



Hastin Umi Anisah | Acai Sudirman | Agatha Rinta Suhardi
Arif Widyatama | Abdurohim | Vincentia Wahyu Widajatun
Neneng Susanti | Sakina Ichsani | Reva Yuliani

PERENCANAAN & SIMULASI BISNIS

Editor :

Dr. Dian Utami Sutiksno, S.E., M.Si.

Dr. Ratnadewi, S.T., M.T.

PERENCANAAN & SIMULASI BISNIS

Buku dengan judul PERENCANAAN DAN SIMULASI BISNIS membahas isu mengenai bisnis saat ini dan merupakan hal penting untuk dibahas.

Buku ini tersusun dalam beberapa bagian, sebagai berikut :

Bab 1 : Apa itu perencanaan dan simulasi bisnis

Bab 2 : Analisis perencanaan pemasaran

Bab 3 : Analisis perencanaan MSDM

Bab 4 : Analisis perencanaan keuangan

Bab 5 : Teknik penyusunan perencanaan bisnis

Bab 6 : Simulasi bisnis pemasaran

Bab 7 : Simulasi bisnis MSDM

Bab 8 : Simulasi bisnis operasional

Bab 9 : Simulasi bisnis keuangan

Semoga dengan hadirnya buku ini mampu memberikan sumbangsih bacaan mengenai bisnis dan bermanfaat bagi pembaca. Akhirnya, terima kasih penulis sampaikan kepada pihak-pihak yang telah berperan dalam membantu penyusunan buku ini.

PERENCANAAN DAN SIMULASI BISNIS

Hastin Umi Anisah
Acai Sudirman
Agatha Rinta Suhardi
Arif Widyatama
Abdurohimi
Vincentia Wahyu Widajaton
Neneng Susanti
Sakina Ichsani
Reva Yuliani



PENERBIT CV.EUREKA MEDIA AKSARA

PERENCANAAN DAN SIMULASI BISNIS

Penulis : Hastin Umi Anisah; Acai Sudirman;
Agatha Rinta Suhardi; Arif Widyatama;
Abdurohim; Vincentia Wahyu Widajatun;
Neneng Susanti; Sakina Ichسانی;
Reva Yuliani

Editor : Dr. Dian Utami Sutiksno, S.E., M.Si.
Dr. Ratnadewi, S.T., M.T.

Desain Sampul : Ardyan Arya Hayuwaskita

Tata Letak : Vivi Fajar Setyaningrum, S.Pd.

ISBN : 978-623-151-375-5

Diterbitkan oleh: **EUREKA MEDIA AKSARA, AGUSTUS 2023**
ANGGOTA IKAPI JAWA TENGAH
NO. 225/JTE/2021

Redaksi:

Jalan Banjaran, Desa Banjaran RT 20 RW 10 Kecamatan Bojongsari
Kabupaten Purbalingga Telp. 0858-5343-1992
Surel : eurekaediaaksara@gmail.com
Cetakan Pertama : 2023

Eureka Media Aksara bekerjasama dengan
IDRI MALUKU dan KKTPT

All right reserved

Hak Cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun dan dengan cara apapun, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya tanpa seizin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Akhirnya buku dengan judul PERENCANAAN DAN SIMULASI BISNIS dapat terselesaikan dengan baik. Syukur Alhamdulillah kami haturkan kehadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat-Nya. Semoga kehadiran buku ini dapat menambah khazanah buku bacaan mengenai bisnis.

Buku dengan gaya tulisan bertutur ini ditulis oleh sembilan penulis mengenai beragam perspektif keilmuan dalam memandang bisnis. Isu mengenai bisnis saat ini tetap hangat dibicarakan, bukan hanya karena kita saat ini sedang ada di masa pandemi, namun karena isu bisnis merupakan hal penting yang untuk dibahas.

Buku ini tersusun dalam beberapa bagian, yaitu sebagai berikut.

- Bab 1 : Apa itu perencanaan dan simulasi bisnis?
- Bab 2 : Analisis perencanaan pemasaran
- Bab 3 : Analisis perencanaan MSDM
- Bab 4 : Analisis perencanaan keuangan
- Bab 5 : Teknik penyusunan perencanaan bisnis
- Bab 6 : Simulasi bisnis pemasaran
- Bab 7 : Simulasi bisnis MSDM
- Bab 8 : Simulasi bisnis operasional
- Bab 9 : Simulasi bisnis keuangan

Buku ini masih jauh dari kata sempurna. Namun penulis berharap kehadirannya mampu memberikan sumbangsih bacaan mengenai bisnis. Akhirnya, terima kasih penulis sampaikan kepada pihak-pihak yang telah berperan dalam membantu penyusunan buku ini. Semoga buku ini bermanfaat bagi pembaca.

Bandung, Juli 2023

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR.....	vii
BAB 1 APA ITU PERENCANAAN DAN SIMULASI BISNIS? ..1	
A. Pendahuluan.....	1
B. Perencanaan Bisnis.....	2
C. Manfaat Perencanaan Bisnis.....	10
D. Simulasi Bisnis.....	13
BAB 2 ANALISIS PERENCANAAN PEMASARAN.....15	
A. Pendahuluan.....	15
B. Proses Perencanaan Pemasaran	16
C. Jenjang Perencanaan Pemasaran.....	18
D. Analisis Lingkungan Pemasaran	23
E. Strategi Perencanaan Pemasaran	25
F. Panduan Menyusun Rencana Pemasaran	26
G. Simpulan	29
BAB 3 ANALISIS PERENCANAAN MSDM.....31	
A. Pendahuluan.....	31
B. Perencanaan MSDM.....	33
C. Solusi dalam Perencanaan MSDM.....	36
D. Simpulan	41
BAB 4 ANALISIS PERENCANAAN KEUANGAN.....45	
A. Pendahuluan.....	45
B. Bentuk Strategi Perencanaan Keuangan	47
BAB 5 TEKNIK PENYUSUNAN PERENCANAAN BISNIS54	
A. Pendahuluan.....	54
B. Penyusunan Perencanaan Bisnis.....	56
C. Perencanaan Bisnis yang Sustainable untuk Menjamin Tujuan Perusahaan.....	66
D. Simpulan	68
BAB 6 SIMULASI BISNIS PEMASARAN69	
A. Pendahuluan.....	69
B. <i>Marketing Plan</i> Era Digital.....	70
C. Simulasi Bisnis <i>Marketing Plan</i> Era Digital.....	71

D. Simpulan.....	81
BAB 7 SIMULASI BISNIS MSDM	83
A. Pendahuluan	83
B. Pelatihan dan Pengembangan SDM.....	85
C. Simulasi Bisnis dalam SDM	90
D. Simpulan.....	99
BAB 8 SIMULASI BISNIS OPERASIONAL	102
A. Pendahuluan	102
B. Manajemen Persediaan.....	102
C. Pengendalian Persediaan	105
D. Model Pengendalian Persediaan	106
E. Simulasi Pengendalian Persediaan.....	117
F. Simpulan.....	118
BAB 9 SIMULASI BISNIS KEUANGAN	119
A. Pendahuluan	119
B. Perhitungan Biaya Produksi	120
C. Bagaimana Membuat Laporan Keuangan yang Sederhana	122
D. Simpulan.....	123
DAFTAR PUSTAKA	125
TENTANG PENULIS	139

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Unsur-Unsur/Dimensi Perencanaan Pemasaran	27
Tabel 7.1 Kelebihan dan Kekurangan Metode Simulasi Tradisional.....	95
Tabel 7.2 Kelebihan dan Kekurangan Metode Simulasi SDM Modern	98
Tabel 8.1 Frekuensi Permintaan	113
Tabel 8.2 Distribusi Kemungkinan.....	113
Tabel 8.3 Distribusi Kemungkinan Kumulatif	114
Tabel 8.4 Interval Angka Random	114
Tabel 8.5 Simulasi kebutuhan bahan baku.....	116

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Proses Perencanaan Pemasaran	18
Gambar 2.2. Pertumbuhan Perusahaan	20
Gambar 2.3. Proses Perencanaan Pemasaran Unit Bisnis.....	22
Gambar 2.4. Struktur Organisasi Perusahaan	23
Gambar 2.5. Faktor-Faktor Lingkungan Pemasaran.....	25
Gambar 2.6. Perencanaan Pemasaran Berorientasi Pasar.....	26
Gambar 4.1 Strategi perencanaan keuangan	47
Gambar 4.2 Tujuan perusahaan.....	49
Gambar 6.1 The New Marketing Realities	70
Gambar 6.2 SWOT analisis.....	72
Gambar 6.3 Five Forces analisis.....	73
Gambar 7.1 Metode Pelatihan & Pengembangan.....	90
Gambar 7.2 Training and Development by Technology	99
Gambar 8.1 Angka Random.....	115
Gambar 9.1 Perencanaan bisnis	120



PERENCANAAN DAN SIMULASI BISNIS

**Hastin Umi Anisah; Acai Sudirman;
Agatha Rinta Suhardi; Arif Widyatama;
Abdurohimi; Vincentia Wahyu Widajatun;
Neneng Susanti; Sakina Ichsani; Reva Yuliani**



BAB

1

APA ITU PERENCANAAN DAN SIMULASI BISNIS?

A. Pendahuluan

Pada umumnya, perencanaan bisnis diperlukan untuk memulai usaha baru atau mengembangkan usaha yang sudah ada. Oleh karena itu, membuka usaha baru tidak akan mungkin berhasil tanpa adanya rencana bisnis yang disusun sebelumnya. Karena memulai usaha baru tidak langsung menjadi usaha yang besar, walaupun ada usaha yang baru dimulai langsung dalam bentuk usaha yang besar. Walaupun juga, tidak semua bisnis atau memulai usaha memerlukan perencanaan bisnis, namun bagi pengusaha atau yang akan memulai usaha barunya dimana berorientasi bisnis yang tumbuh dan berkembang, maka perencanaan bisnis menjadi sesuatu hal yang niscaya. Pada kenyataannya umumnya banyak yang memulai usaha tanpa adanya perencanaan bisnis yang memuat usaha apa yang akan dibuka, dimana letak lokasinya, mengapa memilih usaha tersebut, darimana sumber modalnya, siapa konsumennya dan sebagainya. Tanpa adanya perencanaan bisnis akan membuat usaha tidak akan dapat bertahan dan jika mengalami benturan-benturan bisnis bahkan bisa berujung kepada kegagalan bisnis. Salah satu hal yang diuntungkan memulai bisnis dari kecil adalah akan memberikan pengalaman dalam setiap tahapan mengelola usahanya.

Perencanaan bisnis merupakan hal yang penting dan harus dilakukan baik oleh pengusaha atau orang yang akan

membuka usaha dimana perencanaan bisnis dapat membantu untuk melakukan sejumlah tugas-tugas penting seperti mencari investor yang potensial menarik sumber daya manusia yang handal, mendapatkan supplier yang bagus, memprediksi bisnis baru, dan bagaimana mempertahankan perusahaan atau usaha yang ada untuk tetap lebih baik. Oleh karena itu, baik perusahaan baru atau lama maupun calon *entrepreneur*, perencanaan bisnis sangat berguna untuk membantu dalam menganalisa dan mengevaluasi apakah tujuan yang sudah ditetapkan terpenuhi.

Sehingga, dapat dikatakan bahwa jika perusahaan atau *entrepreneur* ingin bertahan dalam bisnis, maka harus memiliki perencanaan bisnis karena perencanaan bisnis dapat digunakan bagi perusahaan atau *entrepreneur* sebagai acuan dalam menjalankan bisnisnya.

B. Perencanaan Bisnis

1. Pengertian Perencanaan Bisnis

Pada umumnya, perencanaan bisnis dapat diartikan sebagai sebuah dokumen perencanaan yang memiliki sifat teknis dimana isinya adalah merupakan turunan dari ide konsep dan model bisnis yang sudah matang terkait usaha yang akan dijalankan. Perencanaan bisnis merupakan rencana-rencana bisnis yang sangat berguna bagi perusahaan untuk melihat bisnis ke depan dengan mengalokasi sumber-sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dan memfokuskan pada point inti dan menyiapkan diri dengan sumber daya yang dimiliki terhadap peluang dan masalah (Berry, 2004). Sedangkan menurut Hisrich, Peters dan Sheperd, perencanaan bisnis adalah merupakan dokumen tertulis yang disiapkan oleh wirausaha atau *entrepreneur* dimana menggambarkan semua unsur-unsur yang sesuai dengan lingkungan baik internal maupun eksternal mengenai perusahaan atau usaha untuk memulai suatu usaha, dimana terdiri dari perencanaan yang terpadu yang menyangkut aspek

pemasaran, sumber daya manusia, permodalan, dan manufaktur (Hisrich, Peters, & Sheperd, 2012).

Richard L. Daft mengatakan bahwa *business plan* merupakan dokumen yang secara rinci menyebutkan detail-detail bisnis yang disiapkan oleh seorang wirausahawan sebelum memulai atau membuka suatu bisnis baru (Daft, 2010). Sedangkan menurut Megginson dan Megginson *business plan* adalah rencana tertulis yang memuat misi dan tujuan bisnis serta cara kerja dan rincian keuangan atau permodalan dari pada pemilik dan pihak manajemen dan bagaimana cara untuk mencapai tujuan bisnisnya tersebut (Megginson, W.L. & Megginson, 2000). Senada dengan Megginson dan Megginson, Bygrave menyatakan bahwa *business plan* merupakan sebuah dokumen penjualan yang menyatakan keyakinan akan kemampuan suatu bisnis untuk menjual produk baik barang maupun jasa dengan menghasilkan keuntungan/laba yang akan memuaskan dan menarik bagi stakeholder (Bygrave, 1994).

Berdasarkan atas pengertian-pengertian diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa perencanaan bisnis merupakan hasil dari penelitian mengenai aktivitas perusahaan saat ini dan yang datang yang diinginkan oleh perusahaan yang dituangkan dalam sebuah dokumen perencanaan. Oleh karena itu, perusahaan memerlukan rencana-rencana bisnis dengan tujuan untuk mengoptimalkan pertumbuhan dan perkembangan usahanya sesuai dengan prioritas perusahaan. Sehingga dengan adanya perencanaan bisnis maka dapat dijadikan sebagai pedoman dalam menciptakan usaha.

2. Pentingnya Perencanaan Bisnis

Perencanaan bisnis pada dasarnya bersifat dinamis, aktif, kreatif dan berkesinambungan, sehingga perencanaan bisnis cepat bersifat usang. Oleh karena itu, perencanaan bisnis disusun dengan tujuan agar pengusaha atau *entrepreneur* tidak hanya memperhatikan lingkungan yang

ada disekitarnya tetapi juga semua elemen dalam dunia usaha. Berikut terdapat dua (2) alasan yang menjadi dasar pentingnya perencanaan bisnis, yaitu: (1) *Protektive Benefit*, maksudnya perencanaan bisnis dapat untuk mengurangi kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan, (2) *Positive Benefit*, perencanaan bisnis dapat membantu untuk meningkatnya pencapaian tujuan.

Perencanaan bisnis akan membantu pengusaha atau entrepreneur untuk dapat mengendalikan bisnis yang akan datang sehingga diperlukan usaha untuk mengidentifikasi dan menghindari hal-hal yang dapat diprediksi akan mempengaruhi hasil pada waktu yang akan datang untuk mendapatkan pengambilan keputusan yang lebih baik (Handoko, 2014). Maka dari itu, ketika memulai sebuah usaha yang baru, maka sangat diperlukan perencanaan bisnis dimana pengusaha akan mencurahkan usaha, waktu, dana serta sumber daya yang besar. Inilah yang menjadi alasan agar ketika memulai suatu bisnis atau usaha diperlukan rencana bisnis, antara lain: untuk mengembangkan bisnis yang sudah ada, memulai bisnis yang baru, keperluan bagi investor, menjelaskan tujuan bisnis dengan pihak manajemen, karyawan baik lama maupun baru, serta untuk menawarkan bisnis kepada pihak lain.

Perencanaan bisnis juga sangat penting bagi pemula yang memulai bisnisnya, alasannya adalah:

- a. Kejelasan bisnis yang akan dikerjakan. Perencanaan bisnis akan membantu bagi pemula untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai bisnis atau usaha yang akan dikerjakan.
- b. Mendapatkan penjelasan yang detail mengenai pasar. Perencanaan bisnis akan membantu entrepreneur pemula mengenai gambaran pasar yang akan dihadapi secara detail.
- c. Mengenal struktur dan strategi pemasaran. Perencanaan bisnis dapat memberikan gambaran secara jelas

bagaimana struktur dan strategi perusahaan dalam menghadapi persaingan di industri digeluti.

d. Menggali ide awal bisnis

Perencanaan bisnis akan membantu untuk mencari dan menggali ide bisnis yang akan digunakan untuk membuka usahanya.

e. Mengetahui cara untuk memasarkan bisnis

Perencanaan bisnis akan membantu memberi gambaran mengenai bagaimana memasarkan produk yang yang dihasilkan dari usahanya.

f. Mempertajam menyusun sistem operasional

Perencanaan bisnis akan membantu memberikan gambaran bagaimana menyusun sistem operasional dalam menjalankan bisnisnya.

g. Mengenal pesaing dalam industri

Perencanaan bisnis akan memberikan gambaran siapa pesaing yang berada dalam industri yang digeluti, apakah pesaingnya banyak ataukah sedikit.

h. Memberikan gambaran perhitungan bisnis

Perencanaan bisnis akan membantu memberi gambaran dalam menentukan perhitungan bisnis, berapa modal, biaya yang harus dikeluarkan, serta laba yang diperoleh.

Begitu pentingnya perencanaan bisnis, maka diharapkan bagi perusahaan untuk membuat *business plan* ketika memulai usaha atau mengembangkan usahanya. Selain itu, perencanaan bisnis memiliki tujuan di antaranya, yaitu: (1) perencanaan bisnis dapat untuk memahami arah dan tujuan perusahaan, sehingga ketika perusahaan ingin mengembangkan usahanya maka *business plan* dapat dijadikan panduan; (2) perencanaan bisnis dapat digunakan untuk mensinergikan strategi-strategi yang sudah ada atau strategi yang diusulkan; (3) perencanaan bisnis dapat

digunakan sebagai media yang dapat digunakan oleh pihak investor.

3. Elemen Perencanaan Bisnis

Elemen perencanaan bisnis yang umum dan biasanya paling penting (Solihin, 2007), yaitu:

a. Ringkasan Eksekutif

Ringkasan eksekutif biasanya mengenai bagaimana perusahaan yang mencakup visi, misi, tujuan perusahaan, target produk, target pasar, produk dan layanan, siapa yang menjadi pesaing utama, keuangan dan strategi pemasaran yang diperlukan. Selain itu, juga menyediakan informasi terkait dengan struktur dalam perusahaan, seperti manajer, karyawan, dan lokasi perusahaan. Biasanya ringkasan eksekutif terdiri dari 1-2 halaman dan isinya harus menyakinkan pembaca (pihak yang terkait seperti investor) untuk menilai dan meninjau secara keseluruhan rencana bisnis.

b. Deskripsi Perusahaan

Deskripsi perusahaan memberikan informasi terkait dengan seluk beluk perusahaan mulai dari misi perusahaan dan tujuan dari bisnis yang dijalankan oleh perusahaan. Biasanya deskripsi perusahaan mencakup nama dan lokasi usaha yang akan dijalankan, deskripsi mengenai sejarah tahap perkembangan dan pencapaian usaha ke depan, deskripsi perusahaan, informasi mengenai status kepemilikan dan hukum, identifikasi produk baik barang maupun jasa, dan sumber pendanaan usaha.

Pada umumnya deskripsi perusahaan menguraikan beberapa hal, yaitu:

- 1) Produk (barang atau jasa) yang akan dihasilkan oleh perusahaan.
- 2) Tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan serta bagaimana strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.

- 3) Bagaimana strategi untuk mengembangkan perusahaan mulai dari perencanaan bisnis serta bagaimana proyeksi bisnis kedepannya.
- 4) Nilai yang ditawarkan oleh perusahaan kepada pasar sasaran dengan tujuan untuk memperoleh keunggulan bersaing (*competitive advantage*).
- 5) Siapa yang akan menjadi target pasar oleh perusahaan.
- 6) Pemilihan tempat lokasi untuk menjalankan usahanya.
- 7) Bentuk badan usaha perusahaan yang akan dijalankan.
- 8) Bagaimana menjalankan bidang fungsional manajemen.

c. Ceruk Pasar

Ceruk pasar menggambarkan terkait dengan lingkungan yang lebih besar di mana bisnis atau usaha akan beroperasi, juga menggambarkan rencana target pelanggan. Inti dari ceruk pasar ini, adalah perusahaan mendapatkan gambaran dan dapat mengidentifikasi celah pasar yang diinginkan dan bagaimana menjadikan ceruk pasar sebagai peluang bisnis yang menguntungkan. Oleh karena itu, untuk melakukan ceruk pasar, maka harus menjawab 3 (tiga) pertanyaan berikut ini: (1) siapa yang akan dilayani, (2) nilai yang ingin ditawarkan dengan kata lain nilai apa yang ingin kita tawarkan kepada pelanggan, (3) bagaimana cara membantu pelanggan untuk mencapai nilai tersebut.

d. Analisa Pasar

Analisa pasar menggambarkan bagaimana perusahaan mempunyai strategi untuk menangani industri yang sesuai dengan target pasar dan juga bagaimana perusahaan mengetahui terkait dengan keunggulan dan kelemahan dari pesaingnya dalam industri tersebut. Pada umumnya, analisa pasar

menyangkut terkait dengan lokasi target pasar, ukuran pasar yang dituju, deskripsi terkait dengan karakteristik demografis target konsumen, motivasi dari pembeli dan pola pembelian konsumen, serta evaluasi terhadap pasar. Selain itu, analisa pasar sangat penting bagi perusahaan untuk menjelaskan bauran pemasaran yang akan dibuat oleh perusahaan serta pasar sasaran. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar perusahaan dapat memenuhi apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan konsumen.

e. Produk dan Layanan

Produk dan layanan memberikan informasi terkait dengan produk baik barang dan jasa yang akan ditawarkan kepada konsumen yang meliputi harga, manfaat produk, hak paten produk dan masa produk untuk dipakai. Selain itu, juga informasi terkait dengan proses produksi dan manufaktur serta bagaimana proses penelitian dan pengembangan produk.

f. Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran memberikan gambaran terkait dengan deskripsi strategi pemasaran yang akan dilakukan oleh perusahaan, mengidentifikasi strategi tambahan yang akan dilakukan dalam pemasaran dan penjualan, serta deskripsi tim penjualan. Strategi pemasaran intinya adalah bagaimana perusahaan mempertahankan pelanggannya sehingga pelanggan memiliki loyalitas terhadap produk yang dikeluarkan oleh perusahaan. Selain itu, strategi pemasaran juga memberikan gambaran bagaimana jalur distribusi perusahaan. Dengan strategi pemasaran juga memberikan informasi terkait dengan 5P yaitu: produk apa yang akan dijual, *price* (harga) yang akan ditetapkan, *people* (orang) yang menjadi target pasar, *place* (tempat) yang menjadi ditribusi barang dan jasa, dan promosi yang akan digunakan oleh perusahaan sehingga produk diketahui oleh konsumen yang potensial.

g. Manajemen dan Organisasi

Manajemen dan organisasi terkait dengan bagaimana mengidentifikasi elemen dalam organisasi yaitu struktur organisasi dan manajer bisnis kunci yang akan menjalankan perusahaan. Hal ini menjadi sangat penting karena calon investor akan meneliti latar belakang tim manajemen dan melihat bagaimana perusahaan akan dijalankan. Selain itu, rencana manajemen dan organisasi juga memberikan informasi mengenai jumlah personil yang diperlukan oleh perusahaan untuk menjalankan usaha serta spesifikasi kompetensi (yang dilihat dari pengetahuan, ketrampilan dan keahlian) yang dibutuhkan oleh masing-masing personil, anggaran tenaga kerja termasuk proyeksi kebutuhan tenaga kerja untuk jangka panjang.

h. Analisa Pesaing

Analisa pesaing memberikan gambaran terkait dengan pesaing dan persaingan dalam industri dimana perusahaan berada termasuk kekuatan dan kelemahan pesaing. Hal yang penting adalah bagaimana mengetahui dan mengidentifikasi keunggulan pesaing bisnis perusahaan. Berikut hal-hal yang perlu diketahui terkait dengan identifikasi terhadap pesaing yaitu siapa yang menjadi pesaing utama dalam bisnisnya, bagaimana perusahaan bisa memberikan produk yang berbeda dari produk yang dikeluarkan oleh pesaing dan apa keunggulan dan kelemahan pesaing. Selain itu, analisa pesaing juga memberikan informasi terkait dengan identifikasi pesaing secara spesifik, identifikasi jenis persaingan, keunggulan pesaing, evaluasi terhadap tantangan serta peluang yang harus dihadapi oleh perusahaan serta persaingan di masa yang akan datang.

i. Perencanaan Keuangan

Perencanaan keuangan memberikan informasi mengenai rencana keuangan, laporan keuangan, neraca,

dan informasi keuangan lainnya yang juga sangat berguna bagi investor. Dengan perencanaan keuangan, maka dapat diketahui proyeksi keuangan (arus kas *cash flow*) perusahaan, termasuk juga bagaimana laporan laba rugi yang menggambarkan keuntungan jangka waktu tertentu, analisis arus kas dan juga analisis BEP (*break even point*).

j. Rencana Teknik dan Teknologi

Rencana teknik dan teknologi memberikan gambaran bagaimana perusahaan melakukan proses produksi, menjaga kualitas produk baik barang maupun jasa, bagaimana memperoleh pasokan bahan baku, termasuk juga pertimbangan perusahaan dalam memilih lokas pabrik, serta anggaran produksi dan lain sebagainya.

k. Analisa Resiko

Analisa risiko memberikan gambaran terkait dengan kemungkinan risiko-risiko utama yang dihadapi oleh perusahaan dimasa depan dan bagaimana perusahaan mengantisipasi untuk menghadapi risiko-risiko tersebut untuk waktu yang akan datang.

l. Anggaran

Anggaran terkait dengan bagaimana perusahaan memiliki anggaran untuk membiayai jalannya perusahaan yang berkaitan dengan produksi, pemasaran, kepegawaian, pengembangan produk dan pengeluaran lainnya yang berkaitan dengan usaha yang dijalankan.

C. Manfaat Perencanaan Bisnis

Perencanaan bisnis memiliki banyak manfaat terutama bagi yang menginginkan usahanya maju berkembang atau memulai usaha dengan perencanaan yang pasti, beberapa manfaat dari perencanaan bisnis yaitu sebagai berikut: untuk memulai sebuah bisnis ataupun usaha yang telah ada, untuk membuat bisnis lebih fokus dan terencana dengan baik untuk mengembangkan bisnis, untuk mengetahui berbagai

kemungkinan sumber dana, dan untuk mengetahui prospek bisnis pada masa yang akan datang. Salah satu manfaat dari perencanaan bisnis adalah memudahkan para investor untuk memberikan dukungan dana, karena business plan sangat berguna sebagai panduan yang memberikan gambaran secara jelas rencana bisnis yang akan dijalankan serta memberikan gambaran bagaimana pertumbuhan atau perkembangan bisnis ke depan. Selain itu, perencanaan bisnis dapat dijadikan pedoman bagi pemilik usaha sebagai dasar mengambil keputusan bisnis.

Perencanaan bisnis sangat bermanfaat bagi pengusaha atau seorang entrepreneur untuk mengembangkan atau memulai usahanya. Berikut beberapa manfaat dari perencanaan bisnis.

1. Menentukan dan memantau tujuan bisnis atau usaha dijalankan, dengan perencanaan bisnis maka akan membantu pengusaha atau seorang wirausahawan dalam menentukan dan memantau agar tujuan bisnis dapat tercapai,
2. Membantu dalam mengelola pertumbuhan usaha, dengan perencanaan bisnis dapat membantu pengusaha dalam memantau pertumbuhan usaha yang semakin berkembang, misalnya terkait dengan anggaran, jumlah karyawan, kondisi keuangan serta dapat menjadi panduan dalam ketika perusahaan tumbuh berkembang,
3. Perencanaan bisnis dapat membantu pengusaha atau wirausahawan untuk mendapatkan bantuan modal. Dengan perencanaan bisnis, maka pengusaha atau wirausahawan dapat menyakinkan calon investor untuk mendukung dan menanamkan modal pada usahanya.
4. Perencanaan bisnis dapat membantu perusahaan dalam mengelola karyawan. Dengan perencanaan bisnis dapat menjadi panduan bagi perusahaan untuk mengetahui dan menentukan sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh

perusahaan dan menempatkan karyawan yang sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya.

5. Perencanaan bisnis membantu perusahaan untuk menentukan strategi pemasaran yang tepat. Dengan perencanaan bisnis maka pengusaha atau wirausahawan dapat menentukan strategi perusahaan dari alternatif strategi pemasaran yang ada sehingga sesuai dengan kemampuan perusahaan. Strategi pemasaran yang tepat akan dapat meningkatkan penjualan sehingga meningkatkan keuntungan bagi perusahaan.

Perencanaan bisnis sangat diperlukan bagi pihak-pihak tertentu yang berkepentingan sebagai bahan masukan atau pertimbangan yang utama, yang dijadikan sebagai dasar untuk menyetujui atau sebaliknya menolak rencana bisnis. Pihak-pihak tertentu tersebut, antara lain:

1. Bagi tujuan pembangunan ekonomi, perencanaan bisnis berguna untuk mengetahui biaya dan manfaat yang ditinjau dari aspek nilai investasi per tenaga kerja, pengaruh sosial, distribusi nilai tambah pada seluruh masyarakat, nilai investasi per tenaga kerja, dan analisis pemanfaatannya serta beban sosial yang ditimbulkan.
2. Pihak Pemerintah dan masyarakat, perencanaan bisnis berguna untuk mengetahui proyek-proyek yang dapat membantu pemerintah dalam mengimplementasikan kebijakan sehingga menjadi prioritas bagi pemerintah untuk dibantu melalui subsidi atau keringanan lainnya.
3. Pihak manajemen perusahaan, perencanaan bisnis berguna untuk merealisasikan ide proyek yang bertujuan untuk meningkatkan usaha sehingga dapat meningkatkan laba perusahaan.
4. Pihak investor, dengan perencanaan bisnis, maka calon investor dapat mengetahui terkait dengan keuntungan yang akan diperoleh dan jaminan keamanan modal.
5. Pihak kreditor, perencanaan bisnis sangat berguna bagi pihak kreditor sebagai bahan untuk membuat kajian ulang

atas usulan dana yang diajukan apakah pihak kreditor memberikan kredit atautakah tidak.

D. Simulasi Bisnis

Era Revolusi Industri RI 4.0 menuntut mahasiswa untuk menjadi *entrepreneur-entrepreneur* muda. Di beberapa Perguruan Tinggi mata kuliah Kewirausahaan menjadi mata kuliah yang wajib diambil oleh semua mahasiswa. Mahasiswa diharapkan setelah lulus dapat untuk mandiri berwirausaha atau tidak tergantung untuk bekerja dalam sebuah perusahaan. Bahkan di beberapa Program Studi Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis menawarkan konsentrasi Kewirausahaan dimana salah satu mata kuliah wajib pilihannya adalah Perencanaan dan Simulasi Bisnis. Salah satu tujuan dari mata kuliah Perencanaan dan Simulasi Bisnis ini adalah agar mahasiswa mampu untuk menyiapkan perencanaan bisnis atau business plan yang tepat dan akurat yang berguna dalam melakukan praktek wirausaha. Selain itu simulasi bisnis juga bertujuan untuk menguatkan *softskill* mahasiswa.

Kegiatan simulasi bisnis dilakukan oleh mahasiswa setelah mahasiswa mendapatkan teori terkait dengan perencanaan bisnis yang meliputi analisa bisnis dalam beberapa aspek, yaitu:

1. Analisis perencanaan pemasaran
2. Analisa perencanaan manajemen sumber daya manusia
3. Analisis perencanaan operasional
4. Analisis perencanaan keuangan

Selanjutnya dalam kegiatan simulasi bisnis, mahasiswa melakukan praktek bisnis yang dimulai dari melakukan perencanaan bisnis yang meliputi semua aspek, melakukan pengelolaan usaha, juga pengelolaan keuangan. Selain itu juga pengelolaan SDM, pemasaran manajerial usaha serta evaluasi pengembangan usaha. Secara garis besar, beberapa hal yang dipraktekkan dalam simulasi bisnis adalah:

1. Simulasi bisnis pemasaran
2. Simulasi bisnis dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM)
3. Simulasi bisnis dalam hal operasional,
4. Simulasi bisnis dalam hal keuangan.

Output Simulasi Bisnis ini adalah diharapkan mahasiswa dapat memiliki pengetahuan mengenai bagaimana membuat perencanaan bisnis, mengurus legalitas untuk pendirian usaha baru, bagaimana melakukan pengelolaan usaha serta melakukan evaluasi atas perkembangan usaha yang ada.

BAB 2

ANALISIS PERENCANAAN PEMASARAN

A. Pendahuluan

Kemampuan untuk menyusun rencana pemasaran yang kuat adalah keterampilan yang sangat penting. Seorang pebisnis yang sekaligus pemimpin dari suatu perusahaan dapat membuat rencana yang bijaksana, strategis, dan terarah serta memiliki dampak besar pada suatu organisasi. Perencanaan pemasaran merupakan siklus yang berkelanjutan pada proses kehidupan bisnis dan akan selalu berubah mengikuti *trend* perubahan perilaku konsumen dan perubahan kondisi pasar. Dengan adanya perencanaan dalam pemasaran, maka akan membantu *marketer* dalam menyiapkan strategi untuk mengembangkan perusahaan (Hasan, 2013). Perencanaan harus dilakukan di semua tahap manajemen pemasaran proses dalam pembentukan model kompetitif dari interaksi pemasaran perusahaan. Secara umum, perencanaan adalah salah satu bidang pemasaran yang paling penting pada aktivitas perusahaan dalam proses yang kompleks dengan subsistem interaksi pemasaran yang terbentuk dengan model organisasi, perencanaan, informasi, logistik, produksi, pemasaran dan pengendalian (Musthai, 2019). Pemasaran berkontribusi pada organisasi ketika mengarah ke tindakan yang secara implisit mengetahui banyak tentang perilaku konsumen. Pengetahuan akan karakteristik perilaku konsumen dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan jika dapat menerapkan hal-hal yang memiliki daya tarik guna memotivasi konsumen. Memiliki

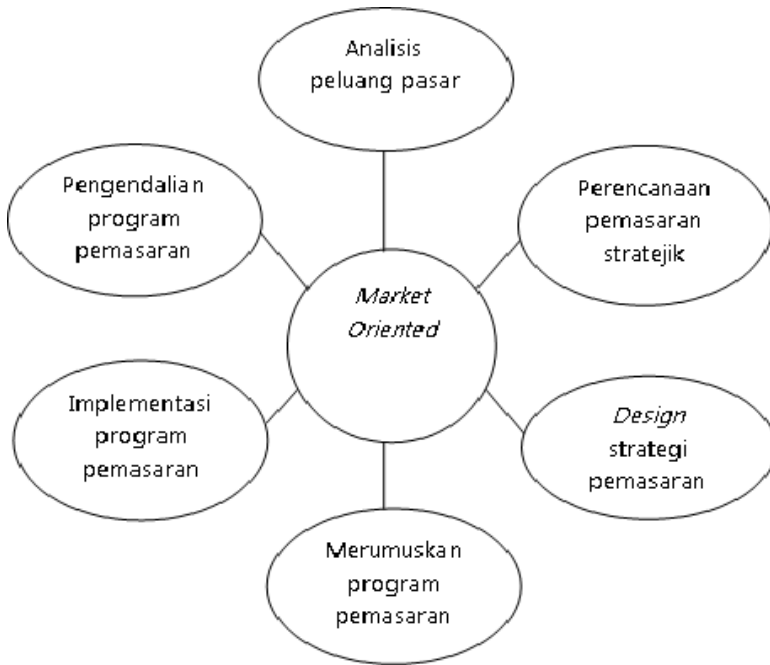
wawasan tentang apa yang memotivasi konsumen merupakan hal yang menarik dan penting, tetapi satu-satunya cara itu akan berdampak pada bisnis adalah jika wawasan tersebut diubah menjadi rekomendasi (Calkins, 2012). Agar rencana pemasaran berhasil, seorang pelaku bisnis yang berperan sebagai pemilik maupun manajer perlu memastikan bahwa sumber daya manusia atau karyawan memahami dengan jelas tujuan bisnis yang akan dicapai. Pengusaha dan manajer juga perlu mengevaluasi kompetensi mereka sendiri dan komitmen dan sumber daya yang tersedia. Itulah alasannya mengapa penting untuk mengetahui mengapa suatu rencana pemasaran pada bisnis sangat dibutuhkan (Fotiadis et al., 2018).

B. Proses Perencanaan Pemasaran

Untuk memulai bisnis atau meluncurkan produk yang berorientasi pada layanan, setiap pengusaha ataupun manajer diminta untuk menguraikan rencana strategis pemasaran. Proses rencana pemasaran strategis dimulai dengan audit situasi saat ini di mana proses bisnis sedang beroperasi atau berencana untuk beroperasi. Langkah yang mengikuti audit situasi adalah pengembangan tujuan pemasaran yang harus spesifik, terukur, dapat dicapai, berfokus pada hasil dan terikat waktu. Hal tersebut merupakan langkah yang mengikuti tujuan pemasaran dalam proses perencanaan pemasaran strategis dengan seperangkat kegiatan yang mencakup tentang strategi tertentu, yaitu segmentasi, penargetan dan pemosisian. Perusahaan akan berusaha untuk mencapai tujuan pemasaran dengan dasar menerapkan strategi yang diputuskan dan menggunakan elemen bauran pemasaran dengan cara yang efisien (Fotiadis et al., 2018). Gambaran mengenai keseriusan perusahaan dalam mendorong produk baru maupun produk lama terlihat dari perencanaan pemasaran yang dilakukan secara matang agar mampu diterima di pasar. Indikator dari perencanaan pemasaran yang optimal terlihat dari informasi dan analisis marketing yang memadai, didukung oleh alokasi sumber daya yang memadai, serta dapat meningkatkan

peluang terhadap pesaing yang baru muncul di pasar (Hasan, 2013). Dalam model terintegrasi dengan perencanaan dan pengelolaan kegiatan pemasaran diperlukan interaksi perusahaan yang pertama-tama perlu mengalokasikan pemasaran, aktivitas manajemen yang terkait dengan intensifikasi pemasaran perusahaan.

Manajemen pemasaran memberikan penemuan yang optimal dengan tingkat kombinasi penawaran dan permintaan, yaitu kecepatan yang akan menggabungkan tingkat kemunculan ide yang paling disukai, implementasinya dalam produksi, distribusi dan promosi produk dengan biaya minimum (Musthai, 2019). Rencana pemasaran pada umumnya disusun berdasarkan strategi korporat yang memiliki fokus pada produk yang akan dipasarkan, pengembangan strategi dan program pemasaran yang lebih komprehensif dan detail serta sasaran dan tujuan produk dipasarkan. Instrumen yang mengarahkan dan mengintegrasikan rencana pemasaran merupakan salah satu upaya pemasaran dalam pengembangan produk pada jangka panjang serta meningkatkan layanan guna memenuhi dan memuaskan kebutuhan pelanggan. Skenario masa depan perusahaan terletak pada strategi pemasaran yang akan diimplementasikan sesuai dengan isi pemasaran yang diinginkan dengan melakukan penyesuaian kondisi pemasaran saat ini (Hasan, 2013). Ketepatan rencana pemasaran yang diterapkan dapat mempermudah marketer dalam merancang strategi yang dibutuhkan perusahaan, sehingga dapat memperpanjang nilai loyalitas dan nilai hidup pelanggan. Perencanaan pemasaran semacam ini biasanya berusaha mengintegrasikan setiap elemen pemasaran dengan mempertimbangkan kondisi serta pola perubahan perilaku konsumen. Agar lebih mudah dipahami tentang siklus perencanaan pemasaran, maka dapat dilihat pada Gambar 2.1 berikut.



Gambar 2.1 Proses Perencanaan Pemasaran

Sumber: Hasan, 2013

C. Jenjang Perencanaan Pemasaran

Peran perencanaan pada masing-masing subsistem dan elemen yang terdapat di dalamnya ditentukan oleh posisi yang dimainkan oleh perencanaan dalam sistem manajemen pemasaran. Analisis konten fungsi pada manajemen utama memungkinkan kita untuk menyimpulkan bahwa fungsi ganda manajemen sebagai persiapan dan persetujuan keputusan manajemen, pertama-tama akan menghasilkan kerja yang praktis dalam menetapkan tujuan, sasaran, serta pengembangan tindakan yang memastikan hasil dengan prestasi yang baik (Musthai, 2019). Salah satu pemicu perkembangan program layanan pemasaran diwarnai dengan semakin pesat perkembangan teknologi informasi yang disertai dengan kompleksitas dan persaingan antar perusahaan maupun organisasi penyedia layanan. Kondisi ini muncul sebagai akibat dari pertumbuhan volume produk yang semakin

meningkat dan tingginya intensitas permintaan dari pengguna saluran pemasaran. Manifestasi dari kualitas saluran pemasaran dalam bentuk pengiriman barang dan jasa telah berimplikasi pada penciptaan diferensiasi produk, *positioning* dan strategi bersaing dalam proses pemasaran layanan pengiriman barang dan jasa (Sahir et al., 2020). Implementasi perencanaan pemasaran akan menjadi aktivitas terbaik perusahaan jika diintegrasikan dengan struktur organisasi pemasaran yang optimal. Penetapan struktur organisasi pemasaran harus sesuai dengan ragam kegiatan pemasaran yang ada sehingga tidak menimbulkan kerancuan tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian (Hasan, 2013). Penerapan program pemasaran disusun secara struktural yang menggambarkan bidang dan tugas pemasaran yang dipimpin oleh manager pemasaran dengan membawahi beberapa kegiatan seperti periklanan, promosi, penjualan dan sistem informasi pemasaran.

1. Perencanaan Pemasaran Jenjang Korporat

Dalam pandangan globalisasi yang tidak stabil dan faktor lingkungan bisnis yang tidak terkendali serta persaingan pasar yang sangat ketat, perusahaan harus mampu pertimbangan bagaimana memposisikan diri dalam istilah mencapai tujuan perusahaan. Di akhir tahun 1980-an banyak organisasi mengakui bahwa mereka dapat mengembangkan keuntungan strategis dengan membangun hubungan dekat melalui beberapa filosofi pemasaran daripada hanya berada di pasar. Hal ini menggambarkan pemasaran bersifat dinamis dan perlu penyesuaian sumber daya dengan peluang yang muncul (Ogbechi et al., 2020). Perencanaan pemasaran sangat penting bagi perusahaan dalam mengevaluasi kegiatan operasional yang dilakukan perusahaan pada aspek *marketing*. Maka dari itu, diperlukan peran strategis perusahaan dalam memberikan arahan dan bimbingan, serta memungkinkan untuk menetapkan tujuan dan untuk mengidentifikasi alternatif dan strategi pemasaran yang kompetitif di pasar (Genchev, 2015).

Beberapa organisasi memilih untuk tumbuh dengan berfokus hanya pada satu atau dua pilihan dari empat pilihan yang tersedia pada program perencanaan pemasaran jangka panjang seperti yang terlihat pada Gambar 2.2 berikut.

Current	New
Market Penetration	Market Development
Product Development	Diversification

Gambar 2.2. Pertumbuhan Perusahaan

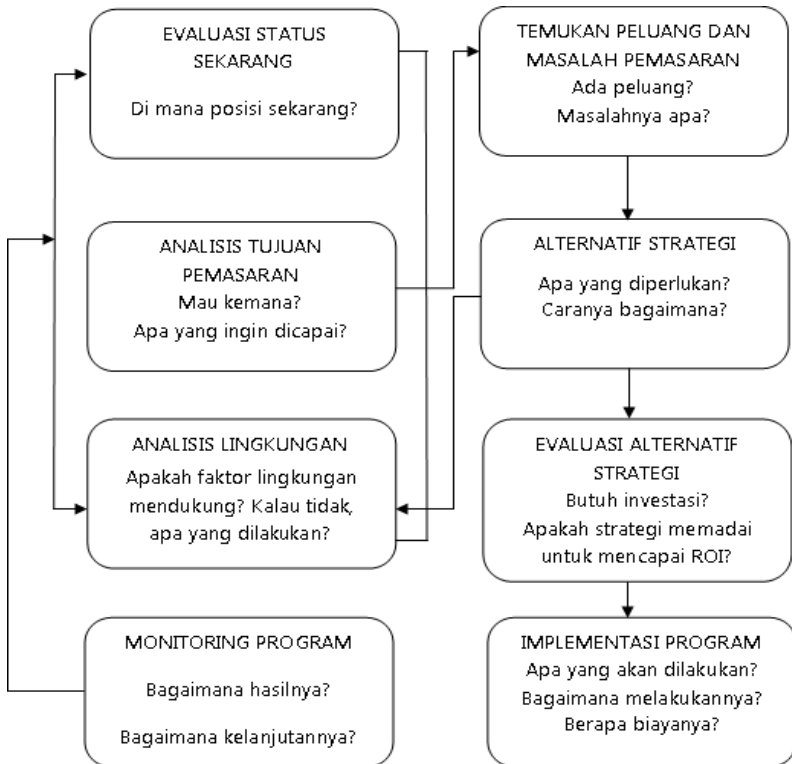
Sumber: Hasan, 2013

- a. *Market Penetration*, pertumbuhan melalui penetrasi pasar memerlukan pemahaman tentang proposisi nilai kompetitif saat ini di pasar yang ditargetkan. Pemahaman ini dapat diperoleh dari melalui model nilai pelanggan dan matrix nilai kompetitif.
- b. *Market Development*, pertumbuhan dengan upaya mengembangkan pasar, memerlukan ekspansi baru dengan pemahaman yang mendalam terkait lanskap kompetitif di pasar-pasar baru.
- c. *Product Development*, pertumbuhan produk dapat tercapai apabila dilakukan pengembangan produk yang optimal dengan didukung ketersediaan berbagai macam produk yang dapat digunakan di pasar.
- d. *Diversification*, program merger dan akuisisi merupakan salah satu bentuk pertumbuhan dengan cara diversifikasi

guna menciptakan produk baru agar mampu bersaing di pasar baru.

2. Perencanaan Pemasaran Jenjang Unit Bisnis

Pada dasarnya perilaku konsumen merupakan suatu karakter atas dasar paradigma dan mindset yang dimiliki seorang konsumen untuk menilai suatu produk barang dan jasa sebelum menentukan pilihan dan berniat untuk membelinya. Perubahan lingkungan dan teknologi telah berimplikasi terhadap pola perilaku konsumen yang tidak menetap akan suatu pilihan (Sudirman et al., 2020). Dibutuhkan perencanaan pemasaran pada unit bisnis yang mampu memperhatikan aspek-aspek perubahan pola perilaku konsumen dalam memenuhi kebutuhannya agar sistem pemasaran perusahaan dapat berjalan dengan baik. Perencanaan strategi pemasaran pada unit bisnis diarahkan pada pengelolaan kegiatan unit bisnis tertentu yang berhubungan dengan pendekatan layanan di pasar. Maka dari itu, diperlukan pendekatan-pendekatan yang komprehensif dari perusahaan untuk melayani pasar secara berkesinambungan. Karena salah satu ukuran dari setiap strategi pemasaran adalah segmentasi yang efektif pada pasar. Oleh karena itu, penting bahwa dalam membuat rencana pemasaran yang strategis, diperlukan beberapa survei atau kajian berdasarkan hasil analisis dan penilaian pasar yang dilakukan, segmentasi konsumen, positioning produk secara jelas yang ditentukan oleh produk, harga, strategi pemasaran serta strategi promosi untuk setiap segmen perusahaan tertentu (Musthai, 2019). Menilai peluang bisnis dilakukan ketika adanya kesenjangan perencanaan strategis dalam memulai bisnis baru dengan kondisi bisnis sekarang. Perusahaan dapat mempertimbangkan pertumbuhan intensif pasar dengan mengidentifikasi peluang-peluang pasar yang ada seperti yang dijelaskan pada Gambar 2.3 berikut.

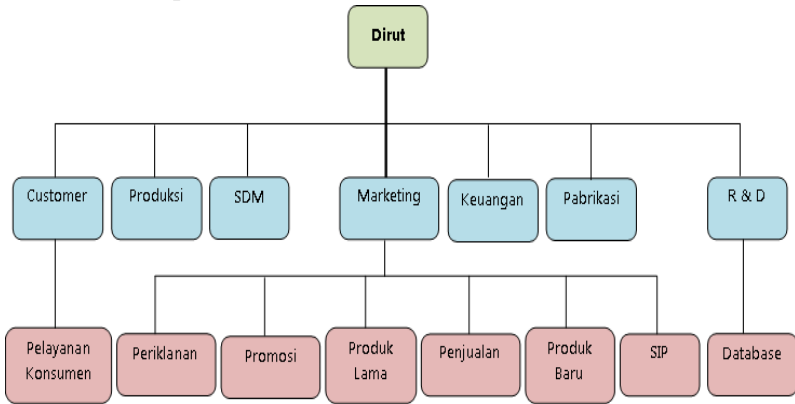


Gambar 2.3. Proses Perencanaan Pemasaran Unit Bisnis
Sumber: Hasan, 2013

3. Perencanaan Pemasaran Jenjang Fungsional

Perencanaan pemasaran strategis merupakan suatu pandangan ke depan sebagai latihan bagi manajer sehingga diperlukan peran organisasi ataupun perusahaan di dalamnya. Agar organisasi ataupun perusahaan dapat bertahan hidup, maka harus dapat beroperasi dengan stabil meskipun menghadapi lingkungan yang tidak stabil, tidak terkendali, dan dalam kondisi persaingan yang sangat ketat sehingga sangat dapat mempengaruhi proses pengambilan keputusan yang sifatnya strategis (Ogbechi et al., 2020) Perencanaan pada jenjang fungsional atau perencanaan operasional digunakan untuk mendukung strategi pemasaran yang dirancang pada jenjang unit bisnis

khususnya pada program perencanaan produk pasar. Dalam menyusun rancangan program marketing, perlu adanya upaya untuk mengintegrasikan aktivitas utama dan pendukung dalam program pemasaran (Hasan, 2013). Secara struktural yang bertanggungjawab dalam pemasaran adalah orang-orang yang mengambil keputusan secara signifikan mempengaruhi aktivitas pemasaran seperti yang terlihat pada Gambar 2.4 berikut.



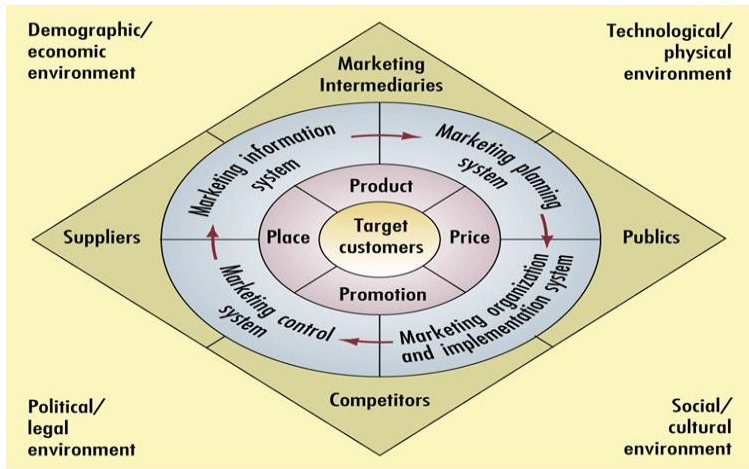
Gambar 2.4. Struktur Organisasi Perusahaan

Sumber: Hasan, 2013

D. Analisis Lingkungan Pemasaran

Pemasaran berada di bawah tekanan yang meningkat untuk menunjukkan nilai ekonominya kepada perusahaan. Kondisi ini diperburuk oleh fakta yang menggambarkan tingkat perencanaan pemasaran yang tidak dilakukan dengan konsisten dan tidak memberikan nilai tambah bagi loyalitas pelanggan. Dalam kondisi ekonomi pasar yang maju, efisiensi pada setiap aktivitas perusahaan sangat tergantung pada efektivitas sistem pemasaran diperkenalkan. Pemasaran sebagai salah satu subsistem manajemen, memberikan pengaruh yang aktif pada setiap aktivitas perusahaan serta memastikan peningkatannya dan diharapkan dapat mencapai hasil akhir yang tinggi dan jika kegiatan pemasaran direncanakan dengan baik akan berimplikasi pada peningkatan

volume penjualan perusahaan (Musthai, 2019). Diperlukan upaya untuk memperbaiki citra perusahaan dengan memperhatikan aspek pada kepuasan dan loyalitas pelanggan berdasarkan pengalaman menggunakan layanan pemasaran produk barang maupun jasa. Memberikan pelanggan pengalaman yang unik dan berkesan bertujuan untuk membangun merek yang positif dengan pelanggan merupakan salah satu tantangan utama dalam strategi pemasaran. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan pemasaran modern berdasarkan pengalaman untuk menarik perhatian pelanggan. Pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang pemasar perlu melakukan analisis terhadap perubahan lingkungan. Lingkungan menyajikan ketidakpastian karena sifatnya yang selalu berubah di mana pemasaran itu dilakukan. Setiap bisnis berusaha memelihara kelangsungan hidup perusahaan, mencapai pertumbuhan dan meningkatkan kesejahteraan. Dalam aspek ekonomi, perusahaan dapat memperkirakan pengaruh setiap peluang pemasaran terhadap kemungkinan mendapatkan laba. Selanjutnya, pada faktor sosial budaya, perlu adanya kajian dan perencanaan matang terkait cara hidup, nilai-nilai sosial, keyakinan dan kesenangan yang dirasakan oleh konsumen. Analisis terhadap aspek lingkungan pemasaran sangat penting untuk mengetahui pengaruh yang ditimbulkannya pada perusahaan dan mengabaikan pengaruhnya berarti kegagalan dalam program pemasaran dapat terjadi. Gambar 2.5 memperlihatkan kegiatan pemasaran dipengaruhi oleh berbagai aspek lingkungan.



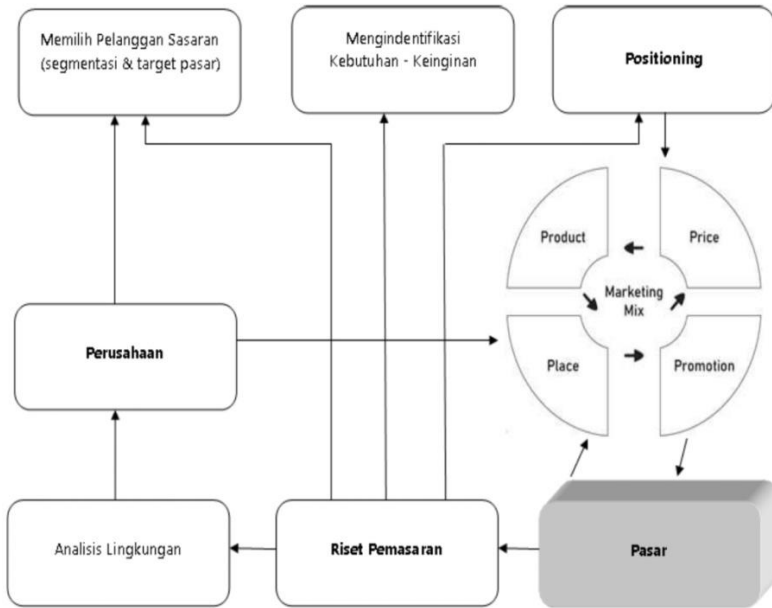
Gambar 2.5. Faktor-Faktor Lingkungan Pemasaran

Sumber: Rahmi, 2018

E. Strategi Perencanaan Pemasaran

Memahami kebutuhan pelanggan dan memenuhi harapan mereka dengan mengembangkan produk yang berorientasi pada layanan akan memberikan proposisi nilai yang menarik sehingga hal ini menjadi fokus terpenting seorang pengusaha. Selain itu, seorang pengusaha diharapkan dapat membaca situasi pasar khususnya tentang persaingan perusahaan, merek dan produk. Maka dari itu, penting untuk memahami kebutuhan pelanggan potensial, perilaku pola konsumsi dan harapan mereka (Fotiadis et al., 2018). Unsur utama dalam menyusun strategi perencanaan pemasaran meliputi bauran pemasaran, biaya buaran pemasaran, variabel-variabel segmentasi pasar, penyusunan roadmap indentifikasi pasar sasaran, positioning dan indikator-indikator lain yang dianggap mempengaruhi kelancaran proses penyusunan rencana pemasaran. Untuk mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan perlu upaya strategis dalam tindakan korektif dan evaluasi komprehensif sebagai alat fundamental pemasaran melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran yang (Hasan, 2013). Bagian integral strategi pemasaran

merupakan indikator penting dalam strategi perencanaan bisnis sebagai roadmap untuk semua fungsi manajemen suatu organisasi.



Gambar 2.6. Perencanaan Pemasaran Berorientasi Pasar

Sumber: Hasan, 2013 dimodifikasi penulis

F. Panduan Menyusun Rencana Pemasaran

Dalam perspektif pemasaran profesional, untuk menghadapi tantangan dari segi peningkatan kompleksitas dalam mengadaptasi strategi pemasaran klasik dengan fenomena jejaring sosial diperlukan panduan untuk merencanakan pemasaran yang kompetitif dalam memenangkan persaingan pasar. Perusahaan saat ini mencoba memanfaatkan pengetahuan kolektif yang berguna dari ketersediaan informasi di jejaring sosial guna mendukung berbagai jenis keputusan pemasaran. Analisis yang tepat dari informasi ini dapat menawarkan pemasaran yang profesional dengan memanfaatkan keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh perusahaan (Bello-Orgaz et al., 2020). Strategi penyusunan perencanaan pemasaran merupakan pedoman untuk

mengalokasikan sumberdaya dan usaha organisasi. Setiap organisasi membutuhkan pedoman penyusunan rencana pemasaran dalam menghadapi keterbatasan sumber daya yang dimiliki, ketidakpastian kekuatan yang dimiliki bersaing perusahaan dan ketidakpastian pengendalian inisiatif (Hasan, 2013). Rencana pemasaran yang lengkap, ideal dan dapat mencapai tujuan secara optimal adalah bentuk yang paling ideal yang diharapkan oleh semua mitra internal perusahaan. Dalam memastikan ketercapaian perusahaan dari segi pencapaian keuntungan yang optimal, maka diperlukan pengembangan rencana pemasaran yang strategis dan berorientasi pada tujuan perencanaan pemasaran yang jelas, perkembangan serta perubahan yang terjadi di pasar. Dibutuhkan panduan yang jelas dan terukur untuk mencapai tujuan perencanaan yang telah ditetapkan dengan mengacu pada penelitian dan analisis pasar, keputusan varian tujuan, prioritas skenario kegiatan, review rencana pemasaran (Hasan, 2013). Lebih jelasnya, panduan perencanaan pemasaran dapat dilihat pada Tabel 2.1 berikut.

Tabel 2.1. Unsur-Unsur/Dimensi Perencanaan Pemasaran

Aspek/Dimensi	Penjelasan
Logo Bisnis	Logo membantu memberikan citra bisnis lebih profesional, baik terhadap pesaing maupun masyarakat/konsumen
Nama Owner	Masukkan nama pemilik bisnis, jika owner lebih dari satu tuliskan semua
Job Position	Masukkan nama posisi jabatan yang membuat RP, misalnya Vice President of Marketing atau lainnya
Nama Perusahaan	Masukkan nama perusahaan yang memiliki legalitas formal

Aspek/Dimensi	Penjelasan
Struktur Bisnis	Misalnya: manufacture, General Tradel dan lain-lain
Tanggal Berdiri	Kapan didirikan atau mulai beroperasi
Alamat Bisnis	Masukkan alamat bisnis utama
NIB	Masukkan nomor ID bisnis (jika ada)
NIP	Masukkan nomor ID perusahaan (jika ada)
Pengalaman Pemilik	Masukkan pengalaman pemilik dengan singkat kemudian sertakan hasil pencapaian dan penghargaan yang pernah diterima
Produk	Tuliskan nama produk utama yang dijual, gunakan desain produk yang bersih dan profesional, sertakan antisipasi permintaan untuk produk
Tanggal Penyelesaian	Masukkan tanggal selesainya pembuatan rencana pemasaran
Daftar Isi	Buat daftar isi secara rinci dan diberi nomor halaman, masukkan daftar tabel dan gambar, kemudian sertakan daftar lampiran di akhir dokumen rencana pemasaran
Kata Pengantar	Kata pengantar harus membentuk gambaran pribadi dari dokumen, memiliki fokus rencana yang penting, serta berikan indikasi bahwa rencana tersebut akan

Aspek/Dimensi	Penjelasan
	membantu perusahaan mencapai keberhasilan
Ringkasan Rencana Pemasaran	Ringkasan rencana pemasaran umumnya diselesaikan di akhir dan tidak lebih dari satu halaman yang mencakup indikator-indikator perusahaan, ruang lingkup bisnis dan rencana strategis pemasaran pada masa depan

Sumber: Hasan, 2013

G. Simpulan

Perencanaan harus dilakukan di semua tahap manajemen pemasaran proses dalam pembentukan model kompetitif dari interaksi pemasaran perusahaan. Secara umum, perencanaan adalah salah satu bidang pemasaran yang paling penting pada aktivitas perusahaan dalam proses yang kompleks. Secara umum, perencanaan dalam bidang pemasaran modern dirancang untuk mengarahkan perusahaan agar efektif dalam tindakan dan fokus pada tujuan jangka panjang. Area utama ekonomi pada saat yang sama harus menjadi alat dan ukuran yang memberi perusahaan alternatif pada jangka menengah. Karena salah satu ukuran dari setiap strategi adalah segmentasi yang efektif pada pasar, sehingga penting dalam membuat rencana pemasaran strategis berdasarkan hasil analisis dan penilaian pasar yang dilakukan, segmentasi konsumen, positioning produk yang secara jelas ditentukan oleh produk, harga, strategi pemasaran dan strategi serta promosi untuk setiap segmen perusahaan tertentu. Rencana pemasaran pada umumnya disusun berdasarkan strategi korporat yang memiliki fokus pada produk yang akan dipasarkan, pengembangan strategi dan program pemasaran yang lebih komprehensif dan detail serta sasaran dan tujuan produk dipasarkan. Rencana pemasaran ini menjadi instrumen

untuk mengarahkan dan mengintegrasikan upaya pemasaran dalam pengembangan produk pada jangka panjang serta meningkatkan layanan guna memenuhi dan memuaskan kebutuhan pelanggan. Rencana pemasaran yang lengkap, ideal dan dapat mencapai tujuan secara optimal adalah bentuk yang paling ideal yang diharapkan oleh semua mitra internal perusahaan. Dalam memastikan ketercapaian perusahaan dari segi pencapaian keuntungan yang optimal, maka diperlukan pengembangan rencana pemasaran yang strategis dan berorientasi pada perkembangan serta perubahan yang terjadi di pasar.

BAB 3 | ANALISIS PERENCANAAN MSDM

A. Pendahuluan

Karyawan adalah faktor kunci dalam kelangsungan dan keberhasilan organisasi. Karyawan seperti bahan bakar dan sumber energi bagi organisasi untuk beroperasi untuk mencapai tujuannya.

Banyak orang masih menganggap bahwa HRM sama dengan manajemen SDM. Perbedaannya adalah bahwa HRM adalah seperangkat kegiatan yang mendorong orang-orang dalam suatu organisasi untuk berperan dalam mencapai rencana strategis organisasi.

Manajemen SDM adalah proses teknis pengelolaan SDM. SDM adalah proses perencanaan SDM strategis, kegiatan perencanaan, proses penganggaran, proses evaluasi, rekrutmen dan seleksi, rekrutmen dan pemberhentian, pelatihan dan pengembangan, pengembangan karir, organisasi. Termasuk manajemen pengembangan dan kinerja. Penghargaan, hubungan kerja, dan fungsi umumnya (Hanggraeni, 2012).

Proses globalisasi dunia telah mendorong perkembangan manajemen sumber daya manusia. Setiap kali HRD menghadapi perubahan yang dipengaruhi oleh globalisasi, perkembangan teknologi, relokasi industri, sifat pekerjaan dan statistik populasi pekerjaan (Hanggraeni, 2012). Semua organisasi akan mengalami perubahan ini dan selanjutnya akan mendukung persaingan yang semakin ketat antar organisasi. Inovasi mengharuskan organisasi untuk mulai menerapkan

teknologi ke semua proses manajemen sumber daya manusia. Pandemi COVID-19 yang sedang berlangsung memperburuk situasi ini, membutuhkan penggunaan Internet untuk berbagai bentuk komunikasi. Misalnya, proses penggajian menggunakan sistem perbankan elektronik penggajian, komunikasi antara karyawan dan organisasi menggunakan email, zooming dan penggunaan ruang rapat lainnya untuk mengadakan rapat.

Relokasi industri dan perjanjian internasional seperti AFTA dan perdagangan bebas mendorong masuknya tenaga kerja asing terampil dari negara lain. Perusahaan harus mulai membuka tenaga kerja asing tersebut untuk diterima sebagai tenaga kerja terampil. Penerimaan tenaga profesional asing akan mengakibatkan tereliminasi tenaga kerja lokal nonprofesional.

Organisasi perlu berinvestasi dengan mengembangkan personel yang berpengetahuan, terdidik, terampil, dan sangat terampil untuk mengembangkan pekerja berpengetahuan yang dapat merespons tantangan perkembangan teknologi dengan cepat dan akurat. Keragaman karyawan dalam suatu organisasi mempengaruhi kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan kesetaraan, kesetaraan, dan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan yang berbeda dari setiap karyawan (Hanggraeni, 2012).

Sebagai negara berkembang, Indonesia menghadapi kendala yang disebabkan oleh fenomena *brain drain* (penerbangan modal manusia). *Brain drain* atau pelarian modal manusia adalah pemindahan sejumlah besar pekerja terampil dan terampil dari satu negara ke negara lain. Fenomena ini berdampak negatif bagi Indonesia. Dengan kata lain, pasokan tenaga kerja profesional di Indonesia semakin berkurang. Upah mereka sangat tinggi (Hanggraeni, 2012) karena penurunan profesi berdampak pada kurangnya tenaga terampil di Indonesia. Faktor penyebab terjadinya *brain drain* adalah adanya stabilitas politik di negara tujuan dikaitkan dengan pembangunan ekonomi (Hanggraeni, 2012).

Indonesia perlu segera mengambil langkah untuk mengubah fenomena *brain outflow* menjadi *talent acquisition*. Artinya, pembenahan dan perbaikan sistem pendidikan khususnya di perguruan tinggi, menerapkan sistem kepemimpinan nasional yang fokus pada penelitian dan pengembangan teknologi, mendorong ilmuwan Indonesia perantauan, kembalinya tenaga terampil Indonesia untuk menyampaikan ilmunya.

B. Perencanaan MSDM

Semua organisasi melaksanakan rencana seperti persiapan dan seleksi, pengembangan dan evaluasi, kompensasi dan perlindungan, dan hubungan karyawan (Hanggraeni, 2012). Semua organisasi yang mempersiapkan manajemen sumber daya manusia terkait erat dengan perencanaan sumber daya manusia. Tujuan dari perencanaan bakat organisasi adalah untuk memungkinkan organisasi mengembangkan rencana tenaga kerja sehingga dapat memenuhi tuntutan tenaga kerja sesuai dengan strategi organisasi pilihannya (Hanggraeni, 2012).

Format rencana talenta organisasi termasuk dalam keputusan perencanaan kepegawaian, termasuk organisasi, pembinaan, manajemen, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, disiplin, dan pemberhentian (Hasibuan, 2016).

1. Tujuan Perencanaan MSDM

Langkah pertama dalam perencanaan organisasi SDM adalah memprediksi, memperkirakan, atau memprediksi kebutuhan SDM organisasi Anda dengan memeriksa ketersediaan sumber daya internal dan eksternal.

- a. Menentukan karyawan berdasarkan kualitas dan kuantitas.
- b. Pastikan sumber daya manusia tersedia.
- c. Menghindari kesalahan manajemen dan duplikasi pelaksanaan tugas,

- d. Memfasilitasi koordinasi, integrasi dan sinkronisasi untuk meningkatkan efisiensi kerja.
- e. Menyusun pedoman pensiun karyawan, seleksi, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, tindakan disiplin dan perencanaan pensiun.
- f. Membuat pedoman pelaksanaan perubahan mendadak (vertikal atau horizontal) dan pensiun karyawan.
- g. Membangun landasan untuk mengevaluasi karyawan.

Organisasi mengharapkan lebih dalam proses pengembangan sumber daya manusia (Hasibuan, 2016).

- a. Integrasi permintaan tenaga kerja,
- b. Meningkatkan penggunaan tenaga kerja,
- c. Secara efektif menyelaraskan semua kegiatan manajemen sumber daya manusia dengan tujuan strategis organisasi.
- d. Dapatkan keuntungan finansial
- e. Mendistribusikan berbagai informasi tentang sumber daya manusia ke setiap unit kerja dalam organisasi
- f. Mengkoordinasikan seluruh kegiatan SDM di seluruh unit organisasi

2. Metode, Informasi, dan Peramalan MSDM

Beberapa organisasi menggunakan metode ilmiah dan non-ilmiah dalam melakukan pengembangan sumber daya manusia. Cara pengembangan bakat yang tidak ilmiah adalah dengan mengacu pada pengalaman, imajinasi, dan perkiraan dalam perencanaan. Metode ilmiah pengembangan sumber daya manusia adalah dengan menggunakan analisis data, informasi dan prakiraan oleh para perencana (Hasibuan, 2016).

Proses pengembangan talenta membutuhkan informasi tentang analisis pekerjaan, organisasi, dan pasokan tenaga kerja (Hasibuan, 2016). Berikut ini adalah ringkasan informasi yang dibutuhkan untuk pengembangan sumber daya manusia.

- a. Informasi yang berkaitan dengan analisis kerja meliputi aktivitas kerja, standar kerja, latar belakang kerja,

kebutuhan personel, perilaku manusia, dan alat yang digunakan.

- b. Informasi terkait organisasi meliputi tujuan yang ingin dicapai, jenis organisasi, landasan departemen dan struktur organisasi, pengendalian departemen, kepemimpinan, jumlah pegawai, dan jenis wewenang. Tingkat status resmi yang diberikan dalam organisasi.
- c. Informasi status tenaga kerja mencakup pasokan tenaga kerja dan tingkat bakat, karakteristik tenaga kerja (jenis pertanggung, struktur usia, tingkat pendidikan, distribusi atau distribusi tenaga kerja), kebijakan tenaga kerja dan kompensasi pemerintah. Sistem pendidikan sumber daya manusia, kurikulum, jenjang.

Metode peramalan yang digunakan dalam HR meliputi analisis trend, analisis rasio, dan scatter plot. Analisis tren menggunakan data historis tentang permintaan tenaga kerja. Analisis rasio membandingkan rasio faktor penyebab dengan jumlah pekerja yang dibutuhkan. Scatter plot mengidentifikasi hubungan antara dua variabel dan memplotnya pada grafik (Hanggraeni, 2012). Tujuan dari rencana bakat prediktif adalah:

- a. Memprediksi penawaran dan permintaan angkatan kerja.
- b. Memprediksi kemajuan perusahaan dan teknologi Anda sehingga Anda perlu merancang implementasi pelatihan Anda dengan kurikulum yang tepat.
- c. Memprediksi kemajuan pendidikan dan meningkatkan kapasitas sumber daya manusia.
- d. Memprediksi permintaan masa depan untuk berbagai jenis keterampilan dan bakat.
- e. Memprediksi kebijakan ketenagakerjaan pemerintah seperti usia, upah minimum dan jam kerja.

Ada beberapa persyaratan untuk pengembangan sumber daya manusia (Hasibuan, 2016).

- a. Anda harus jelas tentang masalah yang Anda rencanakan.
- b. Anda harus mampu mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang bakat Anda.
- c. Anda harus memiliki pemahaman yang luas tentang analisis pekerjaan, organisasi dan pasokan bakat.
- d. Anda harus bisa membaca status talenta saat ini dan yang akan datang.
- e. Kemampuan untuk memprediksi peningkatan bakat dan teknologi di masa depan.
- f. Memiliki pemahaman yang luas tentang undang-undang dan kebijakan ketenagakerjaan pemerintah.

Secara umum prosedur pengembangan sumber daya manusia sebagai berikut (Hasibuan, 2016).

- a. Identifikasi kualitas dan kuantitas talenta yang Anda butuhkan.
- b. Mengumpulkan data dan informasi tentang sumber daya manusia.
- c. Mengelompokkan dan menganalisis data dan informasi.
- d. Tentukan beberapa pilihan.
- e. Pilih opsi terbaik dari pilihan yang tersedia.
- f. Beri tahu karyawan tentang rencana yang akan diterapkan.

C. Solusi Dalam Perencanaan MSDM

Implementasi setiap fitur HRM di organisasi Anda memerlukan perencanaan terlebih dahulu (Hasibuan, 2016). Prosedur pengembangan sumber daya manusia adalah sebagai berikut.

1. Rencana Organisasi

Operasi yang efektif dan efisien dari perencanaan organisasi tergantung pada:

- a. Ukuran organisasi harus efektif dan efisien.
- b. Jenis organisasi yang paling tepat, seperti organisasi garis, organisasi garis dan karyawan, organisasi fungsional, atau organisasi komite.

- c. Hubungan dan saluran komando dan tanggung jawab dalam suatu organisasi.
- d. Struktur organisasi dan jumlah departemen/bagian.
- e. Deskripsi pekerjaan untuk setiap posisi untuk menghindari duplikasi pelaksanaan tugas.
- f. Lingkup pengendalian untuk setiap departemen / bagian sudah sesuai.

2. Merencanakan Rapat Pengarahan

Rencana pengembangan sumber daya manusia yang memungkinkan karyawan menjadi proaktif, efektif, dan efisien meliputi:

- a. Sanksi bagi yang melanggar peraturan dan regulasi perusahaan.
- b. Terdesentralisasi atau terpusat.
- c. Ia mewujudkan metode komunikasi dan komunikasi simbol yang diberikan.
- d. Alat motivasi dan cara memberikannya.
- e. Memberikan insentif dan pengaturan upah insentif.

3. Rencana Pengelolaan

Rencana manajemen sumber daya manusia untuk manajemen yang efektif meliputi:

- a. Poin untuk dievaluasi sebagai suatu sistem.
- b. Proses evaluasi yang dilakukan selama periode penurunan.
- c. Metode evaluasi untuk diterapkan.
- d. Mengambil tindakan berdasarkan hasil evaluasi bakat.

4. Rencana Pengadaan

Rencana rekrutmen untuk memastikan kualitas dan kuantitas talenta memenuhi kebutuhan perusahaan meliputi:

- a. Tentukan kuantitas dan kualitas talenta yang Anda butuhkan.
- b. Sumber dan metode keluar untuk calon karyawan.
- c. Dasar, sistem, metode, dan tingkat pilihan.

- d. Lakukan tinjauan kualifikasi dan langkah-langkah seleksi.
- e. Bagaimana menerapkan penempatan karyawan di masa depan.

5. Rencana Pengembangan

Untuk meningkatkan produktivitas karyawan saat ini dan masa depan, rencana pengembangan sumber daya manusia ditentukan oleh faktor-faktor berikut:

- a. Tujuan pembangunan dan peserta.
- b. Menyediakan metode dan pengembangan kurikulum.
- c. Tolok ukur metode pengembangan yang akan diterapkan.
- d. Kriteria evaluasi dan faktor evaluasi.
- e. Prinsip dan dasar promosi karyawan.
- f. Biaya pengembangan yang dikeluarkan.
- g. Evaluator dan ruang lingkup evaluasi.

6. Rencana Gaji

Rencana penggajian bakat untuk merangsang antusiasme karyawan untuk bekerja, termasuk:

- a. Dasar-dasar, sistem dan metode untuk menerapkan kompensasi.
- b. Implementasi kebijakan kompensasi.
- c. Saatnya membayar ganti rugi.

7. Rencana Integrasi

Rencana integrasi yang memotivasi karyawan meliputi:

- a. Metode integrasi untuk dilakukan.
- b. Jenis dan motivasi alat yang disediakan.
- c. Kesepakatan perundingan bersama dengan para pemimpin.
- d. Biaya yang dihasilkan dan alat insentif.

8. Rencana Pemeliharaan

Program perawatan dengan tingkat turnover yang relatif rendah meliputi:

- a. Jenis manfaat ekonomi yang ditawarkan.

- b. Jenis fasilitas kesejahteraan yang disediakan oleh teluk.
- c. Jenis pelayanan kesejahteraan yang diberikan.
- d. Biaya yang dikeluarkan.
- e. Kapan dan bagaimana memberikan keuntungan.

9. Rencana Disiplin

Rencana disiplin yang mencerminkan tanggung jawab karyawan meliputi:

- a. Peraturan dan sanksi perusahaan.
- b. Sistem pemantauan untuk diterapkan.
- c. Penyelesaian sengketa secara kompetitif akan dilaksanakan.

10. Berhenti Merencanakan

Semua karyawan mengundurkan diri karena berbagai alasan dan membayar biaya kerusakan perusahaan (meninggalkan, memilih, mengembangkan). Rencana pemberhentian sumber daya manusia untuk menghindari kesulitan perusahaan, antara lain:

- a. Menentukan status setiap karyawan di perusahaan (penuh waktu, kontrak, percobaan, dll).
- b. Ketentuan pemberhentian Bayplan terkait dengan status talent dan alasan pemberhentian.
- c. Rencanakan kebutuhan pensiun Anda dan bayar uang pensiun dan/atau pesangon Anda.
- d. Prosedur pemecatan yang tidak tepat.

Organisasi melakukan pengembangan sumber daya manusia sebagai bentuk penetapan kebijakan pegawai terkait stabilitas kerja, jadwal kerja, dan aturan kerja. Stabilitas tenaga kerja terkait dengan jumlah karyawan yang dipertahankan organisasi setiap saat. Ada dua strategi dasar yang terkait dengan stabilitas. Artinya, untuk memenuhi persyaratan dengan benar dan menjaga jumlah karyawan tetap konstan (Heizer dan Render, 2008).

Proses pengembangan sumber daya manusia harus tepat dan akurat agar pembinaan dan bimbingan pegawai dapat efektif dan efisien dalam melaksanakan tugasnya (Hasibuan,

2016). Ciri-ciri pengembangan sumber daya manusia yang unggul dan benar:

1. Rencana tersebut harus komprehensif, jelas dan mudah dipahami oleh karyawan.
2. Tanggung jawab pekerjaan masing-masing anggota staf jelas dan tidak ada tumpang tindih dalam pelaksanaan bisnis.
3. Menyesuaikan jumlah dan kuantitas karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
4. Rencana tersebut harus dengan jelas mendefinisikan hubungan kerja, saluran komando, dan tanggung jawab.
5. Rencana harus fleksibel dalam pelaksanaannya, tetapi tujuan, pedoman, dan template tetap ada.
6. Rencana tersebut harus mengatur perubahan mendadak (vertikal-horizontal), aturan dan hukuman, pengembangan, metode evaluasi dan siapa yang memutuskan.
7. Rencana tersebut harus secara jelas mencantumkan hak dan kewajiban karyawan.
8. Rencana harus menjadi pedoman dan tugas yang jelas dapat meningkatkan semangat kerja karyawan.
9. Rencana tersebut harus digunakan sebagai alat manajemen yang baik.

Organisasi yang melakukan pengembangan sumber daya manusia memiliki jadwal yang beragam. Periode Proses Pengembangan Sumber Daya Manusia (Hasibuan, 2016):

1. Rencana jangka panjang 5 tahun atau lebih, seperti sistem tunjangan hari tua.
2. Rencana jangka menengah yang berlangsung 3 sampai 5 tahun, seperti promosi dan demosi.
3. Rencana jangka pendek yang berlangsung selama 1 sampai 2 tahun, seperti rencana seleksi.

Di masa pandemi ini, perusahaan perlu lebih berhati-hati dalam merencanakan talenta mereka. Hal ini terkait dengan penegakan peraturan pemerintah, pembatasan operasional perusahaan di lingkungan kantor, berdampak pada perubahan budaya kantor dan kemampuan karyawan untuk bekerja

dengan data jaringan. Baru-baru ini, banyak perusahaan mulai merekrut karyawan baru menggunakan mesin virtual. Tujuannya untuk mengurangi kemacetan dan kerumunan massa untuk menghindari penyebaran virus COVID-19 dan munculnya klaster baru.

D. Simpulan

Pada dasarnya, perencanaan talenta mempengaruhi berbagai kepentingan: individu, bisnis, dan kepentingan nasional. Perencanaan sumber daya manusia penting untuk menetapkan tujuan yang ingin dicapai setiap orang dan agar kegiatan lebih tepat sasaran, efektif dan efisien (Hasibuan, 2016).

Pengembangan sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dan dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas pencapaian tujuan perusahaan. Kualitas, kuantitas, dan penempatan karyawan yang tepat dikelola sesuai kebutuhan perusahaan dan melalui talent planning (Hasibuan, 2016).

Perencanaan sumber daya manusia sangat penting untuk kepentingan nasional, karena kemajuan nasional terletak pada manfaat sumber daya manusianya. Semakin tinggi kualitas sumber daya manusia, semakin cepat negara akan maju. Pemerintah perlu meningkatkan kualitas talentanya secara terencana agar pembangunan negara dapat terlaksana dengan lancar dan cepat. Tanpa talenta berkualitas, sulit bagi suatu negara untuk membuat kemajuan pesat. Hanya melalui pengembangan talenta yang tepat dan benar kita dapat meningkatkan kualitas talenta kita (Hasibuan, 2016).

Sumber daya manusia adalah elemen paling strategis dari suatu organisasi dan perlu diakui dan diterima oleh manajemen. Memperhatikan faktor manusia merupakan salah satu syarat dari keseluruhan upaya untuk meningkatkan efisiensi kerja (Siagian, 2009).

Perusahaan besar memahami pentingnya strategi sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Keahlian perusahaan

dalam mengelola sumber daya manusia menentukan keberhasilan perusahaan (Heizer dan Render, 2008).

Tujuan dari strategi sumber daya manusia adalah untuk mengelola tenaga kerja dan merancang pekerjaan untuk memberdayakan orang secara efektif dan efisien (Heizer dan Render, 2008). Ini dapat dilakukan dengan cara-cara sebagai berikut.

1. Memberdayakan karyawan secara efektif dalam pengambilan keputusan manajemen operasional.
2. Karyawan memiliki lingkungan kerja yang cukup berkualitas dalam suasana penuh komitmen dan rasa saling percaya.

Kualitas lingkungan kerja berarti bahwa pekerjaan tidak hanya aman dan dibayar dengan baik, tetapi juga memenuhi persyaratan fisik dan psikologis yang memadai. Komitmen bersama dalam suatu organisasi berarti bahwa baik manajemen maupun karyawan berjuang untuk mencapai tujuan bersama. Saling percaya diwujudkan dalam kebijakan ketenagakerjaan yang tepat dan terdokumentasi yang dilakukan secara jujur dan adil untuk kepuasan manajemen dan karyawan. Manajemen menghormati kontribusi karyawan dan perusahaan mereka untuk menciptakan lingkungan kerja yang berkualitas dan menciptakan rasa saling percaya tanpa masalah (Heizer dan Render, 2008).

Strategi bakat yang efektif perlu mempertimbangkan faktor psikologis desain kerja. Komponen-komponen ini berfokus pada bagaimana merancang pekerjaan Anda untuk memenuhi beberapa persyaratan psikologis terkecil (Heizer dan Render, 2008). Ada lima atribut desain pekerjaan yang ideal.

1. Keragaman keterampilan mengharuskan karyawan untuk menggunakan berbagai keterampilan dan kemampuan.
2. Identitas kerja. Memungkinkan karyawan menggunakan pekerjaan sebagai satu unit untuk mengidentifikasi awal dan akhir pekerjaan.

3. Memberikan pemahaman tentang arti kerja dan dampak kerja terhadap organisasi dan masyarakat.
4. Memberikan otonomi, kebebasan, kemandirian dan kekuatan pengambilan keputusan.
5. Berikan umpan balik dan berikan informasi kinerja yang jelas secara berkala.

Organisasi menghadapi beberapa kendala dalam proses pengembangan sumber daya manusia. Beberapa kendala tersebut adalah (Hasibuan, 2016):

1. Kriteria Kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM)

Tidak ada ukuran kapasitas bakat yang jelas dan akurat, yang mengarah pada informasi tentang kapasitas bakat hanya berdasarkan prediksi subjektif.

2. Manusia (SDM) adalah Makhluk Hidup

Sulit untuk mempertimbangkan semua elemen dari sebuah rencana karena manusia tidak dapat dikendalikan sepenuhnya seperti mesin.

3. Sumber Daya Manusia

Persediaan, kualitas, dan distribusi populasi yang tidak mendukung kebutuhan talenta perusahaan. Hal ini menjadi kendala dalam proses pengembangan orang yang tepat dan benar.

4. Kebijakan Tenaga Kerja Pemerintah

Kebijakan tenaga kerja pemerintah seperti gaji, gender, dan orang asing menghalangi perencanaan sumber daya manusia yang tepat dan sesuai.

Standar tenaga kerja yang terdefinisi dengan baik mewakili waktu yang dibutuhkan pekerja normal untuk melakukan aktivitas tertentu dalam kondisi kerja normal. Standar tenaga kerja ditetapkan dalam empat cara: pengalaman masa lalu, survei waktu, standar waktu yang diberikan, dan pengambilan sampel kerja (Heizer dan Render, 2008).

Selain itu, pengembangan sumber daya manusia menghadapi tantangan eksternal dan internal. Tantangan

eksternal meliputi ekonomi, ilmu sosial politik, hukum, teknologi, dan persaingan. Tantangan internal meliputi anggaran, penawaran produk dan penjualan, bisnis dan aktivitas baru (Hasibuan, 2016).

BAB 4 | ANALISIS PERENCANAAN KEUANGAN

A. Pendahuluan

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan hal yang paling mendasar dalam menilai sebuah kinerja perusahaan diperlukan sebuah perencanaan keuangan yang baik. Perencanaan keuangan merupakan hal yang esensial namun sering dilupakan dalam sebuah organisasi (Agarwal et al., 2015; Brounen et al., 2016; Brüggem et al., 2017; Ivy et al., 2020; Lahtinen & Shipe, 2017; Martins, 2017; Niu et al., 2020). Perencanaan ini dianggap penting dikarenakan dalam sebuah tanpa perencanaan maka sebuah organisasi akan sulit untuk memprediksi masa depan perusahaan. Perencanaan keuangan merupakan salah satu diantara dari perencanaan yang harus dilakukan oleh perusahaan.

Banyak perusahaan tidak melakukan perencanaan keuangan dikarenakan ketidakmampuan dari perusahaan dalam melakukan pengembangan atau melakukan analisis perencanaan keuangan. Perencanaan keuangan dianggap hal yang tidak perlu sehingga banyak dari pemilik usaha tidak melakukan hal tersebut dalam menjalankan perusahaannya (Duréndez et al., 2016; Lidia, 2015; Martins, 2017; Thekdi & Aven, 2016).

Pada analisis perencanaan keuangan terdapat beberapa hal yang penting untuk dilakukan sebelum sebuah perusahaan menjalankan usahanya, yaitu menentukan harga pokok per unit, melakukan penganggaran selanjutnya melakukan analisis

dari anggaran tersebut termasuk pos-pos yang dianggap penting dalam sebuah organisasi (Arnold & Artz, 2019; Lei et al., 2019; Liu et al., 2020; Oh & Shin, 2015; Song et al., 2020). Kondisi ini merupakan salah satu strategi yang digunakan oleh William Brantton yaitu *Sidestep the resource hurdle* dengan memfokuskan pada sumber daya yang sangat membutuhkan perhatian penuh. Sehingga seorang pemimpin dalam memimpin organisasinya harus memfokuskan perhatian besarnya pada bagian yang bermasalah.

Namun, dalam menentukan perencanaan keuangan diperlukan beberapa strategi yang penting diantaranya tujuan perusahaan tidak hanya fokus pada maksimalisasi profit tapi juga fokus pada perencanaan non keuangan. Pada dasarnya kritik mengenai akuntansi konvensional terus dilakukan oleh beberapa ahli bahwa akuntansi seharusnya terlibat dengan aspek kehidupan sosial dikarenakan pemikiran akuntansi yang dihasilkan oleh manusia seharusnya dapat membantu masyarakat dalam pengambilan keputusan dan berpengaruh terhadap kehidupan masyarakat (Barrett et al., 2006; Bui et al., 2020; de Villiers & van Staden, 2006; Liesen et al., 2013; Muñoz-Torres et al., 2019; Wang et al., 2019). Salah satu kritik yang muncul adalah akuntansi konvensional hanya berfokus pada single bottom line. Kritik lainnya mengenai akuntansi konvensional adalah pusat perhatian perusahaan hanya sebatas pada shareholder yang secara langsung memberikan kontribusi terhadap perusahaan sedangkan pihak lain seperti masyarakat kurang diperhatikan.

Pada sub bab ini akan dibahas mengenai bentuk strategi yang akan digunakan untuk melakukan analisis perencanaan yaitu dengan strategi penganggaran dan analisis kebocoran dari anggaran tersebut. Selain itu, pada sub bab juga akan dibahas mengenai hal-hal yang perlu dilakukan agar perusahaan tidak mengalami kegagalan keuangan akibat tidak pahamnya dalam melakukan analisis perencanaan keuangan.

B. Bentuk Strategi Perencanaan Keuangan

Pada sub bab ini akan membahas mengenai bentuk strategi-strategi yang digunakan untuk melakukan analisis perencanaan keuangan. Strategi ini dianggap penting dikarenakan strategi ini dapat menjadi langkah awal bagi pengusaha atau bahkan bagi UMKM untuk dapat berkembang menjadi jauh lebih baik dan lebih survive.

Pada gambar dibawah ini merupakan bentuk strategi yang dapat digunakan untuk melakukan perencanaan secara sederhana agar tidak hanya perusahaan yang memiliki usaha dalam skala besar namun juga bagi UMKM yang notabene merupakan usaha kecil.

Dalam strategi tersebut, terdapat 3 (tiga) hal yang menjadi catatan penting agar dapat dijadikan acuan bagi pengusaha menentukan harga pokok agar dapat secara cermat pemilik usaha dapat menentukan harga yang dijual yang seharusnya bisa ditentukan.



Gambar 4.1 Strategi perencanaan keuangan

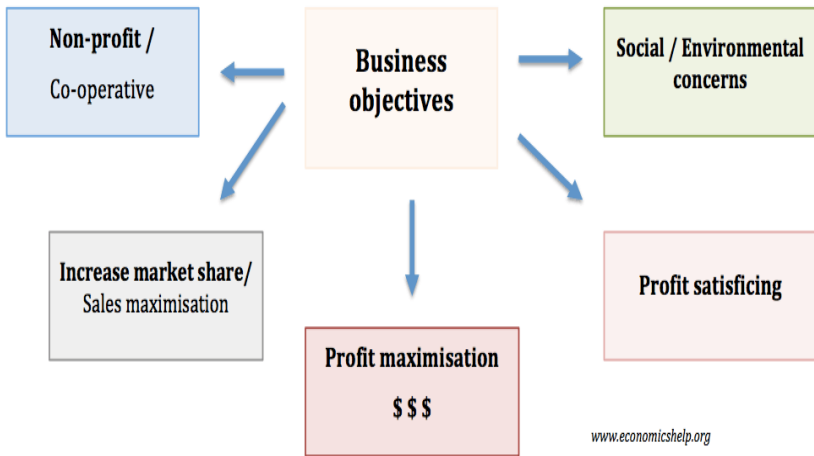
1. Tujuan Perusahaan

Pada tahap awal dalam menentukan strategi mengenai perencanaan keuangan adalah dengan menentukan visi dan misi perusahaan. Penentuan visi dan misi perusahaan ini sangat menentukan arah perusahaan sekaligus menentukan perencanaan perusahaan kedepannya. Kondisi perusahaan terutama pada perusahaan yang memiliki badan usaha Perseroan Terbatas (PT) terdiri atas dua pihak yang saling terkait yaitu manajer selaku pengelola dan investor selaku pemilik perusahaan. Investor akan mendelegasikan wewenang kepada manajer agar menjalankan perusahaan sesuai visi dan misi perusahaan. Terdapat 5 tujuan utama dibentuknya perusahaan yaitu peningkatan laba, kepuasan dalam memperoleh laba, peningkatan market share, kerja sama antar pihak lain dan peningkatan kinerja non keuangan.

Pada dasarnya skritik mengenai akuntansi konvensional terus dilakukan oleh beberapa ahli bahwa akuntansi seharusnya terlibat dengan aspek kehidupan sosial dikarenakan pemikiran akuntansi yang dihasilkan oleh manusia seharusnya dapat membantu masyarakat dalam pengambilan keputusan dan berpengaruh terhadap kehidupan masyarakat (Barrett et al., 2006; Bui et al., 2020; de Villiers & van Staden, 2006; Liesen et al., 2013; Muñoz-Torres et al., 2019; Wang et al., 2019). Salah satu kritik yang muncul adalah akuntansi konvensional hanya berfokus pada single bottom line. Kritik lainnya mengenai akuntansi konvensional adalah pusat perhatian perusahaan hanya sebatas pada shareholder yang secara langsung memberikan kontribusi terhadap perusahaan sedangkan pihak lain seperti masyarakat kurang diperhatikan.

Manajer selaku pengelola perusahaan harus menyadari bahwa setiap aktivitasnya akan berdampak pada lingkungan di sekitar perusahaan termasuk masyarakat serta perusahaan harus berpijak pada triple bottom line. Ketika perusahaan berpijak pada triple bottom line maka

aktivitas perusahaan akan lebih berkontribusi secara luas terhadap kesejahteraan masyarakat dikarenakan perusahaan tidak hanya dihadapkan pada tanggung jawab untuk memaksimalkan laba, namun juga harus mempertimbangkan tanggung jawab lain seperti tanggung jawab sosial dan lingkungan/corporate social responsibility (CSR)(Albaity & Rahman, 2012; Calic et al., 2020; Cooke, 2015; Huse & Solberg, 2006; Lin et al., 2019; Vasileva et al., 2018). Perusahaan yang melakukan aktivitas CSR seperti peningkatan produk, dengan membuat produk yang ramah lingkungan atau hubungan sosial yang baik dengan masyarakat dapat meningkatkan kinerja keuangan tanpa



Gambar 4.2 Tujuan perusahaan memperhatikan kondisi perekonomian di negara tersebut.

Hal yang perlu ditekankan dari tujuan perusahaan di atas adalah perusahaan yang dijalankan oleh manajer serta yang dimiliki oleh investor harus memiliki tujuan jangka panjang, dan untuk membetuk usaha jangka panjang diperlukan fokus tidak hanya pada kinerja keuangan namun juga pada kinerja lingkungan dan sosial. Tujuan perusahaan harus jelas, dapat diukur, kompatibel, praktis, kuat, realistis, dan dapat dicapai. Tujuannya harus tertulis dan tidak boleh berubah-ubah. Tujuan berubah terlalu sering menjadi tidak

berarti. Lebih lanjut, tujuan juga tidak boleh memiliki konflik kepentingan dengan yang lain.

2. Penganggaran

Pada tahap kedua, yaitu penganggaran. Konsep penganggaran ini menjadi sentra utama dalam membuat perencanaan keuangan. Seluruh aktivitas yang dilakukan oleh manajer harus termuat dalam segala strategi yang dilakukan atau sejalan dengan strategi yang digunakan. Oleh sebab itu, diperlukan anggaran untuk bisa menjadi tolok ukur dalam mengukur strategi yang digunakan apakah efektif atau tidak dijalankan oleh manajer (Arnold & Artz, 2019; Lei et al., 2019; Liu et al., 2020; Love et al., 2019; Reinking et al., 2020). Anggaran juga berperan sebagai fungsi control dan prediksi untuk mencapai tujuan. Penganggaran merupakan instrumen akuntansi yang digunakan oleh perusahaan secara teratur untuk merencanakan dan mengendalikan tindakan mereka untuk memuaskan klien mereka dan mengamankan kesuksesan mereka di pasar.

Anggaran adalah ekspresi kuantitatif dari rencana yang dibingkai oleh administrasi untuk jangka waktu tertentu dan dukungan untuk koordinasi kegiatan yang diperlukan dalam melaksanakan rencana itu. Anggaran dapat mencerminkan masalah keuangan dan non-keuangan (lingkungan dan sosial) terkait rencana dan mewakili "jadwal" mengenai periode yang akan datang. Anggaran yang mencakup aspek keuangan mengukur prediksi administrasi mengenai laba, arus kas perbendaharaan, dan laporan keuangan entitas (Shim & Siegel, 2005). Laporan keuangan untuk periode yang akan datang dapat disusun dengan cara yang sama seperti periode sebelumnya. Anggaran non-keuangan dapat dibuat selain anggaran keuangan seperti yang berkaitan dengan jumlah produk, jumlah karyawan atau jumlah produk baru yang diperkenalkan di pasar (Arnold & Artz, 2019; Lei et al., 2019; Liu et al., 2020; Love et al., 2019; Reinking et al., 2020).

3. Master Budget

Master budget adalah sebuah penganggaran secara komprehensif terkait penjualan, pengeluaran, volume, dan transaksi keuangan lainnya untuk periode mendatang. Pada dasarnya terdiri dari laporan laba rugi pro forma, neraca proforma, dan anggaran kas. Pada awal periode, anggaran adalah rencana atau standar. Pada akhirnya, ini berfungsi sebagai perangkat kontrol untuk membantu manajemen mengukur kinerjanya terhadap rencana sehingga kinerja di masa mendatang dapat ditingkatkan. Dengan bantuan teknologi komputer, penganggaran dapat digunakan sebagai perangkat yang efektif untuk evaluasi skenario “bagaimana-jika. Manajemen dapat menemukan tindakan terbaik di antara berbagai alternatif melalui simulasi. Jika manajemen tidak menyukai apa yang dilihatnya pada laporan keuangan yang dianggarkan dalam kaitannya dengan rasio keuangan seperti likuiditas, aktivitas (perputaran), leverage, margin laba, dan rasio nilai pasar, ia selalu dapat mengubah keputusan dan perencanaan yang direncanakan (Shim & Siegel, 2005).

Master Budget diklasifikasikan secara luas menjadi dua kategori (Shim & Siegel, 2005):

- a. Anggaran Operasional
 - 1) Anggaran penjualan
 - 2) Anggaran produksi
 - 3) Anggaran bahan baku
 - 4) Anggaran tenaga kerja
 - 5) Anggaran overhead
 - 6) Anggaran penjualan dan administrasi
 - 7) Anggaran pendapatan
- b. Anggaran Keuangan
 - 1) Anggaran kas;
 - 2) Anggaran neraca

4. Analisis Perencanaan

Analisis perencanaan merupakan tahap akhir dari perencanaan. Tahap ini merupakan tahapan evaluasi dari keseluruhan aktivitas yang dilakukan oleh manajer selaku pengelola perusahaan. Tahapan ini memuat penilaian yang dilakukan oleh tim audit internal untuk menilai efektifitas dari kinerja perusahaan berdasarkan anggaran yang telah dibuat. Dalam mengevaluasi sebuah kinerja perusahaan, maka diperlukan standar biaya. standar biaya adalah standar biaya produksi, servis, atau pemasaran barang yang telah ditentukan sebelumnya selama periode masa depan tertentu. Ini didasarkan pada kondisi saat ini dan proyeksi masa depan. Standar ini juga sangat bergantung pada pengukuran kuantitatif dan kualitatif. Standar yang dirumuskan harus akurat dan berguna untuk tujuan pengendalian sehingga dapat mengevaluasi dengan cermat kinerja anggaran perusahaan. Standar ditetapkan di awal periode. Mereka mungkin dalam bentuk fisik dan dolar. Standar membantu dalam pengukuran efektivitas dan efisiensi. Contohnya adalah kuota penjualan, biaya standar (misalnya, harga material, tingkat upah), dan volume standar (Shim & Siegel, 2005).

Untuk menguji apakah kinerja yang dilakukan oleh manajer telah memenuhi standar, maka diperlukan analisis varians. Analisis varians membandingkan standar dengan kinerja aktual. Itu bisa dilakukan oleh divisi, departemen, program, produk, wilayah, atau unit tanggung jawab lainnya. Ketika lebih dari satu departemen digunakan dalam proses produksi, standar individu harus dikembangkan untuk setiap departemen untuk memberikan akuntabilitas kepada manajer departemen. Varians dapat dibuat sedetail mungkin, dengan mempertimbangkan hubungan biaya/manfaat. Evaluasi varians dapat dilakukan tahunan, triwulanan, bulanan, harian, atau jam, tergantung pada pentingnya mengidentifikasi masalah dengan cepat. Karena angka aktual (mis., Jam yang dihabiskan) tidak diketahui

hingga akhir periode, varians hanya dapat ditentukan saat ini (Shim & Siegel, 2005).

Namun, ketika siklus produksi panjang, varians yang dihitung pada saat penyelesaian produk mungkin akan terlambat untuk diambil tindakan korektif yang cepat. Dalam kasus seperti itu, inspeksi dapat dilakukan pada poin-poin penting selama tahap pemrosesan. Hal ini memungkinkan terjadinya pembusukan bahan baku, inefisiensi tenaga kerja, dan biaya lain yang terkait dengannya masalah yang harus dikenali sebelum penyelesaian produk (Shim & Siegel, 2005).

BAB

5

TEKNIK PENYUSUNAN PERENCANAAN BISNIS

A. Pendahuluan

Saat ini perusahaan dihadapkan pada persaingan global yang dinamis setiap saat selalu berubah sehingga berdampak pada ketidakpastian bisnis. Merencanakan bisnis perusahaan didasarkan pada implementasi masa lalu, guna bisnis perusahaan berkesianambungan (Tucker, 2015).

Rencana bisnis atau *business plan* adalah pernyataan formal dan tertulis mengenai tujuan dari sebuah bisnis dan bagaimana cara untuk mencapai tujuan tersebut. Banyak perusahaan yang gagal dalam membuat sebuah rencana bisnis disaat akan memulai bisnis, bahkan banyak kalangan yang menjalankan bisnis dengan mengandalkan pada instink bisnis yang diperoleh dari warisan atau turun termurun yang diajarkan para pendahulunya. Perencanaan bisnis disusun untuk jangka panjang selama 5 tahunan untuk diturunkan ke semua unit bisnis/perusahaan (Hey, 2019).

Pentingnya dilakukan pembuatan perencanaan bisnis untuk perusahaan maupun usaha individual adalah:

1. Perencanaan bisnis (*corporate plan*) digunakan untuk menuju tujuan yang ingin dicapai yaitu visi perusahaan.
2. Dengan memulai perencanaan bisnis (*corporate plan*) tersebut maka perusahaan akan merealisasi tujuan bisnis dengan cara mengimplementasi misinya sesuai dengan yang menjadi tujuan perusahaan.

Perencanaan bisnis yang akan diterapkan oleh perusahaan meliputi perencanaan jangka panjang biasanya dalam kurun waktu 5 (lima) tahun dalam bentuk *corporate plan* atau Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional/Daerah (RPJMN/RPJMD) untuk pemerintahan dan untuk mengimplementasikan setiap rencana bisnis jangka panjang, Perencanaan bisnis merupakan landasan bagi manajemen untuk mengatur perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Situmorang, 2011).

Dalam setiap penyusunan rencana jangka panjang maupun jangka pendek, maka CEO perusahaan harus memperhatikan hal-hal yang perlu diketahui yaitu:

1. Mengenali bisnis secara menyeluruh dan mendalam yang berkaitan dengan bentuk perusahaan yang saat ini dijalankan, potensi yang ada, serta ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan di masa yang akan datang.
2. Mengarahkan pada tujuan dan sasaran perusahaan yang dikenal dengan visi dan misi perusahaan.
3. Adanya target bisnis yang akan dicapai.
4. Strategi yang akan digunakan untuk menunjang target bisnis perusahaan tersebut.

Dalam menyusun perencanaan bisnis perlu memperhatikan tentang fungsi perencanaan, sehingga memudahkan pelaku bisnis dalam melakukan implementasi strategi, program dan capaian yang ditetapkan. Dalam penyusunan perencanaan bisnis perlu kehati-hatian dengan memperhatikan kontrol yang memadai sehingga target perusahaan terpenuhi (Ginting, 2018).

Dalam menyusun perencanaan bisnis maupun rencana bisnis untuk perusahaan memiliki maksud dan tujuan untuk:

1. Membangun bisnis baru serta bisnis yang sudah berjalan.
2. Menumbuhkembangkan perusahaan baik saat didirikan maupun di masa yang akan datang yang lebih baik.
3. Dipergunakan untuk permohonan penambahan dana perusahaan ke perusahaan keuangan.

Perencanaan dan rencana bisnis yang baik akan memberikan peluang kepada CEO atau pemilik perusahaan untuk mengembangkan perusahaan lebih baik, demikian pula halnya bagi para investor atau kreditor dalam memberikan pinjaman dananya kepada perusahaan untuk memperoleh kepastian pengembalian dana beserta bunganya. Dengan adanya perencanaan bisnis menuntun CEO dan pemilik perusahaan untuk melaksanakan kegiatan yang harus dilaksanakan untuk mencapai target yang telah ditentukan (Supriyanto, 2012).

Perusahaan yang tidak memiliki perencanaan dan rencana bisnis yang memadai seperti orang berjalan tanpa arah dan tujuan sehingga sulit untuk bisa berkembang dengan baik. CEO dan pemilik perusahaan dalam menjalankan aktivitas perusahaannya harus dilandasi dengan dokumen perencanaan bisnis yang telah tersusun dan dapat diimplementasikan (Kristianto, 2012).

B. Penyusunan Perencanaan Bisnis

Dalam penyusunan perencanaan bisnis maka harus dilakukan secara sistimatis, serta membutuhkan analisa secara komperhensif yang memadukan data yang berasal dari dalam perusahaan (internal) seperti kekuatan dan kelemahan perusahaan sedangkan data yang berasal dari luar perusahaan meliputi ancaman dan peluang. Dengan adanya perencanaan bisnis perusahaan akan menggunakan data internal dan eksternal untuk menyusun strategi yang diinginkan sehingga perusahaan mampu berkembang (Masciocchi, 2019).

Contoh analisa SWOT untuk dasar menyusun perencanaan bisnis perusahaan.

STRENGTHS	WEAKNESS	OPPORTUNITY	THREAT
Strong expertise in process engineering and project management (Partner A)	The proposed team has not experience in algae biology	Possibility of using the developed GREENSOLVENTX in other fields than algae	Worldwide active and increasing research in algae processing
Strong partnership: top-class researchers (Partner B) and industrial expertise (Partner A)	Limited former research - quite novel technology	Possibility to license out the developed technology	High cost of upstream algae processing technology
Former experience in algae processing projects (Partner A)	Unavailability of algae cultivation pilot facility for proposed technology testing		Undisclosed patents from competitors
Partner B is one of the very few international players with the required chemical expertise and company structure for performing the project leader role on the chemical			
First mover advantage. We are not aware of any competing research project boosting the same combined industrial and chemicals capabilities			
Barriers for new entrants are very high (+20 years experience needed for preparation of GREENSOLVENTX)			

Gambar 5.1 Contoh Analisa SWOT

Membicarakan bisnis adalah membicarakan strategi guna merealisasikan langkah-langkah untuk menjaga kelangsungan usaha perusahaan baik bagi perusahaan kecil maupun besar, maka keperluan untuk menyusun perencanaan dan rencana bisnis (*corporate/business plan*) wajib dilakukan oleh CEO maupun pemilik perusahaan. Manajemen perusahaan perlu memiliki ketajaman dalam melakukan penyusunan perencanaan bisnis untuk lima tahunan dan diimplementasikan pada rencana bisnis tahunan (Onyiriuba, 2016).

Perencanaan dan rencana bisnis (*corporate/business plan*) menjadi bagian penting untuk menuju kesuksesan sebuah bisnis perusahaan, karena perencanaan dan rencana bisnis digunakan sebagai alat untuk memperhitungkan strategi dan program kedepan yang akan dilalui oleh perusahaan serta

digunakan untuk indikator capaian target dengan melakukan analisa sehingga dapat digunakan oleh pimpinan tertinggi untuk pengambilan keputusan dan kebijakan perusahaan di masa yang akan datang. Persaingan yang semakin tajam, diperlukan adanya pedoman dalam merealisasi target yang telah ditetapkan dalam perencanaan bisnis perusahaan (Zwingli, 2014).

Beberapa pihak selalu mempertanyakan, apakah dengan perusahaan melakukan penyusunan perencanaan dan rencana bisnis (*corporat/business plan*) yang dilakukan oleh perusahaan menjamin kesuksesan yang akan diperoleh perusahaannya. Untuk mencapai tujuan bisnis yang baik, maka perusahaan dilengkapi dengan perencanaan bisnis yang baik (Featherstone, 2015).

Perencanaan dan rencana bisnis (*corporat/business plan*) yang disusun oleh perusahaan, meliputi berbagai hal yang diperlukan sesuai dengan keinginan CEO atau pemilik perusahaan, minimal materinya seperti:

1. Ringkasan Perencanaan dan Rencana Bisnis (*Corporat/Business Plan*).

Ringkasan perencanaan dan rencana bisnis (*corporat/business plan*) merangkum seluruh perencanaan dan rencana bisnis yang akan dilakukan, meliputi penjelasan singkat tentang produk dan layanan, ringkasan tujuan, deskripsi pasar yang solid, pembenaran tingkat tinggi untuk kelangsungan hidup (termasuk melihat sekilas pesaing dan keunggulan kompetitif perusahaan, gambaran potensi pertumbuhan perusahaan yang akan dilakukan, ikhtisar persyaratan pendanaan yang dibutuhkan dalam memenuhi produksi barang dan jasa.

2. Gambaran Umum dan Tujuan

Produk dan layanan yang akan direalisasi dalam kegiatan operasional perusahaan maka perusahaan akan menyediakan barang dan jasa terutam untuk pemasok dan akan dipasarkan ke pelanggan mana.

3. Produk dan Layanan

Merupakan produk barang dan jasa yang akan dibuat oleh perusahaan, serta memberikan perbedaan bila dibandingkan dengan yang dihasilkan oleh perusahaan pesaing. Dalam memproduksi barang dan jasa oleh perusahaan tergantung dari jenis perusahaannya, yang tentunya akan berbeda dengan perusahaan lainnya.

4. Peluang Pasar

Keberhasilan dalam memanfaatkan peluang pasar, maka terlebih dahulu dilakukan riset pasar yang akan melakukan analisis demografi pelanggan, kebiasaan pembelian, dan kemauan untuk mengadopsi produk dan layanan baru dari perusahaan.

5. Penjualan dan Pemasaran

Perusahaan harus menyediakan produk dan layanan yang baik sehingga pelanggan akan sangat terkesan dan terus melakukan pembelian secara terus menerus, karena itu rencana dan strategi pemasaran sangat penting untuk kesuksesan bisnis perusahaan.

Pemasaran tidak hanya mencakup iklan, juga merencanakan bagaimana menjalin hubungan dengan masyarakat terjalin secara kontinu, literatur promosi. Pemasaran merupakan investasi untuk mendukung pertumbuhan bisnis.

6. Operasi

Perencanaan operasi berkaitan dengan strategi dalam mendukung bisnis perusahaan yang berkaitan pada pengelolaan staf, memproduksi, memenuhi serta mengonventarisir berbagai keperluan yang diperlukan oleh pelanggan.

7. Tim Manajemen

Kebutuhan tim manajemen ini guna mendukung kelancaran kegiatan operasional perusahaan terutama untuk mengevaluasi keterampilan, pengalaman, sumber daya

yang dibutuhkan oleh tim manajemen. Untuk keperluan ini maka dipersiapkan pemimpin kunci

8. Analisa Keuangan

Penyusunan perkiraan keuangan yang meliputi laporan keuangan neraca, laba rugi, laporan arus kas, anggaran operasional, analisa titik impas merupakan hal yang sangat dibutuhkan dalam menjalankan kegiatan operasi perusahaan, dengan adanya laporan keuangan yang dibuat pertahun dapat dipergunakan oleh CEO dan pemilik perusahaan mampu memenuhi target yang telah ditetapkan.

Perencanaan dan rencana bisnis (*corporat/business plan*) sangat penting bagi perusahaan disebabkan, karena:

1. Dipergunakan sebagai panduan dalam pengambilan keputusan.

Perencanaan dan rencana bisnis (*corporat/business plan*) dipergunakan sebagai alat untuk menuntun CEO atau pemilik perusahaan, mengingat dokumen perencanaan dan rencana bisnis (*corporat/business plan*) memuat segala hal yang berkaitan dengan segala hal yang dibutuhkan untuk menjadi pedoman, sehingga pengambilan keputusan yang akan diputuskan sesuai dengan bisnis yang dilembagakan, sesuai dengan koridor jelas dalam memperoleh ide yang lebih fokus.

2. Untuk meyakinkan pemilik dana ataupun para kreditor untuk memberikan dana

Pihak investor akan memiliki keyakinan atas dana yang akan ditanamkan pada perusahaan yang membutuhkan dana guna meningkatkan kapitalisasi aset perusahaan. Adanya perencanaan dan rencana bisnis (*corporat/business plan*) yang disusun akan dilakukan analisa bahwa usaha yang akan dibantu pendanaanya *feasible* dan *profitable* untuk dibantu atau tidak di masa yang akan datang.

3. Untuk mengkomunikasikan dengan semua *stakeholders*.

Merupakan sarana untuk saling berkomunikasi dengan berbagai pihak yang terlibat dengan perusahaan ketika perusahaan berjalan, sehingga dengan adanya perencanaan dan rencana bisnis (*corporat/business plan*) dipergunakan sebagai sarana untuk saling bekerja sama maupun saling mempercayai terhadap strategi dan program perusahaan yang dijalankan.

Perencanaan dan rencana bisnis (*corporat/business plan*) yang baik dimulai dari aktivitas kegiatan yang telah ditetapkan *schedule*-nya meliputi pengumpulan data eksternal, internal yang kemudian dipadukan dalam suatu analisa sehingga sebelum tahun anggaran dimulai perencanaan perusahaan untuk jangka pendek sudah dibuat untuk dipergunakan pada tahun berikutnya sedangkan untuk perencanaan jangka panjang dimulai dengan berbagai analisa atas keberhasilan dalam mengimplementasikan perencanaan yang telah dibuat. Perencanaan dan rencana bisnis dipergunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan bisnis (Pauceanu, 2016).

Dalam menyusun perencanaan dan rencana bisnis (*corporat/business plan*) perusahaan didasarkan pada aktivitas perusahaan seperti perusahaan memulai usaha, pengembangan serta pertumbuhan atau hal lainnya, tipe-tipe perencanaan meliputi:

1. Rencana Bisnis Permulaan (*Star-Up Business Plan*)

Rencana bisnis permulaan berisi hal-hal yang berkaitan dengan penggambaran tentang tujuan pencapaian target perusahaan. Didalam rencana tersebut memuat hal lainnya yaitu visi, misi, faktor kritikal kesuksesan (*critical succes factor*), strategi untuk mencapai tujuan perusahaan, dan juga *schedule* implementasi strategi perusahaan. Rencana yang disusun sangat dibutuhkan oleh perusahaan, mengingat perusahaan pada masa awal terjun ke industri sangat minim mengenai informasi pasar yang akan dimasuki sehingga bila tidak dibuatkan pedoman yang

dipergunakan sebagai panduan, maka perusahaan akan mengalami tekanan yang besar dalam operasionalnya. Untuk suksesnya perusahaan yang baru, maka penyusunan rencana bisnis yang dibuat harus detail (Wormell, Olesen, & Mikulás, 2011).

2. Rencana Strategis Perusahaan (*Strategic Business Plan*)

Rencana strategis perusahaan ini ditujukan sebagai pedoman dalam rangka perusahaan melangkah pada kegiatan-kegiatan yang sangat spesifik guna mempertahankan kelangsungan usahanya menghadapi pesaing yang sudah menguasai pangsa pasar, dengan adanya rencana yang jelas maka perusahaan akan mudah merealisasikan strategi, program yang telah disusun dalam rencana tersebut, sehingga akan mampu memenangi persaingan tersebut. Untuk perusahaan menjadi sukses perlu dilengkapi dengan perencanaan strategis (Lex & Faculty, 2014).

Rencana strategis ini sangat rumit dibandingkan dengan rencana lainnya, hal ini mengingat kebijakan, strategi serta program yang disusun sangat spesifik untuk tujuan tertentu, namun pada hal lain susunan materinya tetap sama dengan rencana yang lain, seperti mencantumkan visi, misi, faktor kritis sukses, serta strategi yang ingin dicapai perusahaan. Untuk menjamin keunggulan bersaing, maka perusahaan membutuhkan adanya rencana bisnis yang komperhensif (Ayu & Dewi, 2015).

3. Rencana Operasi Bisnis (*Operation Business Plan*)

Rencana operasi perusahaan dipergunakan dalam rangka memenuhi kebutuhan internal perusahaan. Dimana perusahaan membutuhkan perencanaan ini untuk mensinergikan aktivitas internal yang dilaksanakan dengan memperhatikan perubahan yang terjadi pada faktor eksternal perusahaan. Didalam penyusunan rencana ini meliputi ketentuan-ketentuan yang berkaitan dengan kegiatan operasional maupun perincian tanggungjawab dari

setiap pegawai yang bekerja pada perusahaan. Mengkoordinasikan aktivitas perusahaan untuk menghasilkan produk disinergikan dengan perencanaan bisnis yang telah disusun guna menjamin kelangsungan usaha bisnis perusahaan (Plan & Success, n.d.).

4. Rencana Pembangunan Bisnis (*Development Business Plan*)

Rencana ini berkaitan dengan pengembangan bisnis perusahaan kedepan. Pada rencana yang disusun ini dijelaskan berbagai kegiatan program yang berhubungan dengan organisasi, administrasi serta peranggungjawaban yang telah diserahkan. Pembangunan bisnis merupakan usaha pengembangan bisnis jangka panjang dan dipusatkan pada tren usaha yang ingin dicapai (Nelke, 2012).

5. Rencana Pertumbuhan Bisnis (*Growth Business Plan*)

Merupakan rencana pengembangan bisnis perusahaan kedepan, perusahaan tidak hanya ingin tumbuh yang tidak terkontrol, karena itu harus dilakukan perencanaan yang gradual, sehingga dalam pertumbuhan perusahaan konsisten dari tahun ketahun, karena ketiadaan perencanaan ini menyebabkan pertumbuhan perusahaan akan berpluktuasi. Pertumbuhan bisnis perusahaan ditentukan oleh pemilik perusahaan dan CEO yang fokus untuk menjadikan perusahaan tumbuh dan berkembang (Ekinci, Gordon-Wilson, & Slade, 2020).

Dalam penyusunan perencanaan bisnis perusahaan, maka secara garis besar terbagi pada 2 (dua) kategori, yaitu: rencana bisnis jangka pendek atau jangka panjang, yang akan dibahas setelah ini.

6. Rencana Bisnis Jangka Pendek

Rencana bisnis jangka pendek disusun oleh perusahaan dengan fokus pada periode satu tahun kegiatan operasional, untuk merencanakan tentang pendapatan dan propabilitas serta program-program yang akan dilaksanakan yang merupakan turunan dari perencanaan jangka panjang, sehingga aktivitas yang diperuntukan untuk memenuhi apa

yang telah ditetapkan seperti pengembangan produk baru, meningkatkan arus kas. Sedangkan visi yang ditetapkan untuk jangka pendek bertujuan untuk para investor lebih memahami keuntungan yang akan diperoleh, dengan demikian perusahaan tidak kesulitan dalam memperoleh tambahan dana yang dibutuhkan. Mengoptimalkan program yang terintegrasi antar bagian untuk capaian target bisnis pada perencanaan jangka pendek perusahaan (Campeau & Gamache, 2020).

Perencanaan jangka pendek mendorong perusahaan untuk terus berinovasi guna memenuhi kebutuhan lingkungan bisnisnya, dengan melakukan perubahan secara drastis atau sama sekali mengabaikan terjadi perubahan yang terjadi pada perusahaan. Namun, untuk perusahaan yang sudah modern akan menerapkan strategi bisnis dengan menyesuaikan kondisi yang dibutuhkan oleh lingkungan sehingga perusahaan-perusahaan tersebut terus tumbuh dan berkembang sepanjang zaman. Pengembangan bisnis jangka pendek juga diperlukan inovasi guna mendorong aktivitas bisnis yang menguntungkan (Bocken & Geradts, 2019).

Perusahaan dalam merencanakan target jangka pendek sehingga bisa terpenuhi, dengan mendukung target yang telah ditetapkan pada perencanaan jangka panjang. Seperti produk baru yang di *launching* mampu bertahan untuk bersaing lebih dari satu tahun, karena bila tidak bisa bertahan akan berpotensi mendatangkan kerugian, dengan demikian berdampak pada target jangka panjang tidak akan bisa terealisasi. Peranan CEO dan pemilik perusahaan sangat utama dalam melakukan perubahan bisnis pada program perencanaan jangka panjang untuk menjamin kelangsungan usaha yang dijalankan (Geissdoerfer, Vladimirova, & Evans, 2018).

Sedangkan, untuk strategi jangka pendek yang dipilih perusahaan juga ditujukan untuk mendukung capaian jangka panjang, seperti penyusunan arus kas yang dibuat

dalam satu tahun bisa diteruskan pada tahun-tahun berikutnya atau dalam merencanakan rencana bisnis setiap tahun harus berkesinambungan antara tahun satu dengan tahun berikutnya dan tetap dalam koridor kebijakan, strategi serta program perencanaan jangka panjang. Perencanaan untuk dipergunakan dalam menentukan strategi perusahaan (Farrah et al., 2014).

Perusahaan bisnis selalu mengejar tujuan yang telah ditetapkan yang berlandaskan pada visi dan misi yang telah ditetapkan, karena itu diperlukan penyusunan rencana bisnis dengan memperhatikan faktor internal dan eksternal, prinsip kehati-hatian, penerapan manajemen risiko dan juga didalam penyusunan rencana bisnis perusahaan tersebut harus disusun secara matang, realistis, dan komperhensif, sehingga lebih mencerminkan kompleksitas usaha dan dapat dipergunakan sebagai arah kebijakan serta pengembangan usaha perusahaan. Conyoh perencanaan bisnis bank diatur oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK, 2016).

7. Perencanaan Bisnis Jangka Panjang

Perencanaan jangka panjang adalah rencana yang memiliki waktu lebih dari satu tahun, penekanannya pada penyusunan perencanaan ini meliputi capaian secara global apa yang ingin dicapai selama lima tahunan serta harus secara berkesinambungan antara tahun pertama dengan tahun berikutnya secara terus menerus tidak terputus-putus merupakan satu rangkaian yang saling menopang satu dengan yang lainnya. Perencanaan jangka panjang didasarkan keinginan dari pimpinan atas dan usulan dari bawah guna mengejar tujuan perusahaan dengan mensinergikan antara inovasi, model dan strategi bisnis yang ditetapkan (Teece, 2010).

Organisasi selalu berubah sesuai dengan tuntutan pelanggan serta menghadapi persaingan yang semakin meningkat, untuk kebutuhan tersebut maka perusahaan harus menyusun perencanaan jangka panjang (*corporate plan*) yang memiliki jangka waktu lima tahunan, demikian

pula halnya dengan di pemerintahan pusat maupun daerah dikenal dengan sebutan Rencana pembangunan jangka menengah nasional/daerah (RPMJN/D) juga bertujuan untuk meningkatkan pembangunan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Pasar selalu berubah dan organisasi melakukan penyesuaian pada perencanaan jangka pendek maupun jangka panjang (D. Yang, Li, Jiang, & Zhao, 2020).

C. Perencanaan Bisnis yang Sustainable untuk Menjamin Tujuan Perusahaan

Perencanaan bisnis merupakan peta menuju keberhasilan bisnis yang saat ini baru dimulai maupun yang sudah berdiri. Dan banyak penelitian yang menyatakan bahwa perusahaan yang dalam kegiatan operasionalnya menerapkan perencanaan bisnis disertai dengan implementasi sesuai dengan yang ditargetkan mengalahkan perusahaan perusahaan yang sudah lama berdiri. Keberhasilan perencanaan dengan tujuan perusahaan terletak pada komitmen kebijakan manajemen (Globocnik, Faullant, & Parastuty, 2020).

Untuk menghindari kesalahan dalam penyusunan perencanaan bisnis, maka beberapa hal yang perlu dihindari:

1. Informasi yang diinformasikan pada perencanaan bisnis tidak berlebihan

Dengan informasi yang ditampilkan secara ringkas dan padat memberikan kesempatan para investor untuk melihat hal yang berkaitan dengan tujuan memberikan pinjaman dana kepada perusahaan. Memberikan informasi pada elemen kunci rencana bisnis bahwa usaha bisnis akan cerah.

2. Kelemahan bisnis perusahaan, tidak perlu diungkap secara jelas dalam perencanaan bisnis

Kelemahan bisnis biasanya disembunyikan karena berdampak negatif pada perusahaan, sehingga bila para investor maupun pihak yang akan bekerja sama dengan perusahaan bisa dengan cepat membaca serta

menyampaikan pertanyaan yang kemungkinan tidak bisa diberikan jawaban yang memadai.

3. Jaringan usaha ditampilkan secara informatif

Memberikan informasi jaringan usaha perusahaan yang jelas serta menggambarkan pendistribusian produk maupun layanan yang diberikan oleh perusahaan, sehingga mampu memberikan kepuasan kepada para pelanggannya, dengan demikian diharapkan akan berdampak pada prospek bisnis perusahaan serta akan mampu berkembang di masa yang akan datang. Sangatlah penting bagi perusahaan untuk terus memberikan informasi yang jelas kepada para pelanggannya.

4. Persaingan usaha tidak dianalisa secara komperhensif

Pemberian informasi atas pesaing yang dihadapi oleh perusahaan, sehingga para investor dan para pihak yang akan berhubungan dengan perusahaan mampu menganalisis atas kemampuan dan potensi usaha yang dijalankan saat ini dibandingkan dengan para pesaingnya.

5. Proyeksi keuangan yang ditampilkan tidak berkualitas

Laporan keuangan perusahaan dibuatkan proyeksi lima tahun untuk ditargetkan oleh perusahaan, sehingga para investor serta pihak lain yang berhubungan akan melihat potensi pertumbuhan keuangan yang memadai dengan usaha yang saat ini sedang beroperasi, dengan demikian potensi keuntungan dapat dipertanggungjawabkan secara riil oleh perusahaan.

Menyusun perencanaan bisnis yang berkualitas merupakan keinginan semua CEO dan pemilik perusahaan, karena itu dalam penyusunan perencanaan bisnis yang baik perlu memuat hal utama yang diperlukan. Peran rencana bisnis sangat urgent dalam kesuksesan pencapaian target yang ditetapkan (Bina & Entrepreneurship, n.d.).

D. Simpulan

Perusahaan didirikan untuk tujuan memperoleh keuntungan yang optimal serta dapat bertahan dalam melaksanakan kegiatan operasional sepanjang tahun, bahkan terus melakukan pertumbuhan dan meningkat kualitas yang diperoleh baik laba, aset, kualitas piutang serta mampu memenuhi kewajiban pada para investornya. Perusahaan didirikan bukan hanya untuk memperoleh laba tapi untuk meningkatkan nilai perusahaan (Becchetti, Bruni, & Zamagni, 2020).

Untuk memperoleh hal demikian, maka perusahaan harus melakukan langkah-langkah yang optimal dalam menjalankan kegiatan perusahaan yaitu adanya sinergitas antara kemampuan para pengelola khususnya pada para manajer kunci disertai dengan tersedianya perencanaan bisnis yang berkualitas, sehingga mampu mendorong lompatan perusahaan dalam menghadapi tantangan zaman. Pilihan perusahaan terus beroperasi atau menutup usahanya karena ketiadaan inovasi (Becchetti et al., 2020).

Perencanaan bisnis yang berkualitas sesuai dengan jangka waktunya terdiri dari perencanaan bisnis jangka panjang dan pendek, dimana perencanaan jangka panjang mengatur apa-apa yang harus dikerjakan oleh para CEO maupun pemilik perusahaan secara garis besarnya, sedangkan perencanaan bisnis jangka pendek meliputi turunan dari perencanaan jangka panjang untuk diimplementasikan dalam jangka 1 tahun. Perusahaan akan mengungguli pesaingnya, bila memiliki perencanaan korporasi disertai dengan pengelolaan usaha yang baik (H. Yang & Morgan, 2011).

BAB 6 | SIMULASI BISNIS PEMASARAN

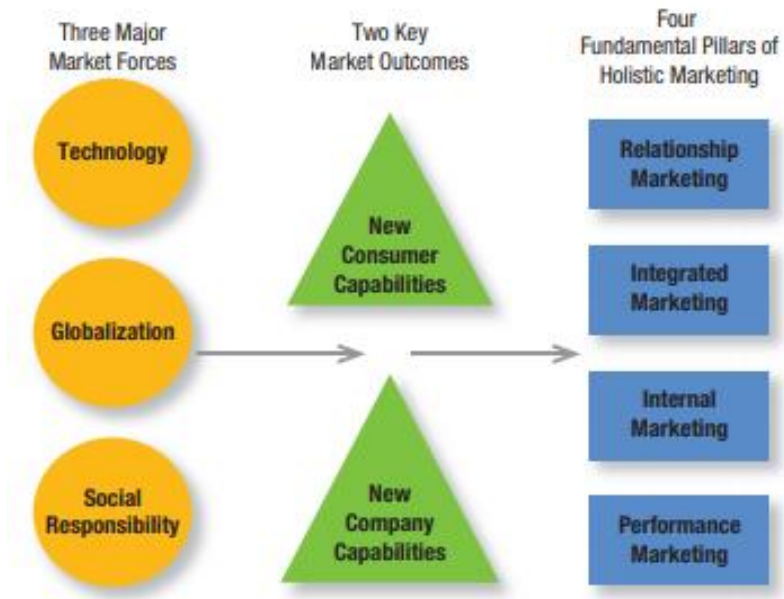
A. Pendahuluan

Pemasaran merupakan salah satu fungsi dari manajemen yang sering dipandang sebagai muka dari perusahaan, atau langkah awal dari perusahaan. Sering disebut perlu ada „market“ dari suatu produk sehingga perusahaan dapat memperoleh laba. Yang dimaksud dengan market di sini adalah adanya peluang bagi produk untuk diterima oleh masyarakat tertentu yang telah dikelompokkan dalam suatu target segmen. Hal tersebut menunjukkan bahwa pentingnya strategi pemasaran yang dapat diimplementasikan dengan situasi yang tepat.

Diperlukan pengalaman dalam mengenal pasar dan fokus pada daya saing intinya, hal pertama yang dihadapi di pasar adalah mengidentifikasi potensi peluang jangka panjang. Apa pun arah yang dipilihnya, ia harus merumuskan rencana pemasaran khusus untuk menentukan strategi dan strategi pemasaran di masa depan.

Dengan perkembangan teknologi informasi yang pesat, maka pemasaran digital ikut berkembang dengan berubahnya perilaku konsumen. Revolusi media sosial telah sepenuhnya mengubah internet dan perilaku konsumen. (Kingsnorth, 2016). Di era digital, orang cenderung menghabiskan aktivitas belanja online darimelakukan kegiatan belanja konvensional. (Rohimah, 2019).

Para pengusaha sering mengalami kesulitan dalam pelaksanaan pengelolaan bisnis, karena sering para pengusaha hanya melaksanakan bisnis tanpa melakukan perencanaan. Terlebih lagi dengan adanya era baru dalam dunia pemasaran seperti pada gambar 6.1 *the new marketing realities*. The new marketing realities memfokuskan pada tiga hal yaitu teknologi, globalisasi dan tanggung jawab sosial.



Gambar 6.1 The New Marketing Realities

Sumber: Kotler & Keller, 2016

Dalam bab ini, akan dibahas mengenai simulasi bisnis yang berkaitan dengan perencanaan pemasaran yang dikenal dengan *marketing plan* yang disesuaikan dengan era digital.

B. Marketing Plan Era Digital

Marketing plan era lama yang terdiri dari ringkasan dan pendahuluan, penentuan tujuan dari marketing, analisis situasi (SWOT analysis), penentuan target market, pembuatan strategi pemasaran dan didukung oleh taktik pemasaran, Tracking dan Evaluasi. (Joyce, 2003) Sama halnya dengan *Marketing plan*

yang dibahas oleh Kotler dan Keller dalam buku *Marketing Management* tidak banyak berbeda dari Joyce yaitu *Executive summary, Situation Analysis, Marketing Strategy, Financials* dan *controls*. (Kotler & Keller, 2016).

C. Simulasi Bisnis *Marketing Plan* Era Digital

Dalam era digital ini rancangan pemasaran yang menetapkan penjualan, biaya pemasaran, distributor, dan harga jual yang dibandingkan dengan biaya-biaya perusahaan baik terkait dengan biaya pemasaran maupun terkait dengan biaya untuk menghasilkan produk yang akan dijual, agar perusahaan mendapatkan profit. (Meilani et al., 2013).

1. Ringkasan eksekutif

Bagian ini menyajikan data latar belakang yang relevan tentang penjualan, biaya, pasar, pesaing, dan lingkungan makro. Bagaimana kita mendefinisikan pasar, seberapa besar itu, dan seberapa cepat pertumbuhannya, prediksi pendapatan dan estimasi untuk biaya yang dikeluarkan.

2. *Situation Analysis*

Pengamatan terhadap Lingkungan pemasaran sangat diperlukan dalam perancangan pemasaran ini, dimulai dari mengetahui kekuatan dan kelemahan dari perusahaan serta melihat peluang dan hambatan yang ada di pasar. Perusahaan juga harus mengetahui situasi persaingan untuk produk yang ditawarkan oleh perusahaan. Analisis yang digunakan adalah sebagai berikut.

a. *SWOT*

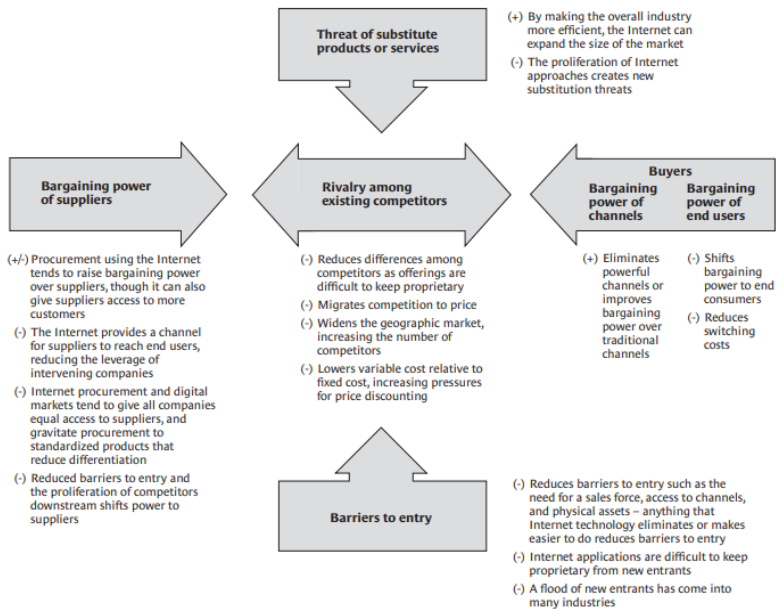
SWOT analysis merupakan analisis yang digunakan untuk melihat peluang, hambatan, kekuatan dan kelemahan dari perusahaan.



Gambar 6.2 *SWOT analisis*

b. *Competition*

Persaingan di era digital akan semakin ketat karena makin sulitnya mendeteksi pesaing yang sifatnya global. Perusahaan pesaing tidak hanya perusahaan yang ada di dalam suatu negara, atau perusahaan yang membuka cabangnya di suatu negara namun perusahaan yang alamatnya hanya ada dalam dunia maya.



Gambar 6.3 *Five Forces analysis*

Sumber: Porter, 2001

Hal yang dapat menghambat masuk dalam persaingan adalah adanya paten, regulasi. Hambatan masuk yang tinggi menarik bagi bisnis yang sudah mapan karena mereka dapat menghentikan bisnis baru dengan mudah. Hambatan untuk keluar yang rendah membantu bisnis meninggalkan industri, rentan mudah bagi pesaing yang sudah mapan.

- 1) Skala ekonomi: pendatang baru sangat mungkin lebih kecil dari bisnis mapan sehingga mungkin tidak dapat bersaing secara menguntungkan dalam penentuan harga.
- 2) Ekuitas merek: bisnis mapan memiliki ekuitas merek - tingkat kepercayaan yang muncul dengan menjadi merek yang diakui. Meskipun benar bahwa pendatang baru tidak memiliki ini, hal itu dapat dengan cepat ditetapkan dengan pengeluaran pemasaran signifikan di atas garis.

- 3) Profitabilitas industri: jika industri umumnya sangat menguntungkan maka kemungkinan akan menarik banyak pendatang baru dan sebaliknya.
- 4) Kebijakan pemerintah: mungkin ada kebijakan pemerintah yang membatasi kemudahan masuknya peserta baru ke industri tertentu.

c. *Product offering*

Produk yang ditawarkan dikemas secara apik sehingga memberikan nilai lebih bagi customer atau calon customer. Dengan tingkat persaingan yang tinggi.

d. *Distribution*

Di era digital bentuk distribusi yang dilakukan lebih banyak bentuk penjualan dengan cara online, sehingga perlunya kerjasama dengan perusahaan ekspedisi yang tepat

3. *Marketing Strategy*

Misi, pemasaran dan keuangan tujuan, dan kebutuhan yang ditawarkan oleh pasar dimaksudkan untuk memuaskan serta posisi kompetitifnya. Dalam hal menentukan strategi pemasaran digital, ada tiga hal penting yang perlu di pertanyakan:

- a. Di mana kita saat ini? Untuk menjawab ini kita gunakan analisis SWOT
- b. Kemana kita akan tuju? Menentukan tujuan yang dapat dicapai atau tujuan yang SMART.
- c. Bagaimana untuk mencapai tujuan tersebut? Dengan membuat perencanaan pemasaran yang baik diharapkan memudahkan dalam melakukan implementasi perencanaan pemasaran tersebut. (Kingsnorth, 2016)

a. *Objective*

Persyaratan dasar dalam penetapan tujuan yang efektif adalah menggunakan struktur atau kerangka kerja yang jelas dan logis. (Ogbeiwi, 2017). Seperti dengan menggunakan konsep SMART (*specific, measurable, attainable, realistic and time-bound*).

b. *Target Market*

Target segmen pada masyarakat di era digital mempunyai karakteristik di mana customer dapat membandingkan harga dengan mudah dan memilih harga yang lebih rendah serta pelayanan yang dirasakan nyaman oleh customer. Penting pula untuk melihat ukuran dari pengguna internet dan perilaku pengguna internet untuk menemukan peluang. (Porter, 2001)

c. *Positioning*

Cara lain untuk mencapai keunggulan adalah penentuan posisi strategis – melakukan sesuatu yang berbeda dari pesaing, dengan cara yang memberikan jenis nilai unik kepada pelanggan. Ini dapat berarti menawarkan serangkaian fitur yang berbeda, beragam layanan, atau pengaturan logistik yang berbeda. Internet memengaruhi efektivitas operasional dan penentuan posisi strategis dengan cara yang sangat berbeda. Ini mempersulit perusahaan untuk mempertahankan keunggulan operasional, tetapi membuka peluang baru untuk mencapai atau memperkuat posisi strategis yang berbeda.

Marketing mix atau yang dikenal dengan bauran pemasaran merupakan strategi pemasaran yang diperkenalkan oleh Philip Kotler. Strategi pemasaran untuk perusahaan yang memasarkan produknya berupa barang dan jasa memerlukan pendekatan yang berbeda. Apabila perusahaan memasarkan produknya berupa barang, maka bauran pemasaran yang dititik beratkan ada pada rancangan 4P yaitu *product*, *price*, *place* dan *promotion*. Dalam menghadapi era digital ini, maka titik berat bauran pemasaran yang perlu dirancang ada pada bauran pemasaran 4P, hal ini dikarenakan pada pemasaran di era digital, tidak terjadi kontak fisik langsung dengan pelanggan, sehingga fokus perusahaan dan perhatian utama pelanggan ada pada produk perusahaan, harga yang

ditawarkan, tempat pemasaran dan cara mempromosikan produk perusahaan. Oleh karena itu, perlu rancangan yang mumpuni untuk menghadapi era digital.

Produk pemasaran bisa berupa produk fisik maupun produk dalam bentuk jasa yang ditawarkan ke pasar dengan tujuan untuk dikonsumsi oleh konsumen sehingga dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan pasar. Produk yang dimiliki oleh perusahaan haruslah memiliki ciri khas atau keunikan dibandingkan dengan pesaingnya, sehingga konsumen dapat dengan mudah mengenali produk perusahaan ketika dihadapkan dengan berbagai produk di dalam pasar. Cara membuat keunikan dalam produk antara lain adalah dengan membuat produk yang berbeda dengan pesaing, membuat *packaging* yang menarik yang menjadi ciri khas perusahaan dan menanamkan pada sisi emosional konsumen akan rasa bangga apabila menggunakan produk perusahaan. Contoh dari memberikan rasa bangga adalah konsumen yang menggunakan tas dengan merk "Gucci" akan memiliki kebanggaan ketika menggunakan produk dari "Gucci" dan konsumen yang loyal tidak akan bersedia apabila diminta untuk mengganti "Gucci" mereka dengan produk sejenis.. Memahami berbagai motivasi dan kebiasaan penggunaan untuk produk-produk ini sangat penting untuk mendapatkan pemasaran Anda tepat di era digital.

Penetapan Harga untuk suatu produk haruslah tepat, karena harga tidak hanya terkait dengan biaya produksi saja, melainkan adanya persepsi dari customer mengenai produk tersebut. Jadi penentuan harga tidak hanya ilmu tapi juga seni. Harga merupakan sejumlah uang yang harus dikeluarkan oleh konsumen kita dalam rangka mendapatkan produk yang perusahaan tawarkan atau dapat dikatakan bahwa harga merupakan pengorbanan yang dikeluarkan oleh konsumen untuk mendapatkan produk yang ditawarkan oleh perusahaan. Dalam penetapan harga, perlu diperhatikan apakah harga yang

ditawarkan oleh perusahaan sudah sebanding dengan produk yang akan konsumen dapatkan atau dengan kata lain apakah produk perusahaan itu *worth-it*.

Memahami elastisitas harga dan penentuan posisi kompetitif adalah hal yang perlu dipertimbangkan, faktor kuncinya adalah apakah Anda meminta harga yang bersedia dibayar customer. Unsur 'bersedia membayar' yang tentu saja memiliki banyak faktor di baliknya seperti nilai merek produk yang ditawarkan, ulasan online, kualitas produk, dan lain-lain, tetapi ada juga banyak taktik yang dapat digunakan di sini.

Dalam penetapan harga, hal-hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan yang pertama adalah berapa biaya untuk membuat produk tersebut dan berapa besar *mark-up* yang diharapkan oleh perusahaan. Yang kedua adalah apakah harga produk yang perusahaan tawarkan kepada konsumen sudah cukup bernilai bagi konsumen, sehingga produk perusahaan tidak dianggap *overvalue* atau *undervalue*. Apabila harga produk dianggap *overvalue*, maka konsumen tidak akan berminat untuk membeli karena dianggap produk perusahaan terlalu mahal, namun apabila produk perusahaan dianggap *under value*, maka konsumen tidak akan menghargai produk perusahaan dikarenakan produk perusahaan akan dianggap sebagai produk murahan. Yang ketiga adalah apakah produk dan harga yang ditawarkan oleh perusahaan apakah dapat ditiru oleh kompetitor, sehingga konsumen akan beralih dari perusahaan ke kompetitor. iklan kompetitor lebih banyak menonjolkan potongan harga atau lengkapnya produk yang dijual, iklan Tokopedia justru dibuat dengan pendekatan sosial dan emosional. Tujuannya supaya ada ikatan atau engagement antara Tokopedia dengan konsumennya, melalui tiga fitur yang terdapat dalam website nya: *success story*, *behind the scene* dan kisah berdirinya Tokopedia.

Lokasi atau *place* di era digital tidak hanya diartikan tempat untuk memamerkan/men-*display* produk dan juga kemudahan dalam mengakses produk perusahaan tapi juga adanya ketersediaan barang sesuai dengan yang ditawarkan. Memiliki produk di toko dengan lokasi yang tepat tetapi kemudian tidak menampilkannya dengan benar yang berakibat para customer kesulitan mencari produk/barang yang dibutuhkan akan menyebabkan ketidaknyamanan bagi customer. Hal ini juga merupakan faktor “tempat”. (Kingsnorth, 2016).

Place tidak hanya berarti tempat untuk memasarkan produk perusahaan, namun *place* juga berarti saluran distribusi perusahaan sehingga produk perusahaan dapat dicapai dengan mudah oleh konsumen. Dalam saluran distribusi atau pencahangan tempat, maka hal-hal yang harus diperhatikan antara lain adalah pertama, apakah konsumen memiliki kemudahan dalam mengakses produk perusahaan, kedua apakah perusahaan memiliki keunikan dalam saluran distribusi, yang ketiga adalah dimanakan konsumen perusahaan biasanya mencari produk perusahaan, apakah konsumen biasanya mencari melalui toko *offline* ataukah mencari melalui toko *online*. Apabila konsumen biasa mencari produk perusahaan melalui toko *online*, maka *social media* manakah yang biasanya dikunjungi oleh konsumen. Hal ini dikarenakan pada era digital, sangat banyak ditemukan toko *online* yang memiliki spesifikasi atau keunikan sendiri dalam penyediaan produk-produk. Seperti Zalora yang berfokus pada pemasaran barang-barang fashion seperti pakaian, sepatu dan aksesoris, kemudian JD.id yang berfokus pada pemasaran barang-barang elektronik (Kusuma & Sugandi, 2019).

Promosi tidaklah sama dengan iklan. Iklan hanya salah satu bagian dalam promosi. Promosi atau disebut dengan bauran pemasaran terdiri atas periklanan (*advertising*), *sales promotion*, *public relation and publicity*, *personal selling* dan *direct marketing*.

Kesan pertama sangat penting sehingga mendapatkan promosi yang tepat adalah penting. Dengan perubahan perilaku konsumen era digital adalah memastikan tawaran produk baik berupa gambar maupun penjelasan tidak membuat bias bagi para customer atau calon customer. Sehingga, informasi yang diterima oleh para customer bisa diterima dan dipersepsikan mendekati persepsi dari perusahaan. Hal ini sejalan dengan the new marketing realities bahwa perusahaan harus mempunyai kemampuan yang mumpuni dalam penyediaan produk.

Bauran promosi yang dapat diterapkan yaitu *advertising*, yaitu dengan cara mengiklankan produk perusahaan di platform social media yang banyak diminati oleh konsumen. Untuk bauran pemasaran *sales promotion*, perusahaan dapat mempromosikan produk perusahaan dengan memberikan *bundling* produk perusahaan dengan produk unggulan perusahaan lain atau bahkan bekerja sama dengan perusahaan lain untuk secara bersama-sama menjual produk mereka.

Misalnya adalah perusahaan kue dapat berkerjasama dengan perusahaan kopi untuk memasarkan produk secara bersama-sama dalam satu paket, sehingga diharapkan terjadi perluasan komunikasi pemasaran dalam *bundling* produk tersebut. Bauran pemasaran yang ketiga adalah *public relation and publicity*, perusahaan dapat menjadi sponsor dalam suatu kegiatan tertentu. Selanjutnya, adalah *personal selling*, dalam promosi dengan menggunakan *personal selling* maka perusahaan dapat menarik *influencer-influencer* untuk membantu perusahaan dalam mempromosikan produk mereka (Hariyanti & Wirapraja, 2018).

Hal ini dikarenakan para *influencer* ini memiliki basis pengikut yang sangat luas dan akan mengikuti apa saja yang dilakukan oleh orang yang mereka kagumi. Yang terakhir adalah *direct marketing*, dalam metode ini perusahaan memasarkan secara langsung ke konsumen-

konsumen yang menjadi *target market* perusahaan. Dalam pemasaran era digital, maka bauran promosi yang paling tepat adalah *advertising* dan *personal selling*, hal ini dikarenakan *advertising* dan *personal selling* tidak memerlukan adanya kontak fisik dengan konsumen (Hariyanti & Wirapraja, 2018). Sebagai contoh BukaLapak mulai aktif beriklan di media mainstream (TV dan radio). Dengan menggunakan bintang muda sebagai brand ambasadornya. Tujuannya, supaya bisa lebih dikenal di masyarakat dan mampu membukukan keuangan yang lebih baik.

Bisnis dapat mengambil keuntungan dari ini melalui program pemasaran afiliasi. Pemasaran afiliasi adalah tempat Anda mempromosikan produk Anda melalui situs web pihak ketiga sebagai imbalan untuk membayar komisi atau biaya ke situs web ketika suatu tindakan diambil. Ini sangat umum dalam perbandingan, ruang voucher dan cashback karena sangat mudah untuk secara langsung melacak penjualan dan karena itu nilai atribut untuk hubungan tersebut. Komisi sering dibayarkan pada penjualan tetapi dapat dibayar melalui klik-tayang atau tindakan lainnya

4. *Financials (faktor keuangan)*

Proyeksi keuangan mencakup perkiraan penjualan, perkiraan pengeluaran, dan analisis titik impas. Di sisi pendapatan diperkirakan volume penjualan berdasarkan bulan dan kategori produk, dan di sisi pengeluaran, biaya pemasaran yang diharapkan, dipecah menjadi kategori yang lebih baik. Analisis titik impas memperkirakan berapa banyak unit yang harus dijual perusahaan setiap bulan (atau berapa tahun yang diperlukan) untuk mengimbangi biaya tetap bulanan dan biaya variabel rata-rata per unit. Dalam era digital perlu dipertimbangkan pengeluaran yang berkaitan dengan biaya pemasaran secara digital.

Matahari Mall merupakan unit usaha di bawah Lippo Grup, marketplace MatahariMall ini tak pusing soal modal. Diluncurkan Februari 2015, modal dana yang disiapkan untuk investasi 5 tahun ke depan mencapai Rp 6,9 triliun. Dari jumlah tersebut, alokasi dana yang disiapkan untuk biaya promosi sebesar Rp 50 miliar. Tak heran, startup baru yang dimiliki perusahaan yang menguasai pasar retail offline ini, berani banyak beriklan, baik di media konvensional dan media digital (Rohimah, 2019).

Contoh lain biaya pemasaran dari Go-Jek yaitu biaya yang dikeluarkan untuk promosi potongan harga, besaran subsidi untuk supirnya, juga pengadaan perlengkapan yang dibutuhkan supir Go-Jek seperti jaket, helm, masker dan penutup kepala, jumlahnya hampir sama dengan biaya iklan sebuah perusahaan. Ada hitung-hitungan tidak resmi yang menyebutkan, total biaya operasional yang dikeluarkan Go-Jek mencapai Rp 3 miliar per hari. (Prananda et al., 2020)

5. *Controls*

Bagian terakhir menguraikan kontrol untuk memantau dan menyesuaikan implementasi rencana. Biasanya, ini menjabarkan tujuan dan anggaran untuk setiap bulan atau kuartal sehingga manajemen dapat meninjau hasil setiap periode dan mengambil tindakan korektif yang diperlukan.

D. Simpulan

Peranan dari perencanaan yang baik merupakan langkah awal untuk memulai pelaksanaan pemasaran, dengan mempertimbangkan lingkungan sekitar melalui analisis situasi, baik situasi di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan yang secara langsung melakukan interaksi seperti customer, supplier, competitor maupun keberadaan masyarakat dan pemerintah juga harus dipertimbangkan. Sehingga langkah berikutnya pada perencanaan pemasaran seperti strategi

pemasaran dan perkiraan pemasaran lebih mudah diprediksikan.

Controlling pada mempunyai peran penting juga mengingat bahwa tingkat ketidakpastian pasar era digital makin meningkat karena sulitnya mendeteksi kompetitor yang akan ikut dalam industri, sehingga persaingan akan harga makin tinggi.

BAB 7 | SIMULASI BISNIS MSDM

A. Pendahuluan

Dalam sebuah organisasi, baik itu organisasi dalam bentuk formal maupun informal, akan membutuhkan sumber daya manusia (SDM) atau dikenal juga dengan sebutan Human Resources (HR). SDM merupakan aspek yang sangat penting hal ini karena peran dari SDM dapat juga dikatakan sebagai subjek pelaksana dari kebijakan dan juga kegiatan operasional dari perusahaan yang akan memberikan dampak yang signifikan bagi kinerja maupun kemajuan perusahaan. Perusahaan tidak akan mampu menghasilkan baik profit maupun kinerja yang optimal tanpa adanya SDM dari perusahaan yang mengelola *resource* dari perusahaan yang berupa modal ataupun mesin. (Rahmi dan Suryalena, 2017).

Manajemen SDM menurut Malayu S.P. Hasibuan (2017:10) merupakan seni maupun ilmu yang tidak hanya mengatur hubungan tetapi juga mengatur peran dari tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan agar efektif dan efisien sehingga mampu memberikan bantuan pada perusahaan dan juga karyawan untuk mencapai tujuan.

Sedangkan, menurut Mangkunegara (2009: 3) mengatakan bahwa MSDM adalah kegiatan dari perusahaan yang terdiri dari *planning, organizing, coordinating, implementing*, dan yang terakhir yaitu *monitoring* terhadap kegiatan *staffing* dari perusahaan untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa manajemen

SDM adalah seni ataupun ilmu yang mempelajari fungsi dari SDM sehingga peran dari tenaga kerja perusahaan menjadi efektif dan efisien yang dapat membantu terwujudnya tujuan dari perusahaan.

Menurut Thomas H. Stone, terdapat 2 tujuan utama dalam melakukan perencanaan SDM. Tujuan pertama yaitu untuk membantu perusahaan dalam menentukan tujuan dan tujuan ke-2 yaitu untuk melihat bagaimana pengaruh dari program dan juga kebijakan-kebijakan alternatif dari SDM sehingga akan disarankan pemilihan dari alternatif dan pelaksanaannya yang paling membantu dalam mencapai keefektifan dari perusahaan.

Mengacu pada pengertian manajemen SDM, menurut Notoatmodjo (2003), fungsi dari manajemen SDM adalah:

1. *Staffing/Employment*, dengan MSDM maka perusahaan dan juga manajer akan mampu menghasilkan perencanaan yang sesuai dalam kaitannya dengan melakukan kegiatan seleksi calon karyawan yang tentunya harus sesuai dengan kebutuhan tenaga kerja dari perusahaan.
2. *Performance Evaluation*, dengan MSDM maka manajer SDM mampu menilai kinerja dari karyawan dan memastikan bahwa setiap karyawan mampu melakukan pekerjaan yang sesuai dengan tanggung jawab mereka.
3. *Compensation*, dengan MSDM manajer dapat melakukan perkembangan dari struktur kompensasi yang paling baik. Tentunya hal ini berkaitan dengan sesuai atau tidaknya pembayaran dari kompensasi dengan manfaat untuk perusahaan yang dikorbankan dari para karyawan.
4. *Training and Development*, dimana para karyawan akan diberikan pelatihan dan pengarahan yang paling sesuai dengan para karyawan. Selain *training* dan *development*, masalah yang berhubungan dengan PHK karyawan jika karyawan tidak mampu bekerja sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan oleh perusahaan sendiri atau adanya kasus dari *oversupply* karyawan.

5. *Personnel Research*, dengan adanya kegiatan analisis pada masalah dari setiap individu karyawan maka hal ini dapat meningkatkan efektifitas dari pengoperasian perusahaan.
6. *Employe Relations*, dengan adanya keakraban antara antara pemimpin dari perusahaan dengan karyawan perusahaan akan mampu mencegah terjadinya kasus ataupun masalah seperti demonstrasi ataupun mogok kerja dan lain sebagainya
7. *Safety and Health*, seorang manajer yang cakap akan mampu menjadikan keselamatan kerja dari karyawan sebagai prioritasnya hal ini dikarenakan jika keselamatan kerja karyawan dapat terjamin, maka kredibilitas perusahaan juga akan cenderung meningkat. Dimana biasanya manajer akan menyusun beberapa standar operasional prosedur (SOP) kerja yang biasanya akan memiliki kaitan dengan produksi.

B. Pelatihan dan Pengembangan SDM

Sumber daya manusia organisasi memiliki nilai yang amat penting dan juga strategis dalam lingkungan yang kompetitif saat ini. Sumber daya dengan tenaga kerja yang berkualitas dalam pengetahuan dan keterampilan menjadi salah satu sumber keunggulan kompetitif yang paling penting yang dapat diandalkan oleh organisasi maupun perusahaan. Organisasi dapat menghadirkan keunggulan kompetitif dengan merekrut dan mempertahankan karyawan yang berkualitas tersebut. Namun ternyata hal ini tidak segampang dengan hanya memilih karyawan yang berkualitas, tetapi hal lain yang tidak kalah penting yaitu cara dalam mempertahankan kualitas mereka bagi organisasi untuk bersaing dengan keunggulan kompetitif ini. Tentunya untuk mencapai keberhasilan ini, salah satu fungsi terpenting dari MSDM adalah "pelatihan dan pengembangan" karyawan (Ertemsira dan Bala, 2012).

Menurut (Hasibuan, 2017) pengembangan merupakan suatu usaha yang dilakukan yang dapat meningkatkan tingkat dari kemampuan tidak hanya konseptual, moral, teknis tetapi

juga teoritis dari karyawan sesuai dengan kebutuhan dari jabatan melalui *training* dan *development*.

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan hal yang sangat vital untuk dilakukan sebuah perusahaan karena dengan adanya pelatihan dan pengembangan SDM maka perusahaan terbukti melakukan adaptasi terhadap lingkungan dan perkembangan demi mencapai SDM yang lebih berkualitas. Pelatihan dan pengembangan karyawan yang berkelanjutan tentunya juga akan memiliki peran yang sangat penting dalam peningkatan kinerja individu dan organisasi. Hal ini tidak hanya mengisyaratkan bahwa individu memperoleh pengetahuan baru, kemampuan dan keterampilan tetapi juga adanya kemungkinan untuk mengembangkan kewirausahaan, mempersiapkan karyawan untuk menjadi proaktif untuk perubahan yang mungkin, mendorong karyawan untuk terlibat aktif dalam system pengambilan keputusan yang paling tepat (Vemic, 2007).

Training dan *Development* karyawan bertujuan untuk mengembangkan kemampuan karyawan individu dan organisasi secara keseluruhan, maka *training* dan *development* mampu mendorong tingkat dari tumbuhnya setiap karyawan sehingga kinerja dari karyawan akan meningkat yang mampu membantu tercapainya tujuan dari perusahaan. (Setyawan, 2018).

Menurut Schuler (1992) tujuan dan juga manfaat dari *training* dan *development* SDM, yaitu :

1. Meminimalisir kemungkinan dalam terjadinya kinerja yang jelek, dengan adanya kegiatan *training* dan *development*, akan mampu meningkatkan kinerja dari karyawan sehingga keefektifan dari pekerjaan dapat tercapai.
2. Meningkatkan produktivitas, dengan adanya kegiatan dari *training* dan *development* akan membuat karyawan memiliki tambahan dalam keterampilan dan *knowledge* yang baru untuk membantu mereka dalam melakukan pekerjaan secara baik.

3. Mendorong peningkatan dari fleksibilitas seluruh karyawan, dengan berbagai macam keterampilan yang mampu dikuasai oleh setiap karyawan, maka akan terciptanya fleksibilitas dan karyawan juga akan mampu melakukan adaptasi dengan probabilitas terjadinya perubahan pada lingkungan perusahaan.
4. Meningkatkan komitmen dari para karyawan, melalui kegiatan dari *training* dan *development* ini, para karyawan diharapkan oleh perusahaan akan memiliki pandangan yang baik mengenai perusahaan sehingga hal ini akan mendorong peningkatan dari komitmen kerja setiap karyawan yang dapat memotivasi para karyawan untuk bekerja dengan baik.
5. Mengurangi turn over dan absensi, dengan semakin tingginya tingkat dari komitmen karyawan terhadap perusahaan akan mampu mengurangi terjadinya tingkat turn over dan juga absensi dari karyawan di perusahaan.

Dari pengertian dan juga tujuan dari *training* dan *development* di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *training* dan *development* SDM adalah seluruh kegiatan yang dilaksanakan oleh perusahaan dalam mengembangkan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan sehingga pengetahuannya, keahlian, ataupun sikap karyawan dapat membantu perkembangan dari diri karyawan sendiri juga perkembangan dan tujuan dari organisasi atau perusahaan. Pengembangan dan pelatihan SDM akan memiliki hubungan yang sangat erat terhadap upaya dari perusahaan dan juga karyawan dalam berusaha untuk mencapai tujuan dari perusahaan.

1. Metode Pelatihan dan Pengembangan

Handoko (2010: 110) mengatakan bahwa program-program dari *training* dan *development* dibentuk untuk mendorong semakin banyaknya prestasi kerja dari para karyawan, dan juga mengurangi terjadinya absensi ataupun

turnover dari para karyawan, selain itu juga untuk kepuasan kerja dari para karyawan. Terdapat 2 golongan utama dalam metode *training* dan *development*, yaitu:

- a. Metode pada pekerjaan (*on the job*) merupakan metode yang dilakukan pada lokasi tempat kerja. Para individu karyawan akan didorong untuk berlatih mengenai pekerjaan baru dimana akan dimonito oleh seorang seorang pelatih yang berpengalaman secara langsung. Dimana biasanya metode dari bagian ini terdiri dari: rotasi jabatan, latihan instruksi pekerjaan, magang (*apprenticeships*), *coaching*, penugasan sementara.
- b. Metode di luar pekerjaan (*off the Job*), dimana kegiatan *training* dan *development* akan dilaksanakan pada tempat yang terpisah dengan tempat kerja biasanya. Program ini mampu mendorong para individu karyawan untuk mengasah keahlian dan juga pengetahuan yang dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan pada waktu yang terpisah dari waktu kerja biasanya dimana terdiri dari:
 - 1) Teknik-teknik presentasi Informasi yaitu metode kuliah, presentasi video, metode konferensi, Instruksi pekerjaan(*programmed instruction*), studi sendiri (*self studi*).
 - 2) Metode-metode simulasi yaitu metode *case study*, *role playing*, *bussiness games*, *vestibuletraining*, *labolatory training*, *sensitivity training*, *multiple mangement*, *outbond*, *in-basket training*, program-program pengembangan eksekutif.

Tentu saja kegiatan *training* dan *development* tidak bisa dilakukan secara sembarangan melainkan harus diarahkan dengan hati-hati dan tepat ke berbagai tingkatan dalam organisasi dan juga ke individu yang berbeda dengan metode yang berbeda juga. Sudah tampak secara jelas bahwa program *training* dan *development* akan berbeda tergantung dari kurikulum pelatihan yang dibentuk untuk mendorong peningkatan

dari keahlian ataupun kemampuan dari karyawan dari bidang yang bagaimana dan bidang yang seperti apa. Perusahaan tentunya memiliki banyak jenis karyawan, setiap karyawan juga akan memiliki kepribadian yang berbeda-beda. Karyawan yang berbeda akan memiliki keterampilan yang berbeda dan juga kebutuhan pelatihan yang berbeda baik dari segi komunikasi, kemampuan manajemen dan pemikiran strategis hingga keterampilan interpersonal, literasi keuangan dan perencanaan bisnis. Pada akhirnya, individu yang berbeda akan belajar dengan cara berbeda baik itu dengan melakukan kegiatan untuk mengikuti kursus, membaca buku, meniru orang lain, dilatih atau dibimbing bahkan menggunakan trial and error untuk menguasai keterampilan yang baru. Inisiatif pelatihan dan pengembangan yang paling efektif memperhitungkan gaya belajar individu (Harvard Business School, 2006). Banyak jenis metode pelatihan yang tersedia. HRM perlu menentukan metode pelatihan mana yang paling tepat untuk keterampilan para karyawan. Dalam beberapa kasus, HRM bahkan perlu untuk menggabungkan beberapa metode yang juga didefinisikan sebagai *blended learning* (Ertemsira dan Bala, 2012).

Metode Pelatihan & Pengembangan



Gambar 7.1 Metode Pelatihan & Pengembangan
Sumber: PPM Jakarta, 2018

C. Simulasi Bisnis dalam SDM

Simulasi (*simulation*) dapat dikatakan sebagai salah satu metode simulasi yang termasuk pada bagian dari metode *off the job training* yang dapat dilakukan pada kondisi lingkungan yang meniru kondisi sebenarnya tetapi pada akhirnya hanya merupakan sebuah tiruan dengan menggunakan mesin ataupun alat (Sedarmayanti, 2011: 85). Sedangkan, Mangkunegara (2009:54) mengatakan bahwa metode simulasi merupakan suatu sebuah kondisi, peristiwa ataupun peristiwa yang dapat menciptakan realitas ataupun melakukan imitasi (*imitation*) dari yang sebenarnya atau realitas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa simulasi merupakan pengkondisian dari suatu situasi yang meskipun tidak real tetapi akan mendekati kondisi nyata yang sesuai dengan lingkungan pekerjaan.

Karena peningkatan yang luar biasa dalam penggunaan komputer, metode dan alat simulasi digunakan secara luas dalam pendidikan medis, teknis dan manajemen. Untuk pendidikan manajemen, simulasi memberikan manajer kesempatan untuk bereksperimen dengan aman dan

penggunaan biaya yang juga efektif. Hal inilah yang mungkin menjadi satu-satunya kesempatan yang dimiliki oleh para manajer untuk bereksperimen dalam arti ilmiah yaitu dengan sistem (Turner, 1994). Simulasi juga akan memungkinkan manajer untuk mengamati, menganalisis, dan memahami organisasi. Metode training secara simulasi ini dibagi menjadi metode secara traditional and metode modern atau metode yang didukung oleh teknologi dalam pelaksanaannya (Betrus, 2008).

1. Metode Simulasi SDM Tradisional

Metode simulasi tradisional sudah dilaksanakan pada periode yang lama bahkan masih banyak dilaksanakan oleh perusahaan sampai sekarang, beberapa jenis simulasi jenis tradisional, yaitu:

a. Studi Kasus (*Case Study*)

Case study adalah sejumlah fakta dari permasalahan yang ditunjukkan bisa dalam bentuk naratif dan juga gambaran dimana para peserta harus mampu menganalisis dan memecahkannya. Studi kasus juga memungkinkan peserta untuk menerapkan keahlian yang mereka miliki dimana para peserta akan diminta untuk membahas masalah atau kasus tertentu dalam perusahaan yang tentunya disediakan oleh pihak SDM. Pembahasan dapat dilakukan baik secara tertulis maupun secara lisan. Kasus yang dibahas biasanya merupakan kasus nyata yang dikumpulkan dari beberapa perusahaan ataupun kasus yang pernah dihadapi oleh perusahaan. Tujuan diberlakukannya metode simulasi dari studi kasus ini adalah supaya para karyawan dapat meningkatkan keahlian yang dimiliki dalam mengambil keputusan dan juga menyadari bahwa keputusan yang diambil akan mempunyai dampak internal dan eksternal bagi perusahaan sehingga dalam pengambilan keputusan karyawan juga harus cermat dan hati-hati.

b. Permainan Peran (*Role Playing*)

Role playing adalah metode yang dilakukan dimana Respon dari para peserta mengenai permasalahan khusus akan ditanya, permasalahan yang ditanya juga merupakan permasalahan yang mungkin ataupun yang akan muncul pada pekerjaan mereka dengan melakukan tiruan pada situasi nyata. Para peserta tidak hanya terpaku dengan mentor membicarakan cara dalam penyelesaian dari masalah tetapi mereka juga harus belajar dengan cara melakukannya (*learning by doing*). Metode pelatihan secara simulasi dengan cara ini telah sukses dilakukan oleh beberapa perusahaan dalam mengajari para karyawannya berhubungan dengan orang-orang yang sedang marah, mengamuk bahkan lepas kendali. Tujuan utama dari *role playing* ini adalah supaya karyawan tidak hanya dapat menganalisis masalah tetapi juga mampu memisahkan emosional pribadi dengan pekerjaan. Tujuan lain tentunya juga untuk memupuk keahlian karyawan dalam hubungan kemanusiaan.

c. Permainan Bisnis (*Business Games*)

Business games adalah bentuk pelatihan yang dilaksanakan dalam bentuk kelompok dimana para kelompok harus menyelesaikan masalah dalam perusahaan imitasi. Setiap kelompok wajib melakukan diskusi dan belajar untuk melakukan pengambilan keputusan mengenai langkah yang baik dan benar untuk memecahkan masalah tersebut. Kompetisi antar tim dilakukan dengan melakukan perbandingan pada kualitas dari diskusi dan keputusan masalah selain itu juga waktu yang digunakan. Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk melatih kerja sama tim dan juga untuk melatih kemampuan para peserta dalam pengambilan keputusan bersama.

d. Pelatihan Beranda (*Vestibule training*)

Vestibule training adalah kegiatan yang mampu memperkenalkan dan memberikan gambaran pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh para karyawan baru juga dan supaya para karyawan dapat terlatih dalam melaksanakan pekerjaan tersebut. Pelatihan ini membuat suatu *copy* dari kondisi, dan juga alat maupun yang suatu saat akan ditemui oleh para pekerja baru ini dalam situasi kerja. Penekanan dalam pelatihan ini lebih cenderung pada proses belajar dibandingkan produksi. Dengan cara ini peserta diharapkan dapat memperoleh tingkat kemahiran tertentu secara lebih cepat.

e. Pelatihan Laboratorium (*Laboratory Training*)

Laboratory Training ini dilakukan dimana para peserta akan dibawa pada situasi dimana para karyawan akan mampu merasakan, mencoba dan menyaksikan peran mereka sendiri.

f. Pelatihan Sensitivitas (*Sensitivity Training*)

Sensitivity Training adalah pelatihan dalam peningkatan sensitivitas antar sesama anggota dalam organisasi dimana akan dituntut adanya diskusi yang dilakukan secara terbuka dan para anggota juga harus jujur mengenai perilaku, sikap dan juga perasaan yang dialami oleh diri sendiri. Adanya pelatihan ini juga untuk memberitahukan kepada peserta yang lainnya secara jujur bagaimana perilakunya di mata orang lain dan perasaan orang lain mengenai perilaku tersebut. Diharapkan dengan adanya pelatihan ini parapeserta pelatihan dapat lebih menyadari perilaku, sikap dan juga perasaan dari orang lain.

g. Direktur Muda (*Multiple Mangement*)

Perusahaan umumnya akan membentuk suatu dewan direktur baru. Anggota dari dewan direktur baru ini akan terdiri dari para eksekutif junior (calonmanajer). Dewan ini memberi wewenang untuk

membahas masalah perusahaan. Para peserta didorong untuk berfikir dan bekerja pada perusahaan dengan wawasan yang mereka miliki secara menyeluruh, bukan hanya bidang khusus mereka sendiri. Hasil pembahasan akhir diserahkan kepada dewan direksi untuk diambil sebagai suatu keputusan. Peserta hanya diberi wewenang untuk membahas dan mengemukakan ide pemecahan masalah saja dan tidak diberi wewenang untuk mengambil keputusan.

h. Pelatihan Alam Terbuka (*Outbond*)

Outbond adalah kegiatan yang dapat memberikan gambaran mengenai program dari MSDM dimana kegiatan ini akan dilakukan pada alam terbuka seperti pendakian ataupun sepeda gunung, pelayaran, arum jeram, dan lain sebagainya. Tujuan dari kegiatan pelatihan ini adalah dapat meningkatnya perkembangan dan keahlian individu, seperti *confidence level*, kepercayaan dan juga kerja sama tim dan terakhir penghargaan diri dan lain sebagainya.

i. Pelatihan Keranjang Surat (*In-Basket Training*)

In-basket training adalah kegiatan yang harus mengharuskan para peserta dari program ini untuk melakukan penanganan dari sejumlah pesan telepon, e-mail, ataupun dokumen, laporan maupun memo. Peserta wajib untuk berlaku sesuai dengan informasi pada pesan-pesan yang terdapat di dalamnya.

j. Program-Program Pengembangan Eksekutif

Program-program pengembangan eksekutif ini lazimnya diselenggarakan di lembaga-lembaga pendidikan.

Tabel 7.1 Kelebihan dan Kekurangan Metode Simulasi Tradisional

Kelebihan	Kekurangan
1. Biaya pelaksanaan yang jauh lebih murah jika dibandingkan dengan metode modern	1. Beberapa metode membutuhkan biaya yang mahal.
2. Interaksi antara sesama peserta lebih real tidak seperti metode modern yang menggunakan avatar	2. Pelaksanaan pelatihan yang kurang praktis dan membutuhkan fasilitas pelatihan khusus.
3. Setiap anggota yang mengikuti program dapat saling berinteraksi ataupun saling melakukan pertukaran pengalaman bahkan saling memahami.	3. Manajer harus menyusun sendiri berbagai kondisi dan hambatan kepada peserta sehingga memakan waktu yang banyak.
4. Metode-metode tradisional terdiri dari beragam jenis sehingga manajer ataupun instruktur memiliki kebebasan dalam memilih sesuai dengan kebutuhan pelatihan yang akan dilaksanakan.	4. Pelaksanaan dari metode-metode ini juga menghabiskan waktu yang sangat besar dan diperlukan persiapan yang khusus.

Sumber: Ertemsira dan Bala, 2012

2. Metode Simulasi SDM Modern

Metode seperti yang dipimpin oleh instruktur, studi kasus, pemodelan perilaku, permainan peran, permainan bisnis, pelatihan dalam keranjang, pelatihan di tempat kerja, rotasi pekerjaan, magang, pelatihan magang, dan lain-lain sangat banyak digunakan dan dapat dikatakan sebagai metode pelatihan berbentuk tradisional untuk periode yang lama dalam organisasi (Mondy, 2010). Dengan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) yang berkembang dan zaman yang canggih, pelatihan dan pengembangan juga

sudah dapat dilakukan dan juga lebih instruksional jika dimediasi dengan teknologi. Pada saat yang sama, tekanan ekonomi telah memotivasi organisasi untuk mempertimbangkan perubahan cara perusahaan dalam melakukan pendidikan dan pelatihan (Molenda dan Pershing, 2008). Sejalan dengan peningkatan teknologi dan juga zaman globalisasi ini, metode tradisional menjadi tidak memadai terutama untuk pelatihan para manajer dan eksekutif tingkat atas. Karena alasan ini, kebutuhan metode yang didukung teknologi telah terwujud yang dibuktikan dari metode seperti kegiatan e-learning, media video dan simulator telah digunakan terutama untuk memfasilitasi proses pengambilan keputusan.

Metode dari simulasi modern yang didukung oleh teknologi ini akan memungkinkan karyawan untuk merasakan sistem secara dinamis yang mencerminkan kenyataan. Karyawan dapat menangkap esensi sistem dalam format yang terkomputerisasi dan kemudian menganalisis kinerjanya dan mengeksplorasi perubahan. Metode ini sudah banyak diusulkan oleh beberapa konsultan SDM kepada perusahaan-perusahaan beberapa konsultan dari SDM juga menyarankan perusahaan untuk meningkatkan penggunaan alat simulasi ini tidak hanya untuk pelatihan saja tetapi seleksi personil juga dapat menggunakan metode ini (Ertensira dan Bala, 2012).

Awalnya permainan simulasi mulai digunakan pada 1950-an ketika ilmu komputer mulai diperkenalkan di beberapa Sekolah Bisnis Amerika (Aranda, 2007) dan sejak itu mereka telah memberikan pengalaman belajar yang lebih efektif dari waktu ke waktu dibandingkan dengan instruksi kelas konvensional.

Sebenarnya, penggunaan training simulasi secara modern ini sudah mulai digunakan pada waktu yang lama, tetapi di Indonesia sendiri masih belum diterapkan secara gencar, melainkan di Amerika sendiri sudah diterapkan dan metode ini terbukti sangat efektif dalam membantu

perusahaan untuk mencapai tujuannya. Bahkan banyak sekali perusahaan-perusahaan besar yang juga menerapkan metode ini pada SDM perusahaannya. Hal ini dibuktikan bahwa pada tahun 1990-an, pertumbuhan internet yang sangat cepat telah mengubah lingkungan media seperti untuk desain instruksional dan lebih banyak melakukan simulasi yang mulai dipersiapkan untuk menggunakan web daripada simulasi berbasis komputer lainnya.

Second Life (SL) adalah contoh dari lingkungan realitas virtual 3-D yang dapat digunakan untuk menciptakan penghuni yang dikenal dengan sebutan avatar untuk memulai bisnis, memutuskan usaha, menjual produk sendiri dan merancang lini fashion design (Wong, 2006). SL sudah digunakan oleh banyak perusahaan seperti IBM dan Intel untuk proyek kolaborasi, pertemuan virtual perusahaan, *placement* ataupun *hiring*, serta penggunaan dalam pelatihan karyawan sebagai pengalaman pembelajaran yang disimulasikan. Dengan metode ini dimana menggunakan teknologi komputer sebagai sistem pendukung, manajer dapat membuat avatar seperti manusia dan karyawan ataupun peserta juga dapat belajar dengan berinteraksi menggunakan avatar (Ertemisira dan Bala, 2012). Hal unik lainnya dari metode pembelajar ini yaitu, penampilan fisik dari avatar tersebut dapat diatur dalam pengaturan sehingga sistem ini mampu menyediakan pengalaman belajar yang sangat nyata dengan seolah-olah seperti berinteraksi di dalam ruangan kelas.

Selain itu, metode simulasi masih dianggap penting terutama bagi generasi muda terkhususnya dalam hal motivasi dan interaksi. Generasi muda dimana lebih mempunyai hobi dalam bermain game komputer sebagai hiburan dapat dimanfaatkan dan digunakan menjadi konteks dalam pembelajaran. Game komputer edukasi sebagai bentuk simulasi baru seperti game INNOV8 dari IBM yang dirancang khusus untuk tujuan pendidikan dan digunakan untuk melatih karyawan dalam cara

memperoleh informasi proses bisnis di perusahaan virtual dan juga tentunya bagaimana cara dalam memodelkan dan mengoptimalkan proses tersebut. INNOV8 memberi para pelaku IT dan pelaku bisnis pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana manajemen proses bisnis berdampak pada ekosistem bisnis dengan mengalami tiga skenario yang berbeda. Dalam permainan simulasi ini para pemain harus menemukan model saat ini, mencari tahu mengapa kinerja rendah dan kemudian mengoptimalkannya untuk memenuhi permintaan pasar untuk setiap skenario. Pemain juga perlu menyadari bagaimana cara untuk meningkatkan proses yang praktis sehingga dapat membantu perusahaan untuk mendapatkan keuntungan, kepuasan pelanggan, dan juga mencapai tujuan dari perusahaan.

Metode yang didukung teknologi tentunya memiliki kelebihan dan juga kekurangan tergantung pada kebutuhan organisasi, isi pelatihan dan kemampuan peserta pelatihan. Tabel berikut dapat menunjukkan kelebihan dan kekurangan dari metode simulasi SDM modern.

Tabel 7.2 Kelebihan dan Kekurangan Metode Simulasi SDM Modern

Kelebihan	Kekurangan
1. Visulitasi yang sangat real dalam pemakaiannya.	1. Biaya investasi yang sangat mahal
2. Kepraktisan dalam pemakaian.	2. Biaya <i>installment</i> yang membutuhkan biaya yang sangat besar
3. Manfaat biaya terutama untuk perusahaan besar.	3. Membutuhkan koneksi internet ataupun jaringan yang stabil dalam menjalankan simulasi
4. Teknik seperti virtual meeting mampu mengumpulkan banyak tenaga kerja dari seluruh	4. <i>Installment</i> dan juga pengoperasian dari simulasi pada perusahaan yang akan menghabiskan waktu yang

Kelebihan	Kekurangan
dunia untuk sesi rapat, sesi pelatihan dan bimbingan, seminar, dll sehingga dapat dilakukan penghematan biaya dan waktu	sangat besar

Sumber: Ertemsira dan Bala, 2012



Gambar 7.2 Training and Development by Technology

Sumber: Binakarir: PT Care Indonesia Solusi, 2017

D. Simpulan

SDM dikenal dengan sebutan Human Resources (HR) yang sangat penting dikarenakan SDM merupakan aset yang paling ataupun amat penting bagi perusahaan dimana peran dari SDM juga dikatakan sebagai subjek pelaksana dari kebijakan dan juga kegiatan operasional dari perusahaan yang akan memberikan dampak yang signifikan bagi kinerja maupun kemajuan perusahaan. MSDM adalah seni ataupun ilmy yang mempelajari fungsi dari SDM sehingga peran dari tenaga kerja perusahaan menjadi efektif dan efisien yang dapat membantu terwujudnya tujuan dari perusahaan. Fungsi dari

manajemen SDM berdasarkan pengertiannya yaitu *staffing/employment, performance evaluation, compensation, training and development, personnel research, employe relations, safety and health*. Pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu dari fungsi Manajemen SDM. *Training* dan *development* SDM adalah seluruh kegiatan yang dilaksanakan oleh perusahaan dalam mengembangkan kemampuan dari karyawan. Pelatihan dan pengembangan karyawan bertujuan untuk mengembangkan kemampuan karyawan individu dan organisasi secara keseluruhan, sehingga pelatihan dan pengembangan karyawan akan meningkatkan pertumbuhan individu atau karyawan dan keseluruhan karyawan ketika karyawan akan mengembangkan organisasi, organisasi akan lebih berkembang dan kinerja karyawan akan meningkat sehingga tujuan dari perusahaan juga dapat tercapai. Terdapat 2 golongan utama dalam metode *training* dan *development* yaitu: Metode pada pekerjaan (*on the job*) rotasi jabatan, latihan instruksi pekerjaan, magang (*apprenticeships*), *coaching*, penugasan sementara dan metode di luar pekerjaan (*off the Job*) yang terdiri dari teknik-teknik presentasi Informasi dan metode-metode simulasi.

Metode simulasi (*simulation*) dapat dikatakan sebagai salah satu metode simulasi yang termasuk pada bagian dari metode *off the job training* yang dapat dilakukan pada kondisi lingkungan yang meniru kondisi sebenarnya tetapi pada akhirnya hanya merupakan sebuah tiruan dengan menggunakan mesin ataupun alat. Metode training secara simulasi ini dibagi menjadi metode secara traditional and metode modern atau metode yang didukung oleh teknologi dalam pelaksanaannya. Metode simulasi tradisional sudah dilaksanakan pada periode yang lama bahkan masih banyak dilaksanakan oleh perusahaan sampai sekarang, beberapa jenis simulasi jenis tradisional yaitu: *case study, role playing, business games, vestibule training, laboratory training, sensitivity training, multiple management, outbond, in-basket training, program-program pengembangan eksekutif*. Metode dari simulasi modern yang didukung oleh teknologi memungkinkan

karyawan untuk merasakan sistem secara dinamis yang mencerminkan kenyataan. Karyawan dapat menangkap esensi sistem dalam format yang terkomputerisasi dan kemudian menganalisis kinerjanya dan mengeksplorasi perubahan. Dengan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) yang berkembang dan zaman yang canggih, pelatihan dan pengembangan juga sudah dapat dilakukan dan juga lebih instruksional jika dimediasi dengan teknologi. Contoh dari penggunaan metode ini adalah *Second Life* (SL) yang merupakan salah satu yang dapat dijadikan sebagai contoh untuk lingkungan realitas virtual 3-D. Game komputer edukasi sebagai bentuk simulasi baru seperti game INNOV8 dari IBM yang dirancang khusus juga merupakan salah satu yang dapat dijadikan contoh pada metode simulasi moder ini game ini dibuat dengan tujuan pendidikan dan digunakan untuk melatih karyawan dalam cara memperoleh informasi proses bisnis di perusahaan virtual dan juga tentunya bagaimana cara dalam memodelkan dan mengoptimalkan proses tersebut. Kelebihan dari metode simulasi modern ini terdapat pada segi visualisasi dan kepraktisannya, manfaat biaya dengan menghemat biaya dan waktu. Sedangkan kekurangannya yaitu biaya investasi dan *installment* yang mahal dan juga membutuhkan waktu yang lama untuk menjalankan simulasi dan koneksi dari internet atau jaringan yang juga bisa menjadi masalah dalam menjalankan simulasi ini terkhususnya.

BAB

8

SIMULASI BISNIS OPERASIONAL

A. Pendahuluan

Manajemen operasi merupakan sebuah proses memberikan nilai tambah pada suatu produk baik barang maupun jasa melalui sebuah kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengaktualisasian hingga kegiatan pengendalian yang dimulai dari barang tersebut masih berupa bahan baku hingga barang tersebut berubah menjadi barang dan jasa yang lebih bernilai (Rusdiana, 2014)(Ariani, n.d.). Ketika barang atau jasa tersebut telah berubah menjadi sebuah barang yang lebih bernilai, maka dilakukan umpan balik yang bertujuan untuk pengendalian imput, pengendalian proses dan pengendalian teknologi.

B. Manajemen Persediaan

Persediaan terdapat didalam neraca perusahaan yang merupakan bagian dari asset lancar. Persediaan merupakan bagian dari perputaran usaha perusahaan yang terdiri atas barang-barang perusahaan yang akan dijual setelah dilakukan proses produksi atas barang-barang tersebut. Perputaran persediaan perusahaan diharapkan dapat terjadi dalam waktu yang cepat, sehingga perusahaan dapat menggunakan hasil perputaran dari persediaan untuk kegiatan yang mendukung keberhasilan perusahaan, seperti untuk membayar utang, membeli bahan baku, uang kas perusahaan, piutang perusahaan dan modal usaha perusahaan. Persediaan

perusahaan dapat berupa bahan mentah, barang dalam proses, barang jadi dan barang penolong.

Pada perusahaan manufaktur, persediaan perusahaan merupakan bahan-bahan yang diperlukan untuk menghasilkan produk akhir perusahaan yang akan dipasarkan. (Heizer & Render, 2010). Jenis-jenis persediaan antara lain adalah:

1. Persediaan Bahan Mentah (*Raw Materials*)

Disebut juga dengan sebutan persediaan bahan material atau persediaan bahan baku langsung. Persediaan bahan mentah merupakan produk bahan baku langsung yang akan digunakan pada proses produksi. Contoh: Pada perusahaan tekstil, persediaan bahan baku langsung adalah kain, kancing, retsleting.

2. Persediaan Barang dalam Proses (*Work In Process*)

Barang dalam proses merupakan penjumlahan antara nilai bahan baku, tenaga kerja dan biaya overhead pabrik yang sementara ini telah digunakan, namun proses produksi belum selesai untuk menghasilkan barang jadi. Contoh: Pada perusahaan tekstil, persediaan barang dalam proses adalah kain yang telah diolah namun belum selesai dijadikan pakaian yang siap digunakan.

3. Persediaan Barang Jadi (*Finished Products*)

Persediaan barang jadi merupakan produk yang telah selesai diolah dari sebelumnya berupa input kemudian diolah menjadi output yang memberikan nilai lebih pada produk akhir tersebut. Produk yang telah diolah oleh perusahaan tersebut kemudian siap untuk dijual kepada konsumen perusahaan. Nilai persediaan akhir barang jadi merupakan penjumlahan antara nilai persediaan awal barang jadi ditambah dengan nilai barang dalam proses, kemudian dikurangi dengan harga pokok penjualan produk yang dijual. Atau dapat dijelaskan lebih lanjut bahwa harga pokok penjualan merupakan penjumlahan antara harga pokok produksi dengan nilai persediaan awal barang jadi,

kemudian dikurangi dengan nilai persediaan akhir barang jadi.

Contoh: Pada perusahaan tekstil, produk jadi perusahaan adalah produk-produk pakaian perusahaan yang telah selesai diproses dan siap untuk dijual.

4. Persediaan Barang Penolong (*Supplies*)

Persediaan bahan penolong adalah produk yang tersedia untuk membantu proses produksi perusahaan. Barang penolong ini biasanya tidak terlihat secara langsung pada produk jadi, namun apabila barang penolong ini tidak tersedia dalam proses produksi, maka produk jadi perusahaan tidak akan berhasil untuk dibuat.

Contoh: Pada perusahaan tekstil, persediaan bahan penolong adalah jarum, gunting, kapur jahit.

Pada perusahaan manufaktur, persediaan perusahaan terdiri atas persediaan bahan mentah, persediaan barang rakitan, persediaan barang dalam proses, persediaan barang jadi dan persediaan bahan penolong. Namun pada perusahaan jasa, maka tidak ada persediaan bahan mentah, persediaan barang rakitan dan persediaan barang dalam proses. Persediaan perusahaan jasa terdiri atas barang-barang yang dijual oleh perusahaan dan bersifat *tangible* serta persediaan bahan penolong (Ariani, n.d.). Contohnya adalah pada perusahaan perbankan, maka persediaan perusahaan jasa perbankan adalah barang-barang *merchant* yang merupakan bagian dari kegiatan *support* atas produk utama mereka yaitu jasa perbankan.

Kebijakan persediaan diperlukan perencanaan yang mendalam, dikarenakan kebijakan persediaan masuk ke dalam kategori masalah taktis. Kebijakan persediaan akan memberi pengaruh pada proses produksi perusahaan, yang kedepannya akan memberi pengaruh pada penjualan dan laba perusahaan, dalam waktu jangka menengah kebijakan persediaan akan memberi pengaruh pada rencana produksi, strategi pemasaran dan distribusi.

Sistem manajemen persediaan merupakan sebuah seperangkat kebijakan dan pengendalian perusahaan yang bertujuan untuk memantau tingkat persediaan yang ada di dalam gudang, menentukan berapa tingkat persediaan yang harus dijaga, kapan persediaan harus ditambah dan berapa besar pesanan harus dibuat. Jumlah persediaan yang harus disediakan oleh perusahaan harus terus dikontrol oleh perusahaan. Hal inilah yang membuat sistem pengendalian persediaan menjadi penting untuk dilakukan atau disebut juga dengan *stock control*.

C. Pengendalian Persediaan

Pengendalian persediaan (*stock control*) merupakan sebuah tindakan yang dilakukan oleh perusahaan dalam rangka penyediaan barang yang diperlukan oleh perusahaan untuk kegiatan proses produksi dengan tujuan agar proses produksi dapat terpenuhi secara optimal dan lancar serta mengurangi terjadinya kekurangan barang dan memperoleh biaya persediaan seminimal mungkin (Sumiati & Iriani, 2017)(Rambitan et al., 2018).

Alasan diperlukannya pengendalian persediaan adalah untuk menyeimbangkan antara biaya pemesanan dan biaya penyimpanan. Apabila persediaan terlalu besar, maka biaya penyimpanan akan menjadi besar. Namun sebaliknya apabila persediaan perusahaan terlalu kecil, maka perusahaan harus melakukan pemesanan secara berulang kali yang menyebabkan biaya pemesanan menjadi besar, selain itu apabila perusahaan mengalami *out of stock* maka perusahaan mengalami risiko keterlambatan dalam proses produksi yang dapat menyebabkan beralihnya konsumen ke pesaing yang dapat menyediakan barang dengan waktu yang lebih cepat.

Perusahaan perlu untuk melakukan pengendalian persediaan dengan tujuan agar perusahaan dapat mengantisipasi beberapa hal berikut, yaitu apabila terjadi keterlambatan dalam pengiriman bahan baku, apabila bahan baku yang dipesan perlu untuk di-*retur* kembali, apabila terjadi

lonjakan harga secara tiba-tiba, apabila bahan baku yang diperlukan merupakan bahan musiman. Selain dari itu perusahaan dapat memperoleh keuntungan berupa *quantity discount* dari supplier dan memberikan pelayanan dengan cepat bagi konsumen.

Agar perusahaan dapat melakukan kegiatan *stock control* dengan efektif dan efisien, maka perlu dilakukan pengukuran pengendalian persediaan yang secara umum dapat dibagi menjadi model deterministic dan model probabilistic.

D. Model Pengendalian Persediaan

Terdapat dua jenis model persediaan, yaitu model persediaan deterministik dan model persediaan probabilistic.

1. Model Persediaan Deterministik

Pada model pengendalian deterministik, parameter yang akan dihitung dianggap telah diketahui dengan pasti. Metode paling umum yang digunakan untuk menghitung pengendalian persediaan deterministik adalah metode EOQ atau Q-Model.

Q-Model merupakan aturan mengenai jumlah ukuran lot pemesanan yang selalu konstan untuk dipesan oleh perusahaan (Silitonga et al., 2015). Perhitungan Q-Model dimulai dengan mencari ukuran lot setiap kali pemesanan, sehingga akibatnya adalah kemungkinan terjadinya kekurangan persediaan dapat diketahui. Cara paling optimal adalah dengan menggunakan metode Hadley-Within (Silitonga et al., 2015) yang mencari ukuran lot setiap kali pemesanan serta jumlah produk ketika dilakukan *reorder point*. Nilai *service level* dapat diketahui bersama dengan perkiraan biaya total setiap periodenya.

Model kedua dalam model persediaan deterministik adalah model persediaan P-Model. Metode *Fixed Time Period* adalah Model pengendalian persediaan yang dijelaskan (Heizer & Render, 2010) dimana rentang pemesanan persediaan barang dibuat pada waktu yang tetap dan teratur. *Fixed period system* diterapkan ketika jangka waktu

antara pemesanan (*lead time*) adalah tetap, dan setiap barang tidak bergantung antara satu dengan yang lainnya (*independent*). Metode pembelian dengan sistem *Fixed Time Period* merupakan pembelian dengan metode penetapan interval tertentu dalam memenuhi permintaan atau kebutuhan bahan baku (Riswahadi & Putri, 2019).

P-Model memiliki perbedaan dengan Q-Model dikarenakan P-Model telah mengetahui secara pasti waktu interval pemesanannya. Elemen dasar dari P-Model adalah pemesanan dilakukan berdasarkan selang interval waktu yang selalu sama dan ukuran lot pemesanan merupakan selisih antara persediaan maksimum yang diharapkan dengan persediaan yang tersedia disaat pemesanan dilakukan.

Back Order Inventory merupakan model ketiga dalam model pengendalian deterministic yang dimana permintaan perusahaan yang tidak dapat terpenuhi pada saat dilakukannya pemesanan akan dapat dipenuhi pada persediaan pada periode berikutnya. Perusahaan pada saat terjadi *stockout* tidak akan berpotensi kehilangan kemampuan dalam memenuhi permintaan penjualannya dan *Back Order Inventory* biasanya akan memerlukan penanganan khusus serta memakan biaya yang lebih besar apabila dibandingkan dengan pemesanan regular.

Model lain yang dapat digunakan dalam pengendalian persediaan model deterministik antara lain adalah model *quantity discount dan economic lot size*.

a. Contoh Model Persediaan Deterministik

Contoh Model EOQ

Sebuah perusahaan membeli produk bahan baku sebesar 8.000 unit setiap tahunnya dengan harga per unit \$10. Setiap kali perusahaan melakukan pemesanan ulang, maka akan dikenakan biaya pemesanan sebesar \$30 dan biaya penyimpanan produk bahan baku tersebut adalah \$3 per unit setiap tahunnya. Apabila perusahaan akan menentukan jumlah pemesanan yang paling

ekonomis untuk setiap kali pemesanan, maka akan digunakan rumus EOQ, yaitu $\sqrt{\frac{2CR}{H}}$ dimana C merupakan biaya pemesanan, R adalah total pembelian bahan baku dalam satu tahun dan H adalah biaya penyimpanan per unit.

Maka, dengan menggunakan rumus EOQ tersebut didapatkan hasil EOQ sebesar 400 unit. Hal ini berarti perusahaan paling ekonomis apabila memesan sebanyak 400 unit setiap kali melakukan pemesanan ulang. Sehingga, dalam satu tahun perusahaan akan melakukan pemesanan ulang sebanyak 20 kali kepada supplier mereka.

Biaya yang dikeluarkan perusahaan adalah total dari biaya pemesanan dan total dari biaya penyimpanan. Total biaya pemesanan adalah pembelian bahan baku per tahun dikalikan dengan biaya pemesanan dan dibagi dengan EOQ, sehingga akan didapatkan hasil sebesar \$600. Total biaya penyimpanan adalah rata-rata dari EOQ dan biaya penyimpanan, sehingga akan didapatkan hasil sebesar \$600. Maka berdasarkan hasil yang didapatkan dari total biaya pemesanan dan total biaya penyimpanan, maka biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan adalah sebesar \$1,200.

b. Simulasi Model Persediaan Deterministik Dinamis

Perusahaan yang diteliti oleh (Fatma, 2019), yaitu contoh pada perusahaan produsen komponen elektronika (*Original Equipment Manufacturer/OEM*), dimana perusahaan ini merupakan perusahaan yang memproduksi komponen/alat yang disesuaikan dengan spesifikasi dari perusahaan lain. Perusahaan ini melakukan operasinya berdasarkan *Make to Order* untuk memenuhi kebutuhan dari konsumen, yaitu perusahaan lain. Perusahaan melakukan pemesanan bahan baku yang akan disesuaikan dengan jumlah permintaan pada setiap periode yang ditetapkan oleh pelanggan. Tetapi,

metode ini terbukti mendatangkan banyak masalah pada perusahaan, seperti waktu dari datangnya bahan baku yang dibutuhkan perusahaan tidak tetap, sehingga *safety stock* yang dibutuhkan perusahaan juga cenderung sangat tinggi karena ketidakpastian tersebut. Selain itu jika perusahaan tidak mampu menentukan kapan waktu yang tepat dalam pemesanan bahan baku akan menyebabkan munculnya biaya pemesanan dan juga biaya simpan yang dapat merugikan perusahaan. (Fatma, 2019).

Untuk menghindari masalah-masalah yang ditimbulkan oleh metode *make to order* ini, maka perusahaan akan perlu untuk memerlukan pengendalian persediaan yang efektif dan efisien dengan mengetahui tingkat persediaan optimum yang harus dipesan perusahaan sehingga jumlah biaya persediaan yang dikeluarkan dapat ditekan menjadi lebih rendah. Sebagai sebuah perusahaan kontrak (OEM), perusahaan terikat permintaan dalam jumlah tertentu yang ditentukan oleh konsumen dalam jangka waktu tertentu. Jumlah permintaan berfluktuasi, tetapi jumlahnya cenderung telah ditetapkan sebelumnya oleh konsumen. Dalam kasus seperti ini model pengendalian persediaan deterministik dinamis dapat dimanfaatkan oleh perusahaan. Model persediaan deterministik dinamis adalah model yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan jika permintaan dari barang dapat diketahui secara pasti tetapi besaran dari permintaan tersebut bervariasi antara satu periode dengan periode yang lainnya. Model persediaan ini juga memiliki beberapa metode yang berbeda dengan menentukan ukuran ataupun waktu dari pemesanan yang optimal dengan mempertimbangkan biaya-biaya yang akan dikeluarkan perusahaan seperti biaya pesan dan biaya simpan.

Beberapa metode dari model ini yaitu metode LFL (Lot For Lot) dimana metode ini tidak menggunakan

akan persediaan sehingga perusahaan tidak akan perlu untuk menghabiskan biaya simpan. Metode PQP (Period Order Quantity) yang memiliki konsep yang hampir sama dengan EOQ. Metode LUC (Least Unit Cost) dengan memanfaatkan konsep dalam pemilihan biaya per unit yang paling kecil. Metode EPP (Equivalent Part Period) yang memanfaatkan konsep dalam keseimbangan antara biaya pemesanan dengan biaya simpan. Metode SMA (Silver Meal Algorithm), dimana metode ini berdasarkan pada prinsip yang membantu perusahaan untuk pemilihan ongkos persediaan yang paling kecil. Dan metode terakhir yaitu metode WWA (Wagner Within Algorithm) dimana pada metode terakhir ini, menggunakan konsep dengan pemberian total biaya persediaan yang minimum, metode ini juga bersifat dinamis dan matematis dari metode ini juga sangat detail (Fatma, 2019).

Meskipun terdapat banyak metode, metode yang akan dipilih oleh perusahaan adalah metode yang mampu memberikan total biaya yang paling rendah (Fatma, 2019). Tentu saja metode-metode yang telah dijelaskan di atas dapat membantu perusahaan untuk mengendalikan persediannya sehingga menjadi optimal, tetapi perusahaan juga tidak lupa untuk melakukan perhitungan dari total biaya persediaan yang paling minimum untuk membantu perusahaan dalam penekanan biaya yang seminimum mungkin untuk membantu perusahaan meningkatkan profit semaksimal mungkin.

2. Model Persediaan Probabilistik

Model pengendalian persediaan yang kedua adalah model pengendalian persediaan probabilistic. Model ini digunakan apabila salah satu dari alat ukur tidak dapat diketahui dengan pasti (Hudori, 2014)(Silitonga et al., 2015)(Arief & Aji, 2013). Risiko yang mungkin terjadi adalah adanya kemungkinan terjadi stock out dikarenakan adanya

pemakaian bahan baku yang tidak sesuai dengan jadwal atau lead time lebih lama dari jadwal yang telah ditetapkan.

Kemungkinan-kemungkinan yang terjadi pada kondisi lead time adalah tingkat permintaan konstan namun lead time berubah, tingkat permintaan berubah namun lead time konstan, baik permintaan dan lead time berubah. Contoh model persediaan probabilitistik yaitu simulasi bisnis operasional dengan model Monte Carlo.

a. Simulasi Bisnis Operasional Monte Carlo

Simulasi Monte Carlo merupakan suatu teknik yang digunakan dalam simulasi yang memilih angka secara acak (random) untuk menjalankan simulasi. Simulasi Monte Carlo menurunkan secara acak nilai variable yang tidak pasti secara berulang untuk mensimulasikan model (Arief & Aji, 2013; Cahyo, 2008; Hudori, 2014; Kirana & Deni, 2017; Sumiati & Iriani, 2017). Model Monte Carlo merupakan teknik stokastik yang dapat diaplikasikan ke dalam berbagai bidang, mulai bidang ekonomi hingga fisika nuklir.

Dalam bidang ekonomi, terutama manajemen operasi, simulasi Monte Carlo digunakan untuk menentukan sistem antrian dan pengendalian persediaan. Dasar teknik Monte Carlo adalah percobaan probabilistik dengan menggunakan sampling random (Arief & Aji, 2013). Proses memilih angka secara acak berdasarkan distribusi probabilitas bertujuan untuk menentukan variable acak melalui uji sample. Simulasi Monte Carlo sering dianggap sama dengan simulasi probabilistik, namun simulasi Monte Carlo berarti memilih angka secara random dari distribusi probabilistik.

Dasar dari simulasi Monte Carlo adalah percobaan dengan menggunakan sample acak yang terbagi atas 5 tahapan (Arief & Aji, 2013; Kirana & Deni, 2017), yaitu:

- 1) Membuat distribusi kemungkinan untuk variable yang dianggap penting

- 2) Membangun distribusi kemungkinan kumulatif untuk tiap-tiap variable pada tahap pertama
 - 3) Menentukan interval angka random untuk tiap variable
 - 4) Membuat angka random
 - 5) Membuat simulasi dari berbagai rangkaian percobaan
- 1) Contoh Simulasi Bisnis Operasional dengan Metode Simulasi Monte Carlo

Berikut ini adalah contoh untuk simulasi bisnis operasional dengan metode simulasi Monte Carlo pada perusahaan yang bergerak di industry kuliner dengan menggunakan bahan baku utama yaitu keju. Langkah dalam simulasi Monte Carlo: (Arief & Aji, 2013; Kirana & Deni, 2017).

- a) Langkah 1: Membuat distribusi kemungkinan untuk variable yang dianggap penting

Ide dasar dari simulasi ini adalah membuat nilai dari setiap variable yang merupakan bagian dari model yang akan diteliti. Apabila variable yang akan disimulasikan memiliki banyak kemungkinan, maka cara yang dapat dilakukan adalah dengan membuat distribusi kemungkinan berdasarkan perhitungan di masa lalu. Frekuensi relative untuk setiap kemungkinan dari setiap variable dihitung dengan cara membagi frekuensi observasi dengan jumlah total observasi.

Misalkan, diketahui anggaran kebutuhan Keju yang merupakan bahan baku utama dalam pembuatan Hokaido Cake. Berikut ini adalah data kebutuhan Keju selama 200 hari terakhir.

Tabel 8.1 Frekuensi Permintaan

Kebutuhan Bahan Baku (dalam kg)	Frekuensi (dalam hari)
0	10
1	20
2	30
3	50
4	70
5	20
Jumlah	200

Apabila diasumsikan tingkat permintaan di masa lalu dan masa yang akan datang tidak akan mengalami perubahan, maka dapat dibuat distribusi kemungkinan dengan cara membagi setiap permintaan dengan total permintaan.

Tabel 8.2 Distribusi Kemungkinan

Variable Kebutuhan Bahan Baku	Kemungkinan Terjadi	
0	10/200	0.05
1	20/200	0.10
2	30/200	0.15
3	50/200	0.25
4	70/200	0.35
5	20/200	0.10
	200/200	1.00

- b) Langkah 2: Membangun distribusi kemungkinan kumulatif untuk tiap-tiap variable pada tahap pertama

Distribusi kemungkinan kumulatif didapatkan dengan menjumlahkan setiap kemungkinan baik pada permintaan 0 hingga

permintaan 5. Probabilitas kemungkinan kumulatif digunakan untuk menetapkan angka random (acak).

Tabel 8.3 Distribusi Kemungkinan Kumulatif

Variable Kebutuhan Bahan Baku	Kemungkinan	Kemungkinan Kumulatif
0	0.05	0.05
1	0.10	0.15
2	0.15	0.30
3	0.25	0.55
4	0.35	0.90
5	0.10	1.00

- c) Langkah 3: Menentukan interval angka random untuk tiap variable

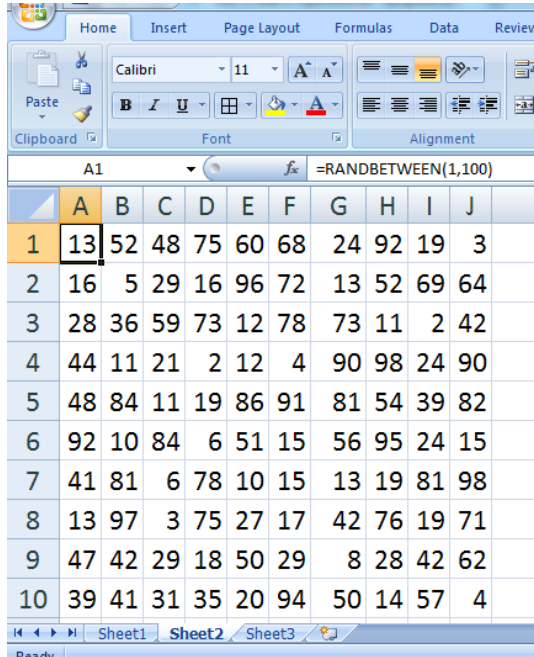
Langkah selanjutnya adalah menentukan batas angka yang mewakili tiap kemungkinan hasil. Hal ini dibuat dengan interval angka random yang didasari pada kemungkinan kumulatif.

Tabel 8.4 Interval Angka Random

Kebutuhan Bahan Baku	Kemungkinan	Kemungkinan Kumulatif	Interval Angka Random
0	0.05	0.05	01 s.d. 05
1	0.10	0.15	06 s.d. 15
2	0.15	0.30	16 s.d. 35
3	0.25	0.55	36 s.d. 65
4	0.35	0.90	66 s.d. 85
5	0.10	1.00	86 s.d. 100

d) Langkah 4: Membuat angka random

Langkah keempat adalah membuat angka random yang dibuat dengan menggunakan bantuan Microsoft Excel. Perintah yang digunakan dalam Microsoft Excel adalah perintah "Randbetween" dengan cara = randbetween (1,100) dan dibuat pengulangan dengan jumlah baris yang diperlukan.



The screenshot shows the Microsoft Excel interface with the following data in the spreadsheet:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	13	52	48	75	60	68	24	92	19	3
2	16	5	29	16	96	72	13	52	69	64
3	28	36	59	73	12	78	73	11	2	42
4	44	11	21	2	12	4	90	98	24	90
5	48	84	11	19	86	91	81	54	39	82
6	92	10	84	6	51	15	56	95	24	15
7	41	81	6	78	10	15	13	19	81	98
8	13	97	3	75	27	17	42	76	19	71
9	47	42	29	18	50	29	8	28	42	62
10	39	41	31	35	20	94	50	14	57	4

Gambar 8.1 Angka Random

- e) Langkah 5: Membuat simulasi dari berbagai rangkaian percobaan

Membuat simulasi dari percobaan diatas adalah dengan mengambil angka acak dari hasil yang didapat dari Microsoft Excel. Misalkan perusahaan akan membuat simulasi untuk 10 hari kedepan, maka data yang diambil adalah data dari kolom A1 hingga A10. Cara penentuan permintaan adalah berdasarkan angka random. Pada hari ke 1 didapatkan angka random 13, maka dapat dilihat pada tabel ke 4 angka 13 terletak di interval angka random antara 06 s/d 15 yang berarti jumlah kebutuhan bahan baku sebanyak 1kg.

Apabila telah dimasukan seluruh angka random dan disesuaikan dengan kebutuhan bahan baku selama 10 hari, maka dapat dibuat rata-rata permintaan selama 10 hari adalah 26 kg keju dengan rata-rata permintaan per hari adalah 2,6 kg keju.

Tabel 8.5 Simulasi kebutuhan bahan baku

Hari	Angka Random	Kebutuhan Bahan Baku (Simulasi)
1	13	1
2	16	2
3	28	2
4	44	3
5	48	3
6	92	5
7	41	3
8	13	1
9	47	3
10	39	3

E. Simulasi Pengendalian Persediaan

Simulasi merupakan sebuah teknik yang digunakan untuk penelitian yang bersifat operasional. Simulasi digunakan untuk kegiatan yang memiliki masalah yang bersifat probabilistic dan sulit untuk diselesaikan dengan model yang bersifat matematis. Simulasi sering dikaitkan dengan analisis sebuah sistem dan berbagai permasalahan yang berhubungan dengan pengambilan keputusan (Hutahaean, 2018).

Tahapan pengambilan keputusan dalam simulasi atau prosedur dalam simulasi adalah (Hutahaean, 2018):

1. Formulasi atas masalah.

Pada tahap ini perlu diketahui masalah yang terjadi, objek atas variable dan hal-hal yang menjadi kendala dan capaian performance yang akan diinginkan.

2. Pengumpulan data

Pada tahap ini data untuk penunjang sistem dikumpulkan dan diinput untuk kepentingan penyusunan model

3. Memilih software dan mengembangkan model

Model disusun dan dikembangkan sesuai dengan software yang akan digunakan

4. Verifikasi dan validasi model

Verifikasi merupakan suatu langkah yang untuk memastikan bahwa model yang diambil sudah benar dan sesuai dengan bahasa software-nya. Verifikasi dilakukan dengan cara meneliti jalan simulasi untuk setiap bagian model.

Validasi merupakan tahapan untuk memastikan bahwa model yang digunakan dapat digunakan dalam sistem tersebut.

5. Analisis eksplorasi model

Analisis sistem dilakukan melalui model yang valid

6. Eksperimen optimasi model

Dilakukan simulasi perilaku sistem dan analisis yang didapatkan diteliti dan dilakukan percobaan untuk menjawab rumusan permasalahan. Sehingga akan didapatkan gambaran optimal melalui model untuk perbaikan sistem secara nyata.

7. Implementasi hasil simulasi

Hasil simulasi disampaikan kepada manajemen sebagai bahan masukan perbaikan sistem. Hasil dari simulasi harus terus dikontrol agar didapatkan hasil sistem yang optimal.

F. Simpulan

Manajemen persediaan merupakan salah satu bagian yang tidak terpisahkan dalam manajemen operasi. Sistem inventory yang baik akan menjaga kelangsungan proses produksi perusahaan yang pada akhirnya akan berdampak pada pendapatan dan laba perusahaan. Diketahui beberapa cara dalam pengendalian persediaan, yaitu berdasarkan pendekatan deterministik dan pendekatan probabilistik. Pendekatan pengendalian persediaan memiliki beberapa model seperti model seperti Q-model, P-model, back order inventory, quality discount, economic lot size, make to order, lot for lot, period order quantity, least unit cost, equivalent part period, silver meal algorithm, wagner within algoritma dan pendekatan probabilistik seperti pendekatan simulasi Monte Carlo.

BAB 9 | SIMULASI BISNIS KEUANGAN

A. Pendahuluan

Dalam sebuah bisnis perencanaan di bidang keuangan sangat mempunyai peran penting baik usaha kecil atau bahkan yang sudah besar. Mengapa?

Perencanaan keuangan harus di perhatikan oleh para pengusaha untuk menghindari adanya kerugian yang pastinya tidak di inginkan. Analisa keuangan dilakukan untuk memudahkan perusahaan dalam pengambilan keputusan karena:

1. Berapa perkiraan pendapatan dan kas masuk yang dihasilkan apakah sudah sesuai dengan harapan yang di inginkan.
2. Berapa modal yang dimiliki oleh perusahaan saat ini.
3. Berapakah dana atau modal yang diperlukan oleh perusahaan untuk operasional.
4. Perhitungan studi kelayakan usaha
5. Analisis titik impas (BEP)
6. Analisis aliran kas



Gambar 9.1 Perencanaan bisnis

Aspek-aspek tersebut sangat lah penting untuk dipertimbangkan oleh perusahaan saat akan memulai usahanya.

B. Perhitungan Biaya Produksi

Biaya untuk mempersiapkan proses produksi harus diperhitungkan di awal bisnis. Pembuatan perencanaan keuangan dengan membandingkan antara produksi *startup*. Sehingga perusahaan harus dapat menghitung alokasi dana sebagai modal untuk bisnis atau menentukan dari sumber dana yang akan digunakan apakah modal sendiri atau pinjaman. Lalu tentukan berapa dana yang akan dialokasikannya untuk biaya administrasi, biaya pemasaran, biaya produksi, biaya peralatan dan kebutuhan aset serta modal awal (*working capital*).

1. Proyeksi Laba/Rugi

Membuat proyeksi ramalan penjualan dan biaya operasional juga sangat penting untuk dilakukan agar kita mengetahui berapa banyak produk yang harus kita buat, misalnya: membuat proyeksi depan. Cara membuat proyeksi dengan membandingkan antara potensi yang akan di dapatkan dari pendapatan HPP dengan biaya tetap. Tetapkan perkiraan harga penjualan agar dapat menghitung return yang akan diperoleh.

2. Arus kas

Dalam sebuah bisnis dibutuhkan sekali dana tunai agar dapat memenuhi layanan pelanggan. Mengapa? Karena aktivitas dalam pendanaan pada awal usaha dibutuhkan agar tidak kekurangan dana. Aktifitas pencatatan arus kas meliputi kegiatan untuk memperoleh dana kas dari pada investor/kreditur yang digunakan untuk menjalankan kegiatan operasional.

Contohnya :

Aktifitas Operasional

Penjualan	Rp. 50.000.000
Retur Pembelian Barang	Rp. 2.000.000
Pembelian Persediaan Barang	Rp.(10.000.000)
Total Beban	Rp. (5.000.000)
Pembayaran Pajak Usaha	Rp. (1.000.000)
Arus Kas untuk aktivitas Operasional	Rp. 36.000.000

Aktifitas Investasi

Pembelian Mesin Baru	Rp. (3.000.000)
Penyewaan Kendaraan Operasioanal	Rp. 4.000.000
Kas untuk Aktifitas Investasi	Rp. 1.000.000

Aktifitas Pendanaan

Penambahan Modal	Rp. 15.000.000
Pengembalian Hutang	Rp. (20.000.000)
Kas untuk Aktifitas Pendanaan	Rp. (5.000.000)
Kenaikan Kas	Rp. 32.000.000

3. Perkiraan Neraca Saldo

Berdasarkan hasil penjualan dan biaya operasional terdiri dari aset, saldi pinjaman dan saldo modal. Tujuannya adalah untuk dapat mengetahui kesamaan antara jumlah debit dan credit yang terdapat dari buku besar, selain itu perusahaan dapat mengetahui saldo akhir dari setiap akun nya.

Neraca menunjukkan posisi kekayaan suatu perusahaan, kewajiban keuangan, dan modal dasar suatu

perusahaan pada waktu tertentu. Kekayaan yang dimaksud yaitu disajikan pada sisi aktiva, sedangkan kewajiban dan modal disajikan di sisi pasiva (Suad Husnan & Enny Pujiastuti, 2012).

4. Analisa titik impas (BEP)

Dalam menjalankan usaha pastinya mengeluarkan biaya produksi, kita harus mengetahui berapa lama dan berapa banyak produk yang harus kita jual agar mendapatkan titik impas atau yg biasa disebut modal kita kembali. Secara garis besar BEP merupakan keadaan dimana perusahaan dalam kondisi tidak mendapatkan keuntungan dan tidak mengalami kerugian artinya artinya pendapatan = total produksi yang dikeluarkan.

a. Manfaat :

- 1) Untuk dapat menghitung biaya awal perusahaan.
- 2) Memberikan gambaran keuntungan yang akan di dapatkan oleh perusahaan dan meminimalkan kerugian.
- 3) Menganalisa budget pada setiap project yang akan dilakukan oleh perusahaan.

b. Rumus BEP :

$$\text{BEP} = \frac{\text{Biaya Tetap}}{\text{Harga jual/unit} - \text{Biaya variabel/unit}}$$

$$(\text{Harga jual/unit} - \text{Biaya variabel/unit})$$

C. Bagaimana Membuat Laporan Keuangan yang Sederhana

Bagi perusahaan skala kecil/menengah bahkan perusahaan besar tetap harus membuat laporan keuangan. Mengapa? Untuk memudahkan proses arus kas yang sebenarnya terjadi di perusahaan, banyak perusahaan yang mengabaikan pencatatan dan hanya melihat omzet yang besar saja. Sebenarnya pembuatan laporan keuangan itu cukup sederhana. Cara sederhana untuk perusahaan kecil.

1. Membuat Buku Catatan Pengeluaran

Pada saat membuka usaha sebaiknya dibuat terlebih dahulu pencatatan mengenai pengeluaran perusahaan. Mencatat semua transaksi/biaya yang dikeluarkan oleh

perusahaan, contohnya: pembelian bahan baku/barang, pembayaran listrik dan biaya lainnya. Dengan begitu perusahaan akan lebih mudah mengetahui jumlah dana yang telah digunakan.

2. Membuat Buku Catatan Pemasukan

Selain catatan untuk pengeluaran, perusahaan pun harus membuat pencatatan mengenai pemasukan/pendapatan yang diterima oleh perusahaan dengan mencatat semua hasil penjualan sampai dengan piutang yang sudah dibayar/belum oleh konsumen. Usahakan untuk mencatat semua transaksi setiap hari.

3. Membuat Buku Kas Utama

Buku kas utama merupakan suatu pencatatan yang dituliskan berdasarkan penggabungan pemasukan dan pengeluaran agar dapat mengetahui informasi lebih detil terkait seberapa besar keuntungan dan kerugian yang di dapatkan oleh perusahaan. Selain itu kas utama ini di lakukan sebagai dasar strategi perencanaan yang akan datang.

4. Buku Persediaan

Pencatatan persediaan harus di lakukan secara terus menerus karena untuk mengetahui jumlah persediaan yang ada di dalam perusahaan agar mengetahui apakah perusahaan harus menambah persediaan atau tidak.

5. Membuat Buku Inventaris Barang

Buku ini digunakan untuk mencatat semua barang yang dimiliki perusahaan. Baik yang sudah dibeli maupun telah diurus. Selain itu buku ini pun dapat berfungsi supaya aset perusahaan tetap terkendali.

D. Simpulan

Bagi perusahaan yang ingin membuka bisnis baru sangat penting sekali melakukan perencanaan bisnis dari semua aspek untuk dapat mencapai tujuan yang diharapkan oleh

perusahaan serta strategi-strategi yang ingin dicapai oleh perusahaan. Karena aspek keuangan yang harus ditentukan oleh perusahaan untuk menjalankan usaha bisnis perusahaannya, baik mulai dari pencatatan sampai dengan laporan keuangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agarwal, S., Amromin, G., Ben-David, I., Chomsisengphet, S., & Evanoff, D. D. (2015). Financial literacy and financial planning: Evidence from India. *Journal of Housing Economics*, 27, 4–21. <https://doi.org/10.1016/j.jhe.2015.02.003>
- Albaity, M. S., & Rahman, M. (2012). Gender, Ethnicity, and Religion and Investment Decisions: Malaysian Evidence. *Journal of Sociological Research*, 3 (2). <https://doi.org/10.5296/jsr.v3i2.2649>
- Aranda, Daniel. (2007). Simulating Reality for Teaching Strategic Management, *Innovations in Education and Teaching International*, 44, 3, 273 – 286
- Ariani, D. W. (n.d.). Manajemen Operasi Jasa. 1–65.
- Arief, S., & Aji, T. (2013). Simulasi Berbasis Spreadsheet (Studi Kasus: Jaringan Toko Sepatu Olahraga). *Jurnal Kaunia*, 9(1), 53–62.
- Arnold, M., & Artz, M. (2019). The use of a single budget or separate budgets for planning and performance evaluation. *Accounting, Organizations and Society*, 73, 50–67. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.06.001>
- Ayu, N., & Dewi, N. (2015). Rencana Pengembangan Strategi Perusahaan Untuk Meningkatkan Kualitas Perusahaan, 9–10.
- Barrett, H. C., Frederick, D. A., Haselton, M. G., & Kurzban, R. (2006). Can manipulations of cognitive load be used to test evolutionary hypotheses? *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(3), 513–518. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.91.3.513>
- Becchetti, L., Bruni, L., & Zamagni, S. (2020). Not just for profit: civil enterprises and values-based organizations. *The*

Microeconomics of Wellbeing and Sustainability, 295–320.
<https://doi.org/10.1016/b978-0-12-816027-5.00010-0>

- Bello-Orgaz, G., Mesas, R. M., Zarco, C., Rodriguez, V., Cerdón, O., & Camacho, D. (2020). Marketing analysis of wineries using social collective behavior from users' temporal activity on Twitter. *Information Processing and Management*, 1–20.
<https://doi.org/10.1016/j.ipm.2020.102220>
- Berry, T. (2004). *Hurdle: The Book on Business Planning* (5th editio). USA: Palo Alto Software Inc.
- Betrus, A.K. (2008). Resources. *Educational Technology*. A. Januszewski, & M. Molenda (Eds.), USA: Taylor & Francis, 213-240.
- Bina, B., & Entrepreneurship, D. (n.d.). Keberhasilan Usaha (Studi Kasus Umkm Di Bawah, 376–388.
- Bocken, N. M. P., & Geradts, T. H. J. (2019). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 101950.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101950>
- Brounen, D., Koedijk, K. G., & Pownall, R. A. J. (2016). Household financial planning and savings behavior. *Journal of International Money and Finance*, 69, 95–107.
<https://doi.org/10.1016/j.jimonfin.2016.06.011>
- Brüggen, E. C., Hogreve, J., Holmlund, M., Kabadayi, S., & Löfgren, M. (2017). Financial well-being: A conceptualization and research agenda. *Journal of Business Research*, 79, 228–237.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.013>
- Bui, B., Houqe, M. N., & Zaman, M. (2020). Climate governance effects on carbon disclosure and performance. *British Accounting Review*, 52(2), 100880.
<https://doi.org/10.1016/j.bar.2019.100880>
- Busono, G. A. (2016). Pengaruh Sistem Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT.

Persada Sawit Mas (PSM) Kecamatan Pampangan Kabupaten Ogan Komering Ilir. *Muqtashid,I* (01), 81-114. Retrieved from <https://jurnal.um-palembang.ac.id/muqtashid/article/view/266/238>

Bygrave, W. D. (1994). *The Portable MBA in Entrepreneurship*. New York: John Willeys & Son Inc.

Cahyo, W. N. (2008). Pendekatan Simulasi Monte Carlo Untuk Pemilihan Alternatif Dengan Decision Tree Pada Nilai Outcome Yang Probabilistik. *Teknoin*, 13 (2), 11-17. <https://doi.org/10.20885/teknoin.vol13.iss2.art3>

Calic, G., Shevchenko, A., Ghasemaghaei, M., Bontis, N., & Ozmen Tokcan, Z. (2020). From sustainability constraints to innovation: Enhancing innovation by simultaneously attending to sustainability and commercial imperatives. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 11 (4), 695-715. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-02-2019-0084>

Calkins, T. (2012). Breakthrough Marketing Plans (Issue 1). <https://doi.org/10.16309/j.cnki.issn.1007-1776.2003.03.004>

Campeau, L. P., & Gamache, M. (2020). Short-term planning optimization model for underground mines. *Computers and Operations Research*, 115 (xxxx), 104642. <https://doi.org/10.1016/j.cor.2019.02.005>

Cooke, P. (2015). Green governance and green clusters: Regional & national policies for the climate change challenge of Central & Eastern Europe. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 1 (1), 1-17. <https://doi.org/10.1186/s40852-015-0002-z>

Daft, R. L. (2010). *New Era of Management*. Canada: South-Western Cengage Learning.

de Villiers, C., & van Staden, C. J. (2006). Can less environmental disclosure have a legitimising effect? Evidence from Africa. *Accounting, Organizations and Society*, 31 (8), 763-781.

<https://doi.org/10.1016/j.aos.2006.03.001>

Duréndez, A., Ruíz-Palomo, D., García-Pérez-de-Lema, D., & Diéguez-Soto, J. (2016). Management control systems and performance in small and medium family firms. *European Journal of Family Business*, 6 (1), 10–20. <https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2016.05.001>

Ekinci, Y., Gordon-Wilson, S., & Slade, A. (2020). An exploration of entrepreneurs' identities and business growth. *Business Horizons*, 63 (3), 391–401. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.02.003>

Ertemsir, E., & Bal, Y. (2012). An interactive method for hr training: Managers as simulation players. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 31 (2011), 870–874. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.12.159>

Farrah, J., Felix, R., Greesntein, J.-A., Hirsch de Haan, E., Matsumoto, E., & Burd Rosen, J. (2014). Best Practices-Strategic Planning. *Foundation for Community Association Research*, 28. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-811035-5.00007-6>

Fatma, E. (2019). Perencanaan Persediaan Komponen Pada Perusahaan Original Equipment Manufacturer Menggunakan Metode Persediaan Deterministik Dinamis. *Spektrum Industri*, 17 (1), 23. <https://doi.org/10.12928/si.v17i1.9354>

Featherstone, S. (2015). Creating a business plan. *A Complete Course in Canning and Related Processes*, 3–20. <https://doi.org/10.1016/b978-0-85709-677-7.00001-3>

Fotiadis, A., Mombeuil, C., & Valek, N. S. (2018). Designing and Implementing a Marketing Plan. *The Emerald Handbook of Entrepreneurship in Tourism, Travel and Hospitality*, 297–311. <https://doi.org/10.1108/978-1-78743-529-220181023>

Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner*

Production, 198, 401–416.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>

- Genchev, E. (2015). Assessment of strategic marketing planning. *Trakia Journal of Sciences*, 13 (Suppl.1), 323–326.
<https://doi.org/10.15547/tjs.2015.s.01.054>
- Ginting, M. (2018). Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial Organisasi. *Jurnal Manajemen*, 4 (1), 23–33.
- Globocnik, D., Faullant, R., & Parastuty, Z. (2020). Bridging strategic planning and business model management – A formal control framework to manage business model portfolios and dynamics. *European Management Journal*, 38 (2), 231–243. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.08.005>
- Handoko, H. (2010). *Dasar-Dasar Manajemen Produksi dan Operasi*. Yogyakarta: BPEE.
- Handoko, T. H. (2014). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hanggraeni, Dewi. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Hariyanti, N. T., & Wirapraja, A. (2018). Pengaruh Influencer Marketing Sebagai Strategi Pemasaran Digital Era Moderen (Sebuah Studi Literatur). *Jurnal Eksekutif*, 15 (1), 133–146.
- Harvard Business School. (2006). *The Essentials of Strategy*. America: Harvard Business School Press.
- Hasan, A. (2013). *Marketing dan Kasus-Kasus Pilihan (Edisi 1)*. CAPS (Center For Academic Publishing Service).
- Hasibuan, Malayu S.P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Hasibuan, S. P, M. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Heizer, Jay & Render, Barry. (2008). *Manajemen Operasi Edisi 9*.

Jakarta : Penerbit Salemba Empat.

- Heizer, J., & Render, B. (2010). *Manajemen Operasi* (9th ed.). Salemba Empat.
- Hey, R. B. (2019). Strategic long-range business plan. *Turnaround Management for the Oil, Gas, and Process Industries*, 31-48. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-817454-8.00002-2>
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Sheperd, D. A. (2012). *Kewirausahaan- Entrepreneurship*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hudori, M. (2014). Sistem Pengendalian Persediaan Bahan Bakar Minyak Solar Dengan Simulasi Monte Carlo. *Jurnal Citra Widya Edukasi*, 6 (1), 1-9.
- Huse, M., & Solberg, A. G. (2006). Gender-related boardroom dynamics: How Scandinavian women make and can make contributions on corporate boards. *Women in Management Review*, 21 (2), 113-130. <https://doi.org/10.1108/09649420610650693>
- Hutahaean, H. D. (2018). Analisa Simulasi Monte Carlo Untuk Memprediksi Tingkat Kehadiran Mahasiswa dalam Perkuliahan. *Journal of Informatic Pelita Nusantara*, 3 (1), 41-45.
- Ivy, A., Standiford, K., & Mizell, J. (2020). Financial planning for colorectal surgeons. *Seminars in Colon and Rectal Surgery*, 31 (1), 100713. <https://doi.org/10.1016/j.scrs.2019.100713>
- Joyce, A. (2003). How to write a marketing plan, part 2: Packaging. *Stitches Magazine*, 17 (10), 22-24.
- Kingsnorth, S. (2016). *Digital marketing strategy: an integrated approach to online marketing* (1st Editio). www.koganpage.com/DigitalMarketingStrategy
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. 15 Edition. In *New Jersey: Pearson Prentice Hall*.
- Kristianto, D. (2012). MENYUSUN BUSINESS PLAN DALAM RANGKA PENGEMBANGAN USAHA Djoko Kristianto

Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta, 12 (1), 58–66.

- Kusuma, D. F., & Sugandi, M. S. (2019). Strategi Pemanfaatan Instagram Sebagai Media Komunikasi Pemasaran Digital Yang Dilakukan Oleh Dino Donuts. *Jurnal Manajemen Komunikasi*, 3 (1), 18. <https://doi.org/10.24198/jmk.v3i1.12963>
- Lahtinen, K. D., & Shipe, S. (2017). Readability of financial advisor disclosures. *Journal of Empirical Finance*, 44 (August), 36–42. <https://doi.org/10.1016/j.jempfin.2017.08.002>
- Lei, S. S. I., Nicolau, J. L., & Wang, D. (2019). The impact of distribution channels on budget hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 81 (February), 141–149. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.03.005>
- Lex, B. M., & Faculty, E. (2014). Strategies for Effective Security Leadership. *Strategies for Effective Security Leadership*, 11–13. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800842-3.00002-4>
- Lidia, T. G. (2015). An Analysis of the Existence of a Link Between Budgets and Performance in Economic Entities. *Procedia Economics and Finance*, 32 (15), 1794–1803. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01483-5](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01483-5)
- Liesen, A., Figge, F., Hoepner, A., & Patten, D. M. (2013). Climate Change and Asset Prices: Are Corporate Carbon Disclosure and Performance Priced Appropriately? Andrea Liesen. *Journal of Business Finance and Accounting*, 44 (1–2), 35–62. <https://doi.org/10.1111/jbfa.12217>.This
- Lin, R., Gui, Y., Xie, Z., & Liu, L. (2019). Green governance and international business strategies of emerging economies' multinational enterprises: A multiple-case study of chinese firms in pollution-intensive industries. *Sustainability (Switzerland)*, 11 (4). <https://doi.org/10.3390/su11041013>
- Liu, Q., Jiang, R., Liu, R., Zhao, H., & Gao, Z. (2020). Travel cost

- budget based user equilibrium in a bottleneck model with stochastic capacity. *Transportation Research Part B: Methodological*, 139, 1–37. <https://doi.org/10.1016/j.trb.2020.05.002>
- Love, P. E. D., Sing, M. C. P., Ika, L. A., & Newton, S. (2019). The cost performance of transportation projects: The fallacy of the Planning Fallacy account. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 122 (August 2018), 1–20. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2019.02.004>
- Mangkunegara. A. A, Anwar, P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda.
- Martins, P. (2017). Integrating financial planning, loaning strategies and project scheduling on a discrete-time model. *Journal of Manufacturing Systems*, 44, 217–229. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2017.06.001>
- Masciocchi, B. (2019). How to make a business plan. *Studies in Surface Science and Catalysis*, 179, 465–484. <https://doi.org/10.1016/B978-0-444-64337-7.00023-9>
- Megginson, W.L., M. J. B., & Megginson, L. C. (2000). *Small Business Management: An Entrepreneur's Guidebook*. (Third Ed, Ed.). Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Meilani, D., Agung Yulianto, A., & Rahman, A. (2013). Perancangan Aplikasi Simulasi Pemasaran untuk Executive Decision pada Perusahaan Manufaktur. *Jurnal Teknik*, 20 (28), 71–77. http://ft.unand.ac.id/teknika/TeknikA_Vol_20_No_2_Nov_2013-Difana_Meilani.pdf
- Molenda, M. & Pershing, J.A. (2008). *Improving Performance. Educational Technology*. A. Januszewski, & M. Molenda (Eds.), USA: Taylor&Francis, 49-80.
- Mondy, R. W. (2010). *Human Resource Management* (11th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Muñoz-Torres, M. J., Fernández-Izquierdo, M. Á., Rivera-Lirio, J. M., & Escrig-Olmedo, E. (2019). Can environmental, social,

and governance rating agencies favor business models that promote a more sustainable development? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26 (2), 439–452. <https://doi.org/10.1002/csr.1695>

Musthai, V. (2019). Planning Marketing Activities of The Enterprise. *Journal SWorld*, March.

Nelke, M. (2012). The necessary business development and planning. *Strategic Business Development for Information Centres and Libraries*, 1–6. <https://doi.org/10.1016/b978-1-84334-661-6.50001-2>

Niu, G., Zhou, Y., & Gan, H. (2020). Financial literacy and retirement preparation in China. *Pacific Basin Finance Journal*, 59 (December 2018), 101262. <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2020.101262>

Notoatmodjo, S. (2003). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.

Ogbechi, A. D., Dixon-ogbechi, B. N., & Halim, H. C. (2020). An Assessment of Strategic Marketing Planning and Sustainable Corporate Performance of Insurance Organization in Nigeria. *The Pacific Journal of Science and Technology*, 21 (1), 150–160.

Ogbeiwi, O. (2017). Why written objectives need to be really SMART. *British Journal of Health Care Management*, 23 (7), 324–336. <https://doi.org/10.12968/bjhc.2017.23.7.324>

Oh, S. C., & Shin, J. (2015). The impact of mismeasurement in performance benchmarking: A Monte Carlo comparison of SFA and DEA with different multi-period budgeting strategies. *European Journal of Operational Research*, 240 (2), 518–527. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2014.07.026>

OJK. (2016). POJK 5 Tahun 2016 Rencana Bisnis Bank, 1–31.

Onyiriuba, L. (2016). Bank Strategic Business Units Planning, Marketing and Risk Management. *Bank Risk Management in*

Developing Economies, 223–245.
<https://doi.org/10.1016/b978-0-12-805479-6.00013-4>

- P. Appley, A. Lawrence dan Oey Liang Lee. 2010. Pengantar Manajemen. Jakarta: Salemba Empat. a
- Pauceanu, A. M. (2016). *Business Plan. Entrepreneurship in the Gulf Cooperation Council*. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-811288-5.00004-x>
- Plan, B., & Success, B. T. O. (n.d.). the Product and Business Plan Business Plan – Blueprint To Success.
- Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79 (3). <https://doi.org/10.2469/dig.v31.n4.960>
- Prananda, N. I., Chan YinFah, B., Chen, L. L., & Chuen, P. W. (2020). Go-Jek Company: Go-jek's rise to dominating Indonesian's markets and southeast Asean. *Test Engineering and Management*, 82 (1-2), 735–743.
- Rahmi, H. S. (2017). Pengaruh On The Job Training Dan Off The Job Training Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bagian Kantor Ptpn V Unit Kebun Lubuk Dalam Kabupaten Siak). *SAE Technical Papers, IV (2)*, 1–12. <https://doi.org/10.4271/590122>
- Rahmi, U. (2018). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pemasaran. <http://importeksportindonesia.blogspot.com/2018/12/ulfi-rahmi-google.html> (Accessed: 14 Agustus 2020).
- Rambitan, B. F., Sumarauw, J. S. B., & Jan, A. H. (2018). Analisis Penerapan Manajemen Persediaan Pada CV Indospice Manado Analysis of Application of the Inventory Management on CV Indospice. *Analisis Penerapan*, 6 (3), 1448–1457.
- Reinking, J., Arnold, V., & Sutton, S. G. (2020). Synthesizing enterprise data to strategically align performance: The intentionality of strategy surrogation. *International Journal of Accounting Information Systems*, 36, 100444. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2019.100444>

- Risyahadi, S. T., & Putri, H. Y. (2019). Jurnal Manajemen Industri dan Logistik Upaya Improvement Pengendalian Persediaan Suku Cadang Dengan Metode Fixed Time Period. 129-140.
- Rohimah, A. (2019). Era Digitalisasi Media Pemasaran Online dalam Gugurnya Pasar Ritel Konvensional. *KANAL: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 6 (2), 91.
<https://doi.org/10.21070/kanal.v6i2.1931>
- Rusdiana. (2014). Manajemen operasi. CV Pustaka Setia.
- Sahir, H. S., Abdurrozzaq, H., Aisyah, S., Sudirman, A., Kusuma, A. H. P., Salmiah, Afriany, J., & Simarmata, J. (2020). Gagasan Manajemen (A. Rikki (ed.); Cetakan 1). Yayasan Kita Menulis.
https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=jF3PDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&ots=cMESpMhWgr&sig=C1H-_6ciH6TxS65OUwHNNnykwoY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Schuler, R. S. (1992). Strategic Human Resources Management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21 (1), 18-32.
- Sedarmayanti. (2011)*Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Setyawan, A. (2018). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Perusahaan Fabrikasi Lepas Pantai Di Batam Dan. *Journal of Accounting & Management Innovation*, Volume 2 (Nomor 1), 67-89.
- Purnomo, A., Putri, R. A., & Rosyidah, E. (2017). *Kamus Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: UNUSIDA Press.
- Shim, J. K., & Siegel, J. G. (2005). Budgeting basics & Beyond (Second Edi). John Wiley & Sons, Inc.
- Siagian, Sondang P. (2009). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta : PT. Rineka Cipta

- Silitonga, R. Y. H., Sarim, S., & Yuli, F. (2015). Analisis Kebijakan Manajemen Persediaan Probabilistik dengan Model Q dan P Lost Sales. *Jurnal Telematika*, 10 (1), 27–34.
- Situmorang, J. R. (2011). Perencanaan Jangka Panjang Di Perusahaan Multi Nasional. *Jurnal Administrasi Bisnis Unpar*, 7 (1), 77–95. <https://doi.org/10.26593/jab.v7i1.404>.
- Solihin, I. (2007). *Memahami Business Plan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Song, J., Martens, A., & Vanhoucke, M. (2020). The impact of a limited budget on the corrective action taking process. *European Journal of Operational Research*, 286 (3), 1070–1086. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2020.03.069>
- Suad Husnan dan Enny Pudjiastuti. 2012. Dasar - Dasar Manajemen Keuangan. Edisi Keenam Cetakan Pertama. Yogyakarta : UPP STIM YPKN Purnomo, A., Putri, R. A., & Rosyidah, E. (2017). *Kamus Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: UNUSIDA Press.
- Sudirman, A., Rosmayati, S., Anne, H., Arifudin, O., Rijal, K., Alaydrus, S., Rusmana, F., Syamsuriansyah, Hanika, I. M., & Nugroho, L. (2020). Prilaku konsumen dan perkembangannya di era digital. *Widina Bhakti Persada*.
- Sumiati, & Iriani. (2017). Pengendalian Persediaan Bahan Baku Dengan Menggunakan Simulasi Monte. 12 (02), 43–55. <https://doi.org/10.33005/tekmapro.v12i2.79>
- Supriyanto, -. (2012). Business Plan Sebagai Langkah Awal Memulai Usaha. *Jurnal Ekonomi Dan Pendidikan*, 6 (1), 73–83. <https://doi.org/10.21831/jep.v6i1.590>
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Thekdi, S., & Aven, T. (2016). An enhanced data-analytic framework for integrating risk management and performance management. *Reliability Engineering and System Safety*, 156, 277–287.

<https://doi.org/10.1016/j.res.2016.07.010>

- Tucker, E. (2015). *Business Continuity Plans and Procedures. Business Continuity from Preparedness to Recovery*.
<https://doi.org/10.1016/b978-0-12-420063-0.00008-5>
- Turner, A. (1994). The role of simulation in solving complex operations management problems: a review. *Irish Business and Administrative Research*, 15, 93-105.
- Vasileva, E., Hristova-Pesheva, Y., & Ivanova, D. (2018). Green Business Management As A Business Opportunity For Small and Medium-Size Enterprises in Polymer Industry. *Journal of Chemical Technology and Metallurgy*, 53 (4), 773-781.
- Vemic, J. (2007). Employee training and development and the learning organization. *Economics and Organization*, 4 (2), 209-216.
- Wang, R., Zhou, S., & Wang, T. (2019). Corporate Governance, Integrated Reporting and the Use of Credibility-enhancing Mechanisms on Integrated Reports. *European Accounting Review*, 0(0), 1-33.
<https://doi.org/10.1080/09638180.2019.1668281>
- Wong, G. (2006) Educators explore 'Second Life' online, *CNN Tech*,
http://articles.cnn.com/2006-11-13/tech/second.life.university_1_secondlife-educators-virtual-world?_s=PM:TECH.
- Wormell, I., Olesen, A. J., & Mikulás, G. (2011). The starting point: make a business plan. *Information Consulting*, 31-55.
<https://doi.org/10.1016/b978-1-84334-662-3.50004-9>
- Yang, D., Li, L., Jiang, X., & Zhao, J. (2020). The fit between market learning and organizational capabilities for management innovation. *Industrial Marketing Management*, 86 (28), 223-232. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.12.007>
- Yang, H., & Morgan, S. L. (2011). Business strategy and corporate governance: theoretical and empirical perspectives. *Business*

Strategy and Corporate Governance in the Chinese Consumer Electronics Sector, 23–46. <https://doi.org/10.1016/b978-1-84334-656-2.50002-8>

Zwingli, K. (2014). Perencanaan Strategi Pt. Rumbia Citra Darma Dengan Analisis Swot. *Agora*, 2 (2).

TENTANG PENULIS

Dr. Hastin Umi Anisah, S.E., M.M.



Penulis kelahiran Blora tepatnya di Cepu Kota Minyak ini adalah dosen tetap pada program studi Manajemen konsentrasi Manajemen Strategi dan Kewirausahaan FEB di Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin sejak tahun 2003.

Penulis juga merupakan pendiri Taman Belajar (TBM) Alexandria DAS Barito dan Ketua Pusat Kajian Ekonomi, Bisnis dan Kewirausahaan LPPM ULM ini menyelesaikan pendidikan formal Sarjana di Universitas Lambung Mangkurat pada tahun 2002 dan Magister Manajemen di PMM UB Malang pada tahun 2007 dengan predikat Cum Laude dan menyelesaikan studi Doktor Ilmu Manajemen Tahun 2010 dengan predikat Cum Laude serta Sandwich Programme at La Trobe University Australia tahun 2009. Email: humianisah@ulm.ac.id

Acai Sudirman, S.E., M.M.



Lahir di Lubuk Pakam, 15 Maret 1989, lulus dari Jurusan Sarjana Manajemen dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung pada tahun 2016. Gelar Magister Manajemen diperoleh dari program Magister Manajemen Fakultas Pascasarjana Universitas HKBP Nommensen Medan dengan konsentrasi Manajemen Pemasaran dan lulus pada tahun 2018.

Saat ini aktif mengajar pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung pada Program Studi Manajemen. Buku yang telah terbit hasil kolaborasi dengan para penulis antara lain adalah FINTECH: Inovasi Sistem Keuangan di Era Digital (2019), E-Learning: Implementasi, Strategi & Inovasi (2019), Manajemen Sumber Daya Manusia (2019), Gagasan Manajemen (2020), Metode Penelitian: Pendekatan Multidisipliner (2020), Aplikasi Pembelajaran Berbasis TIK (2020), Menjadi Kepala Sekolah Profesional Era Revolusi 4.0 (2020), Keterampilan Manajerial Efektif (2020), E-Business: Implementasi, Strategi dan Inovasinya (2020), Online Marketing (2020), Dasar-Dasar Kewirausahaan: Untuk Perguruan Tinggi dan Dunia Bisnis (2020), Perilaku Konsumen dan Perkembangannya di Era Digital (2020), Tourism Marketing (2020), Brand Management: Esensi, Posisi & Strategi (2020), Manajemen Pemasaran Pendidikan (2020).

Agatha Rinta Suhardi, S.Si., M.M.



Penulis kelahiran Tasikmalaya ini adalah dosen tetap (*faculty member*) program studi Sarjana Manajemen di Universitas Widyatama, Bandung sejak tahun 2012.

Penulis penggemar ice cream coklat dan film ini menyelesaikan pendidikan formal Sarjana di Universitas Katolik Parahyangan dan Magister Manajemen di Institut Manajemen Telkom Bandung. Email:

agatha.rinta@widyatama.ac.id

Arif Widyatama, M.SA.



Lulus S1 di Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Tadulako, Palu Indonesia Tahun 2013. Lulus S2 di Program studi akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya, Malang Indonesia. Saat ini sedang menempuh pendidikan S-3 bidang akuntansi di Universitas Airlangga, Surabaya Indonesia.

Penulis merupakan dosen tetap Program Studi Akuntansi STIE Panca Bhakti Palu. Mengampu mata kuliah akuntansi keuangan dan berperilaku. Aktif menulis artikel pada jurnal nasional dan internasional bereputasi. Termasuk menulis buku referensi dalam bidang akuntansi keuangan. Bidang konsentrasi keilmuannya adalah akuntansi keuangan dan berperilaku. Pernah mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh NAMA Foundation mengenai roadmap of outstanding Academician di Malaysia pada tahun 2018. Penulis juga telah memperoleh hibah dari DIKTI untuk dosen selama dua tahun berturut-turut yaitu pada tahun 2017 dan 2018. Email: arifwidyatama@stiepbpalu.ac.id

Dr. Abdurohim, S.E., M.M.



Kelahiran Cirebon (Jawa Barat) 12 April 1964, berkecimpung sebagai praktisi Perbankan selama 31 tahun pada PT. Bank Papua, dengan jabatan terakhir *Vice President* pada Divisi Perencanaan Strategis (Renstra). Keahlian yang dimiliki adalah Audit Perbankan, Perencanaan Strategis,

Pemasaran, *Managemen Human Capital*, Penyusunan BPP & SOP dan Struktur Organisasi Perusahaan Perbankan. Saat ini sebagai pengajar/dosen Lektor pada Universitas Jendral Ahmad Yani, Cimahi, Jawa Barat. Telah menyelesaikan penulisan buku (Kolaborasi) sebanyak 18 buah. Menyelesaikan pendidikan formal Sarjana di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YPKP (Manajemen Perbankan) Bandung (1989), *Magister Manajemen* (MM)-Manajemen Keuangan di Universitas Hasanudin-Makasar (2003). Program Doktor (Manajemen) pada Universitas Cendrawasih, Jayapura-Papua (2017). Telah mengikuti pendidikan/Lulus: Sekolah Pimpinan Bank (Sespibank), Sekolah Pemimpin Cabang, Manajemen Risiko level 4, Keuangan Berkelanjutan (SDGs), Mendeley, Turnitin, Nvivo12, SEM-PLS. Bersertifikat: Dosen Profesional (Serdos). Anggota: *Project Managemen Office* Indonesia (PMOPI). Email: Abdurrohim@mn.Unjani.ac.id

Vincentia Wahyu Widajatun, S.E., M.M.



Penulis kelahiran Bandung ini adalah dosen tetap (*faculty member*) program studi Sarjana Manajemen (*business creation*) di Universitas Widyatama, sejak tahun 2015. Sebelumnya pernah bekerja di perusahaan garment selama 10 tahun di bagian Research & Development. Menyelesaikan pendidikan formal Sarjana di Universitas Katolik Parahyangan dan *Master of Management* (MM) di Universitas Katolik Parahyangan. Email: vincentia.wahju@widyatama.ac.id

Dr. Neneng Susanti, S.MB., M.M.



Penulis kelahiran Jakarta ini adalah dosen tetap (*faculty member*) program studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Widyatama, Bandung sejak tahun 2012.

Muslim penggemar buku dan film ini menyelesaikan pendidikan formal Sarjana dengan gelar Sarjana Manajemen Bisnis di Sekolah Tinggi Manajemen Telkom Bandung dan Magister Manajemen di Institut Manajemen Telkom Bandung. Serta memperoleh gelar Doktor Ilmu Manajemen di Universitas Pasundan Bandung. Email: neneng.susanti@widyatama.ac.id

Sakina Ichsani, S.E., M.M.



Penulis kelahiran Bandung ini adalah dosen tetap (*faculty member*) program studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Widyatama, Bandung sejak tahun 2014.

Ibu dari dua orang anak ini menyelesaikan pendidikan formal Sarjana di Fakultas Ekonomi Universitas Parahyangan dan Magister Manajemen di Universitas Padjadjaran, Bandung. Email:

sakina.ichsani@widyatama.ac.id

Reva Yuliani, S.E., M.M.



Penulis kelahiran Bandung ini adalah dosen tetap (*faculty member*) program studi manajemen di Universitas Widyatama, Kampus Bandung sejak tahun 2019.

Muslim penggemar kuliner ini menyelesaikan pendidikan formal Sarjana di Universitas Widyatama dan *Master of Business (MM)* di *Telkom University*. Sejak tahun 2017. Email: reva.yuliani@widyatama.ac.id