

Bisnis dan Perencanaannya: Kajian Umum

Prof. Dr. Slamet Sugiri Sodikin, MBA, CA, Akt.
Arief Zuliyanto Susilo, S.E., M.Sc.



PENDAHULUAN

Modul 1 ini akan membahas bisnis dan perencanaannya. Modul 1 dibagi menjadi dua kegiatan belajar yang memiliki pokok bahasan dan tujuannya masing-masing. Pemahaman mengenai bisnis, lingkungan, dan perencanaan bisnis menjadi bekal yang bermanfaat saat penyusunan anggaran. Anggaran yang tersusun tanpa mempertimbangkan kondisi bisnis dan tidak tersedianya sebuah perencanaan arah kegiatan bisnis, maka anggaran yang dibuat tidak dapat menjadi panduan untuk mencapai tujuan.

Secara umum, Modul 1 ini memiliki tujuan agar anda memiliki beberapa bekal penting dalam penyusunan anggaran. Bekal penting yang diharapkan dapat anda peroleh setelah mempelajari modul ini adalah memahami hal-hal berikut ini.

1. Jenis industri, jenis pasar, dan jenis perusahaan.
2. Persaingan dan perubahannya serta dampaknya terhadap bisnis.
3. Berbagai tipe bisnis dan macam kegiatan yang dapat dilakukan oleh perusahaan.
4. Perubahan lingkungan bisnis.
5. Perencanaan bisnis.
6. Alasan perlunya perencanaan bisnis.
7. Hal-hal yang diperlukan dan dipertimbangkan dalam melakukan perencanaan bisnis.

Kita tidak dapat membuat sebuah anggaran yang sesuai dengan kebutuhan jika kita tidak memahami bisnis dan lingkungan yang dihadapi. Pemahaman yang memadai akan memaksimalkan penggunaan sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk mendukung kegiatan bisnisnya. Selain itu, dengan pemahaman yang memadai, anggaran dapat selaras dengan tujuan utama bisnis yang ditekuni perusahaan.

Sebaiknya sebelum menghitung kebutuhan anggaran, kita mempelajari beberapa hal yang menjadi pertimbangan dalam merencanakan anggaran. Modul 1 dan beberapa modul berikutnya akan menjelaskan hal-hal penting sebelum proses penyusunan anggaran dilaksanakan.

KEGIATAN BELAJAR 1

Bisnis

Anggaran bukanlah sesuatu yang disusun tanpa sebab oleh perusahaan. Sebelum mempelajari mengenai penganggaran, kita perlu memahami berbagai hal penting sebelum penganggaran dilakukan. Pengetahuan mengenai bisnis akan bermanfaat dalam menyusun anggaran. Bisnis dan lingkungannya akan berdampak pada rencana perusahaan dan anggaran yang perlu disiapkan.

Kegiatan Belajar 1 akan membawa kita pada pengetahuan mendasar yang melatarbelakangi penganggaran dan hasilnya, yaitu anggaran. Kegiatan belajar ini akan membahas beberapa pokok bahasan yang penting. Berikut ini adalah hal yang perlu diketahui sebagai dasar penyusunan anggaran.

1. Bisnis, pasar, dan perusahaan
2. Kondisi persaingan dan perubahan persaingan
3. Berbagai kegiatan perusahaan
4. Tipe bisnis

A. BISNIS, PASAR, DAN PERUSAHAAN

1. Bisnis

Perusahaan dapat dipahami sebagai sebuah organisasi yang memproses sumber daya ekonomi yang dimiliki untuk menjadi barang atau jasa yang ditujukan untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Dengan kegiatan yang dilakukannya, sebuah perusahaan diharapkan dapat memberikan keuntungan bagi pemiliknya (pemegang saham). Kegiatan bisnis yang dilakukan oleh sebuah perusahaan dapat diartikan sebagai seluruh kegiatan yang terkoordinasi antara orang-orang yang berkecimpung dalam perniagaan (produsen, pedagang, konsumen dan industri) dalam upaya meningkatkan kepuasan dan ekspektasi pelanggan. Dengan kata lain, kegiatan bisnis terdiri dari rangkaian proses yang melibatkan pihak-pihak eksternal. Harap diperhatikan bahwa perusahaan merupakan bagian dari bisnis secara keseluruhan. Masih banyak orang yang menganggap bahwa perusahaan adalah bisnis.

Seorang manager ataupun pemegang saham akan memperhatikan kebutuhan dan harapan pelanggan yang ingin diperoleh dari pembelian atas

barang atau jasa perusahaan. Perusahaan tentunya beroperasi pada industri atau beberapa industri tertentu yang berarti menghadapi persaingan dalam merebut pelanggannya. Kompetisi dalam pasar yang sama antar produsen tidak boleh diabaikan agar perusahaan dapat mempertahankan keberlangsungan usahanya. Untuk dapat memenuhi keinginan pelanggan, manager harus dapat mengukur kemampuan perusahaan dalam menyediakan sumber daya dan dana untuk kebutuhan kegiatan operasional. Hasil kegiatan operasional diharapkan akan mendatangkan laba (*profit*), yakni pendapatannya (*revenues*) melebihi bebannya (*expenses*). Ketidakmampuan pimpinan dalam mengidentifikasi dan memperhitungkan kemampuan perusahaan akan berdampak buruk pada perusahaan.

Persaingan yang senantiasa dihadapi membutuhkan kombinasi pemanfaatan sumber daya untuk mencapai tujuan perusahaan. Tujuan utama dari kegiatan bisnis, menurut literatur bisnis konvensional, adalah memaksimalkan laba. Dalam sebuah lingkungan bisnis, perusahaan harus dapat memberikan barang atau jasa dengan cara yang dapat memberikan keuntungan sepanjang usianya. Untuk menunjang tujuan utama bisnis, perusahaan perlu menemukan potensi dan kesempatan untuk dapat memenuhi kepuasan konsumen. Bisnis dibentuk oleh beberapa hal yang saling terkait, yaitu: (1) pasar, (2) perusahaan, (3) persaingan, dan (4) perubahan. Uraianya seperti berikut ini.

2. Pasar

Pasar adalah tempat pertemuan antara penjual dan pembeli. Pasar menurut ilmu ekonomi banyak bentuknya, antara lain adalah pasar persaingan sempurna dan pasar monopoli. Dalam pasar persaingan sempurna, calon konsumen tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan karena tidak ada tekanan untuk membeli barang tertentu. Dalam pasar seperti itu, calon konsumen tidak dapat dipastikan akan membeli kembali produk dari sebuah perusahaan tertentu. Adapun dalam pasar monopoli, calon konsumen dapat dikendalikan oleh perusahaan karena calon konsumen tidak memiliki pilihan ke perusahaan lain. Tidak memandang apakah perusahaan beroperasi dalam pasar persaingan sempurna atau pasar monopoli, perusahaan harus mengetahui dan menentukan pasar yang akan dimasuki. Perusahaan perlu mengidentifikasi calon konsumen potensial dan posisi dalam persaingan antar produsen dalam industri yang sama. Perusahaan yang berada dalam pasar persaingan sempurna harus dapat lebih memahami konsumen dan konsumen

potensial serta posisi perusahaan dalam persaingan untuk memenangkan persaingan. Ini berbeda dengan perusahaan yang bergerak pada pasar monopoli yang tidak terlalu memperhatikan hal-hal tersebut karena dapat dipastikan barang yang dijualnya akan terserap oleh pasar.

Aspek pasar dalam bisnis merupakan hal yang penting dalam memperkirakan seberapa baik pasar yang akan dimasuki atau sedang ditekuni, perubahan permintaan, dan sebagai dasar penentuan posisi dalam persaingan pasar. Dalam menganalisis pasar, kondisi persaingan antar perusahaan dan siklus produk pun harus diperhatikan. Sebagai contoh, salah satu produsen pakaian harus mengamati permintaan pada merk dagangnya dibandingkan merk lain dan kecenderungan permintaan pasar terhadap produk pakaian. Dalam bisnis yang terus berubah seperti pakaian, perusahaan harus tanggap atas perubahan mode pakaian yang diminati. Seandainya perusahaan hanya memproduksi pakaian dengan model yang sama namun *trend* telah berubah ke model yang lain, maka bisa dipastikan secara rasional bahwa penjualan akan turun. Perusahaan harus tepat mengalokasikan anggaran dalam menanggapi perubahan keinginan pasar.

3. Perusahaan

Dalam perusahaan harus ditetapkan dengan jelas wewenang dan tanggung jawab antar bagiannya. Pemisahan antara bagian operasi dan manajemen pun harus dapat dibedakan dengan jelas. Yang termasuk dalam bagian operasional (fungsional) adalah pemasaran, sumber daya manusia (SDM), keuangan dan produksi. Manajemen sebuah perusahaan dapat dibedakan menjadi manajemen tingkat atas, tingkat menengah, dan tingkat bawah. Ketidakselarasan antara seluruh bagian fungsional dan manajemen akan membawa efek merugikan dalam jangka panjang karena tidak adanya koordinasi yang baik.

Selain pemisahan wewenang dan tanggung jawab dan tingkatan manajemen, perlu diperhatikan pula berbagai aspek perusahaan yang memegang peranan penting dalam keberhasilan mencapai tujuannya. Aspek-aspek tersebut adalah aspek pemasaran, aspek teknologi, aspek SDM, aspek manajemen dan aspek keuangan. Berikut uraian tentang aspek-aspek tersebut.

a. Aspek pemasaran

Pemasaran merupakan kegiatan penting yang akan menjadi pemicu kegiatan operasional lainnya. Kegiatan pemasaran akan menentukan seberapa banyak modal yang akan dibutuhkan untuk melakukan kegiatan produksi demi memenuhi kebutuhan konsumen dan menghadapi persaingan. Aspek pemasaran tidak bisa diabaikan karena akan menentukan alokasi anggaran perusahaan. Bagian pemasaran akan menentukan segmen persaingan yang akan dipilih, dan pemilihan segmen pasar ini harus diikuti dengan dukungan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Perubahan segmen pasar yang tidak tepat akan menyebabkan perusahaan menjadi kesulitan dan berdampak secara langsung terhadap kemampuan keuangan perusahaan.

b. Aspek teknologi

Analisis mengenai kebutuhan teknologi sebagai pendukung kegiatan operasional perusahaan mutlak dibutuhkan. Peningkatan permintaan pasar yang tidak dapat didukung dengan teknologi yang sekarang digunakan akan berdampak pada kekecewaan pelanggan. Kekecewaan pelanggan akan menjadi dasar kompetitor untuk mengambil pangsa pasar potensial yang akan diraih oleh sebuah perusahaan. Anggaran yang disiapkan untuk periode yang akan datang harus mengalokasikan untuk perubahan teknologi. Alokasi anggaran yang tepat akan sangat bermanfaat dalam mendukung kegiatan operasional perusahaan dan mencapai target laba yang diinginkan. Sebagai contoh sederhana, pengelolaan limbah pabrik yang tidak baik akan merusak reputasi perusahaan sehingga dapat berimbas pada keinginan konsumen untuk membeli barang produksi perusahaan tersebut.

c. Aspek Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia sebagai penyokong utama kegiatan perusahaan menjadi hal yang juga penting untuk menjadi perhatian. Ketidaksiapan karyawan dalam bekerja dapat berdampak pada penurunan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Banyak perusahaan yang mengalokasikan dana yang besar untuk menjaga kepuasan karyawan. Pemberian insentif, pengembangan diri bahkan pemberian cuti untuk kasus tertentu dapat menjaga karyawan untuk memiliki etos kerja yang diharapkan. Perusahaan yang mulai menjalankan operasional rutin harus dapat menjaga sumber daya manusia potensial yang dimiliki. Berbeda dengan perusahaan yang baru mengerjakan proyek yang mungkin dapat dengan mudah mengakhiri

hubungan perusahaan-karyawan setelah proyek diselesaikan. Semakin lama masa kerja dan pengalaman serta kemampuan yang dimiliki harus dipertimbangkan dalam pemberian gaji dan upah.

d. Aspek Manajemen

Kegagalan pihak manajemen dalam mengelola perusahaan (ataupun bagian perusahaan) menyebabkan kegagalan perusahaan dalam bersaing dalam bisnis yang serupa. Kegiatan operasional sangat dipengaruhi oleh kemampuan manajemen dari pimpinan perusahaan. Struktur organisasi yang tidak baik sehingga berdampak pada komunikasi internal antar bagian dalam perusahaan dapat menyebabkan koordinasi kegiatan menjadi sulit. Pilihan jenis perusahaan harus tepat sehingga struktur organisasi, tujuan dan kebutuhan tenaga kerja dapat ditetapkan dengan tepat. Dengan demikian pihak manajemen dapat menempatkan posisi dalam perusahaan dan dalam persaingan.

e. Aspek Keuangan

Kegiatan bisnis sebuah perusahaan tidak dapat dilaksanakan tanpa dukungan keuangan. Penilaian kinerja perusahaan tercermin pula dari aspek keuangan. Semakin tinggi kinerja keuangan (biasanya dicerminkan dari laba), maka perusahaan tersebut dianggap lebih baik. Aspek keuangan harus memperhitungkan kemungkinan pendapatan dan potensi yang mungkin diambil dan biaya yang harus dikeluarkan untuk mencapai tujuannya tersebut. Pembiayaan (*financing*), yakni pendanaan yang berasal dari hutang atau dari modal pemilik, untuk mendukung kegiatan operasional perusahaan harus terencana dan termonitor dengan baik. *Monitoring* dan pengendalian yang baik akan membawa kondisi perusahaan pada keadaan yang lebih baik. Kegiatan *monitoring* dapat digunakan untuk menyusun anggaran, sehingga anggaran untuk periode berikutnya lebih terencana dengan baik.

Lima aspek yang sudah dijelaskan di atas tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Aspek keuangan tidak dapat berdiri sendiri tanpa ditopang oleh pemasaran, teknologi, atau SDM yang mumpuni. Urutan prioritas kelima aspek tersebut tidak diatur baku dalam bisnis. Antar perusahaan, urutan prioritas aspek tersebut mungkin berbeda. Bahkan dalam satu perusahaan pun prioritas aspek tersebut dapat berubah menyesuaikan kondisi. Sebagai contoh, perusahaan yang baru masuk dalam lingkungan bisnis, aspek

pemasaran mungkin menjadi prioritas utama diikuti dengan aspek lainnya. Lain halnya dengan perusahaan yang sudah menjadi pemimpin pasar yang mungkin justru akan memprioritaskan aspek teknologi

B. KONDISI PERSAINGAN DAN PERUBAHAN PERSAINGAN

Kondisi yang terjadi di luar perusahaan tidak seperti kondisi internal perusahaan yang relatif lebih dapat dikendalikan oleh pihak manajemen. Kondisi eksternal perusahaan meliputi politik, sosial, budaya, teknologi, hukum dan lingkungan. Kondisi eksternal dapat berdampak pada kondisi persaingan antar perusahaan dalam industri yang sama. Ketidaksanggupan perusahaan dalam bereaksi terhadap kondisi eksternal tersebut dapat menyebabkan ketidakmampuan perusahaan untuk bertahan pada bisnis tersebut. Konsumen yang semakin cerdas dalam memilih produk yang dibutuhkan semakin mengharuskan perusahaan untuk dapat bereaksi atas setiap perubahan kondisi persaingan dan faktor eksternal lainnya.

Bagi perusahaan, aspek hukum dan aturan yang mengatur merupakan sesuatu yang penting. Perubahan aturan memerlukan perubahan cara pengelolaan perusahaan. Munculnya kebijakan pemerintah dapat berarti kesempatan untuk melakukan pengembangan perusahaan dan bisnis, namun bisa berarti pula sebaliknya. Sebagai contoh, jika kebijakan pemerintah diambil untuk mengembangkan pertanian, maka bisnis di sektor pertanian akan meningkat. Jika sebuah perusahaan bergerak dalam industri pupuk, maka sudah dapat direncanakan pengembangan usaha (ekspansi) untuk merespon kebijakan pemerintah tersebut.

Perubahan Persaingan

Perkembangan informasi dan teknologi menyebabkan kondisi persaingan pun berubah. Setiap informasi yang relevan dalam menanggapi persaingan harus direspon. Perilaku konsumen yang lebih selektif dan didukung oleh berbagai informasi mengenai sebuah produk yang dapat dengan mudah diperoleh harus diikuti oleh perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus dapat dengan mudah menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi di masyarakat. Setiap perubahan yang terjadi di dalam perusahaan pun harus dapat dengan segera direaksi. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya bahwa kegagalan pimpinan dalam mengukur kemampuan perusahaan yang sesungguhnya akan berdampak buruk. Salah satu kemungkinan dampak

buruk yang akan terjadi adalah meningkatnya jumlah utang kepada pihak bank atau kreditor. Sebagai contoh, PT X berada dalam industri makanan ringan. PT X baru dua tahun bergerak dalam bisnis ini dan hanya menguasai 3% dari total penjualan pada bisnis makanan ringan. Dengan pengalaman baru dua tahun dan serapan produk di pasar yang kurang baik, manajemen puncak menargetkan tahun berikutnya ingin merebut 10% pada bisnis makanan ringan. Target 10% bisa jadi hanya berupa idealisme dan gengsi pimpinan yang justru akan membebani perusahaan. Untuk dapat meraih 10% perlu didukung dengan pengembangan pabrik yang artinya membutuhkan tambahan modal yang mungkin tidak dapat dicukupi dengan pendanaan internal. Investasi yang dilakukan mungkin membutuhkan pinjaman dari bank atau kepada pemilik yang artinya akan menimbulkan biaya tambahan (berupa bunga untuk dana pinjaman). Besarnya pokok dan bunga pinjaman yang harus dibayarkan kepada kreditor dapat sangat membebani keuangan perusahaan jika angka 10% terlalu besar untuk dicapai.

C. BERBAGAI KEGIATAN PERUSAHAAN

1. Kegiatan Perusahaan: Rutin, Proyek, Dan Program

Kegiatan perusahaan dapat dibedakan menjadi kegiatan rutin, proyek, dan program. Pengetahuan tentang klasifikasi kegiatan tersebut akan berguna untuk penyusunan anggaran. Uraian mengenai kegiatan rutin, proyek, dan program adalah sebagai berikut.

Kegiatan rutin merupakan kegiatan operasional perusahaan yang selalu dilaksanakan dalam jangka panjang. Jangka panjang yang dimaksud tidak dapat dipastikan akan sama dengan umur sebuah perusahaan. Sebuah perusahaan dapat saja mengubah rutinitasnya selama perusahaan berdiri, contohnya adalah Toyota yang sekarang lebih dikenal sebagai produsen mobil, telah sukses mengubah rutinitasnya yang dulu merupakan pabrik pemintalan benang. Hasil dari sebuah kegiatan rutin bisa dicirikan dengan produk yang sama atau serupa yang dihasilkan oleh perusahaan. Selama perusahaan masih menghasilkan jenis barang yang sama, masih dapat dikatakan sebagai perusahaan yang melakukan kegiatan rutin. Pada dasarnya, kegiatan rutin merupakan rangkaian kegiatan pemberdayagunaan aset yang telah tersedia untuk kegiatan operasional.

Sebagai lawan dari kegiatan rutin adalah **kegiatan tidak rutin**. Kegiatan tidak rutin ini memiliki lingkungan bisnis yang berbeda dengan kegiatan

yang bersifat rutin. Kegiatan tidak rutin adalah kegiatan yang dilaksanakan dalam waktu tertentu, hanya berlangsung secara sementara dalam kurun waktu tertentu dan konsumsi sumber daya tertentu pula dalam mencapai tujuannya. Itulah kegiatan yang disebut dengan istilah **proyek**. Contoh dari kegiatan proyek adalah pembangunan pabrik baru. Alokasi biaya yang muncul dalam sebuah proyek telah diperuntukkan secara spesifik dan jelas. Sebagai contoh lain adalah proyek penyusunan sistem akuntansi dan proyek perbaikan sistem informasi pada sebuah perusahaan manufaktur yang hanya dilaksanakan, misalnya, dalam kurun waktu satu atau dua tahun saja. Namun dalam perusahaan konstruksi yang senantiasa melakukan pembangunan jembatan, perumahan, dan gedung perkantoran, meskipun pembangunan itu adalah kegiatan rutusnya, kegiatan konstruksi untuk masing-masing jembatan, perumahan, dan gedung perkantoran tersebut disebut sebagai proyek. Jadi, terdapat banyak proyek di perusahaan konstruksi. Mengapa? Sebab, masing-masing konstruksi dilakukan dalam waktu terbatas, ada titik awalnya dan ada pula titik akhirnya, dan mengkonsumsi sumber daya yang berbeda dan spesifikasi yang berbeda pula.

Selain kegiatan rutin dan proyek, ada jenis kegiatan lain yang dikenal dengan nama program. Terkadang tidak mudah memilah antara proyek dan program. **Program** biasanya memiliki cakupan pekerjaan lebih besar daripada proyek. Sebuah proyek dapat saja merupakan bagian dari sebuah program perusahaan. Sebuah program dapat terdiri dari berbagai proyek pendukung. Misalnya program untuk merambah pasar di negara berbeda, maka mungkin proyek pendukung yang akan dilaksanakan adalah proyek pengembangan pabrik baru, proyek partisipasi dalam berbagai pameran, dan proyek penambahan SDM. Program juga dapat terdiri atas beberapa kegiatan rutin untuk mencapai tujuan tertentu atau pengelompokan produk-produk tertentu yang merupakan satu keluarga produk. Sebagai misal, perusahaan yang memiliki strategi diversifikasi, disebut *diversified firm*, boleh jadi memiliki beberapa program. Salah satu programnya dapat berupa suatu lini produk yang terdiri atas sikat gigi, pasta gigi, sabun mandi, dan produk penghilang ketombe (seperti *shampo*). Produk-produk tersebut terkategori sebagai program terpisah dari program lain yang terdiri atas pampers dan pembalut, juga terpisah dari produk-produk kecantikan. Sebagai pendukung ketercapaian program tersebut adalah: pengembangan pabrik baru, penelitian pengembangan produk yang benar-benar baru, rekrutmen tenaga ahli dan staf pendukung, dan uji coba produk di pasar.

Meskipun kegiatan perusahaan dibedakan menjadi tiga jenis di atas bukan berarti setiap perusahaan hanya menjalankan satu jenis kegiatan saja. Dalam sebuah lingkungan bisnis, kegiatan perusahaan dapat terdiri atas ketiga kegiatan di atas sekaligus dalam kurun waktu yang sama. Jadi, ia tidak hanya sebatas pada salah satu jenis kegiatan yang telah disebutkan di atas. Kegiatan perusahaan dapat berupa kombinasi dari ketiga jenis kegiatan tersebut.

D. TIPE BISNIS

Ditilik dari jenis produk yang dihasilkan, bisnis (atau perusahaan) dapat dibedakan menjadi empat tipe bisnis: ekstraktif, agraris, manufaktur, dan jasa seperti diuraikan berikut ini.

1. Bisnis ekstraktif

Bisnis ekstraktif adalah jenis bisnis yang bergerak dalam kegiatan pertambangan atau menggali bahan tambang. Contoh perusahaan dari bisnis ekstraktif adalah PT Pertamina Persero, PT Aneka Tambang, Tbk., dan PT Timah, Tbk.

2. Bisnis agraris

Bisnis agraris adalah bisnis yang bergerak pada sektor pertanian, perikanan, peternakan perkebunan dan kehutanan. Contoh perusahaan yang bergerak di bidang agraris adalah PT Asian Agri, Tbk., PT Sumatera Plantation, Tbk., dan PT Great Giant Pineapple.

3. Bisnis manufaktur

Bisnis manufaktur (terkadang ada yang menyebut bisnis industri) adalah bisnis yang mengolah bahan baku menjadi produk jadi (selesai) dengan bantuan tenaga manusia dan mesin-mesin peralatan. Sebagian perusahaan manufaktur menggunakan bahan baku yang dihasilkannya sendiri dan sebagian lain tidak menghasilkan bahan baku yang diolahnya, melainkan memperolehnya dari pemasok atau bisnis lain. Produksi minuman ringan yang menggunakan bahan dasar dari teh atau kopi tidak dapat dikategorikan sebagai perusahaan agraris, tetapi tergolong perusahaan manufaktur. Namun, perusahaan yang hanya memproduksi daun teh atau biji kopi tanpa mengolah

lanjut menjadi produk akhir tidak dapat disebut sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang manufaktur, tetapi tergolong bisnis agraris.

4. Bisnis jasa

Bisnis jasa adalah bisnis yang bergerak dalam penyediaan jasa. Menurut Kotler (1993) produk dari bisnis ini memiliki sifat tidak berwujud atau *intangible* karena produknya adalah jasa, bukan barang seperti sepatu, roti dan lain-lain. Sifat lainnya adalah berubah-ubah atau *variability* tergantung siapa yang menyajikan, kapan dan di mana jasa diberikan. Jasa juga tidak dapat dipisahkan (*inseparable*), artinya antara bagian jasa yang satu dan bagian jasa lainnya adalah satu kelompok jasa. Di samping tiga karakter di atas, jasa memiliki sifat tidak tahan lama (*perishability*), yakni tidak memiliki daya tahan yang lama karena jasa dipengaruhi oleh fluktuasi permintaan. Contoh perusahaan yang bisnisnya terkategori sebagai bisnis jasa adalah rumah sakit, puskesmas, lembaga pendidikan, kursus stir mobil, dan bengkel reparasi mobil, dan salon kecantikan.

Tipe bisnis di atas tidak mengikat perusahaan untuk hanya melakukan satu kegiatan saja. Tidak tertutup kemungkinan bahwa perusahaan memiliki lebih dari satu tipe bisnis. Sebagai contoh, PT Great Giant Pineapple selain menanam nanas dalam jumlah besar, juga mengolah hasil perkebunannya menjadi buah kalengan yang banyak beredar. Atas dasar apa yang dilakukan PT Great Giant Pineapple tersebut, maka dapat dikategorikan ke dalam tipe bisnis agraris dan manufaktur. Berbeda kasus dengan PT Pertamina Persero yang memiliki tipe bisnis ekstraktif dan manufaktur.

Selain dibedakan menjadi 4 jenis bisnis yang telah disebutkan di atas, bisnis dapat pula dibedakan berdasarkan kegunaan dan kebermanfaatannya dari bisnis tersebut. Berdasarkan kegunaan dan kebermanfaatannya, bisnis dapat dibedakan menjadi kegunaan bentuk, kegunaan tempat, kegunaan waktu, dan kegunaan kepemilikan. Ikutilah uraian berikut ini.

a. Kegunaan bentuk

Bisnis semacam ini beroperasi untuk mengubah suatu benda (bahan baku) menjadi sebuah barang (barang jadi) untuk dapat dimanfaatkan lebih baik oleh konsumen. Contoh dari bisnis semacam ini adalah perusahaan furnitur dan perusahaan konveksi. Pada dasarnya, perusahaan-perusahaan yang bergerak di bisnis ini mengolah bahan baku menjadi bentuk yang berbeda yang memiliki kegunaan lebih tanpa mengubah bahan dasarnya.

b. Kegunaan tempat

Bisnis yang menciptakan kegunaan tempat adalah bisnis yang beroperasi dalam bidang transportasi dan atau angkutan (ekspedisi). Bisnis ini berusaha untuk membawa barang atau manusia dari suatu tempat ke tempat lain yang lebih bermanfaat. Perusahaan transportasi membawa penumpang dari rumahnya ke kantor tempatnya bekerja sehingga penumpang tersebut menjadi lebih bermanfaat. Contoh lain adalah perusahaan ekspedisi yang mengirimkan sepeda motor ke sebuah kota agar dapat digunakan pemilikinya di kota lain yang menjadi tempat tinggal berikutnya.

c. Kegunaan waktu

Bisnis seperti ini bergerak dalam penyimpanan. Bisnis ini menjual jasa penyimpanan sebuah barang dalam jangka waktu tertentu hingga pada akhir masa penyimpanan, barang tersebut akan lebih bermanfaat daripada saat ini. Bulog adalah contoh dari perusahaan yang menciptakan kegunaan beras pada saat musim paceklik daripada saat musim panen.

d. Kegunaan pemilikan

Jenis bisnis yang termasuk dalam kategori ini adalah perusahaan perdagangan. Perusahaan perdagangan memindahkan kepemilikan dari penjual kepada pembeli. Perpindahan status kepemilikan disertai perpindahan kegunaan. Bisnis semacam ini memindahkan kepemilikan barang dari produsen ke konsumen. Sebagai contoh, sebuah toko yang menjual pakaian kepada orang lain yang membutuhkan. Toko penjual pakaian tersebut memindahkan kepemilikan pakaian sebelumnya, yaitu perusahaan pembuatnya.

Pembahasan di modul-modul berikutnya akan menggunakan model bisnis manufaktur. Artinya modul penganggaran ini dirancang untuk perusahaan yang bisnisnya terkategori sebagai bisnis manufaktur, yaitu mengubah bahan mentah menjadi produk selesai yang siap dijual ke konsumen.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Apakah perusahaan dapat dikatakan sebagai bisnis? Jelaskan!
- 2) Menurut anda, dari berbagai aspek dalam perusahaan, aspek mana yang menurut anda paling penting?
- 3) Perusahaan pengembang yang sedang membangun gedung kantor pusat yang sebagian untuk dipakai sendiri oleh perusahaan tersebut lalu sisa ruang yang tersedia disewakan kepada pihak luar, maka pembangunan gedung kantor tersebut dapat dikategorikan kegiatan rutin, proyek atau program? Jelaskan!
- 4) Seorang pengusaha memiliki perusahaan pembuat teh botol, namun memiliki anak perusahaan yang mengelola perkebunan teh yang berperan sebagai perusahaan penyedia bahan mentah. Tipe bisnis apa yang tepat untuk perusahaan tersebut?
- 5) Perusahaan induk pada soal 4 dapat dikelompokkan menjadi kelompok kegunaan apa yang paling tepat?

Petunjuk jawaban pertanyaan

- 1) Perusahaan merupakan bagian dari bisnis secara keseluruhan. Bisnis memiliki lingkungan lebih luas daripada perusahaan. Bisnis terbentuk dari faktor lain, misalnya yaitu; pasar, perusahaan, persaingan dan perubahan. Perusahaan tidak dapat dikatakan bisnis karena mungkin belum masuk ke dalam pasar dan persaingan.
- 2) Pada dasarnya, aspek-aspek dalam perusahaan sama pentingnya. Seluruh aspek dalam perusahaan bekerja saling terkait dan saling mendukung, misalnya perusahaan memiliki banyak teknologi canggih, SDM berkualitas dan kondisi keuangan yang sangat mendukung kegiatan operasional, namun tanpa adanya pengelolaan yang baik, maka kegiatan operasional akan berlangsung tanpa arah dan koordinasi yang mencukupi untuk memastikan seluruh sumber daya perusahaan telah digunakan seoptimal mungkin

- 3) Kegiatan program. Gedung perkantoran dibuat dengan tujuan untuk digunakan sendiri meskipun ada sebagian ruangan disewakan kepada pihak luar. Pekerjaan bangunan kantor digunakan untuk mendukung program perusahaan untuk memiliki kantor pusat milik sendiri, tidak lagi menyewa dari pihak lain.
- 4) Perusahaan induk dapat dikategorikan sebagai perusahaan manufaktur karena mengolah daun teh yang disediakan oleh perusahaan anak menjadi produk jadi berupa teh botol. Perusahaan anak dapat dikategorikan sebagai ke dalam tipe bisnis agraris karena menanam teh dan tidak mengubah bentuk hasilnya menjadi produk lain yang dapat langsung dikonsumsi oleh pelanggan, karena seluruh hasil produksinya diserahkan kepada perusahaan induk dalam bentuk daun teh.
- 5) Perusahaan induk dapat dikategorikan sebagai perusahaan yang memiliki kegunaan bentuk. Karena mengubah daun teh yang diproduksi oleh anak perusahaan untuk menjadi barang jadi berupa minuman botol.



RANGKUMAN

Bisnis terjadi dengan melibatkan berbagai pihak yang bekerja sama. Pimpinan perusahaan harus dapat menjamin usaha yang dijalankannya dapat terus berlangsung dalam jangka panjang. Aspek internal perusahaan tidak boleh diabaikan. Bagi sebagian orang, mungkin aspek keuangan adalah yang paling penting kemudian mengabaikan aspek-aspek yang lain. Senyatanya aspek internal lain berupa aspek pemasaran, teknologi, SDM dan aspek manajemen tidak dapat ditinggalkan. Aspek-aspek tersebut saling terkait dan mendukung keberhasilan perusahaan secara keseluruhan. Untuk mengakomodir seluruh aspek tersebut dalam sebuah bisnis pada umumnya dan perusahaan pada khususnya, salah satu hal yang perlu diperhatikan adalah permasalahan anggaran. Anggaran merupakan sesuatu yang harus dapat disiapkan dengan baik. Manager yang ingin menyusun anggarannya secara benar, terlebih dahulu harus benar-benar memahami perusahaan yang dipimpinnya. Manajemen perlu menyadari bahwa perusahaan yang dipimpinnya hanya merupakan bagian dari bisnis secara keseluruhan. Kepuasan pelanggan sesungguhnya harus dipikirkan untuk senantiasa dipenuhi dengan bekal sumber daya yang terbatas. Selain faktor keinginan dan kepuasan pelanggan, aspek-aspek internal tidak dapat dilepaskan dalam

penyusunan anggaran. Perusahaan yang kurang dapat mengidentifikasi aspek pelanggan maupun internal perusahaan akan mengalami permasalahan serius dalam persaingan. Permasalahan yang timbul tersebut akan mengganggu anggaran pada periode berjalan. Bertambahnya beban perusahaan bisa menjadi salah satu konsekuensi atas kesalahan dalam pengambilan keputusan terkait dengan persaingan. Perusahaan bekerja berdasarkan 3 macam kegiatan yang bersifat rutin, proyek dan program. Penentuan anggaran setiap jenis kegiatan tersebut harus dialokasikan secara tepat, terutama jika perusahaan menjalankan ke tiga macam kegiatan tersebut secara bersama-sama. Ada beberapa tipe bisnis yang dapat dipilih untuk dilaksanakan untuk mengubah barang, memindahkan tempat penyimpanan barang dan memindahkan kepemilikan.



TES FORMATIF 1

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Apakah tujuan perusahaan memproses sumber daya yang dimilikinya?
 - A. Laba meningkat
 - B. Kepuasan pelanggan
 - C. Keinginan pelanggan
 - D. Persaingan bisnis

- 2) Menurut literatur bisnis konvensional, apa tujuan perusahaan
 - A. Laba meningkat
 - B. Kepuasan pelanggan
 - C. Keinginan pelanggan
 - D. Persaingan bisnis

- 3) Berikut ini yang bukan merupakan unsur pembentuk bisnis adalah
 - A. Pasar
 - B. Persaingan
 - C. Teknologi
 - D. Perusahaan

- 4) Berikut adalah bukan hal yang perlu diperhatikan dalam analisis pasar, **KECUALI**
 - A. Siklus produk
 - B. Perkembangan teknologi

- C. Peraturan pemerintah
 - D. Menyesuaikan diri dengan kondisi yang terjadi
- 5) Berikut ini adalah aspek-aspek yang termasuk dalam aspek perusahaan, kecuali
- A. Pasar
 - B. Sumber daya manusia
 - C. Manajemen
 - D. Teknologi
- 6) Yang termasuk dalam kondisi eksternal yang dapat mempengaruhi perusahaan adalah
- A. Politik
 - B. Telekomunikasi
 - C. Persaingan
 - D. Perubahan nilai tukar
- 7) Penggantian mesin baru yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan termasuk dalam kegiatan
- A. Rutin
 - B. Proyek
 - C. Program
 - D. Peningkatan persaingan
- 8) Berikut ini yang merupakan ciri kegiatan program adalah
- A. Lebih kecil daripada proyek
 - B. Lebih besar daripada proyek
 - C. Selalu dilaksanakan
 - D. Pendukung kegiatan rutin
- 9) Perusahaan yang kegiatan operasionalnya menjual kopi dari petani kepada pabrik-pabrik dapat digolongkan kedalam tipe bisnis
- A. Perdagangan
 - B. Calo
 - C. Jasa
 - D. Agraris
- 10) Berdasarkan kegunaannya, perusahaan yang memperbaiki kendaraan-kendaraan yang diperuntukkan untuk memfasilitasi transportasi masyarakat oleh perusahaan daerah dapat digolongkan sebagai
- A. Kegunaan bentuk
 - B. Kegunaan tempat

- C. Kegunaan waktu
- D. Kegunaan pemilikan

Cocokkanlah jawaban anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
80 - 89% = baik
70 - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

KEGIATAN BELAJAR 2

Perencanaan Bisnis

Kegiatan Belajar 2 akan memberi pemahaman pada kita mengenai perubahan lingkungan dan perencanaan bisnis. Perubahan lingkungan dan perencanaan bisnis menjadi hal penting dalam melakukan kemungkinan perubahan bisnis. Perubahan bisnis dan perencanaan bisnis berdampak pada rencana kemungkinan perubahan tujuan dan anggaran.

Kegiatan Belajar 2 akan membantu pemahaman kita mengenai beberapa hal, yaitu.

1. Perubahan lingkungan bisnis
2. Merencanakan bisnis, pentingnya, dan tujuan kegiatan merencanakan bisnis
3. Hal-hal yang diperlukan dan diperhatikan dalam penyusunan rencana bisnis
4. Macam-macam perencanaan

A. PERUBAHAN LINGKUNGAN BISNIS

Perkembangan bisnis tidak dapat dilepaskan dari fakta bahwa kebutuhan konsumenlah yang menentukan peluang pengembangan. Perusahaan tidak dapat bersikap tak acuh terhadap kenyataan tersebut karena kebutuhan konsumen akan menentukan pendapatan yang akan diperoleh. Perkembangan yang paling cepat justru terjadi pada lingkungan non-alami, yaitu lingkungan masyarakat. Perkembangan lingkungan masyarakat berdampak pada perubahan dan penambahan jumlah kebutuhan masyarakat. Perkembangan kebutuhan masyarakat akan berhubungan erat dengan pertumbuhan peluang bisnis baru.

Perkembangan lingkungan masyarakat membutuhkan perhatian khusus bagi perusahaan untuk dapat mempertahankan bisnis lamanya. Perubahan cara bekerja dan teknologi yang digunakan harus dapat mengimbangi keinginan pasar. Perusahaan yang enggan atau gagal mengikuti keinginan masyarakat sebagai konsumen akan mengalami kegagalan dalam persaingan bisnis. Biaya yang harus dikeluarkan untuk tetap dapat bersaing pada sebuah bisnis tidaklah kecil sehingga perlu memiliki perencanaan bisnis yang baik.

Keberhasilan dalam mengikuti perubahan lingkungan bisnis dan selera pelanggan membuat perusahaan dapat bertahan atau bahkan meningkatkan posisinya dalam persaingan. Untuk menjaga kemampuan perusahaan dalam berkompetisi, diperlukan analisa terhadap peluang bisnis yang tersedia dan antisipasi yang mungkin diperlukan. Proyeksi perkembangan lingkungan, baik yang alami maupun yang non-alami harus selalu disiapkan secara rutin sehingga setiap perubahan dapat segera diantisipasi.

B. PERENCANAAN BISNIS, PENTINGNYA DAN TUJUAN KEGIATAN MERENCANAKAN BISNIS

1. Perencanaan Bisnis

Perencanaan bisnis (*business planning*) adalah suatu proses terkoordinasi untuk mengidentifikasi beragam permasalahan yang mungkin akan dihadapi dalam bisnis dan berbagai alternatif solusi untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Hasil akhir dari perencanaan bisnis adalah rencana bisnis. Biasanya rencana bisnis dituangkan dalam dokumen resmi yang diberi judul dengan nama **Rencana Bisnis**. Rencana bisnis memuat kegiatan-kegiatan perusahaan yang akan dilakukan dalam jangka panjang atau jangka pendek. Rencana bisnis juga memuat kumpulan ide dan kebijakan yang akan diambil dalam menjalankan bisnis ke depan serta pertimbangan-pertimbangan yang menyertainya.

Perencanaan bisnis akan memberikan gambaran jelas mengenai peluang dan hambatan usaha yang dijalankan dan dapat menyakinkan orang lain yang akan bekerja sama dengan perusahaan bahwa prospek usahanya cukup bagus. Perencanaan bisnis juga harus didasarkan pada kebutuhan masyarakat akan adanya barang dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan tersebut sehingga perencanaan bisnis harus berbasis pada permintaan pasar. Seorang pengusaha yang tidak melakukan perencanaan bisnis sebenarnya sejak awal telah merencanakan kegagalan bagi kegiatan usahanya. Perencanaan bisnis harus dapat menjawab pertanyaan: “*Di mana kita sekarang? Ke mana kita akan pergi? Bagaimana kita dapat sampai tujuan?*” Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tersebut akan membawa pihak manajemen untuk semakin yakin atas posisi saat ini baik dalam kancah persaingan maupun dibandingkan secara relatif dengan periode-periode sebelumnya. Jawaban atas pertanyaan tersebut juga menjadi dasar tujuan perusahaan yang ingin dicapai dalam jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Dengan berbekal

pengetahuan tersebut, pihak manajemen puncak akan dengan tepat mengarahkan berbagai program yang perlu dilaksanakan untuk meraih tujuannya. Pihak manajemen diharapkan dapat dengan tepat membuat anggaran untuk periode yang akan segera ditempuh.

2. Pentingnya Penyusunan Perencanaan Bisnis

Seperti telah disampaikan di atas, manajemen perusahaan harus dapat dengan tepat membuat anggaran yang dibutuhkan. Mengingat tidak ada segala sesuatu yang secara benar diterapkan pada berbagai kondisi, maka perlu dilakukan penyesuaian-penyesuaian yang paling tepat (sesuai dengan kondisi perusahaan). Penyesuaian yang perlu dilakukan tidak dapat disusun tanpa pemikiran dan kesepakatan antar berbagai pihak yang ada pada perusahaan. Pemikiran dan kesepakatan yang diraih akan tertuang menjadi serangkaian rencana bisnis.

Ada beberapa alasan penting mengapa perusahaan harus melakukan perencanaan bisnis. Alasan-alasan tersebut, antara lain, adalah bahwa rencana bisnis berfungsi sebagai alat pengawasan dan pengendalian, alat bantu dalam mencari pembiayaan, dasar pemilihan rekanan, meningkatkan kemungkinan mendapatkan kontrak kerja, memudahkan mencari sumber daya manusia berpengalaman, dan media untuk meningkatkan motivasi dan fokus kerja pihak manajemen. Berikut keterangannya.

a. Alat pengawasan dan pengendalian

Perencanaan bisnis yang tersusun dengan baik akan memudahkan para karyawan untuk menentukan penilaian atas kemungkinan penyimpangan pekerjaan yang dilakukan dari yang direncanakan. Perencanaan bisnis memudahkan pihak manajemen untuk menentukan prioritas pekerjaan. Perencanaan bisnis berfungsi sebagai panduan untuk melaksanakan kegiatan operasional rutin dan berbagai program kerja lainnya. Perencanaan bisnis yang matang dan tersampaikan kepada seluruh elemen organisasi perusahaan memastikan bahwa rencana bisnis yang tersusun akan dilaksanakan. Jika seluruh elemen dalam organisasi berkomitmen untuk menjalankan rencana bisnis, maka pihak manajemen yang lebih tinggi akan dengan mudah mengawasi dan mengendalikan kegiatan yang dilaksanakan oleh para manager yang berada di bawahnya.

b. Alat bantu dalam mencari pembiayaan dari lembaga pemberi pinjaman

Perencanaan bisnis yang jelas dapat memudahkan perusahaan untuk menjalin kerja sama dengan berbagai pihak karena di dalam perencanaan bisnis terdapat aspek keuangan dan aspek pemasaran. Perencanaan bisnis yang menarik dan dianggap menguntungkan akan lebih berpeluang untuk mendapatkan pinjaman dari pihak bank, yang menjamin keberlangsungan pelaksanaan bisnis. Hal tersebut membuat pihak-pihak yang akan bekerja sama akan lebih tertarik. Tidak hanya berdampak pada lebih mudahnya mendapatkan pinjaman dari pihak bank, perencanaan bisnis yang baik dan dianggap menguntungkan juga memudahkan perusahaan dalam menjalin kerja sama untuk menambah modal kerja. Rencana yang baik mencerminkan perkiraan kondisi perusahaan di masa mendatang sehingga para pemangku kepentingan terhadap perusahaan tersebut dapat menentukan kebijakan kerja sama dengan pihak perusahaan.

c. Sebagai dasar pemilihan rekanan

Pemilihan rekanan yang tepat sangat penting dalam pengembangan bisnis. Memilih perusahaan yang akan diajak bekerja sama harus sesuai dengan rencana yang telah dikembangkan. Contohnya, perusahaan IT (*information technology*) tidak akan memilih perusahaan pertanian jika ingin mengembangkan teknologi. Perusahaan yang akan dipilih untuk menjadi rekanan pun adalah perusahaan yang bisa memberikan keuntungan. Keputusan suatu pihak untuk ingin bekerja sama dengan pihak lain ditentukan pula dengan kualitas rencana bisnis. Misalnya, Nokia berencana mengembangkan kembali divisi *smart phone* namun tidak dilakukan oleh anak perusahaan melainkan bekerja sama dengan perusahaan lain untuk mengembangkan peranti keras. Kebijakan Nokia untuk memilih perusahaan yang akan bermitra sebagai pemasok peranti keras tentunya tidak dilakukan secara sembarangan, namun telah disesuaikan dengan keinginan dan standar minimal yang ingin dicapai oleh pihak manajemen.

d. Meningkatkan kemungkinan mendapatkan kontrak pekerjaan

Perencanaan bisnis yang baik akan menarik minat perusahaan-perusahaan yang lebih besar menyetujui kontrak pekerjaan. Pada dasarnya tidak ada pihak yang akan bekerja sama secara sengaja memilih untuk merugi. Bertolak belakang dengan yang telah dijelaskan sebelumnya, perencanaan bisnis yang disusun oleh perusahaan dapat dijadikan sebagai

dasar terpilih sebagai salah satu rekanan. Jika contoh di atas menggunakan Nokia sebagai perusahaan yang ingin mencari rekanan terbaik, maka bagi calon rekanan Nokia, dengan menggunakan rencana bisnis dapat menjadikannya sebagai *supplier*. Foxconn terpilih untuk bertanggung jawab membuat telepon pintar dengan merk dagang Nokia karena perencanaan bisnis Foxconn yang dianggap baik dalam membuat peranti keras terkait teknologi informasi. Tidak hanya karena faktor perencanaan bisnis yang diajukan kepada pihak manajemen Nokia, Foxconn memiliki rekam jejak prestasi dan infrastruktur yang memadai untuk menjalankan rencana bisnisnya.

e. Memudahkan mencari sumber daya manusia berpengalaman

Perencanaan bisnis yang baik mengundang orang-orang yang potensial dan telah memiliki keahlian yang dibutuhkan untuk bergabung dengan perusahaan anda. Tidak tertutup kemungkinan, kita akan membutuhkan orang yang tepat untuk menduduki posisi kunci dalam perusahaan atau program perusahaan. Dalam realitas dunia bisnis, banyak sekali tawaran kepada para ahli untuk mau bekerja di perusahaan. Dengan memberikan iming-iming memberikan fasilitas dan kesejahteraan lainnya, mungkin akan dianggap kurang etis. Menawarkan kesempatan kepada para ahli yang diharapkan mau bergabung dengan cara memberikan prospek bisnis yang menarik dapat menjadi pilihan untuk merekrut orang-orang yang kita inginkan tanpa melanggar etika dalam bisnis.

f. Media untuk meningkatkan motivasi dan fokus kerja manajemen

Jika poin *a* hingga poin *e* lebih mengarah pada faktor pegawai dan eksternal perusahaan, maka poin ini menjelaskan manfaat perencanaan bisnis bagi manajemen. Perencanaan bisnis akan mengarahkan perhatian manager untuk berfokus pada tujuan dari berbagai pihak internal. Dalam hal ini, perencanaan bisnis akan meningkatkan konsentrasi pimpinan pada hal yang spesifik. Hal spesifik yang dimaksud adalah tujuan perusahaan yang tercermin pada kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan yang selaras. Perhatian manajemen tidak boleh teralihkan pada hal yang bersifat di luar dari yang telah disepakati bersama. Hal tersebut dapat terlaksana karena perusahaan yang bertumbuh akan semakin kompleks sehingga perencanaan bisnis akan menjadi komponen yang sangat penting bagi setiap orang untuk tetap bertindak sesuai dengan yang direncanakan. Atas dasar banyaknya hal

yang perlu diperhatikan, maka kemungkinan perhatian pimpinan akan berubah, dengan adanya perencanaan bisnis yang tepat, hal-hal yang tidak direncanakan akan tidak menjadi prioritas (kecuali hal yang mendukung rencana bisnis)

3. Tujuan Penyusunan Perencanaan Bisnis

Pelaku bisnis, baik di *level* UMKM (usaha mikro, kecil, dan menengah) maupun yang lebih besar, harus mengetahui tujuan sebenarnya dari penyusunan rencana bisnis. Sebuah perencanaan bisnis memiliki tiga tujuan penting, yaitu sebagai rencana tindakan manager, *road map* (peta jalan) perusahaan, dan sebagai alat penjualan. Uraianya sebagai berikut.

a. Sebagai Rencana Tindakan (*Action Plan*)

Perencanaan bisnis dapat membantu seluruh elemen dalam perusahaan untuk bekerja dan mengambil tindakan terkait dengan bisnis perusahaan. Perusahaan mungkin sudah lama berencana untuk memulai bisnis baru, tetapi proses untuk memulai bisnis baru mungkin tampak seperti sesuatu yang melelahkan, sulit dan sangat kompleks. Untuk mengatasi permasalahan semacam itu, lebih mudah bagi pihak manajemen untuk menyampaikan rencananya kepada seluruh elemen dalam perusahaan melalui rencana bisnis yang matang.

Rencana bisnis akan membantu untuk mengembangkan proses pengembangan bisnis menjadi bagian-bagian kecil yang lebih jelas. Memecah proses menjadikan masalah pengembangan bisnis yang besar dapat dianggap sebagai rangkaian urutan masalah-masalah sederhana. Pemecahan permasalahan yang kecil berkaitan dengan pemecahan permasalahan lebih besar. Jadi, menyusun perencanaan bisnis akan sangat membantu manajemen dalam mengambil keputusan dan atau tindakan bisnis dengan membagi masalah menjadi permasalahan yang lebih sederhana.

b. Sebagai *Road Map* Perusahaan

Pada permulaan usaha, perencanaan bisnis adalah alat yang sangat berguna untuk memastikan kegiatan usaha berada pada arah yang diinginkan (perorangan maupun perusahaan). Dalam kegiatan rutin bisnis, sangat mungkin bagi seseorang (bukan perusahaan) untuk kehilangan arah usaha untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Rencana bisnis membantu perusahaan untuk tetap fokus dalam arah yang direncanakan untuk mencapai

tujuan yang telah ditetapkan. Perencanaan bisnis juga bermanfaat untuk membantu pihak lain yang berkepentingan untuk memahami visi dan misi perusahaan.

c. Sebagai Alat Penjualan

Hal yang terpenting untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan adalah dari kegiatan menjual barang atau jasa. Oleh karena itu, tujuan penyusunan perencanaan bisnis sebagai alat penjualan menjadi sesuatu yang penting pula. Perencanaan penjualan yang terlihat menguntungkan dan dalam jangka waktu lama akan menarik perhatian pihak-pihak yang direncanakan dapat menjalin kerja sama. Selain itu, perencanaan penjualan yang baik akan menjadi pertimbangan khusus bagi calon kreditur untuk memberikan pinjaman.

C. HAL-HAL YANG DIPERLUKAN DAN DIPERHATIKAN DALAM PENYUSUNAN RENCANA BISNIS

Perencanaan bisnis tidak dapat dibuat dengan mudah tanpa ada pertimbangan terhadap faktor-faktor penting dalam lingkungan bisnis. Faktor-faktor yang harus dipertimbangkan tersebut adalah sebagai berikut.

1. Identifikasi dan analisis terhadap kesempatan dan peluang bisnis yang ada atau menciptakan peluang baru. Identifikasi potensi pada setiap peluang dan analisis kelayakan pengembangan peluang tersebut.
2. Kesempatan yang tersedia dan peluang yang terbuka akan membawa kepada beragam kemungkinan alternatif rencana bisnis yang berbeda. Bahkan hal itu dapat berakibat pada perubahan bisnis utama yang saat ini dijalankan.
3. Dapat memberikan gambaran faktor-faktor yang dibutuhkan untuk memastikan keberhasilan perencanaan bisnis, misalnya faktor persaingan, kualitas produk, kondisi makro dan lain sebagainya.

Untuk contoh dari perencanaan bisnis yang sukses di dunia adalah perusahaan Toyota yang saat ini lebih dikenal sebagai produsen mobil. Sebelum mulai memproduksi mobil, Toyota (dulu Toyoda) bergerak di bidang industri tekstil. Toyota akhirnya menjual hak paten mesin tekstil kepada Platt Brother & Co, Ltd di Inggris. Hasil dari penjualan hak paten tersebut digunakan untuk mengembangkan divisi otomotif milik Toyota.

Beberapa tahun kemudian Toyota sukses mengembangkan mesin tipe A. (www.toyotauk.com)

Keberhasilan Toyota mengubah bisnisnya karena benar-benar memperhatikan tujuan yang kemudian direalisasikan ke dalam berbagai tahap perencanaan bisnis. Selain kisah dari Toyota, masih banyak perusahaan dunia yang mengubah bisnis intinya dan bahkan menggantinya dengan yang sama sekali baru.

1. Manfaat Perencanaan Bisnis

Sebelum bisnis dimulai, perencanaan bisnis perlu disusun terlebih dahulu. Perencanaan bisnis yang baik akan memberikan berbagai manfaat sebagai berikut.

- a. Memudahkan memperoleh tambahan modal kerja dari pihak luar.
- b. Memberikan bahan pertimbangan kepada manajemen untuk menentukan keberlanjutan usaha dan kerja sama atau menghentikannya.
- c. Menjadi alat bantu dalam mencari peluang-peluang bisnis dan ide-ide baru.
- d. Membantu dalam menentukan berbagai faktor yang dapat menjadi penghambat keberhasilan bisnis.
- e. Memberikan satu set tujuan yang jelas untuk pihak internal dan eksternal dan langkah-langkah yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan tersebut.
- f. Menyediakan gambaran yang jelas tentang calon konsumen potensial, calon pemasok dan calon investor.

2. Format yang menarik

Perencanaan bisnis harus dapat menarik perhatian berbagai pihak, baik pihak internal maupun eksternal. Untuk meningkatkan ketertarikan serta keyakinan para pihak yang berkepentingan, maka perencanaan bisnis memerlukan aspek-aspek lain yang perlu diperhatikan selain ide yang menarik. Dalam menyusun *business plan* (rencana bisnis) perlu diperhatikan beberapa komponen dalam formatnya agar dapat menarik perhatian para investor. Komponen-komponen itu antara lain:

- a. Singkat dan jelas. Investor lebih menyukai penyajian perencanaan bisnis yang singkat tapi cukup menjelaskan secara keseluruhan maksud dari *business plan* tersebut dan tanpa menghilangkan bagian-bagian yang penting.

- b. Tampilan yang menarik, misalnya disertai dengan gambar dan grafik yang menggambarkan ide bisnisnya.
- c. Tersusun dengan baik, dibuat terstruktur sesuai dengan standar pembuatan perencanaan bisnis yang baik.
- d. Orientasi bukan pada produk tetapi pada konsumen, dengan melihat secara cermat peluang pasar yang ada.
- e. Dapat meyakinkan investor bahwa produk dan jasa yang ditawarkan dapat diterima dengan baik oleh konsumen.
- f. Dapat mengenali kebutuhan investor tentang besaran *rate of return* dari bisnis tersebut.
- g. Memperlihatkan posisi produk atau jasa di pasar terkait dengan aspek legal produk atau jasa, seperti perihal paten.

3. Faktor yang harus dihindari dalam penyusunan perencanaan bisnis

Adapun faktor-faktor yang perlu dihindari dalam pembuatan *business plan* adalah sebagai berikut:

- a. Proyeksi finansial didasarkan pada standar dan norma yang telah kadaluwarsa. Harus selalu diingat bahwa standar keuangan itu bersifat dinamis, berubah-ubah dari waktu ke waktu.
- b. Proyeksi bisnis yang tidak realistis dan sulit dijalankan, meskipun tampak menarik dan menjanjikan. Misalnya ide bisnis warnet di daerah yang terbatas pemakaian listriknya.
- c. Membutuhkan teknologi canggih yang cukup rumit dan sulit untuk dioperasikan sehingga mempersulit keberlangsungan bisnis karena diperlukan teknik khusus dan operator terampil yang sulit disediakan.

D. MACAM-MACAM PERENCANAAN

Proses perencanaan perlu memiliki beberapa aspek penting. Berikut ini akan dijelaskan beberapa aspek perencanaan.

1. Aspek waktu

a. Perencanaan jangka panjang

Perencanaan jangka panjang membutuhkan waktu yang panjang, bisa mencapai 20-30 tahun ke depan. Rencana yang tertuang dalam perencanaan jangka panjang hanya berupa garis besar yang bersifat global dan strategis. Karena masih berupa garis besar, perencanaan jangka panjang tidak dapat digunakan sebagai acuan dalam bekerja.

b. *Perencanaan jangka menengah*

Untuk dapat mencapai rencana jangka panjang, perlu ada penterjemahan rencana ke dalam periode yang lebih pendek. Rangkaian perencanaan jangka menengah harus dapat membentuk satuan tujuan jangka panjang. Perencanaan jangka menengah menjangkau waktu 3-5 tahun ke depan. Rencana jangka menengah harus tetap dapat dilanjutkan pada periode berikutnya dan pada saat yang bersamaan, rencana jangka menengah periode berikutnya juga dilaksanakan

c. *Perencanaan jangka pendek*

Tidak mudah untuk mencapai tujuan jangka panjang maupun menengah jika tidak diterjemahkan ke dalam rencana jangka pendek. Rencana jangka pendek menggunakan periode waktu 1 tahun operasional. Maka jelas bahwa rencana jangka pendek adalah terjemahan rinci dari rencana jangka panjang. Pada perencanaan jangka pendek, detail kebutuhan sebenarnya untuk pelaksanaan kegiatan operasional dapat diketahui dan direncanakan, sehingga anggaran hanya pada perencanaan jangka pendek.

2. Aspek Tingkatan Manajemen

Biasanya perencanaan dapat dibagi menjadi 2 bagian besar yaitu perencanaan strategis dan fungsional.

a. *Perencanaan strategi*

Perencanaan strategi adalah bagian dari manajemen strategi. Perencanaan strategi lebih berfokus pada penentuan visi, misi dan strategi perusahaan yang berorientasi jangka panjang oleh manajemen puncak.

b. *Perencanaan operasional*

Perencanaan operasional adalah bagian dari strategi operasional yang secara spesifik mengarah pada hal fungsional perusahaan. Perencanaan operasional bermanfaat untuk memperjelas makna strategi utama dengan rincian yang mendetail dan spesifik serta berjangka pendek. Karena lebih berorientasi pada jangka pendek, maka perencanaan operasional akan menjabarkan rencana dalam bentuk kegiatan yang akan diterapkan dalam kegiatan rutin perusahaan. Strategi ini menjadi panduan dalam melakukan kegiatan rutin sehingga tercipta kekonsistenan dalam kegiatan harian terhadap strategi utama dan strategi fungsional lainnya.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Mengapa perkembangan lingkungan masyarakat membutuhkan perhatian khusus oleh perusahaan?
- 2) Mengapa perencanaan bisnis menjadi sesuatu yang harus dimiliki oleh perusahaan? dan jelaskan hubungan antara perencanaan bisnis dan anggaran!
- 3) Mengapa rencana bisnis dikatakan dapat meningkatkan motivasi dan fokus pihak manajemen?
- 4) Pertimbangan apa saja yang perlu diperhatikan oleh manajemen puncak dalam penyusunan rencana bisnis? dan faktor apa yang perlu diperhatikan dalam penyusunan rencana bisnis?
- 5) Ada berapa macam periode waktu pelaksanaan dalam perencanaan bisnis? sebutkan dan jelaskan periodenya!

Petunjuk jawaban

- 1) Perusahaan harus memberikan perhatian khusus untuk perkembangan lingkungan masyarakat karena pelanggan adalah pihak yang harus selalu dilayani dan dipuaskan. Ketidak sanggupan perusahaan dalam mengikuti perkembangan lingkungan masyarakat tidak dapat membuat produk yang saat ini diinginkan sesungguhnya. Produk yang tidak sesuai lagi dengan kondisi lingkungan masyarakat akan tidak diminati dibandingkan produk lain yang sesuai dengan keinginan masyarakat. Dengan demikian akan menyebabkan perusahaan mengalami penurunan penjualan, yang pada akhirnya akan berdampak pada besarnya laba atau rugi dan nilai perusahaan di mata para pelanggan.
- 2) Perencanaan bisnis harus dimiliki oleh setiap perusahaan karena perencanaan bisnis menjadi panduan dalam melaksanakan kegiatan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Perencanaan bisnis juga dapat memberikan gambaran kepada para pengambil keputusan mengenai berbagai peluang dan hambatan yang berpotensi terjadi. Dengan perencanaan bisnis yang jelas, diharapkan arah perusahaan menjadi jelas

dan penggunaan setiap sumber daya yang dimiliki perusahaan menjadi lebih efisien dan efektif. Setiap sumber daya akan dialokasikan ke setiap pekerjaan (divisi) oleh karena itu setiap divisi perlu menyusun anggaran penggunaan sumber daya yang akan digunakan untuk mendukung ketercapaian rencana bisnis dan tujuan-tujuan lain yang ingin diraih.

- 3) Sebuah rencana bisnis memberikan gambaran perkembangan perusahaan untuk periode yang akan datang. Rencana yang dianggap meningkatkan atau memajukan kondisi perusahaan dianggap sebagai sesuatu yang menyenangkan, dan sesuatu yang menyenangkan adalah alat motivasi yang baik untuk meningkatkan kinerja staf dan perhatian manajemen dalam meraihnya. Dengan keberadaan rencana bisnis, pihak manajemen puncak akan lebih memfokuskan perhatian dalam bekerja dan mengambil keputusan pada hal-hal yang terkait rencana bisnis yang telah ditetapkan.
- 4) Manajemen puncak harus mempertimbangkan beberapa hal dalam melakukan perencanaan bisnis. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan tersebut adalah sebagai berikut.
 - a) identifikasi dan analisis atas berbagai kesempatan dan peluang bisnis.
 - b) alternatif rencana bisnis
 - c) gambaran mengenai kebutuhan sumber daya yang akan diperlukan untuk melaksanakan rencana-rencana bisnis.

Faktor yang perlu diperhatikan dalam penyusunan rencana bisnis adalah format yang menarik dan pengetahuan mengenai berbagai hal yang perlu dihindari dalam penyusunan rencana bisnis

- 5) Ada tiga macam periode waktu pelaksanaan rencana bisnis, yaitu rencana jangka pendek, menengah, serta jangka panjang. Rencana bisnis jangka pendek hanya dapat digunakan untuk dalam waktu paling lama 1 tahun masa operasional. Rencana bisnis jangka menengah dapat digunakan untuk periode 3 hingga 5 tahun. Sedangkan rencana bisnis jangka panjang dapat digunakan untuk periode lebih dari 5 tahun hingga 15 tahun.



RANGKUMAN

Bisnis terus berubah mengikuti waktu dan harus terus diikuti oleh perusahaan. Perubahan bisnis sangat mungkin berubah pada periode anggaran. Anggaran dapat disesuaikan dengan perubahan lingkungan bisnis. Pengamatan rutin terhadap kondisi bisnis harus terus dilakukan agar segera dapat melakukan penyesuaian atas anggaran yang diperlukan. Untuk tetap menjaga kecukupan sumber daya, manajemen harus dapat merencanakannya dengan baik. Perencanaan yang baik harus mampu memberikan proyeksian tren yang akan terjadi danantisipasi terhadap perubahan. Dengan perencanaan yang baik dapat memberikan manfaat penting dalam kegiatan operasional perusahaan, contohnya untuk dimanfaatkan dalam mencari sumber pendanaan dan sumber daya manusia yang kompeten. Tanpa perencanaan yang matang, arah dari kegiatan operasional tidak atau kurang dapat optimal dalam mencapai tujuan perusahaan, yaitu meningkatkan laba. Perencanaan bisnis bukan merupakan sesuatu yang mudah untuk dilaksanakan, selain harus mampu memberikan gambaran masa depan, juga ada hal-hal teknis yang perlu dipertimbangkan dan perlu dihindari. Perencanaan dapat dibuat untuk beberapa terminologi waktu, yaitu jangka pendek, menengah, dan jangka panjang.



TES FORMATIF 2

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

1. Dalam bisnis, siapakah pihak yang berperan dalam menentukan peluang pengembangan produk
 - A. Manager
 - B. Bagian IT (*information technology*)
 - C. Konsumen
 - D. Pesaing
2. Untuk dapat mengikuti perubahan produk dan keinginan pasar, perubahan dalam hal apa yang harus dilakukan perusahaan?
 - A. Managerial dan teknologi
 - B. SDM dan teknologi
 - C. Teknologi dan modal
 - D. Teknologi dan operasional

- 3 Menurut anda, apakah sebenarnya yang dimaksud rencana bisnis?
 - A. Dokumen resmi
 - B. Peluang usaha
 - C. Ide untuk mencapai tujuan
 - D. Hasil akhir proses perencanaan

- 4 Mengapa perencanaan bisnis menjadi sebuah keharusan?
 - A. Sebagai pengawasan dan pengendalian
 - B. Penentu persaingan
 - C. Wacana penting yang harus diperhatikan
 - D. Mendokumentasikan tujuan

- 5 Pernyataan yang tidak termasuk dalam tujuan perencanaan bisnis adalah
 - A. Membagi proses besar menjadi proses yang lebih kecil
 - B. Alat mengkomunikasikan rencana kepada seluruh personil perusahaan
 - C. Perencanaan penjualan
 - D. Menunjukkan arah persaingan bisnis

- 6 Faktor yang tidak perlu dipertimbangkan dalam perencanaan bisnis adalah
 - A. Peluang
 - B. Kelayakan
 - C. Alternatif pengembangan
 - D. Pemodal eksternal

- 7 Yang termasuk dalam manfaat perencanaan bisnis
 - A. Rencana pengembangan
 - B. Alat komunikasi
 - C. Penentu peluang bisnis
 - D. Dasar penjualan

- 8 Berikut ini adalah hal-hal yang dapat membuat investor tertarik pada rencana bisnis, kecuali
 - A. Konten dan struktur rencana
 - B. Biaya rendah
 - C. Customer oriented
 - D. Tingkat pengembalian

- 9 Faktor yang harus dihindari dalam penyusunan rencana bisnis adalah
- tingkat keterwujudan rendah
 - standar keuntungan yang sesuai
 - teknologi sederhana
 - tidak membutuhkan kualitas SDM
- 10 Manajemen puncak membuat perencanaan visi, misi dan strategi untuk 10 tahun ke depan, jika dilihat dari kategori aspek perencanaan, maka kegiatan tersebut dapat dikelompokkan dalam
- jangka pendek-strategi
 - jangka menengah-strategi
 - jangka pendek-operasional
 - jangka panjang-strategi

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
80 - 89% = baik
70 - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

Jawaban tes formatif 1

- 1) B
- 2) A
- 3) C
- 4) B
- 5) A
- 6) B
- 7) B
- 8) B
- 9) D
- 10) B

Jawaban tes formatif 2

- 1) C
- 2) D
- 3) D
- 4) A
- 5) B
- 6) D
- 7) C
- 8) B
- 9) A
- 10) D

Glosarium

Bisnis	:	Kegiatan yang terkoordinasi antara orang-orang yang berkecimpung dalam perniagaan (produsen, pedagang, konsumen dan industri) dalam upaya meningkatkan kepuasan dan ekspektasi pelanggan.
Bisnis agraris	:	Bisnis yang bergerak pada sektor pertanian, perikanan, peternakan perkebunan dan kehutanan.
Bisnis ekstraktif	:	Bisnis yang bergerak dalam kegiatan pertambangan atau menggali bahan tambang.
Bisnis jasa	:	Bisnis yang bergerak dalam penyediaan jasa.
Bisnis kegunaan bentuk	:	Bisnis yang mengubah suatu benda (bahan baku) menjadi sebuah barang (barang jadi) untuk dapat dimanfaatkan lebih baik oleh konsumen.
Bisnis kegunaan pemilikan	:	Bisnis yang bergerak dalam memindahkan kepemilikan dari penjual ke pembeli
Bisnis kegunaan tempat	:	Bisnis yang memindahkan barang atau manusia dari satu tempat ke tempat lain agar lebih bermanfaat
Bisnis kegunaan waktu	:	Bisnis yang melayani penyimpanan barang hingga batas waktu tertentu hingga barang tersebut menjadi lebih bernilai
Bisnis manufaktur	:	bisnis yang mengolah bahan baku menjadi produk jadi (selesai) dengan bantuan tenaga manusia dan mesin-mesin peralatan.
Kegiatan rutin	:	Kegiatan operasional perusahaan yang selalu dilaksanakan dalam jangka panjang
Kegiatan tidak rutin	:	kegiatan yang dilaksanakan dalam waktu tertentu, hanya berlangsung secara sementara dalam kurun waktu tertentu dan konsumsi sumber daya tertentu pula dalam mencapai tujuannya
Laba	:	Selisih lebih pendapatan setelah dikurangi biaya`
Pasar	:	Tempat pertemuan antara pihak penjual dan pembeli
Pembiayaan	:	Pendanaan yang berasal dari hutang atau dari modal pemilik, untuk mendukung kegiatan operasional

perusahaan harus terencana dan termonitor dengan baik.

- Perencanaan bisnis (*business planning*) : Suatu proses terkoordinasi untuk mengidentifikasi beragam permasalahan yang mungkin akan dihadapi dalam bisnis dan berbagai alternatif solusi untuk menyelesaikan permasalahan tersebut.
- Perencanaan jangka menengah : Perencanaan yang dibuat untuk dilaksanakan selama 3-5 tahun yang akan datang
- Perencanaan jangka panjang : Perencanaan yang dibuat untuk dilaksanakan selama 20-30 tahun yang akan datang
- Perencanaan jangka pendek : Perencanaan yang dibuat untuk dilaksanakan selama 1 tahun operasional
- Program : Gabungan dari beberapa proyek yang saling terkait
-
- Rencana bisnis : Hasil akhir proses perencanaan yang memuat kegiatan-kegiatan perusahaan yang akan dilakukan dalam jangka pendek atau jangka panjang
- UMKM : Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah

Daftar Pustaka

- Adisaputro, G. dan M. Asri. 2014. *Anggaran Perusahaan*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta
- Adisaputro, G. dan Y. Anggarini. *Anggaran Bisnis: Analisis, Perencanaan, dan Pengendalian Laba*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Anthony, R.N. dan V. Govindarajan. 2007. *Management Control Systems*. New York: Mc.Graw-Hill