

BAB IV

PERENCANAAN KEUANGAN

4.1 Perencanaan Keuangan

Salah satu bagian penting dalam penyusunan *business plan* adalah penyusunan perencanaan keuangan. Karena sering kegagalan suatu usaha disebabkan ketidakmampuan dalam mengelola dan khususnya merencanakan keuangan. Fahmi (2016: 77) Perencanaan keuangan adalah suatu ilmu yang menempatkan kajian tentang keuangan dengan menempatkan berbagai atribut keuangan secara terkonsep dan sistematis baik secara jangka pendek maupun jangka panjang.

Untuk hasil investasi yang baik, produk yang dijual baik barang maupun jasa harus bisa menghasilkan keuntungan, memenuhi kebutuhan pasar, dan bisa terus menyesuaikan dengan kondisi pasar. Untuk itu perlu dilakukan evaluasi terhadap suatu rencana investasi yang tertuang dalam tiga hal pokok, yaitu estimasi *cash flow*, estimasi rencana pendapatan yang ingin diperoleh, dan evaluasi rencana investasi berdasarkan ukuran-ukuran yang jelas Rangkuti (2015: 82). Dan berikut kriteria untuk mengukur suatu rencana investasi yaitu :

1. *Net Profit Margin*

Net profit margin adalah rasio antara profit bersih setelah pajak dibagi dengan total penjualan. Rasio profitabilitas yang digunakan untuk mengukur persentase laba bersih pada suatu perusahaan terhadap penjualannya.

margin laba bersih ini menunjukkan proporsi penjualan yang tersisa setelah dikurangi semua biaya terkait.

$$NPM = \frac{\text{laba bersih setelah pajak}}{\text{total penjualan}} \times 100\%$$

2. *Payback Period*

Metode yang mengukur kelayakan investasi dari lama waktu pengembalian. Keputusan ditentukan oleh berapa lama *cash flow* dapat menutupi seluruh pengeluaran pada saat investasi. Para Investor atau pengusaha sering menggunakan *Payback Period (PP)* atau periode pengembalian modal ini sebagai penentu dalam mengambil keputusan investasi yaitu keputusan yang menentukan apakah akan menginvestasikan modalnya ke suatu proyek atau tidak.

$$PP = \frac{\text{Nilai Investasi}}{\text{Kas masuk Bersih}}$$

3. *Net Present Value*

Metode ini digunakan untuk membandingkan *present value* dari investasi dengan nilai sekarang dari penerimaan-penerimaan kas bersih (aliran operasional maupun aliran arus kas terminal) dimasa yang akan datang. Untuk menghitung nilai sekarang perlu ditentukan tingkat bunga yang relevan. *Net present value* ini mengestimasi nilai sekarang pada suatu proyek, aset ataupun investasi berdasarkan arus kas masuk yang diharapkan pada masa depan dan arus kas keluar yang disesuaikan dengan suku bunga dan harga pembelian awal. *Net present value* menggunakan harga pembelian

awal dan nilai waktu uang (*time value of money*) untuk menghitung nilai suatu aset.

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + K)^t} - I_0$$

Dimana :

CF_t = aliran kas pertahun pada periode t

I_0 = investasi awal pada tahun 0

K = suku bunga

Kriteria penilaian :

- Jika $NPV > 0$, maka usulan investasi diterima.
- Jika $NPV < 0$, maka usulan ivestasi di tolak.
- Jika $NPV = 0$, maka nilai perusahaan tetap walaupun usulan investasi diterima atau di tolak.

4. *Internal Rate of Return*

Menghitung tingkat bunga atau *margin* yang menyamakan nilai sekarang dari arus kas yang diharapkan di masa depan atau penerimaan kas. Investasi diterima bila *internal rate of return* sama atau lebih tinggi dari tingkat diskonto. *Internal rate of return* merupakan indikator tingkat efisiensi dari suatu investasi. Suatu proyek atau investasi dapat dilakukan apabila laju pengembaliannya (*rate of return*) lebih besar daripada laju pengembalian apabila melakukan investasi di tempat lain.

$$I_0 = \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t}$$

Dimana :

t = tahun ke

n = jumlah tahun

I_0 = nilai investasi awal

CF = arus kas bersih

IRR = tingkat bunga yang di cari harganya

$$IRR = i_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} X (i_2 - i_1)$$

Dimana :

i_1 = tingkat suku bunga ke -1 npv +

i_2 = tingkat suku bunga ke -2 npv -

Suatu investasi akan diterima bila IRR yang didapat lebih besar dari *rate of return* yang ditentukan.

4.2 Pembahasan Perencanaan Keuangan

Suatu proses untuk mencapai tujuan-tujuan keuangan seseorang melalui manajemen keuangan secara terintegrasi terencana. Topik atau bahasan dalam perencanaan keuangan boleh dibilang cukup banyak. Topik dalam perencanaan keuangan umumnya diurutkan berdasarkan prioritasnya. Manfaat dari perencanaan keuangan bisa dirasakan dengan adanya “arah dan arti” keputusan keuangan seseorang. Melalui pengelolaan keuangan, seseorang bisa mengerti bagaimana setiap keputusan keuangan yang dibuat berdampak ke area lain dari keseluruhan situasi keuangan dirinya. Dengan melihat setiap keputusan keuangan sebagai

bagian dari suatu keseluruhan, seseorang dapat mempertimbangkan efek jangka pendek dan jangka panjang atas tujuan-tujuan.

A. Kebutuhan Modal

Menurut Gitman (2012: 67) kebutuhan modal merupakan sejumlah dana yang menjadi dasar untuk mendirikan suatu perusahaan, perusahaan menggunakan dana ini untuk membelanjai aktivitas perusahaan dalam menghasilkan produk barang dan jasa.

Modal yang diperlukan untuk usaha toko sayuran cep a'ang ini diperkirakan mencapai Rp. 915.230.000 yang diproyeksikan dalam jangka dua tahun lima bulan, diharapkan dalam kurun waktu tersebut kegiatan usaha ini sudah mampu mengembalikan modal investasi yang telah ditanamkan. Adapun rencana penggunaan modal tersebut dapat dilihat pada lampiran.

B. Perkiraan Arus Kas dan Rasio Keuangan

Menurut Harahap (2009: 103) laporan keuangan arus kas atau *cash flow statement* memiliki pengertian sebagai laporan keuangan yang menyajikan informasi tentang penerimaan dan pengeluaran kas suatu perusahaan selama suatu periode. Hal yang biasa disajikan atau digambarkan dalam laporan keuangan arus kas meliputi jumlah kas yang diterima, seperti pendapatan tunai dan investasi tunai dari pemilik serta jumlah kas yang dikeluarkan perusahaan, seperti beban-beban yang harus dikeluarkan, pembayaran utang, dan pengambilan *prive*.

Menggambarkan ramalan perkiraan arus uang yang diperkirakan akan terjadi pada lima tahun kedepan toko sayuran ini, dimana diuraikan secara rinci setiap tahunnya. Di dalam uraian tersebut, tampak bahwa dalam kurun waktu dua

tahun lima bulan, telah terakumulasi sejumlah uang yang diperoleh dari keuntungan laba bersih yang mampu untuk mengembalikan besarnya modal investasi yang telah dilakukan. Dari uraian perkiraan arus kas tersebut, maka dapat dilakukan penghitungan kelayakan bisnis dengan rasio-rasio keuangan seperti yang diuraikan pada tabel aspek kelayakan berikut ini :

Tabel 4.1 Rasio Keuangan

Tahun	Aspek Kelayakan				NPV	NPV Kumulatif
	Cash Out	Cash In	Net Cash	DF		
0	Rp 915.230.000		-Rp 915.230.000	1,000	-Rp 915.230.000	-Rp 915.230.000
1		Rp 442.045.400	Rp 442.045.400	0,943	Rp 417.023.962	-Rp 498.206.038
2		Rp 495.644.470	Rp 495.644.470	0,890	Rp 441.121.814	-Rp 57.084.224
3		Rp 554.585.262	Rp 554.585.262	0,840	Rp 465.640.480	Rp 408.556.256
4		Rp 616.829.674	Rp 616.829.674	0,792	Rp 488.586.876	Rp 897.143.132
5		Rp 682.547.790	Rp 682.547.790	0,747	Rp 510.039.414	Rp 1.407.182.546
					NPM	37,53
					PBP	2 Tahun 5 Bulan
					NPV	Rp 1.407.182.546
					IRR	48%
					PI	3,1
					ROI	61%
					Gross Profit Margin	62%

Menurut Kasmir (2012: 104) rasio keuangan merupakan kegiatan membandingkan angka-angka yang ada dalam laporan keuangan dengan cara membagi satu angka dengan angka lainnya. Perbandingan dapat dilakukan antara satu komponen dengan komponen dalam satu laporan keuangan atau antarkomponen yang ada di antara laporan keuangan.

Dari tabel diatas, dapat diketahui bahwa investasi yang dilakukan untuk menjalankan usaha toko sayuran ternyata dapat digolongkan sebagai investasi yang menguntungkan karena *net present value* lebih dari nol ($NPV > 0$) yaitu sebesar 1.407.182.546 Selain itu, *internal rate of return (IRR)* yang dihasilkannya pun melebihi *discount factor* (tarif bunga yang diasumsikan berlaku) dimana hasilnya adalah 48%.

Pengembalian investasi *payback period (PP)* juga terjadi pada tahun kedua. investasi tersebut hanya memerlukan waktu 2 tahun 5 bulan untuk mengembalikan dana investasi yang telah ditanamkan. Selain itu, tentunya *net profit margin (NPM)* yang dihasilkannya pun dikategorikan tinggi yaitu berada pada kisaran 37,53%, serta tingkat pengembalian terhadap investasinya atau *return on investment (ROI)* pun berpotensi tinggi yaitu pada kisaran 61%.

C. Laporan Laba Rugi

Menurut Munawir (2010: 19) laporan laba rugi adalah suatu laporan keuangan yang di dalamnya menjelaskan tentang kinerja keuangan suatu entitas bisnis dalam satu periode akuntansi. Di dalam laporan ini terdapat informasi ringkas mengenai jumlah biaya-biaya yang dikeluarkan untuk operasional suatu perusahaan serta laba yang didapatkan selama perusahaan tersebut beroperasi. Laporan laba rugi atau *income statement* suatu entitas bisnis sangat diperlukan untuk mengetahui kondisi dan perkembangan perusahaan, apakah memperoleh laba selama menjalankan usaha atau justru merugi.

Ramalan perkiraan laba atau rugi menggambarkan yang akan terjadi dalam kurun waktu lima tahun, dimana diuraikan perincian setiap tahunnya. Didalam uraian tersebut, tampak pada tahun pertama dan tahun-tahun berikutnya menggambarkan peningkatan perolehan dari penjualan, hal tersebut diasumsikan, bahwa setiap tahun akan terjadi kenaikan minat konsumen terhadap konsumsi sayuran hal ini di karena kualitas produk yang diberikan baik, sehingga makin meningkatnya penjualan, dan untuk perkiraan secara rinci dapat dilihat di lampiran.

Tabel 4.2 Laporan Laba Rugi

LABA RUGI						RATA-RATA
	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5	
Pendapatan						
Total Pendapatan	Rp 1.330.920.000	Rp 1.397.466.000	Rp 1.467.339.300	Rp 1.540.706.265	Rp 1.617.741.578	Rp 1.470.834.629
Biaya Operasional						
Total Biaya Operasional	Rp 882.220.000	Rp 894.834.200	Rp 905.417.342	Rp 916.173.059	Rp 927.105.080	Rp 905.149.936
Gross Profit	Rp 448.700.000	Rp 502.631.800	Rp 561.921.958	Rp 624.533.206	Rp 690.636.498	Rp 565.684.692
Depresiasi	Rp 3.151.000	Rp 3.151.000	Rp 3.151.000	Rp 3.151.000	Rp 3.151.000	Rp 3.151.000
EBIT	Rp 445.549.000	Rp 499.480.800	Rp 558.770.958	Rp 621.382.206	Rp 687.485.498	Rp 562.533.692
Interest	0%	0%	0%	0%	0%	
EBT	Rp 445.549.000	Rp 499.480.800	Rp 558.770.958	Rp 621.382.206	Rp 687.485.498	Rp 562.533.692
Tax	Rp 6.654.600	Rp 6.987.330	Rp 7.336.697	Rp 7.703.531	Rp 8.088.708	Rp 7.354.173
Net Income	Rp 438.894.400	Rp 492.493.470	Rp 551.434.262	Rp 613.678.674	Rp 679.396.790	Rp 555.179.519
NPM %	32,98	35,24	37,58	39,83	42,00	37,53
EBIT %	33,48	35,74	38,08	40,33	42,50	38,03
ROI %	45%	53%	60%	68%	77%	61%
EAT	33%	35%	38%	40%	42%	38%

Dari tabel laporan laba rugi diatas dapat dilihat bahwa total pendapatan, total biaya operasional, *gross profit*, EBIT, EBT, pajak, dan *net income* selalu meningkat dari tahun ke tahun berikutnya selama jangka waktu lima tahun yang menunjukkan tren yang positif.

D. Neraca

Menurut Kasmir (2013: 45) pengertian neraca adalah salah satu bagian dari laporan keuangan suatu entitas bisnis atau perusahaan yang di dalamnya terdapat informasi mengenai aktiva, kewajiban, serta ekuitas pemegang saham pada akhir periode akuntansi perusahaan tersebut. Laporan posisi keuangan (*balance sheet or statement of financial position*) atau neraca adalah suatu laporan yang wajib dibuat oleh sebuah perusahaan. Laporan tersebut nantinya akan menjadi dasar bagi suatu entitas bisnis atau perusahaan dalam membuat keputusan bisnis. Perusahaan yang tidak dapat membuat laporan neraca akan dianggap gagal karena tidak mampu memberikan informasi penting kepada pemangku kepentingan, pemerintah, akademisi, dan pihak-pihak lain yang berperan dalam membuat kebijakan dalam bisnis maupun perusahaan.

Tabel 4.3 Neraca

Neraca							
No.	Description	Total Years 0	Total Years 1	Total Years 2	Total Years 3	Total Years 4	Total Years 5
Assets							
Current Asset							
1.	Cash	Rp 882.220.000	Rp 442.045.400	Rp 495.644.470	Rp 554.585.262	Rp 616.829.674	Rp 682.547.790
Total Current Asset		Rp 882.220.000	Rp 442.045.400	Rp 495.644.470	Rp 554.585.262	Rp 616.829.674	Rp 682.547.790
Non Current Assets							
1.	Perangkat Kantor	Rp 33.010.000					
2.	Depreciation		Rp 3.151.000	Rp 3.151.000	Rp 3.151.000	Rp 3.151.000	Rp 3.151.000
Total Non Current Assets		Rp 33.010.000	Rp 3.151.000	Rp 3.151.000	Rp 3.151.000	Rp 3.151.000	Rp 3.151.000
Total Asset		Rp 915.230.000	Rp 438.894.400	Rp 492.493.470	Rp 551.434.262	Rp 613.678.674	Rp 679.396.790
Liability							
Current Liabilities							
1.	Bank Loan						
2.	Interest Expense						
3.	Tax Income		Rp 6.654.600	Rp 6.987.330	Rp 7.336.697	Rp 7.703.531	Rp 8.088.708
Total Liabilities			Rp 6.654.600	Rp 6.987.330	Rp 7.336.697	Rp 7.703.531	Rp 8.088.708
Equity							
1.	Owner's equity	Rp 915.230.000					
2.	Retained Earning		Rp 438.894.400	Rp 492.493.470	Rp 551.434.262	Rp 613.678.674	Rp 679.396.790
Total Equity			Rp 438.894.400	Rp 492.493.470	Rp 551.434.262	Rp 613.678.674	Rp 679.396.790
Total Liability + Equity		Rp 915.230.000	Rp 438.894.400	Rp 492.493.470	Rp 551.434.262	Rp 613.678.674	Rp 679.396.790

Berdasarkan tabel neraca diatas usaha toko sayuran menunjukkan tren yang positif hal ini dikarenakan ada pertumbuhan *cash flow* di setiap tahunnya. Kemudian dari perhitungan *total assets* dan *total liability+equity* terjadi keseimbangan jumlah total yang menandakan perhitungan neraca seimbang dari tahun pertama hingga tahun kelima. Secara terperinci, neraca untuk lima tahun dapat dilihat pada lampiran.

4.3 Kelayakan Bisnis

Studi kelayakan usaha atau bisnis Suryana, (2014: 150) disebut juga analisis proyek bisnis adalah penelitian tentang layak atau tidaknya suatu bisnis dilaksanakan dengan menguntungkan secara terus menerus. Studi ini pada dasarnya membahas berbagai konsep dasar yang berkaitan dengan keputusan dan proses pemilihan proyek bisnis agar mampu memberikan manfaat ekonomis dan sosial sepanjang waktu. Dalam studi ini pertimbangan ekonomis dan teknis sangat penting karena akan dijadikan dasar implementasi kegiatan usaha. Hasil studi kelayakan bisnis pada prinsipnya bisa digunakan antara lain untuk melakukan merintis usaha

baru, mengembangkan usaha yang sudah ada, dan memilih jenis usaha atau investasi, proyek yang paling menguntungkan.

Timmons menganalisis bahwa bentuk, ukuran, dan dalamnya peluang usaha menentukan bentuk, ukuran dan dalamnya kondisi sumber daya dan tim. Yang pertama, peluang usaha, merupakan inti dari proses kewirausahaan. Suatu peluang usaha dianggap baik jika memiliki permintaan pasar, tingkat pertumbuhan pasar, ukuran pasar yang baik dan besarnya margin. Ringkasnya, suatu peluang dikatakan memiliki kekuatan bila investor mendapatkan modalnya kembali. Yang kedua, sumber daya, yakni potensi dan kompetensi yang didukung oleh kreativitas, penghematan biaya tetap dan tidak tetap, tingkat pengendalian harga dan biaya. Wirausahawan yang sukses adalah yang dapat menghemat modal dan memanfaatkannya dengan cerdas. Yang ketiga, tim kewirausahaan, dipimpin oleh wirausahawan yang sudah memiliki pengalaman kerja yang sukses. Menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat, menghargai yang berhasil tetapi juga membantu yang gagal. Menerapkan standar perilaku dan performa yang tinggi pada tim.

Hubungan antara ketiga kekuatan bagan Timmons harus diwarnai oleh konsep kesesuaian dan keseimbangan. Dengan demikian, tugas wirausahawan dan timnya adalah meramu semua faktor yang ada sehingga terjadi suatu keseimbangan. Dalam artian, dia harus bisa menguasai keadaan sehingga bisa mencapai keberhasilan usaha. Adapun pihak yang memerlukan dan berkepentingan dengan studi kelayakan usaha diantaranya sebagai berikut :

1. Pihak Wirausahawan

Memulai bisnis atau mengembangkan bisnis yang sudah ada, sudah barang tentu memerlukan pengorbanan yang cukup besar dan selalu dihadapkan pada ketidakpastian. Bagi pihak wirausahawan, studi kelayakan bisnis sangat penting dilakukan agar kegiatan bisnis tidak mengalami kegagalan dan memberikan keuntungan sepanjang waktu. Demikian juga bagi penyandang dana yang memerlukan persyaratan tertentu, seperti banker, investor, dan pemerintah. Studi kelayakan berfungsi sebagai laporan, pedoman, dan bahan pertimbangan untuk merintis dan mengembangkan usaha atau melakukan investasi baru sehingga bisnis yang akan dilakukan meyakinkan wirausahawan itu sendiri atau pun bagi semua pihak yang berkepentingan.

2. Pihak Investor

Bagi investor dan penyandang dana, studi kelayakan usaha penting untuk memilih jenis investasi yang paling menguntungkan dan sebagai jaminan atas modal yang ditanamkan atau dipinjamkan, apakah investasi yang dilakukannya memberikan jaminan imbal hasil atas investasi yang memadai atau tidak. Oleh investor, studi kelayakan sering digunakan sebagai bahan pertimbangan layak atau tidaknya investasi dilakukan.

3. Pihak Masyarakat dan Pemerintah

Bagi masyarakat studi kelayakan sangat diperlukan terutama sebagai bahan kajian apakah usaha yang didirikan atau dikembangkan

bermanfaat bagi masyarakat sekitarnya atau sebaliknya justru merugikan seperti bagaimana dampak lingkungan, apakah positif atau negatif. Demikian juga bagi pemerintah, sangat penting untuk mempertimbangkan izin usaha atau penyediaan fasilitas lainnya.

A. Proses dan Tahapan Kelayakan Bisnis

Studi kelayakan usaha dapat dilakukan melalui tahapan-tahapan berikut :

1. Tahap penemuan ide adalah tahap dimana wirausahawan memiliki ide untuk merintis usaha barunya. Ide tersebut kemudian dirumuskan dan diidentifikasi untuk kemungkinan-kemungkinan bisnis yang paling memberikan peluang untuk dilakukan dan menguntungkan dalam jangka waktu yang panjang.
2. Tahap formulasi tujuan merupakan tahap visi dan misi bisnis, seperti visi dan misi bisnis yang hendak diemban setelah bisnis tersebut diidentifikasi. apakah misinya untuk menciptakan barang dan jasa yang sangat diperlukan masyarakat sepanjang waktu ataukah untuk menciptakan keuntungan yang langgeng atau apakah visi dan misi bisnis yang akan dikembangkan tersebut benar-benar menjadi kenyataan atau tidak. Semuanya dirumuskan dalam bentuk tujuan.
3. Tahap analisis merupakan proses sistematis yang dilakukan untuk membuat suatu keputusan apakah bisnis tersebut layak dilaksanakan atau tidak. Tahapan ini dilakukan seperti prosedur proses penelitian ilmiah lainnya, yaitu dimulai dengan mengumpulkan data, mengolah,

menganalisis, dan menarik simpulan. Kesimpulan dalam studi kelayakan usaha hanya dua, yaitu dilaksanakan dan tidak dilaksanakan.

Selain tahapan-tahapan tersebut, ada beberapa aspek yang harus diamati dan dicermati dalam tahap analisis tersebut yang meliputi hal-hal sebagai berikut :

- ✓ Aspek pasar, mencakup produk yang akan dipasarkan, peluang, permintaan, penawaran, harga segmentasi, sasaran pasar, ukuran, perkembangan, struktur pasar, dan strategi pesaing.
- ✓ Aspek teknik produksi atau operasi, meliputi lokasi, gedung bangunan, mesin dan peralatan, bahan baku dan bahan penolong, tenaga kerja, metode produksi, lokasi dan tata letak pabrik atau tempat usaha.
- ✓ Aspek manajemen atau pengelolaan, meliputi organisasi, aspek pengelolaan, tenaga kerja, kepemilikan, yuridis, lingkungan, dan sebagainya. Aspek yuridis dan lingkungan perlu menjadi bahan analisis sebab perusahaan harus mendapat pengakuan dari berbagai pihak dan harus ramah lingkungan.

4. Tahapan keputusan setelah dievaluasi, dipelajari, di analisis, dan hasilnya meyakinkan, langkah selanjutnya adalah tahapan pengambilan keputusan apakah bisnis tersebut layak dilaksanakan atau tidak. Karena menyangkut keperluan investasi yang mengandung resiko, keputusan bisnis biasanya berdasarkan pada beberapa kriteria investasi, seperti periode pembayaran kembali (*pay back period*), nilai sekarang bersih

(*net present value*), tingkat imbalan hasil internal (*internal rate of return*), dan sebagainya.

B. Analisis Kelayakan Bisnis

Setelah perhitungan dan analisis faktor lainnya maka selanjutnya adalah menganalisis kelayakan bisnis toko sayuran cep a'ang dengan menggunakan *Timmons Model*. Maka akan didapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 4.4 Quick Screen Toko Sayuran Cep A'ang

Kriteria	Indikator			
	Potensi Tinggi	Potensi Rendah	Toko Cep A'ang	Penilaian
1. Pasar dan isi terkait				
Kebutuhan dan keinginan konsumen	Teridentifikasi	Tidak teridentifikasi	Teridentifikasi	Potensi Tinggi
Nilai tambah	Terjangkau dan menerima produk/jasa	Tidak/sulit dijangkau	Terjangkau dan menerima produk	Potensi Tinggi
Waktu kembali modal	< 1 tahun	> 3 tahun	2 tahun 5 bulan	Potensi Sedang
Nilai tambah	IRR > 40%	IRR < 20%	IRR 48%	Potensi Tinggi
Tingkat pertumbuhan pasar	>20%	< 20%	32,40% (MenPan)	Potensi Tinggi
Tingkat laba kotor	> 40%	< 20%	62%	Potensi Tinggi
2. Keunggulan Kompetitif				
Biaya tetap dan tidak tetap	Rendah	Tinggi	Rendah	Potensi Tinggi
Tingkat pengendalian harga dan biaya	Tinggi	Rendah	Tinggi	Potensi Tinggi
Jaringan	Luas dan kuat	Sempit	Sedang	Potensi Tinggi
3. Kreasi nilai dan isu-isu realisasi				
Laba setelah pajak	10-15% atau lebih	< 5%	EAT 38%	Potensi Tinggi
Waktu arus kas positif	< 2 tahun	> 3 tahun	Tahun Kedua	Potensi Sedang
Tingkat pengembalian investasi	40-70% atau lebih	< 20%	ROI 61%	Potensi Tinggi

Berdasarkan kriteria Timmons toko sayuran cep a'ang mempunyai potensi tinggi terhadap kebutuhan dan keinginan konsumen hal ini di karenakan pertumbuhan konsumsi sayuran di indonesia sebesar 97,29% per tahunnya, hal ini menunjukkan respon konsumen terhadap konsumsi sayuran sangat tinggi, produk yang ditawarkan kepada konsumen terjangkau dan produk yang ditawarkan dapat

diterima. Walaupun dengan potensi yang tinggi sangat memungkinkan akan bermunculan pesaing-pesaing sejenis dengan inovasi yang lebih baik, oleh karena itu toko sayuran cep a'ang juga harus memiliki inovasi agar dapat bertahan di dalam pasar.

Potensial *internal rate of return* dari suatu perusahaan menurut Timmons dapat dikatakan berpotensi jika memiliki IRR lebih dari 40%. Berdasarkan proyeksi keuangan, maka toko sayuran cep a'ang memiliki *Internal Rate of Return* (IRR) sebesar 48%. Angka yang didapat tersebut jika berdasarkan kriteria *Timmons* maka digolongkan memiliki potensi sedang. Kriteria lainnya adalah bila laba kotor lebih dari 40% maka dapat dikatakan berpotensi tinggi, berdasarkan proyeksi keuangan toko sayuran cep a'ang memiliki laba kotor sebesar 62% maka usaha tersebut mempunyai potensi tinggi sedangkan tingkat pertumbuhan pasar dapat dikatakan berpotensi tinggi jika memiliki persentase di atas 20%, berdasarkan laporan kementerian pertanian pertumbuhan pasar untuk industri agrobisnis memiliki persentase sebesar 32,40% sehingga dapat dikategorikan memiliki potensi tinggi.

Hasil dari keunggulan kompetitif yang menjadi kriteria biaya tetap dan tidak tetap, lalu tingkat pengendalian harga dan biaya, dan jaringan. Dengan nilai kriteria biaya tetap dan tidak tetap yang rendah menjadikan kriteria ini memiliki potensi tinggi terhadap perusahaan. Tingginya tingkat pengendalian harga dan biaya, menjadikan kriteria ini memiliki potensi tinggi terhadap perusahaan, sedangkan kriteria jaringan toko sayuran cep a'ang memiliki jaringan yang luas dan kuat, hal ini dikarenakan toko sayuran cep a'ang memiliki kerjasama dengan pemasok hampir

se-Bandung Raya sehingga memiliki potensi yang tinggi guna untuk memaksimalkan laba.

Dari permasalahan ekonomi, toko sayuran cep a'ang memiliki *EAT* sebesar 38%, hal ini memiliki nilai yang lebih tinggi dengan kriteria Timmons yang sebesar 10-15% maka dengan demikian usaha toko sayuran cep a'ang berpotensi tinggi dan dapat menguntungkan, selain itu Timmons menyebutkan tingkat pengembalian inventasi yang potensial harus lebih dari 20% dengan jangka waktu *break event point (BEP)* dan waktu arus kas bernilai positif kurang dari 3 tahun. *Break event point* dari toko sayuran cep a'ang diproyeksi antara di tahun ke 2 bulan ke 5 sehingga dapat dikatakan lebih cepat dibanding dengan pembatasan potensi yang selama 3 tahun untuk dikatakan potensi sedang. Dengan demikian bisnis toko sayuran cep a'ang layak untuk dijalankan karena akan menghasilkan keuntungan selain itu pangsa pasar yang terus bertumbuh dan terus berkembang akan memberikan hasil bisnis yang positif bagi usaha ini untuk menjalankan dan mengembangkan bisnis.

Dalam berjalannya toko bisnis ini ada beberapa faktor penghambat yaitu di antaranya kompetisi harga, ketersediaan bahan baku serta menumpuknya bahan baku produksi dan keterbatasannya karyawan, faktor penghambat tersebut dapat diantisipasi dengan cara mempertahankan kualitas produk seperti memilih jenis sayuran yang berkualitas. Sayuran yang berkualitas akan memberikan hasil yang baik dari segi nutrisi dan gizi serta selalu melakukan pengecekan terhadap bahan baku produk yang sering dipakai dan yang banyak menjadi pilihan konsumen, untuk mempermudah pengecekan bahan baku dapat menerapkan *system point of*

sales yang bertujuan untuk memberikan informasi catatan penjualan di setiap transaksi.

Berdasarkan hasil model Timmons tersebut menunjukkan bahwa secara keseluruhan usaha toko sayuran cep a'ang memiliki potensi yang tinggi, ini menunjukkan bisnis ini layak untuk dijalankan karena akan menghasilkan keuntungan. Pangsa pasar yang terus bertumbuh di setiap tahunnya dan terus berkembang akan memberikan hasil bisnis yang positif bagi toko sayuran cep a'ang untuk menjalankan dan mengembangkan bisnis.

4.4 Manajemen Risiko

Manajemen risiko Menurut Fahmi (2010: 2) adalah suatu pendekatan terstruktur atau metodologi dalam mengelola ketidakpastian yang berkaitan dengan ancaman suatu rangkaian aktivitas manusia termasuk penilaian risiko, pengembangan strategi untuk mengelolanya dan mitigasi risiko dengan menggunakan pemberdayaan atau pengelolaan sumber daya. Strategi yang dapat diambil antara lain adalah memindahkan risiko kepada pihak lain (*transfer risk*), menghindari risiko (*avoid risk*), mengurangi efek negatif risiko (*mitigate risk*), dan menampung sebagian atau semua konsekuensi risiko tertentu (*accept risk*).

Selama proses operasional berlangsung ada beberapa risiko yang mungkin muncul yang dapat mengakibatkan penambahan biaya yang dikeluarkan, antara lain dari aspek pemasaran, operasi, sumber daya manusianya dan keuangan. Risiko akan menimbulkan kurangnya profitabilitas yang diperoleh perusahaan, sehingga dibutuhkan manajemen risiko untuk meminimalkan timbulnya risiko-risiko tersebut. Manajemen risiko merupakan sistem pengawasan risiko dan perlindungan aset dan

keuntungan perusahaan terhadap kemungkinan timbulnya kerugian, ketidakpastian, konsumen dan profitabilitas suatu hasil terhadap suatu yang diharapkan.

A. Risiko Aspek Pemasaran

Masalah yang timbul dari aspek pemasaran pada jasa ini bersumber dari faktor eksternal perusahaan antara lain :

1. Kompetisi Harga

Pada usaha ini sudah menjadi hal yang biasa jika terjadi saling menjatuhkan saingan satu sama lain dengan menetapkan harga yang lebih rendah dibanding dengan harga pesaing yang ada. Meski toko sayuran cep a'ang tidak menetapkan harga yang lebih murah dari pesaing yang ada namun untuk mengantisipasi risiko ini dengan mengandalkan kualitas produk yang lebih baik dibanding pesaing dan menonjolkan inovasi yang berbeda dari pesaing yang ada.

2. Perubahan Permintaan Pasar

Risiko yang timbul yang disebabkan jumlah permintaan atau perubahan pangsa pasar yang di inginkan oleh konsumen. Hal ini dapat diantisipasi dengan mengoptimalkan *promotion mix* serta penyesuaian dengan dengan keinginan selera konsumen.

3. Munculnya Pesaing Baru

Risiko ini dapat muncul jika perusaah milik kita berjalan dengan baik, yang membuat calon pesaing berfikiran untuk mengikuti usaha di bidang yang sama. Hal ini dapat diantisipasi dengan mempertahankan

kualitas produk dan pelayanan terhadap konsumen serta mencari pemasok yang loyal.

B. Risiko Aspek Operasional

Risiko dari aspek operasional pada toko sayuran cep a'ang ini adalah kelalaian kerja yang mungkin timbul selama kegiatan operasional berlangsung. Untuk mengantisipasi kelalaian tersebut dengan memberikan pengarahan dan pengawasan serta peningkatan kualitas sumber daya manusia. Adapun risiko-risiko yang dapat terjadi seperti :

1. Ketersediaan Bahan Baku Produk

Kekurangan bahan baku produk sayuran yang diinginkan konsumen menjadi menghambat dalam melayani konsumen dan dapat mengurangi kepercayaan konsumen terhadap perusahaan. Untuk mengantisipasinya dengan selalu melakukan pengecekan terhadap bahan baku produk yang laku terjual dan yang banyak menjadi pilihan konsumen.

2. Peralatan yang Habis Masa Pakai

Kegiatan kerja akan terhambat apabila ada peralatan yang sudah habis masa pakainya, untuk mengantisipasi hal tersebut selalu melakukan pengecekan secara berkala.

3. Kelalaian Karyawan

Kelalaian karyawan sering terjadi di usaha bidang apapun karena rasa kurang memiliki terhadap bisnis, agar kelalaian tersebut dapat diminimalkan pemilik sebaiknya memberikan rincian aktivitas yang harus dilakukan karyawan selama waktu kerja.

C. Risiko Aspek Sumber Daya Manusia

Risiko yang dapat timbul dari aspek sumber daya manusia yang mungkin terjadi di waktu mendatang diantaranya :

1. Tenaga Kerja yang Terbatas

Terbatasnya tenaga kerja yang dimaksud adalah saat ada seorang karyawan yang tidak dapat melaksanakan tugasnya atau tidak hadir atas suatu hal tidak ada yang dapat menggantikan karyawan tersebut untuk menjalankan tugasnya. Untuk mengantisipasi hal tersebut diberikan pengarahan terhadap karyawan jika tidak dapat hadir untuk menjalankan tugasnya di toko sayuran untuk memberitahu alasan tidak dapat hadir pada saat waktu operasi toko sayuran. Selain itu diimbau jika tidak hadir akan mendapat potongan gaji berdasarkan jumlah ketidakhadiran karyawan tersebut.

2. Kecurangan

Adanya kemungkinan yang dilakukan karyawan terhadap transaksi jual beli saat waktu operasi maupun diluar waktu operasi yang masih berhubungan dengan toko sayuran, maka untuk mengantisipasi risiko tersebut dengan menanamkan sifat jujur.

D. Risiko Aspek Keuangan

Untuk aspek risiko keuangan yang muncul adalah kekurangan biaya operasional dan bagaimana modal yang sudah di investasikan dapat kembali sesuai dengan perencanaan dan perhitungan yang sudah dibuat, meski tidak seratus persen

perhitungan tersebut sesuai dengan realitas yang terjadi, setidaknya menjadi patokan agar keuangan dapat diperhitungkan.

4.5 Manajemen Inovasi

Menurut Hery (2017: 18) inovasi adalah kemampuan untuk menerapkan solusi kreatif terhadap masalah dan peluang untuk meningkatkan atau memperkaya kehidupan seseorang. Inovasi merupakan ide inovatif bersumber pada kreativitas eksternal dan kreativitas internal. Manajemen inovasi terdiri dari serangkaian metode yang memungkinkan manajer dan insinyur untuk bekerja sama dengan kesamaan pemahaman mengenai proses dan tujuan. Manajemen inovasi memungkinkan organisasi untuk menanggapi peluang eksternal atau internal dan menggunakan kreativitas untuk memperkenalkan ide-ide, proses, atau produk.

Untuk mempertahankan produknya, toko sayuran cep a'ang akan lebih mengedepankan kualitas produk prima yang digunakan demi kepuasan konsumen. Selain itu, toko sayuran cep a'ang akan memberikan fasilitas yang lebih nyaman guna meningkatkan kenyamanan konsumen dalam bertransaksi.

1. Distribusi

Meliputi inovasi manajemen pemasaran, untuk menjangkau konsumen lebih luas toko sayuran cep a'ang menjalin kerja sama dengan layanan pesan antar melalui aplikasi *online*, hal ini perlu dilakukan agar produk yang dijual oleh toko sayuran cep a'ang dapat dijangkau dengan luas, dengan adanya aplikasi ini konsumen dapat menghemat waktu. Memasang iklan di sosial media melalui *facebook pixel* dan forum jual beli, *twitter*, *youtube*, *instagram*. Kemudian adapun melalui jaringan

internet yang lebih luas lagi melalui *website* dan *blog* dengan cara melakukan kerjasama pembayaran dengan *google*, *hosting*, dan *domain*.

2. Produk

Meliputi manajemen operasional, memberikan kualitas produk yang prima yang terpenuhinya atsa nutrisi dan gizi agar konsumen merasakan pola hidup yang sehat dan serta produk tersebut bersertifikasi dari instansi pemerintah yang terkait. Selain itu para pemasok juga akan dialihkan menggunakan pembayaran digital atau *online* seperti *go-pay*, *ovo*, *sakuku*, *doku*, *i-saku*, *dana*, *link aja*, *mandiri online*, *paytren*, dan *true money* yang akan berdampak menjadi praktis serta mengoptimalkan waktu dan uang.

3. Fasilitas

Toko sayuran cep a'ang akan memberikan fasilitas ruangan ber-ac bagi para pengunjung yang akan membuat nyaman serta akan memberikan produk sayuran yang masih segar dikarenakan ruangan yang berpendingin seperti ber-ac contohnya.

4. Teknologi

Mempertahankan pasokan bahan baku tetap terkendali, toko sayuran cep a'ang akan menerapkan *system point of sales* yang merupakan seperangkat komputer dan mesin kasir, namun saat ini komputer sudah bisa digantikan oleh tablet pintar dengan menggunakan sistem *android* yang lebih ringkas tanpa menggunakan kabel (*wireless*) selain di gunakan sebagai mesin kasir *point of sales* berfungsi untuk memantau

sistem persediaan bahan baku. Dengan bantuan sistem ini dapat memberikan informasi catatan penjualan di setiap transaksi sehingga catatan persediaan akan selalu *up to date*.

5. Keuangan

Inovasi keuangan yaitu bekerja sama dan menggunakan pembayaran digital atau uang digital seperti *go-pay*, *ovo*, *sakuku*, *doku*, *i-saku*, *dana*, *link aja*, *mandiri online*, *paytren*, dan *true money* untuk memudahkan pemasok sekaligus konsumen bisnis toko sayuran cep a'ang.

