BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Objek Penelitian

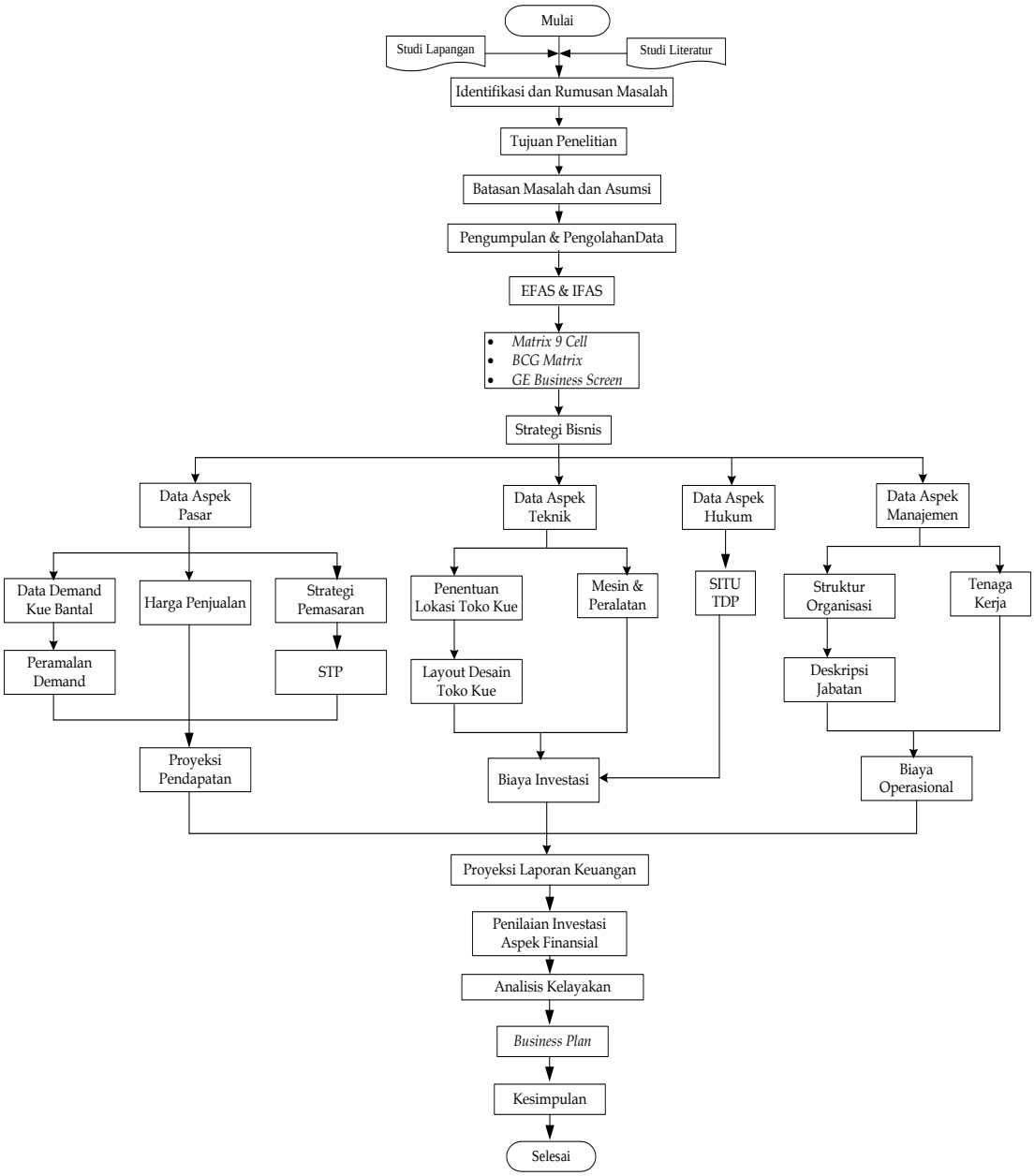
Penelitian ini dilakukan di UD. Ali Bakri yang berlokasi di JL. Limusnunggal no.4 Cibungur, Sukabumi. Dalam pelaksanaannya, peneliti menganalisis mengenai kelayakan pengembangan usaha untuk mendirikan Toko Ali Bakri Cake & Drinks. Dalam menganalisis kelayakan usaha pendirian Ali Bakri Cake & Drinks, aspek-aspek yang akan dianalisis meliputi aspek pasar, teknik, hukum, manajemen dan financial.

Mengenai aspek pasar, data *demand* produk, harga penjualan serta strategi pemasaran merupakan data-data yang diperlukan dalam melakukan analisis aspek pasar, ini terkait untuk melakukan perhitungan proyeksi pendapatan dan peluang pasar berdasarkan data *demand* produk. Sedangkan untuk aspek teknik, data mengenai lokasi pendirian toko serta mesin dan perlatan yang akan digunakan dapat menjadi sumber untuk mengidentifikasi operasional toko yang sesuai. Untuk kelayakan usaha berdasarkan aspek hukum, tentunya dengan melengkapi dokumen-dokumen keabsahan suatu usaha akan menghindarkan perusahaan dari masalah hukum terkait izin usaha dan legalitas lain.

Untuk menjalankan suatu usaha, perlu adanya suatu manajemen yang baik. Maka dari itu aspek manajemen merupakan aspek yang akan dianalisis dalam kelayakan pendirian Ali Bakri Cake & Drinks. Struktur organisasi yang jelas terkait mengenai tanggung jawab dan deskripsi pekerjaan tentu akan sejalan dengan proses

manajemen yang baik berdasarkan fungsi POAC. Sedangkan untuk penilaian kelayakan investasi dilakukan melalui analisis aspek finansial, terkait data mengenai proyeksi pendapatan, biaya investasi dan biaya operasional.

3.2. *Flowchart* Penelitian



Gambar 3.1. *Flowchart* Penelitian

3.3. Tahapan Penelitian

Tahapan penelitian ini merupakan uraian dari *flowchart* penelitian yang menjelaskan alur penelitian, berikut adalah penjelasan mengenai tahapan penelitian Studi Kelayakan dan *Business Plan* Ali Bakri Cake & Drinks:

1. Studi Literatur

   Pada tahapan ini, kita sebagai peneliti melakukan studi literatur untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan dalam melakukan penelitian. Selain itu kita juga harus mempelajari dan membandingkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti. Dengan menggunkan referensi-referensi mengenai analisis studi kelayakan bisnis dan *business plan*.

2. Studi Lapangan

   Selanjutnya, setelah melakukan studi literature kita melakukan studi lapangan yang dilakukan langsung dengan mendatangi UD. Ali Bakri. Hal ini di tujukan untuk mengetahui mengenai kondisi yang akan dijadikan objek penelitian.

3. Identifikasi dan Rumusan Masalah

   Setelah kita selesai mendapatkan informasi mengenai referensi untuk penelitian dan mengetahui kondisi yang akan di jadikan objek penelitian, maka tahapan selanjutnya kita mengidentifikasi serta merumuskan mengenai masalah apa saja yang akan dikaji, dalam penelitian kali ini masalah yang akan dikaji mengenai Studi Kelayakan dan *Business Plan* Ali Bakri Cake & Drinks.

4. Tujuan Penelitian

Langkah selanjutnya, menetapkan tujuan yang ingin dicapai dari penelitian yang dilakukan. Sesuai dengan identifikasi dan rumusan masalah serta faktor-faktor yang melatar belakangi dilakukanya penelitian.

5. Batasan Masalah dan Asumsi

Pada tahapan ini, selanjutnya kita menentukan batasan masalah dan asumsi-asumsi agar penelitian lebih terfokus pada pokok permasalahan dan tujuan penelitian, selain itu perlu beberapa asumsi yang dapat dijadikan pijakan berpikir dan bertindak dalam melaksanakan penelitian.

6. Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pada tahapan ini dilakukan pengumpulan dan pengolahan data terkait seluruh data-data yang dibutuhkan dalam penelitian , meliputi: analisis EFAS dan IFAS, formulasi strategi, analisis strategi bisnis, aspek pasar, aspek teknik, aspek hukum, aspek manajemen dan aspek keuangan, yang semuanya tertuju pada analisis kelayakan pembuatan Ali Bakri Cake & Drinks.

7. *Business Plan*

Setelah mendapatkan hasil pengolahan data mengenai kelayakan usaha pembuatan Ali Bakri Cake & Drinks, maka tahap selanjutnya yaitu merancang *business plan* Ali Bakri Cake & Drinks sebagai *road map* dalam langkah implementasi menjalankan usaha.

8. Kesimpulan.

Tahapan yang terakhir yaitu membuat Kesimpulan dari hasil analisis pengolahan data dan *business plan*.

3.4. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

Sumber data pada penelitian kali ini berupa dokumen-dokumen yang merupakan data sekunder. Sedangkan teknik pengumpulan data dilakukan dengan melakukan observasi langsung ke UD. Ali Bakri dengan mengumpulkan data berupa produk yang dihasilkan, *demand* produk, bahan baku pembuatan produk, harga penjualan produk, mesin dan peralatan yang digunakan, perizinan usaha, jumlah tenaga kerja dan struktur organisasi perusahaan.

3.5.Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang dilakukan dalam penelitian Studi Kelayakan dan *Business Plan* Ali Bakri Cake & Drinks, sebagai berikut:

1) EFAS dan IFAS

- Analisis EFAS (*External Strategic Factor Summary*) dilakukan untuk mengidentifikasi kondisi lingkungan ekternal perusahaan. Dari hasil analisis EFAS dapat diketahui mengenai faktor-faktor peluang dan ancaman, berdasarkan *environmental scanning* kondisi lingkungan perusahaan.
  - Tahapan perhitungan dalam EFAS
    - Pertama, identifikasi sekitar 5 sampai 10 faktor untuk masing - masing peluang dan ancaman, kemudian letakan pada kolom EFAS.
    - Kedua, berikan bobot pada kolom *weight* untuk setiap faktor - faktor tersebut mulai dari 1.0 (paling penting) sampai 0.0 (paling

tidak penting). Jumlah seluruh bobot harus mencapai 1.0 tanpa memandang jumlah faktor strategis perusahaan.

- Ketiga, berikan *rating* pada kolom *rating* untuk masing - masing faktor mulai dari 5 (sangat baik) sampai 1 (sangat buruk), berdasarkan respon perusahaan terhadap setiap faktor tersebut.
- Keempat, kalikan bobot setiap faktor dengan *rating* untuk mendapatkan skor terbobot pada kolom *weightness*.
- Kelima, gunakan kolom *comment*s untuk memberikan keterangan dan menunjukan bagaimana satu faktor tertentu dipilih dan bagaimana pembobotan peringkat dilakukan.
- Keenam, jumlahkan seluruh skor terbobot pada kolom *weightness* untuk memperoleh skor terbobot total untuk perusahaan tersebut. Skor terbobot total menunjukan seberapa baik perusahaan merespon faktor - faktor strategis ekternal perusahaan yang ada sekarang dan yang diharapkan.

➢ Analisis IFAS (*Internal Strategic Factor Summary*) dilakukan untuk mengidentifikasi kondisi lingkungan internal perusahaan. Dari hasil analisis IFAS dapat diketahui mengenai faktor-faktor kekuatan dan kelemahan, berdasarkan *environmental scanning* kondisi perusahaan.

- Tahapan perhitungan dalam IFAS
  - Pertama, identifikasi sekitar 5 sampai 10 faktor untuk masing - masing kekuatan dan kelemahan, kemudian letakan pada kolom IFAS.

- Kedua, berikan bobot pada kolom *weight* untuk setiap faktor - faktor tersebut mulai dari 1.0 (paling penting) sampai 0.0 (paling tidak penting). Jumlah seluruh bobot harus mencapai 1.0 tanpa memandang jumlah faktor strategis perusahaan.
- Ketiga, berikan *rating* pada kolom *rating* untuk masing - masing faktor mulai dari 5 (sangat baik) sampai 1 (sangat buruk), berdasarkan respon perusahaan terhadap setiap faktor tersebut.
- Keempat, kalikan bobot setiap faktor dengan *rating* untuk mendapatkan skor terbobot pada kolom *weightness*.
- Kelima, gunakan kolom *comment*s untuk memberikan keterangan dan menunjukan bagaimana satu faktor tertentu dipilih dan bagaimana pembobotan peringkat dilakukan.
- Keenam, Jumlahkan seluruh skor terbobot pada kolom *weightness* untuk memperoleh skor terbobot total untuk perusahaan tersebut. Skor terbobot total menunjukan seberapa baik perusahaan merespon faktor - faktor strategis internal perusahaan yang ada sekarang dan yang diharapkan.

2) Formulasi Strategi

Untuk menentukan arah pergerakan perusahaan melalui penyusunan formulasi strategi, dilakukan dengan beberapa metode analisis yaitu sebagai berikut:

- *Matrix 9 Cell*

  Matrix 9 Cell digunakan untuk menganalisis posisi perusahaan berdasarkan hasil dari perhitungan EFAS dan IFAS. Dengan adanya analisis perusahaan dapat mengetahui posisi perusahaan dan dapat memilih straegi yang sesuai dengan kondisi perusahaan secara keseluruhan.

  - Tahapan dalam analisis *Matrix 9 Cell*
    - Dalam analisis *Matrix 9 Cell* penentuan posisi perusahaan (titik temu) berdasarkan hasil perhitungan dari EFAS dan IFAS. Dimana untuk titik pada arah vertical (*industry attractiveness*) berasal dari jumlah seluruh skor terbobot pada perhitungan EFAS. Sedangkan untuk titik pada arah horizontal berasal dari jumlah skor terbobot pada perhitungan IFAS.
    - Tahapan selanjutnya, setelah mengetahui titik temu yang menyatakan posisi perusahaan secara keseluruhan, kita dapat menganalisis strategi perusahaan berdasarakan posisi pada *Matrix 9 Cell.*

- *BCG Growth – Share Matrix*

  Analisis *BCG Growth – Share Matrix* juga dilakukan untuk menyusun formulasi strategi namun berdasarakan unit bisnis atau lini produk yang dihasilkan. *BCG Growth – Share Matrix* didesain khusus untuk perusahaan yang memiliki banyak unit bisnis atau beberapa lini produk dalam memformulasikan strategi. Dalam analisis ini, menampilkan

perbedaan maupun kesamaan antar unit bisnis dalam hal posisi pangsa pasar relatif *(relative market share*) dan tingkat pertumbuhan industri. Posisi pangsa pasar relatif diterangkan sebagai rasio pangsa pasar (atau pendapatan) unit bisnis itu sendiri dalam industri yang khusus terhadap pangsa pasar (atau pendapatan) perusahaan kompetitior terbesar di industri tersebut.

- Tahapan dalam analisis *BCG Growth – Share Matrix*
  - Langkah 1. Pilih unit bisnis atau lini produk. Matriks BCG dapat digunakan untuk menganalisis unit bisnis, produk atau perusahaan sebagai unit terpisah. Unit yang dipilih akan memiliki dampak pada seluruh hasil analisis. Oleh karena itu, sangat penting untuk menentukan unit yang akan dianalisis.
  - Langkah 2. Menentukan pasar. Mendefinisikan pasar adalah salah satu hal yang penting untuk dilakukan dalam analisis ini. Apabila salah dalam mendefinisikan pasar dapat mengakibatkan kesalahan dalam hasil analisis. Sebagai contoh, jika kita akan melakukan analisis untuk merek mobil Mercedes-Benz di pasar kendaraan penumpang itu akan berada pada posisi *dogs* (karena memiliki market share relatif 20%), tapi itu akan berada pada posisi *cows* apabila berada di pasar mobil mewah. Maka dari itu sangat penting dalam ketepatan mendefinisikan pasar untuk lebih memahami posisi perusahaan.

- Langkah 3. Menghitung pangsa pasar yang relatif. Pangsa pasar relatif (*relative market share*) dapat dihitung berdasarkan pendapatan atau pangsa pasar. Caranya dihitung dengan membagi *market share* atau pendapatan persahaan sendiri dengan *market share* atau pendapatan pesaing terbesar dalam industri. Misalnya, jika pesaing dalam industry lemari es memiliki *market share* 25% dan *market share* perusahaan kita adalah 10% di tahun yang sama, maka *relative market share* nya bernilai 0.4x.
- Langkah 4. Mengetahui tingkat pertumbuhan pasar. Tingkat pertumbuhan industri dapat ditemukan dalam laporan industri, yang biasanya tersedia online gratis. Dapat juga dihitung dengan melihat pertumbuhan rata-rata pendapatan perusahaan industri terkemuka. Tingkat pertumbuhan pasar diukur dalam persentase. Titik tengah dari sumbu y biasanya ditetapkan pada tingkat pertumbuhan 10%, tetapi ini dapat bervariasi.
- Langkah 5. Menggambar lingkaran pada matriks. Setelah melakukan semua langkah-langkah, kita harus dapat memetakan produk pada matriks. kita harus melakukan ini dengan menggambar lingkaran untuk setiap unit bisnis atau produk. Ukuran lingkaran harus sesuai dengan proporsi bisnis atau besaran pendapatan yang dihasilkan oleh produk tersebut.

- *GE Business Screen*

  Analisis *GE Business Screen* ini dilakukan sebagai analisis lanjutan dalam formulasi strategi. Dalam metode ini, analisis portofolio bisnis dilihat berdasarkan daya tarik industry (*industry attractiveness*) dan kekuatan bisnis internal (*business strength*).

  - Tahapan dalam analysis *GE Business Screen*
    - Pertama, pilih kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi unit bisnis atau lini produk. Beberapa kriteria yang digunakan untuk menentukan daya tarik industri (*industry attractiveness*) dan kekuatan bisnis (*Business Streghts*).
    - Kedua, beri bobot untuk setiap kriteria sesuai dengan pertimbangan dan pemikiran para pengambil keputusan strategis yang didasarkan dengan tingkat kepenting kriteria tersebut untuk tujuan perusahaan.
    - Ketiga, beri *rating* untuk masing-masing kriteria yang dipilih dalam langkah pertama, biasanya dengan skala mulai dari 1 sampai 5, berdasarkan respon perusahaan terhadap kriteria tersebut.
    - Keempat, kalikan bobot dengan rating, untuk mendapatkan skor tertimbang (*weightness*) dari masing-masing kriteria.
    - Kelima, jumlahkan nilai *weightness* untuk mendapatkan skor total dari masing-masing daya tarik industri (*industry attractiveness*) dan kekuatan bisnis (*Business Streghts*).
    - Keenam, identifikasi berapa *market share* untuk masing-masing unit bisnis atau lini produk perusahaan kita pada saat ini.

- Ketujuh, tentukan berapa *market share* yang ingin dicapai perusahaan di masa yang akan datang.
- Kedelapan, visualisasikan besaran *market share* dalam berupa lingkaran sesuai dengan posisi masing-masing unit bisnis atau lini produk berdasarkan skor total untuk daya tarik pasar (*market attractiveness*) dan kekuatan bisnis (*business strength*).
- Kesembilan, tentukan arah pergerakan posisi dimasa yang akan datang, kemudian gambarkan *market share* yang ingin dicapai dimasa yang akan datang.

3) Strategi Bisnis

Dalam menentukan strategi bisnis yang tepat untuk diterapkan pada pengembangan bisnis didasarkan pada hasil analisis pada formulasi strategi perusahaan. Strategi secara korporat perusahaan didapat dari hasil analisis *Matrix 9 Cell*, sedangkan untuk strategi unit bisnis terkait unit produk didapat dari hasil analisis *BCG Matrix* dan *GE Business Screen*.

4) Analisis Aspek Pasar

Dalam aspek pasar, Analisis dilakukan terhadap *demand* produk dimasa yang akan datang dan strategi pemasaran yang tepat.

- Peramalan *demand* produk

  Peramalan *demand* produk dilakukan untuk memperkirakan jumlah permintaan produk dimasa yang akan datang berdasarkan jumlah *demand*

produk tahun – tahun sebelumnya. Hasil dari peramalan tersebut digunakan untuk membuat proyeksi pendapatan perusahaan.

- Tahapan peramalan *demand* produk
  - Mengumpulkan data.

    Pengumpulan data merupakan langkah awal yang harus dilakukan. Data yang dikumpulkan merupakan data masa lalu (lampau). Hendaknya data yang dikumpulkan selengkap mungkin untuk beberapa periode. Pengumpulan data bisa dilakukan dengan pengumpulan data sekunder dan data primer. Pengumpulan data sekunder maksudnnya data diperoleh dari berbagai sumber seperti perpustakaan, majalah, serta laporan lainya. Sedangkan data primer diperoleh dari lapangan dengan menggunakan metode observasi, wawancara atau menyebarkan kuesioner.
  - Mengolah data.

    Data yang sudah terkumpul kemudian dibuat tabulasi data. Dengan demikian akan diketahui pola data yang dimiliki dan memudahkan kita untuk melakukan peramalan melalui metode peramalan yang ada.
  - Menentukan metode peramalan.

    Setelah kita pola data selanjutnya kita menentukan metode permalan yang cocok untuk data tersebut. Terdapat banyak metode peramalan, masing-masing metode akan memberikan hasil yang berbeda.

- Memproyeksikan data

  Seperti diketahui akan ada perubahan data di masa yang akan datang seperti perubahan ekonomi politik sosial atau perubahan kemasyarakatan lainnya. Perubahan ini akan berakibat tidak tepatnya hasil peramalan. Agar kita dapat meminimalkan penyimpangan terhadap perubahan maka perlu dilakukan proyeksi data dengan pertimbangan faktor perubahan tersebut dalam beberapa periode.

- Mengambil keputusan

  Hasil peramalan yang telah dilakukan hitung, digunakan untuk mengambil keputusan untuk membuat perencanaan produksi.

➢ Strategi pemasaran

Analisis STP (*Segmenting, Targeting and Positioning*) dilakukan secara deskriptif untuk menentukan strategi pemasaran yang sesuai dengan segemen pasar yang baru. Berikut adalah tahapan dalam analisis STP:

- Tahapan dalam penentuan segmentasi pasar (*segmenting*)
  - Menentukan variable segmen.

    Variabel untuk melakukan segmentasi menurut Philip Kotler:

    1) Segmentasi berdasarkan geografis
    2) Segmentasi berdasarkan demografis
    3) Segmentasi berdasarkan psikografis
    4) Segmentasi berdasarkan perilaku

- Tahapan dalam penentuan pasar sasaran (*targeting*)
  - Evaluasi segmen pasar
    1) Ukuran dan pertumbuhan segmen seperti data tentang penjualan terakhir (dalam rupiah), proyeksi laju pertumbuhan dan margin laba dari setiap segmen.
    2) Struktural segmen yang menarik dilihat dari segi profitabilitas, perhatikan juga ancaman produk pengganti.
    3) Sasaran dari sumber daya perusahaan..
  - Memilih segmen, yaitu menentukan satu atau lebih segmen yang memiliki nilai tinggi bagi perusahaan.
    1) Pemasaran serbasama, melayani semua pasar dan tawaran pasar dalam arti tidak ada perbedaan. Mencari apa yang sama dalam kebutuhan konsumen.
    2) Pemasaran serbaaneka, merancang tawaran untuk semua pendapatan, tujuan atau kepribadian. Seperti beda desain untuk industri mobil.
    3) Pemasaran terpadu, khusus untuk sumberdaya manusia yang terbatas.
- Tahapan dalam penentuan posisi pasar (*positioning*)
  - Atas dasar atribut (harga murah atau mahal).
  - Kesempatan penggunaan (sebagai minuman energi atau penurun panas).

- Menurut kelas pengguna (sampo bagi orang dewasa atau untuk anak-anak).
- Langsung menghadapi pesaing (kami nomor satu).
- Kelas produk (sabun kecantikan).

5) Analisis Aspek Teknik

Dalam aspek teknik, analisis dilakukan terhadap *layout* desain toko kue yang akan dikembangkan dan mesin yang akan digunakan dalam proses produksi.

- *Layout* desain toko

  Analisis mengenai *layout* desain toko dilakukan secara deskriptif. Didalam terkait tata letak serta konsep layanan toko.

- Mesin dan Peralatan

  Untuk menentukan mesin dan peralatan yang dibutuhkan dalam proses produksi, dilakukan dengan cara melakukan observasi langsung ke perusahaan mengenai spesifikasi kebutuhan mesin dan peralatan, setelah itu mencari data sekunder mengenai data spesifikasi serta harga mesin dan peralatan dari para distributor mesin.

6) Analisis Aspek Hukum

Analisis mengenai aspek hukum, dilakukan secara deskriptif berdasarkan data sekunder mengenai izin usaha yang ada diperusahaan. Hal ini bertujuan untuk mengidentifikasi izin usaha yang harus dilengkapi.

7) Analisis Aspek Manajemen

Analisis dalam aspek manajemen dilakukan secara deskriptif melalui penerapan fungsi POAC dalam proses manajemen toko yang akan dikembangkan.

8) Analsis Aspek Keuangan

Dalam aspek keuangan, analisis dilakukan secara kuantitatif yaitu melalui metode perhitungan kelayakan secara finansial. Berikut metode yang akan digunakan:

- *Payback Period*

  Pengertian dari *payback period* adalah, suatu periode yang diperlukan untuk menutup kembali pengeluaran investasi (*initial cash investment*) dengan menggunakan aliran kas. Dengan kata lain *payback period* merupakan rasio antara *initial cash ratio* dan *cash inflow* yang hasilnya merupakan satuan waktu (Husain Umar, 2000:200). Ada pula yang mengatakan *payback period* adalah suatu periode yang dibutuhkan untuk menutup kembali pengeluaran investasi (Bambang Riyanto, 1995:124). *Payback period* dirumuskan sebagai berikut:

  - Jika proceed yang dihasilkan tiap tahun sama:

$$\text{PP} = \frac{\text{Jumlah Investasi}}{\text{Proceed}} \text{x 12 Bulan}$$

    Dimana *proceed* = EAT + Depresiasi

    EAT = Laba bersih setelah pajak

- Jika *proceed* yang dihasilkan tiap tahun beda :

  Investasi = xxx

  Proceed thn. 1 = (xxx)

  Sisa Investasi = xxx

  Proceed thn 2 = (xxx)

  Sisa Investasi = xxx

Dan seterusnya sampai investasi tidak dapat dikurangi dengan *proceed* tahun selanjutnya, lalu:

$$= \frac{\text{Sisa Investasi}}{\text{Proceed tahun selanjutnya}} \text{ x 12 Bulan}$$

Jika *payback period* > umur ekonomis, Investasi ditolak

Jika *payback period* < umur ekonomis, Investasi diterima

Jadi kriteria penilaian pada metode *payback period* ini adalah jika *payback period* nya lebih kecil dari waktu maksimum yang disyaratkan maka proyek diterima, dan sebaliknya bila *payback period* nya lebih besar atau lebih lama dari waktu yang diisaratkan maka investasi ditolak.

- *Profitability Index*

Profitability Index (PI) atau *benefit and cost ratio* (B\C Ratio) merupakan rasio aktifitas dari jumlah nilai sekarang penerimaan bersih dengan nilai sekarang pengeluaran investasi selama umur investasi (Kasmir dan Jakfar, 2003:163). Rumus untuk mencari PI adalah sebagai berikut :

$$\text{PI} = \frac{\text{PV Proceed}}{\text{PV. Outlays}}$$

Dimana PV Proceed = Proceed x tingkat suku bunga

Kriteria PI :

Jika PI > 1, investasi diterima

Jika PI < 1, investasi ditolak

- *Net Present Value*

  Net Present Value (NPV) atau nilai bersih sekarang merupakan perbandingan antara PV kas bersih (*PV of Proceed*) dengan PV investasi (*Capital Outlays*) selama umur investasi. Selisih antara nilai kedua PV itulah yang dikenal dengan *Net Present Value* (NPV), (Kasmir dan Jakfar, 2003:165).

  Rumus dari NPV adalah sebagai berikut :

  NPV = Σ PV. Proceed – PV Outlays

  Kriteria NPV :

  Jika NPV (+), investasi diterima.

  Jika NPV (-), investasi ditolak.

9) *Business Plan*

Mengenai penyusunan *business plan*, dilakukan berdasarkan format *business plan* pada umumnya. Namun pada penelitian kali ini, untuk isi dari perencanaan bisnis tersebut disesuaikan dengan hasil analisis dari studi kelayakan yang telah dilakukan sebelumnya.