

Analisis Kelayakan Bisnis

dengan Pendekatan Aspek Keuangan dan Pasar

[Studi Kasus Perumda Aneka Usaha Seger Jombang]

Oleh

Dr. Sunardi, S. E. , M. M.

Dr. Eko Yuni Prihantono, S. E. , M. E.

Dr. Dwi Ekasari Harmadji, S. E. , Ak. , M. M. , CA. , CPA. ,
CSRS. , CSRA.

Andini Risfandini, S. E. , M. Sc.

Dr. Eng. Ir. Puput Dani Prasetyo Adi, S. Kom, M. T.

Analisis Kelayakan Bisnis

dengan Pendekatan Aspek Keuangan dan Pasar

oleh:

Dr. Sunardi, S. E. , M. M.

Dr. Eko Yuni Prihantono, S. E. , M. E.

Dr. Dwi Ekasari Harmadji, S. E. , Ak. , M. M. , CA. , CPA. , CSRS. , CSRA.

Andini Risfandini, S. E. , M. Sc.

Dr. Eng. Ir. Puput Dani Prasetyo Adi, S. Kom, M. T.

©2022

Desain Cover: Ridha Kelana

Layouter: Afandi

Diterbitkan oleh:

Bitread Publishing

PT Lontar Digital Asia

bitread.id

ISBN:

ISBN (E):

Surel: info@bitread.id

Facebook: BitreadID

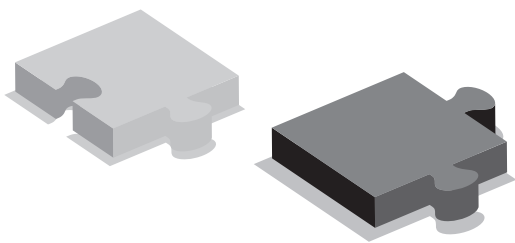
Twitter: BITREAD_ID

Instagram: bitread_id

Anggota IKAPI No. 556/DKI/2018

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit.



Kata Pengantar

Pertama-tama kami panjatkan syukur ke hadirat Allah Swt. Karena rahmat dan hidayah-Nya, Penulis dapat menyelesaikan buku berjudul “Analisis Kelayakan Bisnis dengan Pendekatan Aspek Keuangan dan Pasar”. Kami haturkan terima kasih kepada Bitread Publishing yang telah bersedia menerbitkan buku ini. Kami panjatkan terima kasih kepada kedua orang tua penulis karena berkat kasih sayang dan doanya, penulis mendapatkan berbagai kemudahan dan keberhasilan dalam hidup, salah satunya dapat menyelesaikan buku ini dengan baik. Kami haturkan terima kasih kepada rekan-rekan di Universitas Merdeka Malang: jajaran rektorat masa periode 2020-2023, yakni Ketua Yayasan Universitas Merdeka Malang, Bapak Kol. (Purn) H. Toegino Sokarno, S. E. , Rektor Universitas Merdeka Malang Prof. Dr. Anwar Sanusi, S. E. , M. Si. , Wakil Rektor 1 Dr. Eng. Dwi Arman Prasetya. , S. T. , M. T. , Wakil Rektor 2 Dr. Prihat Assih, Wakil Rektor 3. Dr. Rudi Haryanto, serta semua kalangan yang membantu penulisan buku ini sehingga dapat terselesaikan dengan baik.

Buku ini membahas kinerja suatu perusahaan dilihat dari aspek keuangan, manajemen dan administrasi, serta operasional pasar sehingga dapat dianalisis secara spesifik level kinerjanya. Selain itu, buku ini juga membahas secara spesifik proses analisis suatu perusahaan sehingga dikatakan layak dalam menjalankan proses bisnis, melalui pendekatan kebijakan pemerintah atau perundang-undangan, yaitu Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Kebijakan Pemerintah Daerah dan Undang-

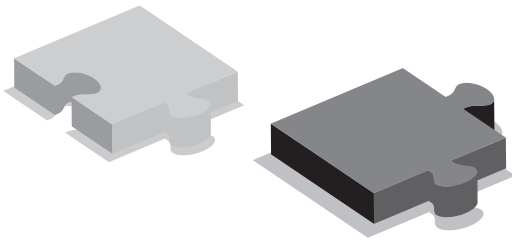
Undang No. 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan dengan Pemerintah Pusat dan Daerah Perundangan. Hal tersebut berlaku jika suatu perusahaan berada di lingkup atau memiliki *relationship* dengan pemerintah daerah atau Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang menggunakan Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD), Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang menggunakan Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN), serta pelaku bisnis dengan perusahaan swasta yang didirikan secara mandiri atau perorangan dalam skala kecil, menengah, maupun besar.

Pada akhirnya, kami berharap buku ini dapat digunakan, diterapkan, dipelajari dengan baik oleh para pelaku bisnis yang akan melakukan analisis kelayakan bisnis. Dengan begitu, mereka dapat secara spesifik menentukan level kelayakan bisnis perusahaannya. Apakah sektor keuangan, administrasi, dan operasional pasarnya sudah dapat dikatakan layak atau belum.

Wassalamualaikum Wr.

Penulis

Dr. Sunardi, S. E. , M. M. , dkk.



Daftar Isi

Kata Pengantar	iii
BAB I	
Apa Itu Bisnis atau Niaga?	1
A. Pengertian Bisnis atau Niaga	2
B. Bentuk Dasar Kepemilikan Bisnis	4
C. Manajemen Bisnis.....	5
D. Klasifikasi Bisnis	7
BAB II	
Kelayakan Bisnis dan Uji Kelayakan Bisnis	11
A. Kelayakan Bisnis	12
B. Uji Kelayakan Bisnis	13
C. Manfaat Uji Kelayakan Bisnis	15
D. Tahapan Uji Kelayakan Bisnis	16
E. Aspek-aspek Uji Kelayakan Bisnis.....	19
F. Analisis Investasi Proyek	25
G. Penilaian Investasi.....	26
H. Sekilas Tentang Badan Usaha Milik Daerah	28
I. Kepuasan Pelanggan	35
J. Konsep Kualitas.....	44
K. Investasi Pemerintah Daerah	47
L. Penyertaan Modal.....	50
M. Kinerja Keuangan	53
N. Analisis Investasi Proyek	61

BAB III	Metode Penelitian yang Digunakan	67
	A. Desain Penelitian	68
	B. Lokasi dan Sasaran Penelitian	68
	C. Jenis dan Sumber Data	68
	D. Teknik Pengumpulan Data	69
	E. Teknik Analisis Data	69
	F. Jangka Waktu Penelitian	72
	G. Tahapan Prosedur Pelaksanaan Penelitian	72
BAB IV	Studi Kasus Uji Kelayakan Bisnis	73
	A. Studi Kasus Uji Kelayakan Bisnis di BUMD	74
	B. Gambaran Umum Perumda Aneka Usaha Seger Kab. Jombang.....	78
	C. Kinerja Keuangan Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang	84
	D. Tingkat Kepuasan Pelanggan	91
	E. Analisis Kelayakan Investasi Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang	96
BAB V	Penutup	107
	A. Kesimpulan	108
	B. Rekomendasi	109
	Daftar Pustaka	114
	Tentang Penulis	116
	Tentang Bitread	118



BAB III

METODE PENELITIAN YANG DIGUNAKAN

BITREKAD

A. Desain Penelitian

Untuk menilai atau menganalisis *feasible* tidaknya usulan investasi penyertaan modal Pemerintah Daerah terhadap BUMD dalam hal ini atau di Buku ini menggunakan studi kasus di BUMD Kabupaten Jombang dapat dilakukan dengan menggunakan *Mixed Methods Research*. *Mixed Methods Research* adalah suatu desain pengkajian yang didasari asumsi filosofis sebagai sebuah metodologi yang memberikan asumsi filosofis dalam menunjukkan arah atau memberi petunjuk cara pengumpulan data dan menganalisis data serta perpaduan pendekatan kuantitatif dan kualitatif melalui beberapa fase proses pengkajian. Sebagai sebuah metoda, *mixed methods research* berfokus pada pengumpulan dan analisis data serta memadukan antara data kuantitatif dan data kualitatif. Premis sentral yang dijadikan dasar *mixed methods research* adalah menggunakan kombinasi pendekatan kuantitatif dan kualitatif untuk menemukan hasil pengkajian yang lebih baik dibandingkan jika hanya menggunakan salah satu pendekatan saja (misalnya dengan pendekatan kuantitatif atau kualitatif saja).

B. Lokasi dan Sasaran Penelitian

Pada Buku ini, studi kasusnya dilaksanakan di Kabupaten Jombang Provinsi Jawa Timur, dengan fokus pada kinerja Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang dilihat dari aspek keuangan, administrasi dan operasional pada tahun 2017 sampai 2019 serta tingkat kepuasan konsumen. Sasaran kajian lainnya adalah kelayakan investasi pada pengembangan bidang usaha berupa penyediaan air mineral kemasan Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang.

C. Jenis dan Sumber Data

Adapun jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif dan kuantitatif yang dapat diperoleh melalui proses

pengumpulan data. Sementara itu, sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder tersedia pada berbagai instansi pemerintah (seperti Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang, BPS, Badan Penanaman Modal, Kadin dll).

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang akan dilaksanakan dalam penelitian ini antara lain teknik penelusuran dokumentasi dan pencatatan Data Sekunder dari berbagai Instansi maupun asosiasi yang berhubungan dengan kajian ini. Pengumpulan data melalui wawancara dan diskusi kelompok (*Focus Group Discussion/FGD*) dengan pelaku usaha dan pejabat pemerintah Kabupaten Jombang yang berwenang mengambil kebijakan dalam kegiatan Investasi.

E. Teknik Analisis Data

Analisis yang akan dilakukan dalam penelitian ini ada tiga, yaitu:

1. Melakukan penilaian terhadap kinerja Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang.

Untuk penilaian kinerja Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang. Penilaian Kinerja ini terdiri atas 3 Aspek yaitu aspek keuangan, aspek administrasi dan aspek pasar. Alat analisis pada tabel 3. 1, memperlihatkan perhitungan nilai kinerja aspek keuangan Perumda Aneka Usaha Seger Kab. Jombang. Untuk dinyatakan sudah mencapai nilai maksimum atau belum adalah sebagai berikut:

$$\text{Nilai maksimal} = \frac{\text{Jumlah nilai yang diperoleh}}{70} \times 55$$

Penilaian indikator aspek keuangan dengan keterangan berikut:

60 = Nilai maksimum indikator aspek keuangan

55 = Bobot kinerja aspek keuangan

Tabel 3.1 memperlihatkan penilaian Kinerja Perumda Aneka Usaha Seger Kab. Jombang berdasarkan Aspek Keuangan:

Tabel 3.1 Penilaian Kinerja Berdasarkan Aspek Keuangan

NO	INDIKATOR	RUMUS	RASIO	NILAI
1	Rasio Laba Terhadap Aktiva Produktif	$\frac{\text{Laba sebelum pajak}}{\text{Aktiva produktif}} \times 100\%$	> 10%	5
			>7%-10%	4
			>3%-7%	3
			> 0% - 3%	2
			≤ 0%	1
2	Rasio Laba Terhadap Penjualan	$\frac{\text{Laba sebelum pajak}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$	> 20%	5
			> 14%-20%	4
			>6%-14%	3
			>0%-6%	2
			≤ 0%	1
3	Rasio Aktiva Lancar Terhadap Utang Lancar	$\frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{Utang lancar}}$	> 1,75 – 2,00	5
			> 1,50 – 1,75	4
			> 1,25 – 1,50	3
			> 1,00 – 1,25	2
			≤ 1,00	1
4	Rasio Utang Jangka Panjang Terhadap Ekuitas	$\frac{\text{Utang jangka panjang}}{\text{Ekuitas}}$	< 0,5	5
			> 0,5 – 0,7	4
			> 0,7 – 0,8	3
			> 0,8 – 1,0	2
			> 1,0	1
			> 2,0	5
5	Rasio Total Aktiva Terhadap Total Utang	$\frac{\text{Total aktiva}}{\text{Total utang}}$	> 1,7 – 2,0	4
			> 1,3 – 1,7	3
			> 1,0 – 1,3	2
			≤ 1,0	1
			≤ 0,50	5
6	Rasio Biaya Operasi Terhadap Pendapatan Operasi	$\frac{\text{Biaya operasi}}{\text{Pendapatan operasi}}$	> 0,50 – 0,65	4
			> 0,65 – 0,85	3
			> 0,85 – 1,00	2
			> 1,00	1

NO	INDIKATOR	RUMUS	RASIO	NILAI
7	Rasio Laba Operasi sebelum Biaya Penyusutan terhadap Angsuran Pokok dan Bunga Jatuh Tempo	$\frac{\text{Aktiva produktif}}{\text{Penjualan air}}$	> 2,0	5
			> 1,7	- 2,0
			> 1,3 – 1,7	3
			> 1,0 – 1,3	2
			≤ 1,0	1
8	Rasio Aktiva Produktif Terhadap Penjualan Obat	$\frac{\text{Piutang usaha}}{\text{Jumlah penjualan per hari}}$	≤ 2	5
			> 2,0– 4,0	4
			> 4,0– 6,0	3
			> 6,0– 8,0	2
			> 8,0	1
			< 60	5

Penilaian keadaan tingkat keberhasilan Perumda Aneka Usaha Seger Kab. Jombang digolongkan sebagai berikut:

Tabel 3.2 Klasifikasi Kinerja Perumda Aneka Usaha Seger Kab. Jombang

Nilai Kinerja	Kategori
>75	Baik sekali
>60-75	Baik
>45-60	Cukup
>30 -45	Kurang
≤ 30	Tidak baik

Sumber: *Kepmendagri No. 47 Tahun 1999*

2. Aspek Administrasi

- a. Rencana Jangka Panjang (*Corporate Plan*);
- b. Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP);
- c. Opini Auditor Independen;
- d. Aspek pasar diperoleh dengan mengukur Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) secara menyeluruh terhadap pelaksanaan pelayanan yang diberikan oleh Perumda Aneka Usaha Seger Kab. Jombang. Dalam mengukur IKM, dilaksanakan dengan perolehan data sekunder dari BPJS Kesehatan yang

mengungkapkan *feedback data UR (Utilization Review)* FKTP./ Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama.

Melakukan analisis Studi Kelayakan Investasi pada Perumda Aneka Usaha Seger Kab. Jombang yang terdiri atas aspek pemasaran, Aspek operasional, Aspek Manajemen, Aspek Sosial dan Aspek Keuangan. Adapun untuk Aspek Keuangan dilakukan dengan analisis NPV, IRR dan PBP. Lalu membuat kesimpulan apakah layak untuk dilakukan investasi atau tidak.

F. Jangka Waktu Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat diselesaikan dalam waktu kurang lebih 1 (satu) bulan, terhitung sejak pihak/Tim peneliti mendapatkan Surat perintah pelaksanaan pekerjaan.

G. Tahapan Prosedur Pelaksanaan Penelitian

Tahapan yang akan dilaksanakan dalam kegiatan ini adalah berikut:

1. Penyusunan dan pengajuan proposal penelitian
2. Pengumpulan data penelitian
3. Pengolahan data penelitian
4. Analisis data penelitian
5. Penulisan *draft* laporan penelitian
6. Penyusunan *final report*/laporan akhir penelitian
7. Penyerahan laporan akhir/*final report*

Kegiatan penelitian ini dibiayai sepenuhnya dari DIPA Anggaran Balitbangda Kabupaten Jombang Tahun Anggaran 2020.



BAB IV

STUDI KASUS UJI KELAYAKAN BISNIS

BITREKAD

A. Studi Kasus Uji Kelayakan Bisnis di BUMD

Studi Kasus Uji kelayakan bisnis pada buku ini salah satunya adalah di BUMD Jombang, Pemberlakuan kebijakan pemerintah dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah menggambarkan setiap pemerintah daerah baik pemerintah daerah propinsi maupun pemerintah daerah kabupaten dituntut untuk mampu membiayai berbagai pembangunan daerahnya. Penyerahan sumber keuangan Daerah baik berupa pajak daerah dan retribusi daerah maupun berupa dana perimbangan merupakan konsekuensi dari adanya penyerahan Urusan Pemerintahan kepada Daerah yang diselenggarakan berdasarkan Asas Otonomi. Untuk menjalankan Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangannya, Daerah harus mempunyai sumber keuangan agar Daerah tersebut mampu memberikan pelayanan dan kesejahteraan kepada rakyat di Daerahnya. Pemberian sumber keuangan kepada Daerah harus seimbang dengan beban atau Urusan Pemerintahan yang diserahkan kepada Daerah. Keseimbangan sumber keuangan merupakan jaminan terselenggaranya Urusan Pemerintahan yang diserahkan kepada Daerah. Hal tersebut mewajibkan setiap daerah harus mempunyai kesanggupan untuk optimalisasi kepemilikan berbagai potensi sumber daya baik sumber daya manusia maupun sumber daya alam.

Kemampuan untuk menganalisis berbagai potensi sumber daya daerah dan mengoptimalkan secara tepat akan menjadi sumber kekuatan daerah dalam melanjutkan roda pembangunan. Sumber-sumber penerimaan daerah keseluruhannya dalam pelaksanaan otonomi dan desentralisasi ini adalah: (a) Pendapatan Asli Daerah; (b) Dana Perimbangan; (c) Pinjaman Daerah dan (d) Lain-lain Penerimaan yang sah. Adapun sumber PAD tersebut meliputi; (a) hasil pajak daerah;

(b) hasil retribusi daerah; (c) hasil perusahaan milik daerah dan hasil kekayaan daerah lainnya yang dipisahkan dan (d) lain-lain PAD yang sah.

Pemerintah daerah dapat meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan pemanfaatan potensi daerah dengan mendirikan beberapa Perumda (Perusahaan Umum Daerah). . Pemda berupaya meningkatkan kinerja Perumda (Perusahaan Umum Daerah) melalui Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) dengan menganggarkan dan merealisasikan pembiayaan dalam bentuk penyertaan modal kepada Perumda (Perusahaan Umum Daerah). Pelaksanaan penyertaan modal pemerintah daerah kedalam Perumda (Perusahaan Umum Daerah) adalah salah satu bentuk kegiatan/usaha pemerintah daerah untuk meningkatkan pendapatan daerah guna mensejahterakan masyarakat. Penyertaan modal pada BUMD Perumda merupakan bagian dari investasi jangka panjang daerah, yang jumlah akumulatifnya disajikan dalam Neraca pada sisi Aset. Dalam penganggarannya, penyertaan modal atau investasi ini tidak diakui sebagai belanja, tetapi dimasukkan sebagai pengeluaran pembiayaan. Di sisi lain, hasil yang diterima dari investasi yang telah dilakukan dikategorikan sebagai PAD. Kebijakan umum APBD (KUA) akan memuat informasi tentang pendapatan dan pembiayaan ini.

Dari hasil kajian evaluasi kinerja pembangunan daerah terkait aspek keuangan daerah, Jika diukur dari kerangka ideal dalam rangka otonomi, Pemerintah Kabupaten Jombang diperkirakan belum memiliki kinerja yang memuaskan. Peningkatan pencapaian PAD diupayakan secara intensif dan ekstensif yaitu dengan meningkatkan fasilitas publik bagi kegiatan *taxable* seperti wisata religi, hiburan, rekreasi, properti, perdagangan, transportasi dan lain-lain. Strategi yang menyeluruh dalam menyediakan situasi yang kondusif bagi perkembangan bisnis, antara lain dengan menurunkan biaya investasi, kemudahan perijinan dan sebagainya. Selain itu, diperlukan perluasan dan intensifikasi investasi melalui penyertaan modal kepada Perumda maupun peluang lainnya.

Berdasarkan hal tersebut, Pemerintah Daerah Kabupaten Jombang dan tim UNMER Malang pada tahun 2020 ini melakukan kajian analisis terhadap kelayakan ekonomi, sosial dan aspek lainnya yang dinilai berpotensi meningkatkan pertumbuhan dan perkembangan perekonomian daerah, pendapatan daerah dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Penyertaan modal yang direncanakan pada tahun 2020 adalah penyertaan modal terhadap Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang.

Sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 19 tahun 2016 tentang Pengelolaan Barang Milik Daerah, bahwa Penyertaan modal pemerintah daerah atas barang milik daerah dilakukan dalam rangka pendirian, pengembangan, dan peningkatan kinerja Perumda/Badan Usaha Milik Daerah atau badan hukum lainnya yang dimiliki Daerah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Penyertaan modal pemerintah daerah dilakukan dengan pertimbangan sebagai berikut:

1. Barang milik daerah yang dari awal pengadaannya sesuai dokumen penganggaran diperuntukkan bagi Perumda/Badan Usaha Milik Negara/Daerah atau badan hukum lainnya yang dimiliki Negara dalam rangka penugasan pemerintah;
2. Barang milik daerah lebih optimal apabila dikelola oleh Perumda/Badan Usaha Milik Daerah atau badan hukum lainnya yang dimiliki daerah baik yang sudah ada maupun yang akan dibentuk.

Sehubungan dengan rencana penyertaan modal tersebut, maka dilakukan analisis terhadap kelayakan, baik kelayakan terhadap peraturan perundang-undangan, kondisi internal dan eksternal Perumda Aneka Usaha Seger maupun analisis kelayakan investasi penyertaan modal.

Untuk selanjutnya, pengkajian analisis investasi penyertaan modal Kab. Jombang ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Penilaian kinerja Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang. Berdasarkan aspek keuangan, manajemen dan administrasi serta operasional pasar pada tahun 2017,2018 dan 2019?
2. Bagaimana kepuasan pelanggan melalui Feedback data UR (Daerah Utilization Review) FKTP terhadap pelayanan klinik Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang?
3. Bagaimana kelayakan investasi Pemerintah Kab. Jombang terhadap pengembangan Usaha Perumda Aneka Usaha Seger Kab. Jombang?

Maksud dan Tujuan dari kegiatan ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis kinerja Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang Berdasarkan aspek keuangan, manajemen dan administrasi serta operasional pasar pada tahun 2017,2018,2019.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis mengenai kepuasan pelanggan melalui Feedback data UR (Utilization Review) FKTP terhadap pelayanan klinik Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis mengenai kelayakan investasi Pemerintah Daerah Kab. Jombang terhadap pengembangan Usaha Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang

Sasaran yang ingin dicapai dari kegiatan pengkajian analisis investasi penyertaan modal Kab. Jombang ini adalah sebagai berikut:

1. Melakukan pengumpulan dan pengelompokan data primer dan sekunder Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang tahun 2017-2019.
2. Menghitung indikator-indikator kinerja Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang pada tahun 2017,2018 dan 2019.

3. Menganalisis aspek kelayakan investasi Pemerintah Daerah Kabupaten Jombang terhadap pengembangan bisnis Perumda Aneka Usaha Seger Kab. Jombang yang meliputi aspek ekonomi, sosial, dan aspek lainnya.

Ruang Lingkup/Batasan Kegiatan ini adalah sebagai berikut:

1. Pengkajian dilaksanakan pada Perumda Aneka Usaha Seger Kab. Jombang.
2. Ruang lingkup pengkajian
3. Penilaian kinerja Perumda Aneka Usaha Seger Kab. Jombang sampai Tahun 2019 dari aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi.
4. Melakukan penilaian kepuasan pelanggan melalui Feedback data UR (Utilization Review) FKTP terhadap pelayanan klinik Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang.
5. Penilaian kelayakan investasi Pemerintah Daerah terhadap Perumda dari aspek ekonomi dan sosial dan aspek lainnya.

B. Gambaran Umum Perumda Aneka Usaha Seger Kab. Jombang

Wilayah Kabupaten Jombang mempunyai letak geografi antara: 5°20'–5°30' Bujur Timur dan antara:7°20' dan 7°45' Lintang Selatan dengan luas wilayah 115. 950 Ha (1. 159,5 Km²) atau 2,4% luas Propinsi Jawa Timur.

Batas-batas wilayah kabupaten Jombang:

- Sebelah Utara: Kabupaten Lamongan
- Sebelah Selatan: Kabupaten Kediri
- Sebelah Timur: Kabupaten Mojokerto
- Sebelah Barat: Kabupaten Nganjuk

Administrasi pemerintahan terdiri atas 21 Kecamatan dan 301 desa, 5 kelurahan. Kecamatan yang terluas adalah kecamatan Kabuh (13. 233 Ha) dan yang terkecil Kecamatan Ngusikan (34,980 Ha).

Keadaan iklim khususnya curah hujan di Kabupaten Jombang yang terletak pada ketinggian 500 meter dari permukaan laut mempunyai curah hujan relatif rendah yakni berkisar antara 1750–2500 mm pertahun. Sementara itu, untuk daerah yang terletak pada ketinggian lebih dari 500 meter dari permukaan air laut, rata-rata curah hujannya mencapai 2500 mm pertahunnya.

Kabupaten Jombang adalah termasuk yang mempunyai iklim tropis, sedangkan berdasarkan hasil perhitungan menurut klasifikasi yang diberikan oleh Smidt dan Ferguson termasuk tipe iklim D. Di mana tipe ini biasanya musim penghujan jatuh pada bulan Oktober sampai April dan musim kemarau jatuh pada bulan Mei sampai dengan bulan Oktober.

Jumlah penduduk Kabupaten Jombang, menurut hasil Sensus 2010 BPS, adalah 1. 201. 557 jiwa terdiri atas 597. 219 Laki-laki dan 604. 338 Perempuan. Dari data yang ada, pertumbuhan penduduk tahun 2007 s/d 2009 meningkat rata-rata 11,01% pertahun ([https://jatim. bpk. go. id/ kabupaten-jombang/](https://jatim.bpk.go.id/kabupaten-jombang/))



Gambar 4.1 Posisi Kabupaten Jombang
Sumber: jatim.bpk.go.id

Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang, pada awal pendiriannya berdasarkan Perda Nomor 2 Tahun 1985 Tanggal 21 Juli 1985 dengan nama Perusahaan Daerah Apotek Kabupaten Jombang dengan unit usaha Apotek Seger I dan Apotek Seger II. Selanjutnya dalam perkembangan usahanya Perusahaan Daerah Apotek Kabupaten Jombang memiliki unit usaha Laboratorium dan Percetakan. Penyelenggaraan Laboratorium sesuai dengan ijin dari Dinas Kesehatan Jombang No. 02/LAB/JMB/VII/2005 Tanggal 2 Agustus 2005 dan perpanjagan terakhir dengan Nomor: 440/1337/415. 25/2011 Tanggal 24 Maret 2011. Dengan perkembangan unit usaha lain dari Perumda Apotek Kabupaten Jombang, maka sesuai Perda No. 15 Tahun 2012 Perusahaan Daerah Apotek Kabupaten Jombang berganti nama menjadi Perusahaan Daerah Aneka Usaha Seger yang ditujukan agar bisa membuka usaha lainnya. Perda No. 10 Tahun 2019 Tentang Perusahaan Umum Daerah Aneka Usaha Seger Tanggal 23 Desember 2019 mengubah nama Perusahaan Daerah menjadi Perumda Aneka Usaha Seger. Di dalam Pasal 4 Perda ini juga menjelaskan bahwa Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang dapat melakukan kegiatan usaha meliputi: Kesehatan, percetakan, properti dan atau usaha lain yang menguntungkan perusahaan.

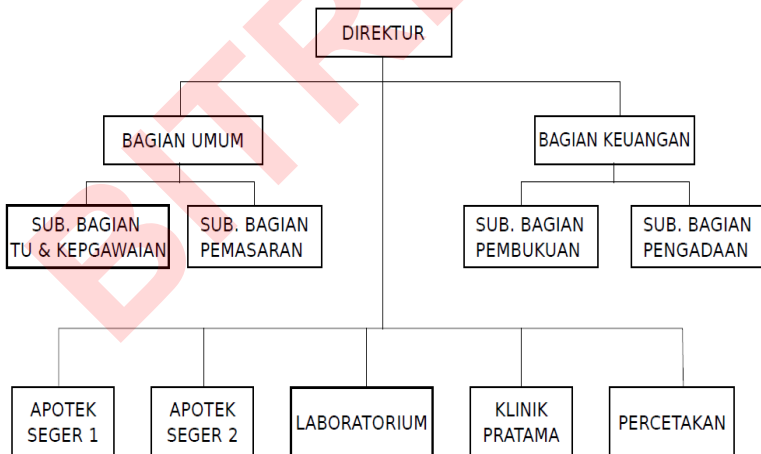
Lokasi Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang adalah di Jalan KH Wahid Hasyim No. 24 Jombang. Unit usaha yang dijalankan antara lain: Apotek Seger I, Apotek Seger II, Laboratorium, Percetakan dan Klinik Pratama (beroperasi Bulan Januari 2014). Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang adalah Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang bergerak pada bidang usaha apotek, laboratorium, percetakan, dan klinik pratama yang terdiri atas praktik dokter spesialis dan Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama (FKTP) yang sesuai dengan standar Kesehatan dan pelayanan pelanggan BPJS Kesehatan untuk memenuhi pelayanan kesehatan masyarakat di Kabupaten Jombang. Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang saat ini memiliki wilayah pelayanan di Kecamatan Jombang yang terlihat di gambar 4. 2 berikut ini:



Gambar 4.2 Posisi Perumda Seger pada MAP

Adapun struktur organisasi Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang adalah sebagai berikut:

STRUKTUR PERUMDA ANEKA USAHA SEGER



Gambar 4.3 Struktur Organisasi Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang

Visi organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain: analisis pemangku kepentingan dan harapan mereka, pengaruh lingkungan eksternal, peluang yang disediakan lingkungan internal, aktivitas dan skala prioritasnya, dan kekuatan keuangannya. Oleh karena itu, dalam mengembangkan visi diperlukan pemahaman yang jelas atas:

1. Pihak terkait (*stakeholders*) dan harapan-harapan mereka
2. Lingkungan (internal dan eksternal) tempat organisasi beroperasi
3. Aktivitas yang dilakukan organisasi
4. Posisi keuangannya

Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang sebagai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) milik Pemerintah Kabupaten Jombang, secara terus menerus dituntut meningkatkan pelayanan kesehatan kepada masyarakat, dan meningkatkan kinerja perusahaan serta berusaha memberikan kontribusi untuk Pendapatan Asli Daerah (PAD) kepada Pemerintah Kabupaten Jombang. Harapan masyarakat Kabupaten Jombang adalah selalu memperoleh pelayanan kesehatan yang cepat dan baik, serta mendapatkan kemudahan fasilitas dan cara pembayaran. Dalam usaha mewujudkan pelayanan prima, perusahaan terus menerus berusaha untuk memberikan pelayanan antar, pemenuhan obat dan jasa laboratorium, dan percetakan dengan kapasitas produksi dan kesiapan sistem distribusi agar membantu percepatan tumbuh kembangnya perusahaan menuju perusahaan yang sehat dan mandiri.

Berdasarkan hal-hal tersebut di atas, maka visi Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang dirumuskan sebagai berikut **“PERUMDA ANEKA USAHA SEGER TERDEPAN DALAM PELAYANAN”**

Rumusan visi tersebut mengandung makna atau nilai-nilai berikut:

1. Mengutamakan kepuasan dalam pelayanan kepada pelanggan.
2. Keuangan yang sehat dan berkembang sehingga mampu membiayai diri sendiri dan meningkatkan PAD.

3. Bisa diandalkan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, dengan berorientasi untuk masa depan yang diinginkan serta mampu memanfaatkan potensi yang ada meliputi kekuatan dan peluang untuk meminimalisir kelemahan dan ancaman.
4. Terdepan dalam pelayanan artinya bisa memberikan solusi terbaik untuk masalah internal, sanggup melakukan koreksi, dapat berkomunikasi dengan pihak lain untuk dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan, serta mampu menggunakan sumber daya yang ada untuk mempertahankan pelayanan secara berkelanjutan.

Tindak lanjut untuk mencapai visi, diperlukan deskripsi yang lebih rinci tentang bagaimana, apa, siapa, di mana, dan mengapa, yaitu berupa Misi. Pernyataan misi harus memberikan jawaban atas semua hal tersebut. Pernyataan misi diperlukan untuk membawa organisasi untuk lebih fokus, yang membentuk kaitan untuk menerjemahkan visi ke dalam aktivitas tertentu. Pernyataan misi harus mencakup hal-hal yang tertuang dalam Komponen Pernyataan Misi, yaitu: 1) Mengapa organisasi itu ada—apa maksud organisasi; 2) Apa yang dilakukan organisasi—produk dan jasa apa yang harus dihasilkan untuk mencapai maksud; 3) Bagaimana hal itu dilakukan—aktivitas dan proses yang organisasi lakukan untuk menghasilkan produk dan jasa; 4) Identifikasi siapa yang menerima—kebutuhan publik atau pelanggan yang harus dipenuhi organisasi; dan 5) Kenali dan sesuaikan dengan ketentuan perundang-undangan.

Dalam rangka mewujudkan visi tersebut, maka telah dirumuskan Misi Perumda Aneka Usaha Seger Kab. Jombang sebagai berikut:

1. Meningkatkan kualitas pelayanan prima
2. Meningkatkan sarana dan prasarana pendukung
3. Meningkatkan profesionalisme SDM

C. Kinerja Keuangan Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang

Analisis Rasio Keuangan atau *Financial Ratio* adalah merupakan suatu alat analisis yang digunakan oleh perusahaan untuk menilai kinerja keuangan berdasarkan data perbandingan masing-masing pos yang terdapat di laporan keuangan seperti Laporan Neraca, Rugi/Laba, dan Arus Kas dalam periode tertentu. Berikut adalah analisis rasio keuangan Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang periode 2017–2019.

Tabel 4.1 Analisis Rasio Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang

Indikator	Rumus	Satuan	Tahun			Rata-Rata
			2017	2018	2019	
Rentabilitas						
a. ROE	Laba bersih setelah pajak: Jumlah Equity	%	4,10	-7,95	-4,55	-8,4
b. ROI	Laba Usaha: Total Aset	%	2,84	-6,65	-2,31	-2,04
Likuiditas						
a. Current Ratio	Aset lancar: Utang Lancar	%	271	436	504	404
Solvabilitas						
a. Debt to Asset Ratio	Jumlah utang: Jumlah Aktiva	%	29	16	13	19
b. Debt to Equity Ratio	Jumlah utang: Jumlah Ekuitas	%	41	20	15	25

Sumber: *Perumda Aneka Usaha Seger Data Diolah (2020)*

Berdasarkan tabel 4. 1. diketahui bahwa terdapat tiga rasio yang digunakan untuk menilai kinerja keuangan Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang yaitu rasio rentabilitas, rasio likuiditas dan rasio solvabilitas. Arti dari masing-masing rasio adalah sebagai berikut.

1. Rasio Rentabilitas atau rasio Profitabilitas menjelaskan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba dari aset dan ekuitas yang dimiliki oleh perusahaan. Berdasarkan tabel 4. 1. diketahui bahwa ROE perusahaan Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang dari tahun 2017 sampai dengan tahun 2019 rata-rata sebesar -8.

4%. ROE Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang negatif disebabkan karena Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang dari periode 2017 sampai dengan 2019 mengalami kerugian. Berdasarkan tabel 4. 1 dapat disimpulkan bahwa perusahaan belum efisien dalam mengelola asetnya. Dilihat dari ROI diketahui bahwa selama 3 tahun nilai rata-rata ROI sebesar -2,04%. Hal ini memperlihatkan bahwa Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang masih belum efisien dalam kegiatan operasionalnya. Jika dilihat dari laporan laba rugi, biaya operasional terbesar adalah biaya penyusutan dan beban pegawai. Hal ini yang mungkin perlu menjadi perhatian bagi pihak manajemen Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang dalam rangka memperbaiki kinerja keuangannya.

2. Rasio likuiditas mencerminkan kemampuan perusahaan dalam melunasi kewajiban jangka pendeknya. Berdasarkan tabel 4.1. diketahui bahwa rasio likuiditas perusahaan dalam hal ini *current ratio*. Pada tahun 2017 *current ratio* Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang sebesar 271% yang berarti bahwa setiap Rp 1 kewajiban lancar perusahaan hanya dijamin oleh aktiva lancar perusahaan sebesar Rp 27,1. Ini memperlihatkan bahwa kemampuan perusahaan untuk membayar kewajibannya jangka pendeknya sangat baik. Demikian juga untuk tahun 2018 dan 2019 dengan *current rasionya* lebih dari 100% yang berarti bahwa perusahaan menjamin utang mereka dengan asset perusahaan sangat baik. Rata-rata *current ratio* selama 3 tahun Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang sebesar 404%. Tingginya nilai *current ratio* disebabkan karena utang jangka pendek perusahaan tidak terlalu besar. Artinya risiko gagal bayar kewajiban jangka pendek yang dimiliki perusahaan cukup rendah.
3. Rasio solvabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka panjangnya. Indikator rasio solvabilitas

ada dua yaitu rasio utang terhadap aset dan rasio utang terhadap modal (ekuitas). Berdasarkan tabel 4. 1 dapat diketahui bahwa rata-rata rasio utang terhadap aset dan rasio utang terhadap ekuitas selama 3 tahun adalah 19 persen dan 25 persen, yang berarti bahwa utang Perumda Aneka Usaha Seger Kab. Jombang sangat kecil. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar aset Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang berasal dari Modal Sendiri. Rata-rata modal sendiri berasal dari modal yang disetor dari Pemerintah Kabupaten Jombang.

1. Analisis *Common Size* Laporan Laba Rugi Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang

Analisis *Common Size* adalah analisis dengan pembacaan data-data keuangan untuk beberapa periode (untuk mencari tren-tren tertentu). Analisis *common size* laporan laba rugi disusun dengan cara menghitung tiap-tiap rekening dalam laporan laba-rugi menjadi proporsi dari total pendapatan usaha. Tabel 4. 2 memperlihatkan analisis *common size* Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang periode 2017 sampai dengan 2019. Berdasarkan tabel tersebut diketahui sebagai berikut:

1. Berdasarkan Tabel 5. diketahui bahwa sumber pendapatan berasal dari pendapatan usaha. Selama periode 2017–2019 diketahui bahwa rata-rata pendapatan dari penjualan/usaha sebesar 99 persen sedangkan pendapatan non usaha rata-rata sebesar 1%. Berdasarkan Tabel 5. juga dapat dilihat bahwa terjadi sedikit penurunan proporsi pendapatan dari penjualan./usaha pada tahun 2017 penjualan/usaha sebesar 99,71% dari total pendapatan menurun menjadi 99,15% di tahun 2019. Jumlah pendapatan non usaha/lain-lain tidak material memengaruhi total pendapatan. selama 3 tahun, tetapi juga ada kecenderungan mengalami sedikit peningkatan. Hal yang perlu mendapatkan perhatian dari pihak manajemen Perumda Aneka Usaha Kabupaten Jombang adalah

pendapatan usaha yang dari tahun ke tahun mengalami penurunan. Ini berarti beberapa pelanggan Perumda Aneka Usaha Kabupaten Jombang sudah pindah ke apotek/klinik lainnya.

2. Dilihat dari jumlah beban usaha dan operasional Perumda Aneka Usaha Kabupaten Jombang yang paling besar dari tahun 2017 sampai 2019 adalah beban pokok obat rata-rata selama 3 tahun adalah 57,32%. Beban operasional terbesar kedua adalah beban pokok jasa dengan rata-rata beban 17,20%. Beban terbesar ketiga adalah beban pegawai di mana rata-rata beban pegawai sebesar 16,53%. Ada kecenderungan meningkat setiap tahunnya. Oleh karena itu, pihak manajemen perlu melakukan evaluasi terhadap beban-beban tersebut.

Tabel 4.2 Analisis Common Size Laba Rugi Perumda Aneka Usaha Seger Kab. Jombang

URAIAN	TAHUN			Rata-Rata
	2017	2018	2019	
PENDAPATAN USAHA	99,71%	99,29%	99,15%	99,38%
PENDAPATAN LAIN-LAIN	0,29%	0,71%	0,85%	0,62%
JUMLAH PENDAPATAN	100. 00%	100. 00%	100. 00%	100. 00%
BEBAN USAHA:				
Beban Pokok Obat	66,99%	56,74%	48,22%	57,32%
Beban Pokok Jasa	11,44%	19,19%	20,98%	17,20%
Beban Pegawai	13,35%	17,72%	18,52%	16,53%
Beban Penjualan	0. 26%	0. 36%	2. 53%	1,05%
Beban Pembungkus	0. 25%	0,29%	0. 16%	0,23%
Beban Pemeliharaan Aset	0. 50%	0,95%	1. 18%	0,86%
Beban Listrik, Air dan Telpon	1. 50%	1. 86%	1. 76%	1,71%
Beban Penyusutan	2. 02%	2. 61%	2. 14%	2,25%
Beban Operasional Lainnya	1. 96%	3. 74%	5. 36%	3,68%
Beban Lain-lain	0. 02%	0. 05%	0. 04%	0,04%
JUMLAH BEBAN USAHA	98. 28%	103. 51%	100. 89%	100,89%
LABA (RUGI) USAHA	1. 72%	-3. 51%	-65. 47%	-0,89%
PAJAK PENGHASILAN	-0. 24%	0. 00%	0. 00%	
LABA (RUGI) BERSIH	1. 48%	-3. 51%	-0. 89%	-0. 97%

Sumber: Perumda Aneka Usaha Seger Kab. Jombang, Data Diolah 2020

2. Analisis *Common Size* Laporan Neraca Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang

Analisis *common size* laporan neraca disusun dengan cara menghitung tiap-tiap rekening dalam laporan neraca menjadi proporsi dari Total Aset. Tabel 4.3 memperlihatkan analisis *common size* neraca Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang periode 2017 sampai dengan 2019 dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Neraca Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang menunjukkan bahwa nilai aset terbesar ada pada komponen aset tidak lancar dengan rata-rata selama tahun 2017 sampai 2019 sebesar 73,24% per tahun. Hal ini sangat erat kaitannya dengan beban penyusutan yang sangat besar dalam laporan laba rugi Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang. Untuk aset lancar sendiri rata-rata selama tahun 2017 sampai dengan 2019 sebesar 71,64% dengan akun terbesar berada pada kas dan bank serta piutang usaha.
2. Rata-rata total kewajiban selama tahun 2017 sampai 2019 sebesar 20,06% per tahun yang berasal dari kewajiban jangka pendek. Tabel 4. 3. juga memperlihatkan bahwa selama periode 2017-2019 Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang tidak mempunyai kewajiban jangka panjang. Hampir sebagian besar harta Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang berasal dari modal disetor Pemerintah Kabupaten Jombang yaitu rata-rata sebesar 71,27%.

Tabel 4.3 Analisis Common Size Neraca Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang Periode 2017-2019

Uraian	Tahun			Rata-Rata
	2017	2018	2019	
ASET				
ASET LANCAR				
Kas dan Setara Kas	6,42%	37,93%	38,66%	27,67%
Piutang Usaha	44,51%	14,24%	10,50%	23,08%

Uraian	Tahun			Rata-Rata
	2017	2018	2019	
Piutang Pegawai	0,64%	0,23%	0,00%	0,29%
Persediaan Obat	23,66%	18,00%	15,54%	19,07%
Uang Muka Pajak	0,00%	0,00%	0,23%	0,08%
Uang Muka APBD	1,60%	0,24%	0,26%	0,70%
Beban Dibayar Dimuka	0,37%	0,53%	1,36%	0,76%
Jumlah Aset Lancar	77,20%	71,18%	66,54%	71,64%
ASET TETAP				
Harga Perolehan	57,60%	80,48%	81,65%	73,24%
Akumulasi Penyusutan	-34,80%	-51,66%	-48,62%	-45,02%
Jumlah Aset Tetap	22,80%	28,82%	33,03%	28,22%
Aset Lain-Lain			0,42%	0,14%
TOTAL ASET	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
KEWAJIBAN DAN EKUITAS				
KEWAJIBAN JANGKA PENDEK				
Utang Usaha	11,09%	6,98%	12,05%	10,04%
Biaya yang Masih Harus Dibayar	10,26%	7,82%	1,16%	6,42%
Utang Pajak	0,76%	1,53%	0,00%	0,76%
Kewajiban Lain-lain	6,40%	0,00%	0,00%	2,13%
Jumlah Kewajiban Jangka Pendek	28,51%	16,33%	13,22%	19,35%
KEWAJIBAN JANGKA PANJANG				
Kewajiban Pesangon Kerja	2,14%	0,00%	0,00%	0,71%
Jumlah Kewajiban Jangka Panjang	2,14%	0,00%	0,00%	0,71%
EKUITAS				
Modal	56,75%	76,17%	80,89%	71,27%
Cadangan	9,76%	14,15%	15,02%	12,98%
Saldo Rugi	0,00%	0,00%	-7,06%	-2,35%
Rugi Tahun Berjalan	2,84%	-6,65%	-2,06%	-1,96%
Jumlah Ekuitas	69,35%	83,67%	86,78%	79,94%
Total Kewajiban dan Ekuitas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
JUMLAH KEWAJIBAN DAN EKUITAS	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Sumber: Perumda Aneka Usaha Seger Kab. Jombang, Data Diolah 2020

3. Prediksi Arus Kas Tahun 2021-2023

Berdasarkan data riil dari laporan arus kas selama tahun 2018 sampai 2019, maka menjadi dasar untuk memprediksi arus kas untuk tahun-tahun berikutnya. Tabel di bawah ini menunjukkan prediksi arus kas dari tahun 2021 sampai tahun 2023.

Tabel 4.4 Prediksi Arus Kas Tahun 2021–2023

PREDIKSI ARUS KAS TAHUN 2021-2023	2021	2022	2023
ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASI			
Laba/Rugi Bersih	371.674.662	890.258.395	934.771.315
Penyesuaian Untuk:			
Beban Penyusutan dan Amortisasi	169.751.560	178.239.138	187.151.095
Penurunan/Kenaikan Piutang Usaha	140.126.191	154.138.810	169.552.691
Penurunan/Kenaikan Piutang Lain-Lain	289.335.861	318.269.447	350.096.392
Penurunan/Kenaikan Persediaan	108.439.067	119.282.974	131.211.271
Kenaikan/Penurunan Kewajiban Jangka Pendek	-	-	-
ARUS KAS BERSIH DARI AKTIVITAS OPERASI	1.079.327.341	1.660.188.764	1.772.782.764
ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI			
Pembelian Aset Tetap	1.437.000.000	92.532.000	104.696.875
Investasi Jangka Pendek	-	-	-
ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI	1.437.000.000	92.532.000	104.696.875
ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN			
Penyetoran Modal	5.152.900.000	5.877.600.000	7.182.500.000
ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN	5.152.900.000	5.877.600.000	7.182.500.000
KENAIKAN/PENURUNAN BERSIH KAS DAN SETARA KAS	7.669.227.341	7.445.256.764	9.059.979.639
KAS DAN SETARA KAS AWAL PERIODE	1.064.160.664	8.733.388.005	16.178.644.768
KAS DAN SETARA KAS AKHIR PERIODE	8.733.388.005	16.178.644.768	25.238.624.407

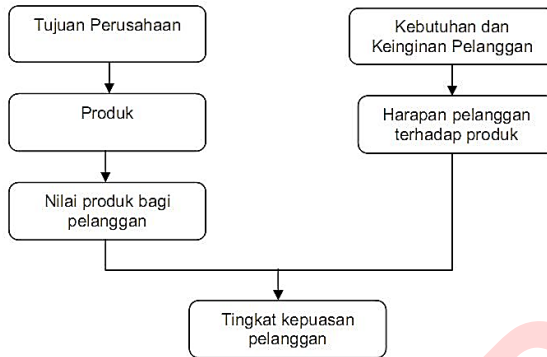
Sumber: *Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang Data Diolah 2020*

Penjelasan dari laporan arus kas tahun 2018-2019 menunjukkan bahwa secara keseluruhan arus kas bersih cenderung mengalami penurunan, sehingga kondisi tersebut tentunya memengaruhi perhitungan prediksi arus kas untuk tahun 2021 sampai 2023. Nampak bahwa prediksi arus kas dan setara kas pada periode tersebut menunjukkan bahwa arus kas bersih masih positif. Artinya bahwa Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang masih memiliki ketersediaan kas untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Walaupun sumber kas kas tersebut sebagian besar berasal dari penyetoran modal Pemerintah Kabupaten Jombang. Hal ini menunjukkan komitmen Pemerintah Daerah Kabupaten

Jombang untuk terus berkontribusi dalam pemenuhan layanan kesehatan untuk kepentingan masyarakat. Hal lain yang dapat diketahui dari laporan laba rugi adalah adanya pembebanan penyusutan terhadap aset tetap yang ada. Beban tersebut sebenarnya merupakan sumber dana karena menjadi unsur penambah dalam menghitung arus kas bersih.

D. Tingkat Kepuasan Pelanggan

Tingkat Kepuasan Pelanggan diambil dari studi kasus di Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang. Kepuasan pelanggan merupakan representasi dari pengukuran antara kinerja dan kebutuhan pelanggan (Hill *et al*, 2003), jadi mengukur kepuasan pelanggan melalui pengukuran kualitas layanan. Pelanggan mengungkapkan pandangan mereka tentang layanan dengan memberikan penilaian pada beberapa aspek layanan dengan cara survei, yang dikenal survei kepuasan pelanggan (Eboli dan Mazzula, 2009). Pada konteks kepuasan pelanggan, umumnya harapan (kepentingan) merupakan perkiraan atau keyakinan pelanggan tentang apa yang akan diterimanya. Harapan mereka dibentuk oleh pengalaman pembelian dahulu, komentar teman dan kenalannya serta janji dari perusahaan tersebut. Harapan-harapan pelanggan ini dari waktu ke waktu berkembang seiring dengan semakin bertambahnya pengalaman pelanggan. Kepuasan pelanggan didasarkan pada kesesuaian antara harapan pelanggan dengan persepsi yang dirasakan pelanggan dari kinerja layanan yang diberikan oleh perusahaan. Kondisi kepuasan pelanggan tercipta apabila persepsi (kepuasan) bernilai lebih besar atau sama dengan harapan (kepentingan), sebaliknya kondisi ketidakpuasan terjadi apabila persepsi lebih kecil dari harapan. Secara konseptual kepuasan pelanggan oleh Tjiptono (2000) digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.4 Konsep Kepuasan Pelanggan

Analisis tingkat kesesuaian harapan (kepentingan) dan kepuasan dilakukan untuk mengetahui pencapaian kinerja layanan Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang berdasarkan penilaian Responden (Pelanggan/pengguna Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang) yang dilakukan oleh BPJS Kesehatan. Pengukuran tersebut dilakukan dengan menghitung perbandingan antara kenyataan atas layanan yang diterima (kepuasan) dengan harapan atas layanan yang diinginkan (kepentingan pelanggan).

Survei kepuasan masyarakat terhadap pelayanan Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang ini antara lain untuk mengetahui tingkat kepuasan dan ketidakpuasan masyarakat (kesesuaian antara harapan pelanggan dengan kinerja pelayanan) pada pelanggan Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang untuk menentukan prioritas pembenahan terhadap salah satu pelayanan Publik di Kab. Jombang. Nilai dari tingkat kesesuaian yang diperoleh dari perbandingan antara kenyataan atas layanan (kepuasan) yang diterima terhadap harapan (kepentingan) responden tersebut menggambarkan kualitas kinerja layanan yang dinilai dalam bentuk persen kesesuaian. BPJS Kesehatan melakukan survei atas layanan kesehatan (kepuasan) peserta JKN KIS. Evaluasi *feedback* data UR (*Utilization Review*) terhadap FKTP (Fasilitas

Kesehatan Tingkat Pertama) Klinik Pratama Seger yang merupakan unit pelayanan Kesehatan Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang, antara lain sebagai berikut:

1. **Rasio Rujukan**, menggambarkan jumlah rujukan dibandingkan dengan jumlah kunjungan sakit dalam periode waktu tertentu. Diharapkan FKTP melakukan penanganan penyakit secara tuntas dan mandiri sesuai kompetensinya. Tidak merujuk kasus/diagnose non spesialisik serta kasus kategori PRB (Program Rujuk Balik) yang dinyatakan terkontrol/stabil. Rasio Rujukan < 14,05% dinyatakan baik, sedangkan lebih dari 14,05% dinyatakan kurang baik.
2. **Unit Cost** menggambarkan pemanfaatan kapitasi dibandingkan dengan kunjungan sakit. Biaya Kapitasi dimanfaatkan untuk mendukung operasional pelayanan Kesehatan, belanja obat, BMHP (Bahan Medis Habis Pakai), dan sarana untuk menunjang pelayanan, sehingga tatalaksana medis terselenggara dengan baik sesuai prosedur.
3. **Skor WTA** menunjukkan tingkat kepuasan peserta terhadap layanan yang telah diberikan oleh FKTP. Skor WTA agar terpenuhi > 85 artinya kepuasan peserta terhadap layanan Kesehatan sudah baik. Jika kurang dari 85 maka kurang baik.
4. **Indeks Kepatuhan FKTP** diukur dari aspek dimensi pembayaran (60%) dan dimensi pelayanan (40%). Skor indeks kepatuhan FKTP adalah > 88.

Data UR yang disampaikan oleh BPJS Kesehatan tiap bulan dapat digunakan sebagai bahan evaluasi pelayanan Kesehatan guna memperbaiki pelayanan dan peforman/kinerja FKTP. Pada Tabel 8. terlihat bahwa tingkat kapitasi dari BPJS Kesehatan untuk Klinik Pratama Seger, FKTP yang dikelola oleh Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang secara rata-rata sebesar 100 juta dengan rata-rata jumlah peserta di atas 10. 00 orang. Jumlah kunjungan sakit yang dating ke klinik

juga rata-rata 1.594 dengan jumlah kasus dirujuk 201 dan rasio rujukan 13,86%. Nilai $13,86\% < 14,05\%$, ini menunjukkan bahwa Klinik Pratama Seger sebagai rujukan peserta BPJS Kesehatan adalah baik. Unit Cost per kunjungan memiliki rata-rata 65.745, ini menggambarkan bahwa pemanfaatan kapitasi dibandingkan dengan kunjungan sakit senilai 65.745 adalah merupakan tatalaksana medis yang terselenggara dengan baik sesuai prosedur. Skor WTA yang dicapai oleh Klinik Pratama Seger 79,84 yang lebih kecil dari nilai 85 (standar yang ditetapkan oleh BPJS Kesehatan).

Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan peserta terhadap layanan yang telah diberikan oleh Klinik Pratama Seger masih rendah. Sementara itu, nilai kepatuhan yang diukur dari aspek dimensi pembayaran (60%) dan dimensi pelayanan (40%) untuk Klinik Pratama Seger memiliki nilai 88 yang sesuai dengan standar minimal yang ditetapkan oleh BPJS Kesehatan. Tingkat kesesuaian antara harapan pelanggan dengan kenyataan kepuasan 79,84 yang masih berada di bawah nilai 85 termasuk kategori rendah, artinya pelayanan Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang masih memiliki kesenjangan antara tingkat pelayanan yang diharapkan dengan kinerja kepuasan yang dirasakan pelanggan. Untuk itu Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang harus terus melakukan peningkatan-peningkatan pelayanan agar skor WTA dapat ditingkatkan. Hasil yang baik harus dicapai dan selalu konsisten antar waktu.

Tabel 4.5 Utilization Review FKTP

Tahun	Jml Peserta	Kapitasi (Rp)	Jml Kunjungan Sakit	Jml Kasus Dirujuk	UC Per kunjungan (Rp)	% Rasio Rujukan	Skor WTA
JAN 2020	10.561	101.385.600	2.473	360	40.997	14,56	86,00
FEB 2020	10.435	101.219.500	2.042	287	49.569	14,05	86,50
MAR 2020	10.487	101.329.000	1.512	198	48.568	14,15	85,00
APR 2020	10.577	101.539.200	1.130	165	89.858	14,60	83,00
MEI 2020	10.196	97.881.600	1.052	13	93.043	13,21	66,00
JUNI 2020	10.607	101.827.200	1.433	187	71.059	13,05	75,00
JULI 2020	10.578	101.548.800	1.513	203	67.118	13,42	77,38

Sumber: *Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang Data Diolah 2020*

Tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan merupakan faktor yang penting dalam mengembangkan suatu sistem penyediaan pelayanan yang tanggap terhadap kebutuhan pelanggan, meminimalkan biaya dan waktu serta memaksimalkan dampak pelayanan terhadap populasi sasaran. Kepuasan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan antara harapan layanan dengan hasil layanan yang diinginkan (Kotler, 2003). Jika kinerja memenuhi harapan, maka pelanggan akan puas. Jika kinerja melebihi harapan, maka pelanggan akan merasa amat puas. Kepuasan juga dapat dikatakan rasa lega atau senang karena harapan tentang sesuatu terpenuhi.

Kepuasan pelanggan dapat diukur dengan Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP) dalam hal ini melalui skor WTA yang sudah ditetapkan oleh BPJS Kesehatan untuk layanan kesehatan. Indeks Kepuasan Pelanggan merupakan data dan informasi tentang tingkat kepuasan yang diperoleh dari hasil pengukuran secara kuantitatif dan kualitatif atas pendapat pelanggan dalam memperoleh pelayanan dari penyelenggara pelayanan dengan membandingkan antara harapan/kepentingan dan kinerjanya (kepuasannya).

Nilai Indeks Kepuasan Pelanggan data ini adalah prosentase hasil dari perbandingan antara total nilai kepuasan (realita/kinerja yang dirasakan pelanggan) terhadap total nilai kepentingan (harapan yang diinginkan responden) yang menggambarkan sejauh mana kesenjangan (*gap*) kedua variabel tersebut terjadi. Indeks Kepuasan Pelanggan digunakan untuk menentukan tingkat kepuasan pelanggan secara menyeluruh dengan pendekatan yang mempertimbangkan tingkat kepentingan dari atribut-atribut kualitas pelayanan yang diukur.

Indeks Kepuasan Pelanggan atau pada pelayanan publik sering disebut Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) sangat berguna untuk tujuan internal perusahaan/internal pelayanan publik. Contohnya adalah BPJS yang memantau perbaikan pelayanan Kesehatan di FKTP. Selain itu Perumda Aneka Usaha Seger juga bisa melakukan pemotivasian karyawan maupun pemberian bonus sebagai gambaran yang mewakili tingkat kepuasan menyeluruh pelanggan.

E. Analisis Kelayakan Investasi Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang

1. Analisis Kebutuhan Investasi

Seiring dengan pertumbuhan penduduk di Kabupaten Jombang maka kebutuhan pelayanan Kesehatan yang berkualitas terus meningkat. Peningkatan pengetahuan dan kualitas hidup masyarakat yang semakin baik semakin meningkatkan kebutuhan akan layana Kesehatan yang cepat dan berkualitas serta aman dan praktis saat ini menjadi salah satu kebutuhan utama bagi masyarakat.

Bagi investor, pelayanan kesehatan merupakan salah satu pilihan investasi karena: (1) dibutuhkan oleh masyarakat, (2) prosesnya tidak terlalu rumit dan SDM serta teknologinya mudah diperoleh, (2) prospek pasarnya sangat menjanjikan. Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang sebagai salah satu perusahaan daerah berencana

untuk mengembangkan usahanya dengan menambah alat kesehatan, perbaikan fisik gedung dengan tujuan akan semakin banyak masyarakat yang mampu menikmati fasilitas kesehatan yang berkualitas, khususnya masyarakat kabupaten Jombang pada umumnya.

Usaha ini diharapkan mampu meningkatkan kinerja perusahaan sehingga dapat berkontribusi terhadap peningkatan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Jombang dan pembangunan masyarakat yang lebih sehat dan sejahtera. Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang berencana melakukan pengembangan usaha dengan membenahi kualitas fisik fasad, penambahan alat Kesehatan dan mesin produksi percetakan digital, serta inovasi layanan minimarket di PDP Panglungan, SPBU serta pendirian fasilitas Kesehatan di PDP Panglungan untuk tahun 2021-2023.

Harapannya ekspansi usaha ini dapat memenuhi kebutuhan pelayanan Kesehatan untuk masyarakat sekitarnya dan untuk penambahan pendapatan asli daerah Kab. Jombang untuk jangka pendek. Sementara itu, dalam jangka panjang Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang ingin menangkap peluang bisnis yang potensial seiring dengan permintaan fasilitas Kesehatan, peluang percetakan digital, bisnis minimarket yang terus meningkat. Melihat peluang tersebut, Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang melakukan kajian kelayakan usaha untuk mendapatkan informasi bagi investasi yang akan dilakukan.

Kelayakan usaha ini akan memberikan masukan dan sebagai acuan bagi pengembangan korporasi yang ditinjau dari semua aspek untuk menentukan ekspansi usaha ini layak untuk dikembangkan. Kajian kelayakan usaha bertujuan untuk mengetahui layak tidaknya ekspansi bisnis dinilai dari berbagai aspek.

2. Analisis Usaha

Salah satu alat untuk menganalisis layak tidaknya suatu investasi dimulai atau dikembangkan adalah analisis Studi kelayakan usaha (Suryana, 200: 141). Beberapa kriteria yang dapat dijadikan aspek penilaian meliputi:

a. Aspek Pasar

Mencakup produk yang akan dipasarkan, peluang pasar, permintaan dan penawaran, harga, segmentasi pasar, pasar sasaran, ukuran pasar, perkembangan pasar, struktur pasar dan strategi pesaing.

b. Aspek Teknik Produksi/Operasi

Meliputi lokasi, kondisi fisik gedung bangunan, mesin dan peralatan percetakan, bahan baku obat, BMHP tenaga kerja, metode produksi, lokasi dan layout pabrik, atau tempat usaha.

c. Aspek Manajemen

Meliputi organisasi, aspek pengelolaan, aspek lingkungan perlu menjadi bahan analisis sebab perusahaan harus mendapat pengakuan dari berbagai pihak dan harus ramah lingkungan.

d. Aspek Keuangan/Finansial

Meliputi sumber dana, penggunaan dana, proyeksi biaya, proyeksi pendapatan, proyeksi keuntungan dan proyeksi aliran kas (*cash flow*).

3. Analisis Kelayakan Usaha

a. Aspek Pasar dan Pemasaran

Analisis aspek pasar meliputi proyeksi kebutuhan layanan Kesehatan di Kabupaten Jombang dan PDP Panglungan sebagai daerah sasaran proyeksi kebutuhan layanan kesehatan, proyeksi pasar potensial dan target pasar produk. Rata-rata pertumbuhan jumlah penduduk daerah sasaran sebesar 2,35%. Peningkatan jumlah penduduk ini otomatis menyebabkan meningkatnya kebutuhan layanan kesehatan.

Tabel 4.6 Perkembangan Penduduk daerah Sasaran

Tahun	Jumlah Penduduk			
	2017	2018	2019	Rata2
% Growth	2,25%	2,36%	2,45%	2,35%

Sumber: BPS data diolah

Bauran Pemasaran

1) Produk

Produk layanan kesehatan dan percetakan yang akan dipasarkan oleh Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang.

2) Price

Harga yang ditetapkan adalah harga yang lebih murah, wajar dan terjangkau bagi konsumen namun tetap mampu bersaing dengan pelaku usaha produk sejenis lainnya.

3) Place (Saluran Distribusi)

Jalur distribusi yang akan digunakan adalah mendekati pasar dengan jalur distribusi yang tidak terpusat dan pelayanan pesan antar obat (*delivery obat*). Agar mempermudah aktivitas distribusi dan meminimalkan biaya, maka apotek seger 1 yang memiliki potensi padat akan memiliki 10 pengantar dan apotek seger 2 memiliki 2 pengantar.

Sementara itu, PDP Panglungan yang potensinya relatif rendah, jalur distribusi akan dipenuhi dari 1 pengantar. Kriteria nilai kepadatan ini tidak menunjuk pada angka tertentu. Perusahaan menentukan kebijakan bahwa jika ada dua daerah berdekatan yang memiliki kepadatan relatif rendah dibandingkan daerah lain, maka kedua daerah itu akan dilayani oleh satu pengantar. Pengiriman kepada pelanggan menggunakan alat angkut berupa sepeda motor yang digunakan untuk mengirimkan produk kepada pelanggan yang melakukan kontak langsung dengan apotek/klinik, misalnya

pelanggan dari instansi, perusahaan, dan perorangan yang jarak pengirimannya dekat dengan apotek/klinik.

4) Promotion

Sasaran utama pemasaran produk ini adalah masyarakat dengan tingkat ekonomi menengah yang sering menjadi pelanggan klinik spesialis. Konsumen yang menjadi sasaran ini biasanya malas antri di apotek.

Untuk memperkenalkan produk pertama kali, Perumda Aneka Usaha Seger akan melakukan promosi dalam bentuk diskon, *sponsorship* kegiatan-kegiatan, seperti *event* olahraga, seminar, musik dan seni, dan promosi pada sosial media (Instagram, Youtube, Facebook) dan media cetak (spanduk) dan radio.

Hal ini diperkirakan cukup efektif karena pada *event-event* tersebut terdapat banyak orang yang memiliki kebutuhan potensial. Sementara itu, untuk media cetak (spanduk) dan radio efektif untuk calon konsumen yang tersebar pada daerah sasaran yang luas terutama di daerah pinggiran dan desa. Diharapkan, dengan mendengarkan promosi produk ini, calon konsumen dapat mengetahui adanya produk baru.

b. Aspek Produksi/Operasi

1) Lokasi Operasi

Lokasi apotek seger 1, apotek seger 2, klinik kesehatan, dan percetakan dekat dengan masyarakat.

2) Fasilitas

Laboratorium yang diservis secara rutin dan harus memiliki pengawasan mutu. Harus ada beberapa pegawai yang mampu mengoperasikan peralatan laboratorium.

3) Mesin serta Peralatan Percetakan Digital

Mesin dan peralatan di-*update* dan diservis secara rutin.

c. Aspek Manajemen

- 1) Kepemilikan usaha apotek, klinik, percetakan, Faskes dan minimarket di PDP Panglungan, dan SPBU menjadi salah satu unit bisnis dari Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang.
- 2) Manajemen: Dalam mengelola unit-unit bisnis tersebut akan melibatkan karyawan tetap Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang dan beberapa orang dari luar. Dalam hal ini akan dilakukan perekrutan sejumlah lima orang tenaga kerja sebagai tim manajemennya dengan kualifikasi sesuai dengan kebutuhan usaha.

d. Aspek Keuangan

1) Investasi Awal

Investasi awal yang dibutuhkan untuk ekspansi usaha adalah sebesar Rp18.213.000.000. Sumber modalnya berasal dari Penyertaan Modal Pemda Kabupaten Jombang dengan rincian Rp5.152.900 dicairkan di tahun 2021 untuk renovasi fasad dan pembelian alat laboratorium Kesehatan. Tahun 2022 Rp5.877.600 digunakan untuk pendirian bisnis minimarket dan fasilitas kesehatan di PDP Panglungan. Tahun 2023 Rp7.182.500 untuk biaya persiapan, biaya pembelian mesin dan peralatan serta biaya perbaikan ruang praktek Bersama dokter spesialis dan pendirian SPBU.

2) Pendapatan dan Pengeluaran

Pendapatan dari Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang berasal dari pendapatan operasional pelayanan kesehatan, jasa percetakan, minimarket, fasilitas Kesehatan di PDP Panglungan dan SPBU. Diawal tahun pertama merupakan tahun pengenalan pelayanan laboratorium dengan peralatan baru, sehingga pada tahun pertama target dari pendapatan Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang di fokuskan pada pemenuhan kebutuhan layanan kesehatan dinas-dinas atau instansi yang berada di bawah

Pemerintah Daerah Kab. Jombang dan Perusahaan/Korporasi serta Masyarakat sekitar.

Pada tahun-tahun berikutnya ditargetkan terjadinya peningkatan penjualan setelah Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang dengan melakukan promosi kepada masyarakat. Selain itu pelayanan penjualan obat juga dilakukan dengan memberikan layanan pesan antar obat untuk setiap daerah.

Selain pendapatan, hal yang perlu diperhatikan adalah pengeluaran. Beban terbesar ada pada biaya obat yang dapat dilihat pada HPP. Pada dasarnya biaya terbesar dari komponen HPP adalah biaya obat yang mencapai 80% dari HPP. Selain itu, yang juga diperhitungkan adalah biaya gaji dan biaya penjualan. Tabel 4.13 memperlihatkan proyeksi pendapatan, pengeluaran dan arus kas masuk bersih penjualan air minum dalam kemasan selama 5 tahun.

3) Analisis Investasi

Analisis ini untuk melihat kelayakan investasi yang direncanakan perusahaan apakah rencana pengembangan usaha Perumda Aneka Usaha Kabupaten Jombang layak atau tidak layak untuk dijalankan. Ada beberapa metode yang digunakan Perumda Aneka Usaha Kabupaten Jombang untuk menilai kelayakan investasi dari pengembangan bisnis antara lain *Payback Period*, *Net Present Value*, dan *Internal Rate of Return*.

4) Pay Back Period

Metode ini digunakan untuk menghitung jangka waktu yang diperlukan untuk mengembalikan nilai investasi yang dikeluarkan. Data dari tabel 4.4 diketahui bahwa proyeksi total laba bersih tahun 2021-2023 adalah Rp2.196.704.372 dan total investasi Rp18.213.000.000 maka perhitungan PBP adalah berikut:

$$\text{Pay Back Period} = \frac{\text{Total Investasi}}{\text{Laba Bersih}}$$

$$\text{Pay Back Period} = \frac{18.213.000.000}{2.196.704.372}$$

$$\text{Pay Back Period} = 8,29 \text{ tahun}$$

Berdasarkan perhitungan *Pay Back Period*, maka investasi pengembangan usaha air minum ini memerlukan jangka waktu 8,29 tahun untuk pengembalian investasinya atau lebih pendek dari proyeksi umur ekonomisnya sehingga usaha ini layak untuk dilaksanakan.

Tabel 4.7 Proyeksi Pendapatan Selama 3 Tahun

Uraian	Anggaran 2021 (Dalam Rupiah)	Anggaran 2022 (Dalam Rupiah)	Anggaran 2023 (Dalam Rupiah)
1 Pendapatan Operasional			
a. Penjualan Apotek Seger 1	2.967.055.000	3.115.407.750	3.271.178.138
b. Penjualan Apotek Seger 2	532.612.500	559.243.125	587.205.281
c. Pendapatan Jasa Laboratorium	1.714.620.000	1.800.351.000	1.890.368.550
d. Pendapatan Jasa Klinik	1.234.800.000	1.298.540.000	1.361.367.000
e. Jasa Perawatan	590.850.000	620.392.500	651.412.125
f. Minimarket		500.000.000	525.000.000
g. Fasilitas Kesehatan di PDP. Panglungan		600.000.000	630.000.000
Jumlah Pendapatan Operasional	7.039.937.500	8.491.934.375	8.916.531.094
2 Pendapatan Lain-lain			
a. Bunga Bank	13.706.032	14.391.334	15.110.900
b. Komisi			
c. Lain-lain			
Jumlah Pendapatan Non Operasional	13.706.032	14.391.334	15.110.900
Jumlah Pendapatan	7.053.643.532	8.506.325.709	8.931.641.994
3 Beban Operasional			
a. Biaya Obat-obatan	2.530.127.500	2.656.633.875	2.789.465.569
b. Biaya Laboratorium	527.380.000	553.749.000	581.436.450
c. Biaya Perawatan	212.966.250	223.614.563	234.795.291
d. Biaya Klinik	333.003.200	349.653.381	367.136.050
e. Mini Market		300.000.000	315.000.000
f. Fasilitas Kesehatan di PDP. Panglungan		300.000.000	315.000.000
g. Biaya Penjualan	859.729.090	902.715.545	947.851.322
h. Pembungkus	12.669.470	13.302.944	13.968.091
i. Listrik, air dan telepon	136.478.870	143.302.814	150.467.954
j. Beban Pegawai	1.408.601.480	1.479.031.554	1.552.983.132
k. Beban pemeliharaan	90.026.530	94.527.857	99.254.249
l. Penyusutan	169.751.560	178.239.138	187.151.095
m. Biaya Operasional Lainnya	397.609.630	417.490.112	438.364.617
Jumlah Beban Operasional	6.678.343.600	7.612.260.780	7.992.873.819
4 Beban Non Operasional			
a. Beban Non Operasional	3.625.270	3.806.534	3.996.860
5 Jumlah Beban	6.681.968.870	7.616.067.314	7.996.870.679
6 Laba (Rugi)	371.674.662	890.258.395	934.771.315

5) Net Present Value

Adalah metode penilaian investasi yg menggunakan *discounted cash flow*. (mempertimbangkan nilai waktu uang pada aliran kas yang terjadi) yaitu nilai sekarang dari *cash inflow* dikurangi pengeluaran untuk investasi. Adapun Kriteria Penilaian investasi jika dikatakan layak atau tidak untuk dijalankan adalah sebagai berikut:

- NPV > 0 (nol) maka usaha/proyek layak (*feasible*) untuk dilaksanakan.
- NPV < 0 (nol) maka usaha/proyek tidak layak (*non feasible*) untuk dilaksanakan.
- NPV = 0 (nol) maka usaha/proyek berada dalam keadaan BEP di mana TR=TC dalam bentuk *present value*.

Tabel 11 memperlihatkan hasil perhitungan investasi dari pengembangan bisnis Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang.

Tabel 4.8 Hasil Perhitungan *Net Present Value* (NPV)

Tahun	Proceed	DF10%	PV
2021	1.064.160.664	0.909090909	967.418.785
2022	8.733.388.005	0.826446281	7.217.676.037
2023	16.178.644.768	0.751314801	12.155.255.275
PV Of Proceed			20.340.30.097
PV Outlay			18.213.000.000
NPV			2.127.350.097

Asumsi yang digunakan dalam perhitungan ini adalah tingkat suku bunga sebesar 10%. Berdasarkan Perhitungan dengan metode *Net Present Value* diketahui bahwa Nilai *Net Present Value* dari investasi ini bernilai positif yaitu sebesar Rp 2.127.350.097. Karena nilai *Net Present Value* positif atau lebih besar dari nilai investasi yang dikeluarkan sehingga rencana ekspansi usaha ini dinyatakan layak untuk dijalankan.

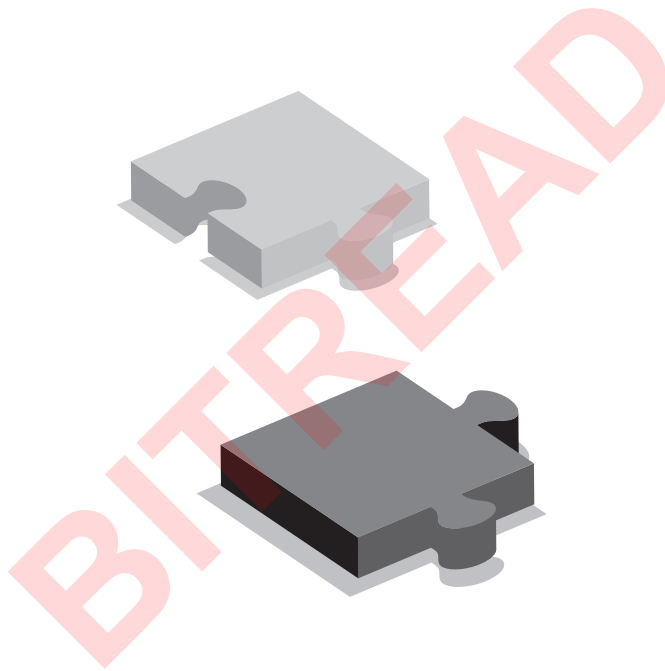
6) Internal Rate of Return

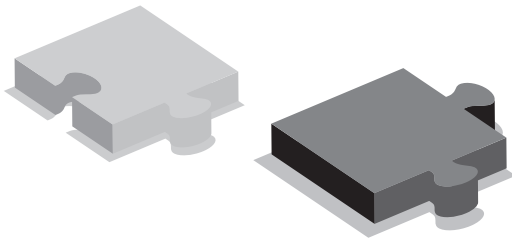
Internal Rate of Return (IRR), metode perhitungan investasi dengan menghitung tingkat bunga yang menyamakan nilai sekarang investasi dengan nilai sekarang dari penerimaan-penerimaan kas bersih dimasa datang. *Internal Rate of Return* (IRR) adalah nilai discount rate (i) atau tingkat diskonto yang membuat nilai NPV dari usaha sama dengan nol. Suatu nilai IRR jika lebih besar daripada atau sama dengan *social discount rate* menyatakan investasi dapat dilanjutkan, sedangkan IRR lebih kecil dari *social discount rate* maka investasi sebaiknya tidak dilakukannya. Tabel 4. 16. memperlihatkan perhitungan nilai IRR untuk investasi Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang.

Tabel 4.9 Perhitungan Nilai *Internal Rate of Return*

Tahun	Proceed	DF 10%	PV	DF 16%	PV
1	1.064.160.664	0,9091	967.418.785	0,8621	917.412.908
2	8.733.388.005	0,8264	7.217.676.037	0,7432	6.490.653.965
3	16.178.644.768	0,7513	12.155.255.275	0,6417	10.381.836.348
PV Of Proceed			20.340.350.097		17.789.903.221
PV Outlay			18.213.000.000		18.213.000.000
NPV			2.127.350.097		-423.096.779

Berdasarkan hasil perhitungan IRR dari Investasi Perumda Aneka Usaha Seger Kabupaten Jombang diperoleh nilai IRR sebesar 17,49%. Hal ini berarti bahwa nilai IRR dari Investasi lebih besar dari tingkat bunga yang disyaratkan yaitu sebesar 10% sehingga dapat disimpulkan bahwa investasi ini layak untuk dijalankan.

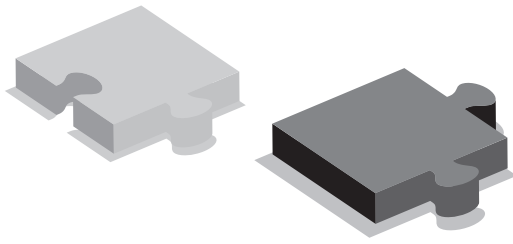




Daftar Pustaka

1. Lilis Sulastri, Dr., MM., “*Studi Kelayakan Bisnis untuk wirausaha*”, LaGood’s Publishing, ISBN: 978-602-74112-0-3, February 2016
2. Rochmad Aldy Purnomo, Riawan, La Ode Sugianto, “*Studi Kelayakan Bisnis*”, UNMUH Ponorogo Press, ISBN 978-602-0815-41-1
3. Eboli, L., and G. Mazzulla. 2008b. Willingness-to-Pay of Public Transport Users for Improvement in Service Quality. *European Transport* 38: 107-118.
4. Hill N., G. Brierley, and R. MacDougall. 2003. *How to Measure Customer Satisfaction*. Gower Publishing, Hampshire.
5. Kotler, P. 2003. *Manajemen Pemasaran: Analisis Perencanaan, Implementasi dan Kontrol*. Edisi Bahasa Indonesia Jilid I. Pearson Education Asia. PT Prenhalindo. Jakarta
6. Supranto, J. 2001. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan untuk Menaikkan Pangsa Pasar*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
7. Tjiptono, Fandy 2000, *Pemasaran Jasa*, Penerbit: Andi offset, Yogyakarta
8. Tjiptono, F. dan Chandra, G. 2011. *Service, Quality, Satisfaction*. Edisi 3. Yogyakarta: Penerbit Andi Yogyakarta.
9. Peranan Badan Usaha Milik Daerah Sebagai Salah Satu Sumber Pendapatan Daerah, <https://banten.bpk.go.id/wp-content/uploads/2014/06/PERANAN-BUMD-SEBAGAI-SALAH-SATU-SUMBER-PENDAPATAN-DAERAH.pdf>

10. <https://www.jurnal.id/id/blog/studi-kelayakan-bisnis/>
11. <https://qwords.com/blog/apa-itu-studi-kelayakan-bisnis-dan-manfaatnya/>
12. <https://www.gurupendidikan.co.id/studi-kelayakan-bisnis/>
13. <https://www.harmony.co.id/blog/pengertian-studi-kelayakan-usaha-dan-tahapan-penerapannya>
14. <https://www.kjdlawfirm.com/>
15. <https://brainly.co.id/tugas/21720932>
16. <https://www.jogloabang.com/ekbis/pp-54-2017-badan-usaha-milik-daerah>
17. <https://www.solusiconsult.com/wp-content/uploads/2020/03/SIKLUS-BISNIS-BUMD.jpg>



Tentang Penulis



Dr. Drs. Sunardi, M.M. lahir di Tulungagung, 19 Agustus 1961. Penulis tinggal di Jl. Paniai H 4 E 14 Malang. Penulis bisa dihubungi melalui nomor telepon 0341-714458/ 08125218443 dan alamat surel [surel sunardi@unmer.ac.id](mailto:surel.sunardi@unmer.ac.id)



Dr. Eko Yuni Prihantono, S.E., M.E. lahir di Malang, 23 Juni 1970. Penulis tinggal di Jl. Simpang Danau Yamur Kav. 4 Malang. Penulis bisa dihubungi melalui nomor telepon 085646765200 dan alamat surel eko.prihantono@unmer.ac.id



Dr. Dwi Ekasari Harmadji, S.E., Ak., M.M., CA., CPA., CSRS., CSRA lahir di Semarang, 5 Maret 1973. Penulis tinggal di Jl. Baluran No.1, Kota Malang 65112. Penulis bisa dihubungi melalui nomor telepon 081216053045 dan alamat surel dwiekasari@wisnuwardhana.ac.id



Andini Risfandini, S.E., M.Sc. lahir di Surabaya, 29 September 1983. Penulis tinggal di Perum Graha Kencana no. 16 Jalan Raya Karanglo Malang 65153. Penulis bisa dihubungi melalui nomor telepon 0341 580511 dan alamat surel andini.risfandini@unmer.ac.id



Dr. Eng. Ir. Puput Dani Prasetyo Adi, S.Kom., M.T. lahir di Pati, 31 Desember 1985. Penulis tinggal di Jl. Klayatan Gg.3 RT 04, RW 13, Bandungrejosari, Sukun, Kota Malang. Penulis bisa dihubungi melalui nomor telepon 081227103387 dan alamat surel puput.danny@gmail.com atau danny@unmer.ac.id