

2020

Dr. Sugiyanto, SE, MM, CMA, CFRM, CT, CHI
STUDI KELAYAKAN BISNIS



Dr. H. Sugiyanto, S.E., MM, CMA, CFRM, CT, CHI adalah seorang entrepreneur yang benar-benar mengalami jatuh banggunya bisnis terjadinya Covid-19, memulai bisnisnya tahun 2004 di bidang cetak spesialis plastic card dan Printing sebut saja (Grant Card), ia meraih gelar Sarjana Ekonomi di Universitas Pasopati Indonesia Jakarta, Magister Manajemen bidang Pemasaran dari STIE Bisnis Indonesia Jakarta, dan menyelesaikan Program Doktor Ilmu Ekonomi Konsentrasi Akuntansi dan Universitas Trisakti Jakarta tahun 2019. Saat ini aktif mengajar diberbagai Perguruan Tinggi sebagai Dosen PKN, STAN, LP3, STIE Manajemen Bisnis Indonesia, dan Sebagai Dosen Tetap Prodi S1 Akuntansi dan Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Pamulang.

Selain aktif sebagai dosen, penulis buku Pengantar Ilmu Ekonomi Mikro dan Makro, juga aktif melakukan penelitian terbit pada jurnal Nasional dan Internasional dalam bidang keuangan dan Governance, Risk Management and Compliance. Selain sebagai pendidik juga sebagai Professional Consultant Principal Wamconsult, dan CRMS Indonesia Center for Risk Management Studies pada bidang manajemen risiko, good corporate governance dan performance improvement. Alamat penulis dapat menghubungi: Phone 0816831118 atau mengirim email ke grant_card@yahoo.com



Luh Nadi, S.E., M.M. Lahir di Bali tepatnya Kota Singaraja pada tanggal 29 November 1967. Menyelesaikan Pendidikan Dasar, Menengah Pertama dan Menengah Atas di Kota Singaraja. Menyelesaikan pendidikan sarjana S1 program studi Manajemen Perusahaan di Universitas Widya Gama Malang (1992), menuntaskan Program Pascasarjana Manajemen Pemasaran di Universitas Pamulang (2015). Penulis mulai karir di PT. Indolife Pensionsama sebagai Sub Koordinator Shop Assurance (1995-2004). Pada tahun 2005, penulis menjadi Assistant Sales Manager (Bancassurance Division) di PT. Asuransi Jawa Eka Life, dan pada tahun 2006 penulis bekerja di PT. Bank Buana Indonesia.

Saat ini, Penulis adalah dosen tetap yang bertugas di Fakultas Ekonomi Prodi S1 Akuntansi Universitas Pamulang sejak bulan Juni tahun 2015.



I Ketut Wenten, S.E., M.M. dilahirkan di Tejakula, Buleleng-Bali pada tahun 1965. Menyelesaikan pendidikan Strata 1 Jurusan Ilmu Ekonomi Studi Pembantuan Universitas Brariwaya pada tahun 1989, dan memulai karir sebagai Investigation Credit Officer pada PT. Bank Artha Graha International Tbk pada tahun 1992. Pernah menjabat sebagai Pimpinan Cabang Citireta (2000 - 2005), Cabang Bintaro (2007-2012) dan Kebon Jeruk (2014-2015). Pada saat bekerja sebagai Executive Officer Sub Direktorat Konsumer & Retail Collection di Bank Artha Graha Internasional Tbk (2015-2018) berhasil menyelesaikan Strata 2 pada Program Magister Manajemen Universitas Pamulang pada tahun 2016.

Saat ini, Penulis adalah dosen tetap yang bertugas di Fakultas Ekonomi Prodi S1 Akuntansi Universitas Pamulang sejak bulan Maret tahun 2016.



Penerbit :
0815 9518 818
ypsimbanten@gmail.com
Serang - Banten
www.ypsimbanten.com



STUDI KELAYAKAN BISNIS

Teknik Mengetahui Bisnis Dapat Dijalankan atau Tidak.

Penulis :
Dr. Sugiyanto, SE, MM, CMA, CFRM, CT, CHI
Luh Nadi, SE, MM
I Ketut Wenten, SE, MM

STUDI KELAYAKAN BISNIS

Penulis

Dr. H. Sugiyanto, S.E., MM, CMA., CFRM., CT., CHt
Luh Nadi, S.E., M.M.
I Ketut Wenten, S.E., M.M.

ISBN : 978-623-7815563

Penyelia

Dr. Abdul Rahman H, M.T., C.T

Editor

Gianti Nuke Sanjaya, S.Tr.KI

Desain Sampul

Dr. Juhaeri, S.Kom, MM

Layout

Fitri Dwi Febrianti, S.E., M.M

Cetakan Pertama, Juni 2020

V + 263 hlm ; 14.8 x 21 cm

Penerbit

Yayasan Pendidikan dan Sosial
Indonesia Maju (YPSIM) Banten
BCP 2 Blok E. 18 No.14 Desa Ranjeng Kec. Ciruas Kab. Serang
Banten 42182
E-mail: Ypsimbanten@gmail.com
Website : www.ypsimbanten.com

WhatsApp: 0815 9516 818

ANGGOTA IKAPI
(IKATAN PENERBIT INDONESIA)



KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah Swt, atas segala limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan buku ini, walaupun masih jauh dari sempurna, tetapi penulis berharap dapat dipergunakan sebagai salah satu referensi, petunjuk, maupun pedoman bagi pembaca dalam khasanah keilmuan terutama untuk pengambilan keputusan di suatu organisasi maupun *governance*. Buku Studi Kelayakan Bisnis mempelajari hal-hal yang terkait dengan bidang studi atau ilmu yang lain seperti manajemen, ekonomi, riset, statistika secara mikro dan makro dan lainnya. Studi Kelayakan Bisnis hendaknya dapat dijadikan suatu ukuran atau barometer kesuksesan pembelajaran bagi mahasiswa ataupun pratisi sebagai produk perguruan tinggi hendaknya dapat diberikan bekal pengetahuan dalam menganalisa bisnis dalam pengambilan keputusan, untuk itu materi Analisa Kelayakan Bisnis sangat tepat diberikan kepada mahasiswa sehingga mendapatkan pengetahuan di perguruan tinggi dan dapat mengimplementasikan bagaimana suatu unit usaha bisnis tersebut layak atau tidaknya dibiayai dan antisipasi risiko dalam berbagai aspek dalam pengambilan keputusan, sehingga memperoleh besarnya keuntungan yang diharapkan.

Dalam paparannya buku ini membahas secara komprehensif tahap demi tahap analisa kelayakan suatu rencana bisnis, dan berbagai aspek yang berhubungan dengan kelayakan suatu bisnis. Analisa yang dilakukan dengan menggunakan metode analisis kelayakan bisnis yaitu analisis NPV, IRR, Pay back period, Break Even Point dan lainnya. Studi Kelayakan Bisnis ini tujuannya agar mahasiswa dapat mengetahui bagaimana bisnis tersebut dianalisa tentang layak tidaknya suatu proyek yang akan dilaksanakan.

Buku studi kelayakan bisnis ini disusun secara ringkas, dan setiap materi diberikan latihan soal untuk membantu evaluasi pemahaman diri secara mandiri, sehingga diharapkan mampu meningkatkan motivasi untuk berkembang, khususnya pada pemahaman dan pendalaman materi Studi Kelayak Bisnia selanjutnya.

Masa Covid-19 membawah berkah bagipenulis dapat menyelesaikan buku Studi Kelayakan Bisnis. Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan buku ini masih jauh dari sempurna, oleh karenanya saran dan masukan dari para pembaca sangat berarti bagi penulis, akhir kata penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak buku ini dapat terbit.

Tangerang Selatan, Juni 2020

Dr. H. Sugiyanto, SE, MM, CMA, CFRM, CT, CHt

Luh Nadi, S.E., M.M

I Ketut Wenten, S.E., M.M

Penulis

DAFTAR ISI

| | |
|--|-----|
| Identitas Mata Kuliah | i |
| Kata Pengantar..... | iii |
| Daftar Isi | iv |
| Daftar Tabel | vi |
| Daftar Gambar | vii |
| | |
| BAB I : KONSEP DASAR WAWASAN SKB | |
| A. Tujuan Pembelajaran | 1 |
| B. Uraian Materi | 1 |
| C. Latihan Soal/Tugas | 28 |
| D. Daftar Pustaka | 28 |
| | |
| BAB II : ASPEK PASAR | |
| A. Tujuan Pembelajaran | 29 |
| B. Uraian Materi | 29 |
| C. Latihan Soal/Tugas | 46 |
| D. Daftar Pustaka | 46 |
| | |
| BAB III : ASPEK PEMASARAN | |
| A. Tujuan Pembelajaran | 47 |
| B. Uraian Materi | 47 |
| C. Latihan Soal/Tugas | 64 |
| D. Daftar Pustaka | 64 |
| | |
| BAB IV : ASPEK TEKNIK DAN TEKNOLOGI | |
| A. Tujuan Pembelajaran | 65 |
| B. Uraian Materi | 65 |
| C. Latihan Soal/Tugas | 82 |
| D. Daftar Pustaka | 82 |
| | |
| BAB V : ASPEK MANAJEMEN | |
| A. Tujuan Pembelajaran | 83 |
| B. Uraian Materi | 83 |
| C. Latihan Soal/Tugas | 116 |
| D. Daftar Pustaka | 116 |
| | |
| BAB VI : ASPEK SUMBER DAYA MANUSIA | |
| A. Tujuan Pembelajaran | 117 |
| B. Uraian Materi | 117 |
| C. Latihan Soal/Tugas | 127 |
| D. Daftar Pustaka | 127 |

BAB VII : ASPEK FINANSIAL

| | |
|------------------------------|-----|
| A. Tujuan Pembelajaran | 128 |
| B. Uraian Materi | 128 |
| C. Latihan Soal/Tugas | 162 |
| D. Daftar Pustaka | 162 |

BAB VIII: ASPEK EKONOMI,SOSIAL DAN POLITIK

| | |
|------------------------------|-----|
| A. Tujuan Pembelajaran | 163 |
| B. Uraian Materi | 163 |
| C. Latihan Soal/Tugas | 177 |
| D. Daftar Pustaka | 180 |

BAB IX : ASPEK LINGKUNGAN INDUSTRI

| | |
|------------------------------|-----|
| A. Tujuan Pembelajaran | 181 |
| B. Uraian Materi | 181 |
| C. Latihan Soal/Tugas | 186 |
| D. Daftar Pustaka..... | 189 |

BAB X : ASPEK YURIDIS

| | |
|------------------------------|-----|
| A. Tujuan Pembelajaran | 190 |
| B. Uraian Materi | 190 |
| C. Latihan Soal/Tugas | 205 |
| D. Daftar Pustaka | 206 |

BAB XI : ASPEK LINGKUNGAN HIDUP

| | |
|------------------------------|-----|
| A. Tujuan Pembelajaran | 207 |
| B. Uraian Materi | 207 |
| C. Latihan Soal/Tugas | 215 |
| D. Daftar Pustaka | 215 |

BAB XII : ANTISIPASI RESIKO

| | |
|------------------------------|-----|
| A. Tujuan Pembelajaran | 216 |
| B. Uraian Materi | 216 |
| C. Latihan Soal/Tugas | 229 |
| D. Daftar Pustaka | 229 |

BAB XIII : DESAIN PELAPORAN SKB

| | |
|------------------------------|-----|
| A. Tujuan Pembelajaran | 230 |
| B. Uraian Materi | 230 |
| C. Latihan Soal/Tugas | 234 |
| D. Daftar Pustaka | 234 |

BAB XIV : CONTOH PELAPORAN SKB

| | |
|------------------------------|-----|
| A. Tujuan Pembelajaran | 235 |
| B. Uraian Materi | 235 |
| C. Latihan Soal/Tugas | 263 |
| D. Daftar Pustaka | 264 |

DAFTAR TABEL

| | | |
|------------|--|-----|
| Tabel 1.1 | Tabel Keterikatan Strategi | 15 |
| Tabel 2.1 | Nilai Penjualan (Y) dan Biaya (X)Produk Sepatu PT Amanda AlamTahun 2000 | 37 |
| Tabel 2.2 | Hasil Penjualan Produk Fried ChickenTahun 1985-2000 | 39 |
| Tabel 6.1. | Sensitivity Analisis terhadap Ukuran Pasar, Saham Pasar..... | 135 |
| Tabel 6.2 | Arus Kas Bersih Investasi | 136 |
| Tabel 6.3 | Contoh Data dari Beberapa Proyek yang Feasible | 147 |
| Tabel 8.1 | Pengaruh Kebijakan Pemerintah terhadap Nilai Tukar Rupiah Terhadap Dollar US | 174 |
| Tabel 8.2 | Pengaruh Skandal Politik Pemerintah terhadap Nilai Tukar Rupiah terhadap Dollar US | 175 |
| Tabel 8.3 | Perkembangan Tingkat Proteksi Efektif Parsial dan Total Beberapa IndustriTahun 1991 | 178 |
| Tabel 14.1 | Kandungan Gizi Untuk 100g Kentang | 237 |
| Tabel 14.2 | Kandungan Gizi Untuk 100g Apel | 238 |
| Tabel 14.4 | Cash Flow Perusahaan | 259 |
| Tabel 14.5 | Nett Present Value 10% | 261 |
| Tabel 14.6 | Nett Present Value 12% | 263 |
| Tabel 14.5 | Nett Present Value 13% | 264 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|---|-----|
| Gambar 1.1 Konsep Komponen Bisnis | 4 |
| Gambar 1.2 Pengelompokan Strategi Perusahaan | 13 |
| Gambar 1.3 Contoh alur informasi antara aspek yang diteliti | 22 |
| Gambar 5.1 Contoh bagan organisasi dapat dilihat berikut ini | 100 |
| Gambar 5.2 Contoh Struktur Organisasi Garis | 101 |
| Gambar 5.3 Contoh Struktur Organisasi Matriks | 102 |
| Gambar 5.4 Contoh Lengkap Bentuk sebuah <i>Network Planning</i> | 112 |
| Gambar 14.1 Struktur Organisasi | 241 |

BAB I

WAWASAN STUDI KELAYAKAN BISNIS

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Wawasan Studi Kelayakan Bisnis pada bab ini akan memaparkan secara terintegrasi wawasan studi kelayakan bisnis, adapun wawasan studi kelayakan bisnis terdiri atas: Bisnis dibidang jasa, Mengapa mengembangkan usaha, Manfaat Studi Kelayakan Bsnis, Tahapan Studi Kelayakan Bisnis, Aspek-aspek Studi Kelayakan Bisnis, Hasil Studi Kelayakan Bisnis, Etika Studi Kelayakan Bisnis. Dengan penjelasan pada pertemuan pertama ini, diharapkan mahasiswa mampu:

- 1.1 Membedakan pengertian bisnis dengan perusahaan.
- 1.2 Menjelaskan Konsep bisnis dan komponen –komponennya.
- 1.3 Membedakan Studi Kelayakan Bisnis dan Studi Kelayakan Proyek.
- 1.4 Memahami Industri Manufaktur dan Industri Jasa.
- 1.5 Mengelompokkan strategi sesuai dengan tingkatan tugas.
- 1.6 Menjelaskan Manfaat dari Studi Kelayakan Bisnis.
- 1.7 Menjelaskan Aspek-aspek Studi Kelayakan Bisnis
- 1.8 Menjelaskan Etika dalam Studi Kelayakan Bisnis

B. URAIAN MATERI

1. Latar Belakang

Penanaman modal atau investasi dalam suatu usaha atau proyek baik untuk usaha baru maupun perluasan usaha yang sudah ada biasanya disesuaikan dengan tujuan perusahaan dan bentuk badan usahanya. Salah satu tujuan perusahaan didirikan adalah untuk mencari keuntungan (profit), dalam arti seluruh aktivitas perusahaan hanya ditujukan untuk mencari keuntungan semata. Tujuan lainnya adalah bersifat sosial artinya jenis usaha ini sengaja didirikan untuk membantu masyarakat dalam penyediaan berbagai sarana dan prasarana memberikan layanan sosial seperti pendidikan, rumah sakit, panti-panti social, rumah yatim piatu dan usaha sosial lainnya. Namun dalam prakteknya usaha sosial juga perlu memperoleh keuntungan sehingga mampu membiayai usahanya sendiri tidak hanya bergantung pada donator, oleh karena itu, dewasa ini banyak usaha sosial seperti

pendidikan dan rumah sakit sudah mengarah ke komersial. Bagi perusahaan yang didirikan untuk tujuan total profit yang paling utama adalah perlu dipikirkan berapa lama pengembalian dana yang ditanam diproyek tersebut agar segera kembali. Artinya sebelum perusahaan dijalankan, maka terlebih dahulu perlu dihitung apakah proyek atau usaha yang akan dijalankan benar-benar dapat mengembalikan uang yang telah diinvestasikan dalam proyek tersebut dalam jangka waktu tertentu dan dapat memberikan keuntungan financial yang diharapkan.

Agar tujuan tersebut dapat tercapai hendaknya apabila ingin melakukan investasi sebaiknya di dahului dengan suatu studi. Tujuannya adalah untuk menilai apakah investasi yang akan ditanamkan layak atau tidak untuk dijalankan, untuk menghindari kegagalan perlu dilakukan studi sebelum proyek tersebut dijalankan. Studi ini dikenal dengan nama studi kelayakan bisnis. Salah satu tujuan dilakukannya studi kelayakan bisnis adalah untuk mencari jalan keluar agar dapat meminimalkan hambatan dan resiko yang mungkin timbul setelah usaha berjalan. Studi kelayakan bisnis dilakukan untuk mengidentifikasi masalah dimasa yang akan datang dengan kata lain dengan adanya studi kelayakan bisnis dapat memberikan pedoman atau arahan kepada usaha yang akan dijalankan nantinya.

Terkadang dalam prakteknya, sekalipun telah dilakukan studi secara baik dan benar faktor kegagalan suatu usaha tetap ada, apalagi yang tanpa dilalui studi sebelumnya.

Ketidakpastian dimasa mendatang dapat saja terjadi diberbagai bidang kehidupan, mulai ketidakpastian dibidang ekonomi, hukum, politik, budaya, prilaku dan perubahan lingkungan masyarakat. Ketidak pastian ini akan dapat menyebabkan kerugian.

Sebagai contoh ketidakpastian dibidang ekonomi akan menyebabkan harga yang tidak stabil, kenaikan biaya akan meningkat akibatnya harga jual produk akan meningkat sehingga dapat menurunkan daya beli masyarakat secara umum, hal ini akan menyulitkan perusahaan untuk menjual produknya kepasar, sehingga sudah dapat dipastikan produk tersebut tidak laku dipasaran. Dari sisi hukum dan politik sangat mempengaruhi kegiatan usaha, ketidakpastian hukum akan sangat berpengaruh terhadap investor dari luar negeri untuk menanamkan modalnya, ditambah lagi apabila ketidakstabilan politik dalam negeri juga akan mempengaruhi kepercayaan pihak luar terhadap usaha dalam negeri. Ketidakpastian hukum dan ketidakpastian politik akan berimbas kepada kegiatan investasi yang akan dilakukan. Faktor perubahan prilaku dan lingkungan pergaulan

dimasyarakat akan mempengaruhi tatanan hidup baik selera maupun gaya hidup. Prilaku masyarakat akan selalu mengidolakan buatan luar negeri, hal ini merupakan ancaman bagi produksi dalam negeri.

2. Pengertian Bisnis dan Perusahaan

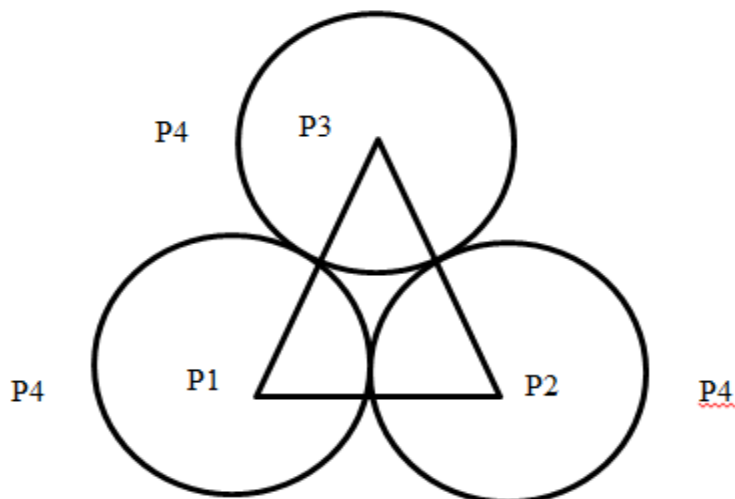
Perusahaan diartikan sebagai sebuah organisasi yang memproses perubahan keahlian dan sumber daya ekonomi menjadi barang dan/atau jasa, yang diperuntukkan bagi pemuasan kebutuhan para pembeli, serta diharapkan akan memberikan laba kepada para pemiliknya. Sedangkan disisi lain bisnis diartikan sebagai seluruh kegiatan yang diorganisasikan oleh orang-orang yang berkecimpung di dalam bidang perniagaan (produsen, pedagang, konsumen, dan industry di mana perusahaan berada) dalam rangka memperbaiki standar serta kualitas hidup mereka.

Dengan kedua istilah di atas, dapat disimpulkan bahwa pengertian bisnis lebih luas daripada pengertian perusahaan karena perusahaan merupakan bagian dari bisnis. Dalam suatu perekonomian yang kompleks seperti sekarang ini, orang harus mau menghadapi tantangan dan risiko untuk mengkombinasikan tenaga kerja, material, modal, dan manajemen secara baik sebelum memasarkan suatu produk. Orang-orang yang demikian itu sering dikenal sebagai pengusaha. Lain lagi dengan seorang produsen, ia harus mampu membuat produk secara efisien dalam jumlah maupun variasi yang dibutuhkan.

Seorang pengusaha angkutan harus mampu melayani pemindahan barang secara tepat waktu dari suatu tempat ke tempat lain dimana barang tersebut dibutuhkan. Seorang pemilik toko pengecer harus mampu menyediakan berbagai macam barang dengan harga yang layak bagi konsumen untuk dikonsumsi. Itulah beberapa contoh mengenai berbagai kegiatan bisnis yang ada di masyarakat.

Namun, motivasi utama dari kegiatan bisnis adalah laba. Laba didefinisikan sebagai perbedaan antara penghasilan dan biaya-biaya yang dikeluarkan. Sehingga dalam bisnis, para pengusaha harus dapat melayani para pelanggan dengan cara yang menguntungkan untuk kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang, selain juga harus selalu mengetahui kesempatan-kesempatan baru untuk memuaskan keinginan pembeli

Untuk memudahkan pembahasan mengenai konsep bisnis dan komponen-komponennya, maka kami akan menampilkan sebuah gambar seperti berikut.



Gambar 1.1. Konsep Komponen Bisnis

Penjelasan Gambar:

Pada hakikatnya, transaksi-transaksi bisnis dilakukan di pasar (P_1) oleh perusahaan (P_2). Transaksi-transaksi ini diharapkan terjadi dengan memuaskan kedua belah pihak, yaitu produsen dan konsumen. Namun, proses antara P_1 dan P_2 ternyata dipengaruhi secara langsung maupun tidak langsung oleh persaingan dan aspek eksternal lainnya (P_3), baik secara positif maupun negatif. Selain itu, ketiga kutub ini memiliki perubahan-perubahannya sendiri (P_4), yang pada gambar di atas berbentuk lingkaran-lingkaran, dimana secara langsung atau tidak juga akan mempengaruhi kelancaran bisnis perusahaan.

1. Konsep Pasar (P_1)

Pasar di mana produk dari produsen ditawarkan pada konsumen potensialnya tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan. Jadi, hendaknya produsen mengetahui dengan baik bagaimana menentukan pasar produsen yang diinginkan. Apakah itu dalam bentuk monopoli, oligopoli, pasar persaingan sempurna, dan seterusnya. Produsen hendaknya juga mengetahui pasar konsumen yang ingin dimasuki, misalnya pasar pemerintah, reseller, industri, atau pasar konsumen. Selain itu perusahaan hendaknya menentukan kebijakan segmentasi pasar, target pasar, serta positioning produk di pasarnya.

2. Konsep Perusahaan (P_2)

Konsep perusahaan akan disebut sebagai konsep lingkungan internal perusahaan. Elemen-elemen dari lingkungan internal perusahaan dapat dibagi atas fungsional

perusahaan dan tingkatan manajemennya. Dari sisi fungsionalnya, lingkungan perusahaan terbagi atas fungsional pemasaran, SDM, keuangan, produksi/operasi, dan manajemen. Sedangkan, dari sisi tingkatan manajemen dapat dibagi atas manajemen tingkat atas, menengah, dan tingkat bawah.

3. Konsep Persaingan dan Eksternal Lain (P3)

Selain konsep lingkungan internal, konsep bisnis juga memiliki lingkungan eksternal, yaitu kondisi-kondisi yang berada di luar perusahaan dan tidak dapat dikendalikan perusahaan, kondisi-kondisi ini meliputi kondisi politik, ekonomi, sosial, teknologi, legal, dan lingkungan hidup. Lingkungan eksternal yang lain adalah lingkungan industri, yaitu suatu lingkungan di mana produk-produk perusahaan berada dan terlibat dalam persaingan. Selain itu perusahaan-perusahaan juga melakukan kerja sama agar produk-produk secara keseluruhan tetap dapat bertahan dan terus berkembang.

4. Konsep Perubahan (P4)

Dunia terus berubah dan begitu pula halnya dengan dunia bisnis. Lingkungan bisnis, seperti situasi politik, ekonomi, dan seterusnya terus berubah. Demikian pula, situasi pasar di mana produk dijual, misalnya sikap konsumen, perilaku konsumen, serta daur hidup produk juga berubah. Aspek-aspek internal perusahaan, seperti kondisi SDM di dalam perusahaan selalu berubah-ubah sikap dan perilakunya, termasuk motivasi dan kepuasan mereka. Hendaknya, perubahan-perubahan yang terjadi baik dari luar maupun dari dalam perusahaan dapat diantisipasi dengan baik, sehingga kelemahan-kelemahan serta ancaman-ancaman yang ada dapat ditutup dengan kekuatan-kekuatan dan peluang-peluang yang dimilikinya.

Suatu kegiatan yang berbentuk proyek adalah berbeda dengan kegiatan berbentuk operasional rutin. Kegiatan proyek dapat diartikan sebagai suatu kegiatan sementara yang berlangsung dalam jangka waktu terbatas dengan alokasi sumber daya tertentu dan dimaksudkan untuk melaksanakan tugas yang sarannya telah digariskan dengan jelas. Misalnya: membangun pabrik, membuat produk baru, atau mengikuti pameran perdagangan. Jadi, dari pengertian di atas terlihat bahwa ciri-ciri pokok proyek adalah:

1. Memiliki tujuan yang khusus, produk akhir, atau hasil kerja akhir.
2. Biaya, jadwal kerja, sumber daya, kriteria mutu yang diperlukan telah ditentukan.

3. Kegiatan bersifat sementara, dalam arti umumnya dibatasi oleh selesainya tugas. Titik awal dan akhir kegiatan-kegiatan telah ditentukan dengan jelas.
4. Kegiatan bersifat tidak rutin, tidak berulang-ulang. Jenis dan intensitas kegiatan berubah hanya sepanjang proyek berlangsung.

Dalam praktiknya, timbulnya suatu proyek disebabkan oleh berbagai faktor, antara lain:

1. Adanya permintaan pasar

Artinya adanya suatu kebutuhan dan keinginan dalam masyarakat yang harus disediakan. Hal ini disebabkan karena jenis produk yang tersedia belum mencukupi atau belum ada sama sekali.

2. Untuk meningkatkan kualitas produk

Hal ini dilakukan karena tingginya tingkat persaingan yang ada.

3. Kegiatan pemerintah

Artinya merupakan kehendak pemerintah dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat atas suatu produk atau jasa sehingga perlu disediakan berbagai produk melalui proyek-proyek tertentu.

Disamping proyek, dikenal pula apa yang disebut Program. Program sifatnya sama seperti proyek. Perbedaannya terletak pada kurun waktu pelaksanaan dan besarnya sumber daya yang diperlukan. Program memiliki skala lebih besar daripada proyek. Umumnya program dapat dipecah menjadi lebih dari satu proyek, atau suatu program merupakan kumpulan dari bermacam-macam proyek.

Sementara itu, sesuai dengan definisinya, bisnis memiliki kegiatan-kegiatan yang tidak hanya membangun proyek, tetapi yang utama justru operasionalisasinya, sehingga beberapa aspek yang menjadi perhatian, termasuk mengenai layanan pada pasar potensial, kepuasan konsumen, dan persaingan bisnis telah menjadi hal yang penting. Dengan demikian sudah tampak jelas perbedaan antara kegiatan proyek dan kegiatan operasional rutin didasarkan pada suatu konsep mendayagunakan sistem yang telah ada, apakah berbentuk pabrik, gedung atau fasilitas yang lain, secara terus-menerus dan berulang-ulang. Sedangkan, kegiatan proyek bermaksud mewujudkan atau membangun sistem yang belum ada. Dengan demikian, urutannya adalah sistem yang dibangun dulu oleh proyek, baru kemudian dioperasionalkan secara rutin.

Antara proyek dan bisnis, kiranya dapat dibedakan pula antara studi kelayakan proyek dan studi kelayakan bisnis. Studi Kelayakan Proyek merupakan penelitian tentang layak atau tidaknya suatu proyek dibangun untuk jangka waktu tertentu. Sedangkan, studi kelayakan bisnis merupakan penelitian terhadap rencana bisnis yang tidak hanya menganalisis layak atau tidak layak bisnis dibangun, tetapi juga saat dioperasionalkan secara rutin dalam rangka pencapaian keuntungan yang maksimal untuk waktu yang tidak ditentukan, misalnya rencana peluncuran produk baru.

Setiap bisnis atau usaha yang dijalankan tidaklah menjamin 100 persen bahwa bisnis tersebut akan berhasil. Ada banyak hal yang menyebabkan usaha tersebut mengalami kegagalan. Kegagalan ini dapat dimulai dari kesalahan sipenstudi dalam melakukan perhitungan sampai kepada faktor-faktor yang memang tidak dapat dikendalikan oleh manusia.

3. Faktor- faktor yang dapat menyebabkan kegagalan usaha

Risiko kerugian yang timbul dimasa yang akan datang disebabkan karena di masa yang akan datang penuh dengan berbagai ketidakpastian. Secara umum faktor-faktor yang menyebabkan kegagalan adalah:

1. Data dan informasi tidak lengkap

Pada saat melakukan penelitian data dan informasi yang disajikan kurang lengkap, sehingga hal-hal yang seharusnya menjadi penilaian tidak ada atau data yang ada merupakan data palsu.

2. Tidak teliti

Kurang teliti dalam meneliti dokumen dokumen yang ada, untuk itu tim studi kelayakan bisnis perlu melatih dan mencari tenaga yang benar-benar ahli dibidangnya.

3. Salah Perhitungan

Kesalahan dapat terjadi pada sipenstudi, yaitu kesalahan dalam melakukan perhitungan dalam hal penggunaan rumus atau cara menghitung, sehingga hasil yang dikeluarkan tidak akurat.

4. Pelaksanaan pekerjaan salah

Apabila para pelaksana dilapangan tidak mengerjakan proyek secara benar atau tidak sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan maka kemungkinan bisnis tersebut akan gagal sangat besar.

5. Kondisi lingkungan

Kegagalan lainnya adalah unsur-unsur yang terjadi yang memang tidak dapat dikendalikan , artinya pada saat melakukan penelitian dan pengukuran semuanya sudah selesai dengan tepat dan benar, namun dalam perjalanan akibat terjadinya perubahan lingkungan akhirnya berimbas pada hasil penelitian dalam studi kelayakan bisnis.

6. Unsur sengaja

Peneliti sengaja membuat kesalahan yang tidak sesuai dengan kondisi yang sebenarnya dengan berbagai sebab, sehingga menyebabkan gagalnya suatu proyek.

Sebelum studi kelayakan bisnis dijalankan, tim yang akan menangani studi kelayakan bisnis harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. Kelengkapan dan keakuratan data dan informasi yang diperoleh
2. Tenaga ahli yang dimiliki dalam tim studi kelayakan bisnis benar-benar tangguh.
3. Penentuan metode dan alat ukur yang tepat
4. Loyalitas tim studi kelayakan bisnis.

Dengan dilakukan studi secara benar, resiko dapat diminimalkan dan tujuan yang diinginkan dapat dicapai.

5. Manfaat Bisnis

Sudah pasti pendirian suatu bisnis atau proyek akan memberikan berbagai manfaat atau keuntungan, bagi pemilik usaha, masyarakat luas yang terlibat langsung dalam proyek maupun yang tinggal disekitar usaha termasuk bagi pemerintah. Adapun Keuntungan/ manfaat dengan adanya kegiatan bisnis baik perusahaan, pemerintah maupun masyarakat adalah:

1. Memperoleh keuntungan

Apabila suatu usaha dikatakan layak untuk dijalankan maka akan dapat memberikan keuntungan bagi pemilik bagi pemilik bisnis. Keuntungan ini biasanya diukur dari nilai uang yang akan diperoleh dari hasil usaha yang dijalankan.

2. Membuka peluang pekerjaan

Dengan adanya usaha yang jelas maka akan membuka lapangan pekerjaan bagi masyarakat, baik yang terlibat dengan proyek tersebut maupun yang tinggal disekitar lokasi usaha. Adanya peluang pekerjaan ini akan memberikan pendapatan bagi masyarakat yang bekerja pada proyek tersebut, dan bagi masyarakat yang tinggal dilingkungan usaha tersebut dapat membuka berbagai usaha sehingga masyarakat yang tadinya menganggur akan dapat meningkatkan kesejahteraannya.

3. Manfaat Ekonomi

Secara umum manfaat ekonomi antara lain:

- a. Menambah jumlah barang dan jasa. Untuk usaha tertentu dalam pendirian pabrik pada akhirnya akan memproduksi barang dan jasa, dengan tersedianya jumlah barang dan jasa yang lebih banyak dan tentunya beraneka ragam maka tentu masyarakat akan mempunyai banyak pilihan.
 - b. Meningkatkan mutu produk. Dengan peningkatan jumlah barang dan jasa tentu akan dapat memacu produsen untuk meningkatkan kualitas produknya.
 - c. Meningkatkan devisa. Untuk barang yang tujuannya ekspor akan dapat menambah devisa atau akan dapat memberikan pemasukan devisa bagi Negara dari barang yang akan diekspor.
 - d. Menghemat devisa. Apabila semula barang tersebut diimport, dan bisa di produksi di dalam negeri maka tindakan ini dapat menghemat devisa Negara.
4. Tersedia sarana dan prasarana.
- Bisnis yang akan dijalankan akan dapat memberikan manfaat yang akan dirasakan seperti tersedianya sarana dan prasarana yang dibutuhkan seperti: jalan, telepon, air, penerangan, pendidikan, rumah sakit, rumah ibadah, sarana olah raga, sarana dan prasaran lainnya.
5. Membuka isolasi wilayah.
- Dengan adanya pembukaan suatu usaha maka akan dapat membuka wilayah yang terisolasi, sehingga akses masyarakat menjadi lebih baik.
6. Meningkatkan persatuan dan membantu pemerataan pembangunan.
- Dengan adanya proyek, biasanya para pekerja akan datang dari berbagai suku bangsa, pertemuan dari berbagai suku akan dapat meningkatkan persatuan, dan dengan

adanya proyek di berbagai daerah akan memberikan pemerataan pembangunan diseluruh wilayah.

6. Tujuan Studi Kelayakan Bisnis

Sebelumnya telah dibahas, mengapa perlu adanya studi kelayakan sebelum suatu usaha atau proyek dijalankan. Intinya agar apabila usaha atau proyek dijalankan tidak akan sia-sia atau tidak akan membuang uang, tenaga, atau pikiran secara percuma serta tidak akan menimbulkan masalah yang tidak perlu dimasa yang akan datang. Adapun tujuan dari studi kelayakan bisnis yaitu:

1. Menghindari risiko kerugian
2. Memudahkan perencanaan
3. Memudahkan pelaksanaan pekerjaan
4. Memudahkan pengawasan
5. Memudahkan pengendalian.

7. Bisnis di Bidang Jasa

Telah disinggung di atas bahwa, selain industri manufaktur, perkembangan bisnis di sektor jasa terus berlangsung. Oleh karena itu, pengertian studi kelayakan untuk industri jasa yang baik perlu didukung oleh pengertian jasa itu sendiri. Termasuk di dalamnya aspek-aspek yang menciptakan peluang untuk berkembangnya bisnis jasa itu sendiri, isu-isu strategis yang perlu diperhatikan oleh para penyedia jasa, serta hal-hal penting perihal jasa lainnya. Memberikan porsi yang seimbang antara bisnis di bidang manufaktur dan jasa akan menambah wawasan pembaca dalam rangka bergiat pada studi kelayakan bisnis ini.

1. Perkembangan Bisnis Jasa

Sejumlah ahli telah berupaya membuat definisi mengenai jasa, namun hingga sekarang belum ada satu pun yang diterima secara utuh. Zeithaml dan Bitner (1996) mencoba merangkum banyak pendapat para ahli tentang definisi jasa sebagai:

Semua aktivitas ekonomi yang outputnya bukanlah produk atau konstruksi fisik, yang secara umum konsumsi dan produksinya dilakukan pada waktu yang sama, dan nilai tambah yang diberikannya dalam bentuk (seperti: kenyamanan, liburan, kecepatan, dan kesehatan) yang secara prinsip adalah *intangibile* bagi pembeli

pertamanya. Lingkungan bisnis jasa ini akan menghadirkan sejumlah implikasi penting terhadap perkembangan bisnis jasa ke depan, misalnya:

- a. Akan terjadi inovasi jasa, misal seperti saat ini dengan munculnya belanja barang melalui internet. Sistem seperti ini beberapa waktu yang lampau belum ada, khususnya di Indonesia.
- b. Makin meningkatnya partisipasi konsumen terhadap jasa, misalnya bahwa konsumen mulai mencari-cari sendiri berita-berita yang dibutuhkan dan tersedia di internet, sehingga peran surat kabar menjadi berkembang.
- c. makin meningkatnya kandungan jasa pada barang-barang misalnya lebih mudah, atau bauran aktivitas di tempat rekreasi.

2. Perbedaan Barang dan Jasa

Zeithaml dan Bitner menggambarkan perbedaan karakteristik yang membedakan antara barang dan jasa. Jasa memiliki karakteristik dalam hal-hal seperti intangibilitas, keberagaman, simultanitas produksi dan konsumsi jasa, serta kerentanan (*prishability*). Sudah tentu, barang akan memiliki karakteristik kebalikan dari jasa. Berikut adalah paparan keempat karakteristik jasa tersebut:

a. Intangibilitas (*intangible*).

Jasa secara prinsip adalah *intangible*, walaupun sering mencakup tindakan *tangible*. Konsekuensi yang muncul akibat dari sifat intangibilitas adalah bahwa jasa tidak dapat dilihat, dirasakan, maupun dicicipi atau disentuh. Oleh karena itu, jasa tidak dapat disimpan, akibatnya fluktuasi permintaan jasa sulit untuk dikendalikan. Selanjutnya, bahwa jasa tidak dapat dipatenkan, akibatnya suatu konsep jasa akan mudah ditiru oleh pesaing. Juga, bahwa jasa sulit dikomunikasikan kepada konsumen, karena itu, kualitas jasa sulit untuk dinilai oleh konsumen. Selain itu, penentuan harga jasa juga sulit karena biaya pemrosesan jasa sulit dibedakan mana biaya tetapnya dan mana yang termasuk biaya variabel.

b. Keberagaman.

Output jasa bervariasi sehingga juga sulit distandarkan. Misalnya, meskipun untuk suatu jasa yang sama, setiap individu konsumen ingin dipenuhi keinginannya dengan cara yang berbeda-beda. Sebab lain misalnya adalah apabila bisnis jasa itu bersifat padat

karya. Jasa bersifat unjuk kerja (kinerja), dimana setiap karyawan berbeda-beda dalam unjukkerjanya padahal konsumen berkehendak bahwa unjuk kerja tersebut konsisten.

c. Simultansitas Produksi dan Konsumsi.

Dalam produksi barang, biasanya barang dibuat terlebih dahulu baru kemudian dijual untuk dikonsumsi. Dalam produksi jasa, jasa biasanya dijual terlebih dahulu, lalu diproduksi dan di konsumsi secara simultan. Kenyataan yang demikian ini, seringkali berarti bahwa konsumen harus berada di tempat di mana jasa yang diminta akan diproses, sehingga konsumen melihat atau bahkan terlibat dalam proses produksi.

d. Kerentanan (*prishability*).

Jasa tidak dapat disimpan, dijual lagi, atau dikembalikan. Misalnya rambut yang sudah dicukur tidak dapat dikembalikan kepada asalnya, jam praktek dokter, dan jasa sambung telepon. Ketiga contoh ini akan menjawab perihal kerentanan jasa.

Sebelum melakukan pengembangan usaha, hendaknya dilakukan suatu kajian yang cukup mendalam dan komprehensif untuk mengetahui apakah usaha yang dilakukan itu layak atau tidak layak. Kajian semacam ini disebut dengan studi kelayakan bisnis. Sebelum membahas tentang studi kelayakan bisnis ada yang patut dipertanyakan, “Mengapa harus mengembangkan usaha?”. Mengembangkan suatu usaha merupakan jawaban dari analisis yang sifatnya strategis yang diputuskan oleh manajemen tingkat atas. Mengembangkan usaha caranya adalah bermacam-macam, misalnya:

1. Membuat perusahaan baru, yang dikenal secara umum sebagai anak perusahaan, atau secara akademis sebagai SBU (*Strategic Business Unit*), dimana produk baru yang akan dibuat berada di bawah perusahaan yang baru ini;
2. Hanya membuat produk baru, tetapi tidak dengan membuat perusahaan baru.

Secara ringkas, analisis untuk menentukan keputusan strategi di atas dapat dilihat pada paparan pengelompokan strategi perusahaan. Pengelompokan strategi perusahaan dapat dilihat dari tingkat tugasnya. Strategi-strategi yang dimaksud adalah strategi generik (*generic strategy*) yang akan dijabarkan menjadi strategi utama/induk (*grand strategy*). Setelah strategi induk ditetapkan maka selanjutnya akan ditindaklanjuti dengan penentuan strategi pada tingkat fungsionalnya.



Gambar 1.2. Pengelompokan Strategi Perusahaan

1. Strategi Generik

Dalam pengkajian suatu strategi perusahaan, perlu diketahui bahwa bentuk strategi akan berbeda-beda antar industri, antarperusahaan, dan bahkan antarsituasi yang berbeda. Namun ada sejumlah strategi yang sudah banyak diketahui, dimana strategi-strategi ini dapat diterapkan pada berbagai bentuk industri dan ukuran perusahaan. Strategi-strategi ini dikelompokkan dalam satu nama yaitu Strategi Generik. Strategi Generik merupakan istilah dari porter yang maksudnya adalah suatu pendekatan strategi perusahaan untuk mengungguli pesaing dalam industri sejenis. Dalam praktek, setelah perusahaan mengetahui strategi generiknya, implementasinya akan ditindaklanjuti dengan penentuan strategi yang lebih operasional.

Dalam makalah ini akan dipaparkan salah satu model strategi yang di ambil dari Wheelen dan Hunger. Menurut mereka, pada prinsipnya strategi generik dibagi atas tiga macam, yaitu strategi stabilitas (*stability*), Ekspansi (*expansion*), dan Penciutan (*retrenchment*). Penjelasan ringkasannya dijelaskan berikut ini.

a. Strategi Stabilitas

Pada prinsipnya, strategi ini menekankan pada tidak bertambahnya produk, pasar, dan fungsi-fungsi perusahaan karena sedang dalam usaha meningkatkan efisiensi di segala bidang dalam rangka meningkatkan kinerja dan keuntungan. Strategi ini risikonya relatif rendah dan biasanya dilakukan untuk produk yang tengah berada pada posisi kedewasaan.

b. Strategi Ekspansi

Pada prinsipnya, strategi ini menekankan pada penambahan/pelebaran produk, pasar dan fungsi dalam perusahaan sehingga aktivitas perusahaan meningkat. Selain adanya

keinginan meraih keuntungan yang lebih besar, strategi ini jugamengandung risiko kegagalan cukup besar.

c. Strategi Penciutan.

Pada prinsipnya strategi ini dimaksudkan untuk mengurangi produk yang dihasilkan atau mengurangi pasar maupun fungsi-fungsi dalam perusahaan yang mempunyai *cash flow* negative, dan strategi ini biasanya diterapkan pada suatu bisnis yang berada pada tahap menurun. Penciutan ini dapat terjadi karena sumber daya yang perlu dicitkan itu lebih baik dikerahkan untuk usaha yang sedang berkembang.

Jika perlu, kombinasi tiga strategi generik di atas dapat juga diimplementasikan oleh perusahaan.

2. Strategi Utama/Induk

Strategi Utama (*Grand Strategies*) atau strategi induk merupakan strategi yang lebih operasional karena merupakan tindak lanjut dari strategi generik. Penjabaran strategi generik menjadi strategi utama yang didasarkan pada pendekatan dari Wheelen-Hunger dipaparkan berikut ini. Kaitan antara strategi generik dan strategi induk versi Wheelen-Hunger dapat dilihat melalui tabel berikut.

| Strategi Generik | Strategi Utama |
|--------------------------------------|--|
| Pertumbuhan (<i>Growth</i>) | d. Strategi Pertumbuhan Konsentrasi: <ul style="list-style-type: none"> – Horizontal – Vertikal e. Strategi Pertumbuhan Diversifikasi: <ul style="list-style-type: none"> – Terpusat – Konglomerasi |
| Stabilitas (<i>Stability</i>) | a. Strategi Istirahat (<i>Pause Strategy</i>)/Strategi Terus dengan Hati-hati (<i>Proceed with Caution Strategy</i>) b. Strategi Tanpa Perubahan (<i>No Change Strategy</i>) c. Strategi Laba (<i>Profit Strategy</i>) |
| Penciutan (<i>Retrenchment</i>) | a. Strategi Perubahan Haluan (<i>Turnaround Strategy</i>) b. Strategi Memikat Perusahaan Lain (<i>Captive Company Strategy</i>) c. Strategi Jual/Ditutup (<i>Selling Out/Divestment Strategy</i>) d. Strategi Pelepasan (<i>Bankruptcy Strategy</i>)/Strategi Likuidasi (<i>Liquidation Strategy</i>) |

Tabel 1.1. Tabel Keterikatan Strategi

Penjelasan:

a. Strategi Pertumbuhan (*Growth*)

Strategi generik pertumbuhan ini memiliki dua jenis strategi utama. Setiap jenis strategi utamanya masing-masing terdiri atas dua macam. Paparannya adalah sebagai berikut:

1) Strategi pertumbuhan konsentrasi

Merupakan strategi di mana perusahaan berkonsentrasi dan bertumbuhkembang pada semua atau hampir semua sumber daya yang sejenis. Strategi ini terdiri atas 2 cara, yaitu:

- a) Horizontal. Dari sisi internal hendaknya segmen pasar diperluas untuk mengurangi potensi persaingan agar skala ekonomi menjadi lebih besar. Dari sisi eksternal, perusahaan dapat melakukan akuisisi atau joint venture dengan perusahaan lain pada industri yang sama.
- b) Vertikal. Strategi ini dapat dilakukan dengan cara mengambil alih fungsi yang sebelumnya disediakan oleh pemasok (*backward integration*) atau distributor (*forward integration*). Dengan kata lain bahwa terdapat satu atau lebih bisnis yang selama ini disediakan oleh perusahaan lain.

Kedua strategi itu dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan internal dan eksternal. Pendekatan internal dilakukan dengan cara mengembangkan anak perusahaan yang baru yang dapat memasok bahan baku dan bahan setengah jadi untuk kebutuhan produk maupun jasa. Pendekatan eksternal adalah dengan cara membeli perusahaan baru baik dengan cara akuisisi, merger, ataupun joint venture yang tujuannya adalah untuk memasok kebutuhan barang untuk bisnis pelanggan mereka.

2) Strategi pertumbuhan diversifikasi

Strategi ini menurut perusahaan tumbuh dengan cara menambahkan produk atau divisi yang berbeda dari yang telah ada. Strategi ini terdiri dari beberapa cara, yaitu terpusat (konsentrasi) atau konglomerasi baik secara internal maupun eksternal. Jika akan dilaksanakan dengan cara internal maka dapat dilakukan pengembangan produk baru, tetapi jika dilakukan dengan cara eksternal, dapat

digunakan akuisisi. Sasaran pertumbuhan produk antara lain adalah untuk menjaga pangsa pasar, mengurangi persaingan, menekan biaya dan meningkatkan keuntungan.

Strategi pertumbuhan ini di bagi atas 2 cara, yaitu:

- i. Terpusat. Melakukan penambahan produk atau divisi yang sudah ada pada perusahaan sebelumnya, yang dilakukan dengan cara yang masih sama dengan produk atau jasa yang sudah ada.
- ii. Konglomerasi. Melakukan penambahan produk atau divisi yang tidak ada hubungannya dengan lini produk atau jasa yang telah dimiliki sebelumnya.

b. Strategi Stabilitas

Strategi generik stabilitas adalah strategi yang paling sesuai bagi perusahaan yang berhasil pada industri dengan daya tarik industri yang medium. Ada empat bentuk strategi utamanya, yaitu:

1. Strategi Istirahat (*Pause Strategy*)

Strategi ini tepat dilakukan sebagai strategi sementara untuk memungkinkan perusahaan mengkonsolidasikan sumber daya yang ada setelah menghadapi pertumbuhan yang cepat.

2. Strategi Waspada (*Proceed with Caution Strategy*)

Perusahaan tetap menjalankan usahanya dengan hati-hati karena berubahnya faktor-faktor penting lingkungan eksternal, seperti peraturan dari pemerintah.

3. Strategi Tanpa Perubahan (*No Change Strategy*)

Pada strategi ini perusahaan tidak perlu melakukan perubahan-perubahan yang berarti. Disini perusahaan tetap melakukan usaha-usaha yang sedang dijalankan, dan hanya melakukan sedikit penyesuaian inflasi dalam penjualan dan laba.

4. Strategi Mengambil Untung (*Profit Strategy*)

Strategi ini lebih mengutamakan keuntungan saat ini walaupun beresiko besar mengorbankan pertumbuhan masa depan. Hasilnya adalah seringkali sukses dalam jangka pendek namun kemudian mengalami stagnasi dalam jangka panjang.

c. Strategi Penciutan (*Retrenchment*)

Strategi generik penciutan adalah penghematan atau penciutan disaat suatu perusahaan mempunyai posisi persaingan yang lemah dibandingkan dengan daya tarik

industri. Sesungguhnya strategi ini tidak banyak dipakai oleh perusahaan karena seolah-olah menunjukkan adanya kegagalan. Ada empat bentuk strategi utama untuk strategi generik ini, yaitu:

1. Strategi *Turnaround*

Strategi ini dianjurkan digunakan pada saat kemenarikan industri tinggi namun timbul sedikit masalah yang belum bisa dikatakan sebagai masalah kritis. Strategi ini menekankan pada upaya perbaikan efisiensi operasional. Pelaksanaannya terdiri atas dua tahap, yaitu:

- a) Kontraksi. Yaitu upaya bersifat mengurangi ukuran biaya perusahaan. Umumnya berupa pengurangan karyawan dan pengeluaran untuk hal-hal yang kurang perlu.
- b) Konsolidasi. Yaitu pengembangan program untuk menstabilkan perusahaan yang sudah dirampingkan

2. Strategi *Captive Company*

Pada strategi ini beberapa aktivitas dari bagian tertentu dikurangi, kemudian diusahakan membuat fungsi-fungsi lain yang lebih menarik agar ada perusahaan lain yang ingin membeli.

3. Strategi *Sell-Out/Divestment*

Jika perusahaan tidak lagi mampu melakukan strategi captive company, perusahaan terpaksa harus dijual dan ditinggalkanlah bisnis seperti ini, asalkan saham-saham perusahaan yang akan dijual tidak jatuh sehingga tidak merugikan para pemegang saham. Jika perusahaan memiliki banyak bidang usaha, dan jika divisi yang merugikan tersebut dihapuskan, ini disebut sebagai divestasi (*divestment*).

4. Strategi *Bankruptcy*

Strategi ini dilaksanakan untuk perusahaan yang memiliki multi bisnis dengan kesulitan-kesulitan yang masih dapat ditelusuri. Manajemen puncak dapat melakukan salah satu dari dua alternatif yang ada. Pertama, mencari kambing hitam yang dapat disalahkan sebagai biang keladi munculnya masalah dari dalam. Kedua, menghasilkan sebanyak-banyaknya uang tunai dari penjualan yang dapat digunakan untuk mengurangi utang dan membeli waktu (bermain dengan waktu).

5. Strategi *Liquidation*

Ini adalah strategi terakhir yang dapat dilakukan oleh manajemen yang sudah tidak memiliki masa depan lagi. Prinsipnya, lebih baik melakukan likuidasi secepatnya dari pada menunggu kebangkrutan. Karena bagi pemegang saham, harga saham likuidasi jauh lebih baik dari pada saham perusahaan yang sudah dinyatakan bangkrut.

Jadi, dengan paparan strategi diatas dapat diketahui mengapa suatu perusahaan melakukan kebijakan untuk meningkatkan usaha mereka. Seperti diketahui, hasil dari suatu studi kelayakan bisnis adalah laporan tertulis. Isi laporan studi kelayakan bisnis menyatakan bahwa suatu rencana bisnis layak direalisasikan. Namun bisa saja terjadi ada pihak-pihak tertentu yang memerlukan laporan tadi sebagai bahan masukkan utama dalam rangka mengkaji ulang untuk turut serta menyetujui atau sebaliknya menolak keyalyakan laporan tadi sesuai dengan kepentingannya. Mungkin saja terjadi bahwa hasil studi kelayakan yang telah dinyatakan layak ternyata pada akhirnya tidak dilaksanakan. Hal ini, misalnya, dapat disebabkan oleh pengambilan keputusan akhir yang menolak karena adanya intervensi pihak lain yang merasa kepentingannya tidak terpenuhi.

Terlepas dari persoalan diatas, pihak-pihak yang membutuhkan laporan studi kelayakan bisnis itu dapat dijelaskan dibawah ini.

1. Pihak Investor

Jika hasil studi kelayakan yang telah dibuat ternyata layak direalisasikan, pemenuhan kebutuhan akan pendanaan dapat mulai dicari. Misalnya dengan mencari investor atau pemilik modal yang mau turut serta menanamkan modalnya pada proyek yang akan dikerjakan itu. Sudah tentu calon invertir ini akan mempelajari laporan studi kelayanan bisnis yang telah dibuat karena calon invertor mempunyai kepentingan langsung tentang keuntungan yang akan diperoleh serta jaminan keselamatan atas modal yang akan ditanamkannya.

2. Pihak Kreditor

Pendanaan proyek dapat juga dipinjam dari bank. Pihak bank sebelum memutuskan untuk memberikan kredit atau tidak, perlu mengkaji ulang studi kelayakan bisnis yang telah dibuat, termasuk mempertimbangkan sisi-sisi lain, misalnya bonafiditas dan tersedianya agunan yang dimiliki perusahaan.

3. Pihak Manajemen Perusahaan

Studi kelayakan bisnis dapat dibuat oleh pihak eksternal perusahaan maupun pihak internal perusahaan (sendiri). Terlepas dari siapa yang membuat, pembuatan proposal ini merupakan upaya dalam rangka merealisasikan ide proyek yang ujung-ujungnya bermuara pada peningkatan usaha untuk meningkatkan laba perusahaan. Sebagai pihak yang menjadi *project leader*, sudah tentu pihak manajemen perlu mempelajari studi kelayakan itu, misalnya dalam hal pendanaan, berapa yang dialokasikan dari modal sendiri, rencana pendanaan dari investor dan dari kreditor.

4. Pihak Pemerintah dan Masyarakat

Penyusunan studi kelayakan bisnis perlu memperhatikan kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemerintah karena bagaimanapun pemerintah dapat, secara langsung maupun tidak langsung, mempengaruhi kebijakan perusahaan. Penghematan devisa negara, penggalakan ekspor non migas dan pemakaian tenaga kerja masal merupakan contoh-contoh kebijakan pemerintah di sektor ekonomi. Proyek-proyek bisnis yang membantu kebijakan pemerintah inilah yang diprioritaskan untuk dibantu, misalnya dengan subsidi dan keringanan lain.

5. Bagi Tujuan Pembangunan Ekonomi

Dalam menyusun studi kelayakan bisnis perlu juga dianalisis manfaat yang akan didapat dan biaya yang akan ditimbulkan oleh proyek terhadap perekonomian nasional. Aspek-aspek yang perlu dianalisis untuk mengetahui biaya dan manfaat tersebut antara lain di tinjau dari aspek rencana pembangunan nasional, distribusi nilai tambah pada seluruh masyarakat, nilai investasi pertenaga kerja, pengaruh sosial, serta analisis kemanfaatan dan beban sosial. Jadi, jelas bahwa studi kelayakan bisnis yang dibuat perlu dikaji demi tujuan-tujuan pembangunan ekonomi nasional.

Dalam melaksanakan studi kelayakan bisnis, ada beberapa tahapan studi yang hendaknya dikerjakan. Tahapan-tahapan yang disajikan di bawah ini bersifat umum.

1. Penemuan Ide

Produk yang akan dibuat haruslah berpotensi untuk laku dijual dan menguntungkan. Oleh karena itu, penelitian terhadap kebutuhan pasar dan jenis produk dari proyek harus dilakukan. Penelitian jenis produk dapat dilakukan dengan kriteria-kriteria bahwa suatu produk dibuat untuk memenuhi kebutuhan pasar yang masih belum dipenuhi, memenuhi

kebutuhan manusia tetapi produk tersebut belum ada, dan untuk mengganti produk yang sudah ada dengan produk lain yang mempunyai nilai lebih. Sedangkan mengenai kebutuhan pasar, hasil penelitian yang diharapkan adalah bahwa produk yang akan dihasilkan dapat dijual di pasar yang cukup sehat (permintaan yang cukup baik dalam jangka panjang).

Selanjutnya, untuk menghasilkan ide proyek tadi, perlu dilakukan penelitian yang terorganisasi dengan baik serta dukungan sumber daya yang memadai. Jika terdapat ide proyek lebih dari satu, maka yang dipilih oleh pengambil keputusan biasanya tergantung pada tiga faktor. Pertama, bahwa ide proyek cocok dengan kata hatinya. Kedua, bahwa pengambil keputusan akan mampu melibatkan diri dalam hal-hal yang sifatnya teknis. Dan ketiga, keyakinan akan kemampuan proyek untuk menghasilkan laba. Jadi, walaupun terdapat lebih dari satu proyek pada gilirannya yang dipilih adalah yang sesuai dengan prioritasnya

2. Tahap Penelitian

Setelah ketiga ide proyek dipilih, selanjutnya dilakukan penelitian yang lebih mendalam dengan memakai metode ilmiah. Dimulai dengan mengumpulkan data lalu mengolah data berdasarkan teori-teori yang relevan, menganalisis dan menginterpretasikan hasil pengolahan data dengan alat-alat analisis yang sesuai, menyimpulkan hasil sampai pada pekerjaan membuat laporan hasil penelitian tersebut.

3. Tahap Evaluasi

Ada tiga macam evaluasi. Pertama, mengevaluasi usulan proyek yang akan didirikan; Kedua, mengevaluasi proyek yang sedang dibangun; dan ketiga, mengevaluasi bisnis yang sudah dioperasionalkan secara rutin. Evaluasi berarti membandingkan sesuatu dengan satu atau lebih standar atau kriteria, dimana standar atau kriteria ini dapat bersifat kuantitatif maupun kualitatif. Hal yang dibandingkan dalam evaluasi bisnis adalah seluruh ongkos yang akan ditimbulkan oleh usulan bisnis serta manfaat atau benefit yang diperkirakan akan diperoleh.

4. Tahap Pengurutan Usulan yang Layak

Jika terdapat lebih dari satu usulan rencana bisnis yang dianggap layak dan terdapat keterbatasan-keterbatasan yang dimiliki manajemen untuk merealisasikan semua rencana bisnis tersebut, misalnya keterbatasan dana, maka perlu dilakukan pemilihan rencana bisnis

yang dianggap paling penting direalisasikan. Sudah tentu yang diprioritaskan adalah rencana bisnis yang mempunyai skor tertinggi jika dibandingkan dengan usulan yang lain berdasarkan kriteria-kriteria penilaian yang sudah ditentukan.

5. Tahap Rencana Pelaksanaan

Setelah rencana bisnis dipilih untuk direalisasikan, perlu dibuat rencana kerja pelaksanaan pembangunan proyek. Mulai dari menentukan jenis pekerjaan, waktu yang dibutuhkan untuk tiap jenis pekerjaan, jumlah dan kualifikasi tenaga pelaksana, ketersediaan dana dan sumber daya lain, kesiapan manajemen, dan lain-lain.

6. Tahap Pelaksanaan

Setelah semua persiapan yang harus dikerjakan selesai disiapkan, tahap berikutnya adalah merealisasikan pembangunan proyek tersebut. Kegiatan ini membutuhkan manajemen proyek. Jika proyek selesai dikerjakan, tahap berikutnya adalah melaksanakan operasional bisnis ini secara rutin. Dalam operasional ini, perlu kajian-kajian untuk mengevaluasi bisnis, yaitu dari fungsional keuangan, pemasaran, produksi/operasi, SDM, dan manajemennya agar selalu bekerja secara efektif dan efisien dalam rangka meningkatkan laba perusahaan. Hasil evaluasi dapat dijadikan sebagai *feedback* bagi perusahaan untuk selalu mengkaji ulang proses bisnis ini secara terus-menerus.

Proses analisis setiap aspek saling berkaitan antara satu aspek dengan aspek lainnya sehingga hasil analisis aspek-aspek tersebut menjadi terintegrasi. Sebagai misal, ketika seorang peneliti telah menganalisis aspek keuangan, hendaknya ia memanfaatkan hasil analisis aspek-aspek lain, walaupun tetap dimungkinkan mencari data yang dibutuhkan sesuai dengan kebutuhannya langsung dari lapangan. Untuk lebih jelas, lihat gambar berikut ini.



Gambar 1.3. Contoh Alur Informasi Antar Aspek yang Diteliti

Penjelasan:

1. Aspek Pasar (P1)

Kutub pertama dari model lingkungan bisnis ini adalah aspek pasar. Pengkajian aspek pasar penting dilakukan karena tidak ada proyek bisnis yang berhasil tanpa adanya permintaan atas barang atau jasa yang dihasilkan proyek tersebut. pada dasarnya, analisis aspek pasar bertujuan antara lain untuk mengetahui berapa besar luas pasar, pertumbuhan permintaan, dan *market share* dari produk yang bersangkutan. Bagaimana kondisi persaingan antar produsen dan siklus hidup produk juga penting untuk dianalisis. Analisis dapat dilakukan dengan cara deskriptif maupun inferensial. Jenis data yang digunakan dapat berupa data kuantitatif maupun kualitatif.

2. Aspek Internal Perusahaan (P2)

a. Aspek Pemasaran

Pemasaran adalah kegiatan perusahaan yang bertujuan menjual barang/ jasa yang diproduksi perusahaan ke pasar. Oleh karena itu, aspek ini bertanggung jawab dalam menentukan ciri-ciri pasar yang akan dipilih. Analisis kelayakan dari aspek ini yang utama adalah dalam hal:

- 1) Penentuan segmen, terget, dan posisi produk pada pasarnya.
- 2) Kajian untuk mengetahui konsumen potensial, seperti perihal sikap, prilaku, serta kepuasan mereka atas produk.
- 3) Menentukan strategi, kebijakan, dan program pemasaran yang akan dilaksanakan.

b. Aspek Teknis dan Teknologi

Studi aspek teknis dan teknologi akan mengungkapkan kebutuhan apa yang diperlukan dan bagaimana secara teknis proses produksi akan dilaksanakan. Untuk bisnis industri manufaktur, misalnya, perlu dikaji mengenai kapasitas produksi, jenis teknologi yang dipakai, pemakaian peralatan dan mesin, lokasi pabrik, dan tata letak pabrik yang paling menguntungkan. Lalu dari kesimpulan itu, dapat dibuat rencana jumlah biaya pengadaan harta tetapnya.

Dari kajian teknologi perlu dipahami bahwa perkembangan teknologi adalah sesuatu yang tidak dapat dihindari. Hendaknya, antisipasi perkembangan teknologi perlu dikaji agar teknologi yang akan digunakan nantinya dapat meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan ekonomi, sehingga akhirnya produk yang dihasilkan dapat bersaing dipasar.

c. Aspek Sumber Daya Manusia

Aspek sumber daya manusia merupakan aspek yang penting yang perlu dianalisis. Aspek SDM dibagi ke dalam dua bagian, yaitu:

- 1) Bagian pertama adalah peran SDM dalam pembangunan proyek bisnis.
- 2) Bagian kedua adalah peran mereka dalam operasional rutin bisnis setelah selesai dibangun.

Dalam hal pembangunan proyek, tenaga SDM yang dibutuhkan akan dibatasi hanya sampai pada proyek bisnis selesai dibangun. Itu pun, disesuaikan dengan jenis pekerjaan, waktu pelaksanaan dari jenis pekerjaan tersebut, keahlian yang disyaratkan, dan pembiayaannya. Setelah proyek selesai dibangun, terjadi pemutusan hubungan kerja. Sedangkan, dalam hal operasional rutin bisnis, tenaga SDM yang dibutuhkan akan disesuaikan dengan keahlian mereka dalam menjalankan roda perusahaan. Lama mereka bekerja diperusahaan, pola gaji/upah yang akan mereka terima, cara bekerja dan sebagainya akan berbeda dengan mereka yang bekerja saat pembangunan proyek. Oleh karena prinsip SDM adalah sebagai partner pengusaha, maka pola manajemen SDM

mulai dari perencanaan kebutuhan SDM sampai dengan pemutusan hubungan kerja hendaknya berdampak positif pula pada aspek sosial.

d. Aspek Manajemen

Studi aspek manajemen dilaksanakan dua macam, yaitu:

- 1) Manajemen saat pembangunan proyek bisnis.
- 2) Manajemen saat bisnis dioperasionalkan secara rutin.

Banyak terjadi, bahwa proyek-proyek bisnis gagal dibangun maupun dioperasionalkan bukan disebabkan karena aspek lain, tetapi karena lemahnya manajemen. Didalam pembangunan proyek bisnis, tugas manajemennya antara lain menyusun rencana kerja, siapa saja yang terlibat, bagaimana mengkoordinasikan dan mengawasi pelaksanaan proyek dengan sebaik-baiknya. Sedangkan untuk tugas operasionalnya, antara lain menentukan secara efektif dan efisien mengenai bentuk badan usaha, jenis-jenis pekerjaan, struktur organisasi, serta pengadaan tenaga kerja yang dibutuhkan.

e. Aspek Keuangan

Dari sisi keuangan, proyek bisnis dikatakan sehat apabila dapat memberikan keuntungan yang layak dan mampu memenuhi kewajiban finansialnya. Dalam SKB, kegiatan studi aspek keuangan dilakukan setelah aspek lain selesai dilaksanakan. Kegiatan pada aspek keuangan (finansial) ini antara lain adalah perhitungan perkiraan jumlah dana yang diperlukan untuk keperluan modal kerja awal dan untuk pengadaan harta tetap proyek. Juga, dipelajari mengenai struktur pembiayaan bagaimana yang paling menguntungkan dengan menentukan beberapa dana yang harus disiapkan lewat pinjaman dari pihak lain dan berapa dana dari modal sendiri. Pembuatan hasil analisis keuangan akan digunakan untuk mengkomunikasikan keadaan rencana keuangan dengan pihak yang berkepentingan.

3. Aspek Persaingan dan Lingkungan Eksternal Lainnya (P3)

Aspek persaingan dan lingkungan eksternal lainnya yang akan disingkat dengan aspek eksternal saja, merupakan kondisi-kondisi diluar perusahaan yang bersifat dinamis dan tidak dapat dikendalikan. Perusahaan tidak dapat dilepaskan dari lingkungan ini. Perusahaan, hendaknya dapat memanfaatkan informasi secara maksimal mengenai aspek

ini, juga dalam rangka menganalisis aspek-aspek lainnya. Telah disebutkan bahwa kondisi-kondisi penting yang perlu diperhatikan adalah perihal yuridis formal dan sistem birokrasi, iklim politik, situasi perekonomian, sistem nilai pada masyarakat termasuk lingkungan hidup, perkembangan teknologi, dan situasi persaingan bisnis. Manfaat bisnis yang direncanakan kelayakannya., hendaknya juga bermanfaat bagi kondisi eksternal ini, baik secara langsung maupun tidak langsung. Jadi, antara bisnis dan lingkungan eksternal akan terjadi hubungan yang timbal balik dan saling menguntungkan.

Bagi pemilik proyek bisnis, studi terhadap aspek yuridis berguna antara lain untuk kelangsungan hidup proyek serta untuk meyakinkan para kreditur dan investor bahwa proyek yang akan dibuat tidak menyimpang dari aturan yang berlaku. Seperti diketahui, bahwa dalam suatu proyek dimana banyak pihak yang berkepentingan bergabung, dapat saja terjadi pelanggaran terhadap kewajiban dari masing-masing pihak sehingga penegakan aturan menjadi penting untuk dilaksanakan.

Aspek lingkungan lain adalah lingkungan hidup. Hendaknya suatu bisnis memperhatikan lingkungan hidup, baik untuk kehidupan manusia, hewan, dan tumbuh-tumbuhan serta lingkungan alam lain. Jadi, analisis mengenai dampak lingkungan menjadi penting untuk diketahui dan direalisasikan.

Hasil studi kelayakan bisnis adalah berupa dokumentasi lengkap dalam bentuk tertulis. Dokumentasi ini memperlihatkan bagaimana rencana bisnis memiliki nilai-nilai positif bagi aspek-aspek yang diteliti, sehingga akan dinyatakan sebagai proyek bisnis yang layak. Atau justru sebaliknya. Mengenai struktur penulisan laporan, hingga saat ini belum ada bentuk atau jenis penulisan tertentu yang dianggap baku. Namun demikian, kecenderungan standar penulisan tetaplah ada.

7. Etika dalam Studi Kelayakan Bisnis (SKB)

Aspek moral dan etika dalam berbisnis khususnya lagi pada kegiatan studi kelayakan bisnis telah menjadi suatu hal yang paling penting. Hasil studi kelayakan bisnis yang berlandaskan analisis-analisis ilmiah bisa saja dimanipulasi oleh mereka yang berpikiran sempit dan pendek, sehingga tidak lagi objektif, tetapi sudah menjadi sebuah bom waktu yang suatu saat akan meledak dan menghancurkan tidak hanya orang-orang yang terkait pada bisnis itu, tetapi secara makro ekonomi akan melemahkan ekonomi nasional dan dapat membuat

masyarakat luas menjadi menderita. Seperti yang telah dialami bangsa Indonesia sejak pertengahan tahun 1997 yang lalu. Jadi etika bisnis perlu untuk tidak hanya disadari dan diketahui, tetapi harus sudah sampai pada tahap aksi.

Sama seperti aspek-aspek lain dalam bisnis, studi kelayakan bisnis pun mengharapkan perilaku etis dari para pelakunya. Perilaku etis ini dimaksudkan merupakan perilaku yang mengacu kepada norma-norma atau standar-standar moral pribadi dan hubungannya dengan orang lain agar dapat terjamin bahwa tidak seorang pun yang dirugikan. Terlalu ketat terhadap etika adalah sulit karena terkadang dalam studi ini muncul hal-hal yang tak terduga sebelumnya, sehingga diperlukan jalan tengah antara aturan-aturan yang ketat dan relativisme etika. Sehingga diharapkan muncul konsensus berupa etika bagi penilaian kelayakan bisnis yang akan dapat dijadikan sebagai pedoman antar penilai dan kliennya. Akhirnya, studi kelayakan bisnis hendaknya dapat mengantisipasi dilema-dilema etika dan berusaha untuk menyesuaikan metodologinya. Studi kelayakan bisnis yang beretika memerlukan integritas pribadi dari penilai/peneliti dengan kliennya.

Agar lebih mudah dipahami penulis menyajikan bagaimana hendaknya suatu etika bagi peneliti/penilai suatu studi kelayakan bisnis terhadap responden, asisten dan klien.

1. Etika Peneliti pada Responden

Dalam melakukan pengumpulan data, lindungi hak-hak responden, misalnya responden tidak akan merasa dirugikan baik secara fisik maupun mental. Jika peneliti berhubungan langsung dengan responden, jelaskanlah secara langsung tujuan dan manfaat-manfaat yang akan didapat dari studi ini sehingga responden maklum. Ada kalanya peneliti terpaksa melakukan penipuan misalnya dalam rangka menjaga kerahasiaan pihak ketiga. Penipuan sebaiknya tidak dipakai sebagai usaha untuk menaikkan tingkat respons.

Jika ada kemungkinan bahwa data dapat merugikan responden, perlu mendapatkan persetujuan tertulis terlebih dahulu dimana batasan-batasan tersebut dirinci. Bagi kebanyakan studi kelayakan bisnis, biasanya cukup dinyatakan secara lisan saja. Pemberitahuan kemudian kepada responden tentang hasil studi yang bersumber dari data responden akan membuat responden mempunyai pandangan yang sangat positif terhadap penelitian. Tidak perlu seluruh hasil studi, tetapi cukuplah dari suatu aspek tertentu saja dan dapat diinformasikan, misalnya dengan cara-cara statistic.

Yang penting adalah bahwa responden tidak hanya sekedar dimanfaatkan saja, tentu selama yang bersangkutan menghendaki hasil studi tersebut. Didalam proses pengumpulan data dari para responden, perlu diingat hak atas kebebasan pribadi, misalnya orang mempunyai hak untuk menolak diwawancarai, sehingga peneliti harus meminta izin terlebih dahulu.

2. Etika Peneliti pada Klien

Dalam suatu studi kelayakan bisnis, pertimbangan-pertimbangan etis terhadap klien juga perlu diperhatikan karena klien juga memiliki hak atas penelitian yang dilaksanakan secara etis. Klien ingin identitasnya tidak diketahui, misalnya dalam melakukan riset pasar suatu produk baru atau klien akan masuk pada pasar yang baru sehingga identitasnya tidak mau diketahui oleh pesaing. Peneliti harus menghargai keinginan itu dan membuat rencana yang menjaga identitas kliennya. Klien mempunyai hak untuk mendapatkan hasil studi yang berkualitas. Tetapi kadang-kadang klien berpersepsi lain tentang apa yang dimaksud berkualitas itu, sehingga peneliti harus mengarahkan dan menjelaskannya.

3. Etika Peneliti pada Asisten

Peneliti biasanya dibantu oleh asisten peneliti. Tidak etis jika menugaskan seseorang asisten untuk melakukan sesuatu, misalnya melakukan wawancara langsung disuatu tempat yang kurang aman sehingga bisa terancam secara fisik. Akibatnya dapat saja asisten peneliti memalsukan instrument penelitian. Seharusnya, peneliti menyediakan fasilitas lain yang membuat asistennya merasa nyaman. Peneliti harus menuntut perilaku etis dari para asistennya. Perilaku asisten berada dibawah tanggung jawab dan pengawasan langsung peneliti, sehingga apabila asisten berbuat curang maka penelitalah yang harus bertanggung jawab. Maka sebaiknya asisten selain diberi pelatihan dan supervisi yang baik, juga diberikan bekal mental yang kuat untuk tidak melakukan tindakan penyelewengan.

4. Etika Klien

Bisa saja terjadi atau bahkan sering terjadi dimana peneliti suatu studi kelayakan bisnis diminta oleh kliennya untuk mengubah data, mengartikan data dari segi yang menguntungkan, menghilangkan bagian-bagian dari hasil analisis data yang dianggap merugikan, dan sebagainya. Hal seperti ini merupakan contoh perilaku tidak etis dari klien. Apabila peneliti menuruti kehendak klien yang seperti ini, maka hal ini merupakan

pelanggaran terhadap standar-standar etika. Hal-hal seperti ini bisa saja terjadi oleh beberapa sebab. Misalnya, bayaran yang diterima lebih tinggi dari sewajarnya

C. LATIHAN SOAL/TUGAS

1. Dalam menjalankan suatu usaha/proyek, apakah perlu dilakukan studi kelayakan terlebih dahulu? Jelaskan jawaban anda.
2. Banyak pihak yang berkepentingan terhadap hasil studi yang telah dibuat, pihak-pihak mana sajakah yang memerlukan hasil studi kelayakan bisnis, jelaskan jawaban anda disertai dengan contoh.
3. Walaupun sudah dilakukan studi secara baik dan benar, faktor kegagalan tetap ada. Saudara diminta untuk menjelaskan penyebab kegagalan tersebut secara lengkap beserta alasannya.

D. DAFTAR PUSTAKA

Buku

1. Hussen Umar “ Studi Kelayakan Bisnis” Jakarta PT Gramedia Utama, november 2009, cetakan kesepuluh.
2. Fuad Husnan dan Sumarsono “ Studi Kelayakan Bisnis”Jogyakarta UPP AMP YKPN 2010.
3. Suswanto Sutojo “Studi Kelayakan Bisnis” jakarta PT Pustaka Binawan Presindo 1999
4. Behrwans dan PM Hawrank “ manual For The Preparation of Indonesia Feasibility Student”Viena United Nation 2011.
5. Dr. Kasmir,S.E.,M.M dan Jakfar,S.E.,M.M “Studi Kelayakan Bisnis” Jakarta Kencana Prenada Media Group, april 2013,cetakan kesembilan edisi revisi

BAB II ASPEK PASAR

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Adapun tujuan pembelajaran yang akan dicapai sebagai berikut:

1. Mahasiswa dapat melakukan pengukuran dan meramal permintaan
2. Mahasiswa mampu menjelaskan bagaimana melakukan observasi dan peramalan Aspek-Aspek Pasar dengan analisis trend sekuler dan Teknik Rantai Markov

B. URAIAN MATERI

Analisis dan penilaian aspek pasar merupakan salah satu penilaian yang penting dalam rangka menilai kelayakan suatu proyek. Gagasan proyek biasanya timbul karena pemilik gagasan melihat adanya kesempatan pasar yang masih terbuka. Banyak proyek tidak berhasil karena mengabaikan aspek pasar terutama proyek-proyek yang dibangun karena alasan politis, prestise dan bukan alasan ekonomis. Jika proyek didirikan karena alasan ekonomis, sangat penting untuk mengadakan analisis dan penilaian aspek pasar dengan sebaik-sebaiknya agar biaya yang telah dikeluarkan untuk pendirian proyek tidak sia-sia.

1. PENGERTIAN PASAR

Pasar, menurut para ahli, merupakan tempat pertemuan antara penjual dan pembeli, atau saling bertemu antara kekuatan permintaan dan penawaran untuk membentuk suatu harga. Pendapat ahli yang lain mengatakan bahwa pasar merupakan suatu kelompok orang yang diorganisasikan untuk melakukan tawar-menawar, sehingga dengan demikian terbentuk harga. Salah seorang ahli pemasaran, Stanton, mengemukakan pengertian yang lain tentang pasar, yakni merupakan kumpulan orang-orang yang mempunyai keinginan untuk puas, uang untuk belanja, dan kemauan untuk membelanjakan. Jadi, ada tiga faktor utama yang menunjang terjadinya pasar, yaitu orang dengan segala keinginannya, daya belinya, serta tingkahlaku dalam pembeliannya.

2. PENGERTIAN PERMINTAAN DAN PENAWARAN

Analisis permintaan yang menghasilkan prakiraan permintaan terhadap suatu produk merupakan salah satu alat penting bagi manajemen perusahaan. Dari prakiraan penjualan, perusahaan dapat memprakirakan anggaran perusahaan, dan dari anggaran perusahaan dapat ditentukan, misalnya jumlah dan macam tenaga kerja yang dibutuhkan, kecukupan alat produksi, ketersediaan bahan mentah dan daya tampung gudang. Permintaan dapat diartikan sebagai jumlah barang yang dibutuhkan konsumen yang mempunyai kemampuan untuk membeli pada berbagai tingkat harga. Permintaan yang didukung oleh kekuatan tenaga beli disebut permintaan efektif, sedangkan permintaan yang didasarkan pada kebutuhan saja disebut sebagai permintaan potensial. Hukum permintaan mengatakan bahwa bila harga suatu barang meningkat, maka kuantitas barang yang diminta akan berkurang, begitu juga sebaliknya, bila harga barang yang diminta menurun, maka kuantitas barang yang diminta menaik (asumsi *ceteris paribus*).

Di sisi lain, penawaran diartikan sebagai berbagai kuantitas barang yang ditawarkan di pasar pada berbagai tingkat harga. Dalam fungsi ini, bila harga suatu barang meningkat, maka produsen akan berusaha meningkatkan jumlah barang yang dijualnya. Sampai di mana penjual ingin menawarkan barangnya pada berbagai tingkat harga ditentukan oleh berbagai faktor, diantaranya ialah harga barang itu sendiri, harga barang lain, ongkos produksi, tingkat teknologi, dan tujuan-tujuan perusahaan. Konsep permintaan di dalam pasar terbagi menjadi dua bagian, yaitu permintaan konsumen dan permintaan pasar. Permintaan konsumen (secara perseorangan) terhadap barang dan jasa akan menentukan macam serta jumlah barang dan jasa yang harus dihasilkan, berapa biaya yang diperlukan serta berapa harga barang tersebut. Permintaan perseorangan tidak akan mampu mempengaruhi harga dan persediaan barang, akan tetapi jika bersama-sama akan membentuk sisi permintaan dalam pasar. Dalam analisis, perlu dicari fungsi permintaan yang menunjukkan hubungan antara jumlah barang yang diminta dengan semua variabel yang mempengaruhinya untuk dapat dipakai dalam pengambilan keputusan manajemen.

Jika jumlah barang yang diminta adalah X , fungsi permintaan secara matematisnya dapat ditulis menjadi $X = f(P_x, P_{a-z}, Y, S)$ dimana P_x adalah harga barang X , P_{a-z} adalah harga barang – barang lain dari A sampai Z , Y adalah tingkat pendapatan

konsumen dan S adalah selera konsumen yang kesemuanya merupakan variabel-variabel bebasnya, sedangkan X adalah variabel tidak bebas. Selanjutnya, beberapa variabel bebas di atas ada yang dapat dikontrol atau dikuasai perusahaan, seperti biaya promosi, distribusi dan kualitas produk, tetapi ada pula yang tidak dapat dikontrol atau dikuasai perusahaan, seperti harga-harga barang lain dan pendapatan konsumen. Ukuran yang dapat dipakai untuk menilai kepekaan permintaan itu disebut elastisitas yang didefinisikan sebagai persentase perubahan jumlah yang diminta dibandingkan dengan persentase perubahan dari variabel bebasnya.

Telah disebutkan di atas mengenai beberapa faktor yang mempengaruhi penawaran, pada bagian ini beberapa faktor dijelaskan sebagai berikut:

- a. Harga Barang-barang Lain.** Pada permintaan barang, barang-barang ada yang saling bersaing (jika merupakan barang-barang pengganti) dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Barang-barang seperti ini dapat menimbulkan pengaruh yang penting kepada penawaran suatu barang.
- b. Biaya Faktor Produksi.** Pengeluaran untuk sektor ini merupakan hal penting dalam proses produksi. Jika pengeluaran-pengeluarannya tidak efisien, tindakan ini dapat mengurangi penawaran di dalam sesuatu kegiatan ekonomi tertentu.
- c. Tujuan Perusahaan.** Jika tujuan perusahaan adalah memaksimalkan keuntungan, dapat saja ia tidak berusaha menggunakan kapasitas produksinya secara maksimal, tetapi pada tingkat kapasitas yang memaksimalkan keuntungannya. Tujuan perusahaan dapat bermacam-macam dan dapat menimbulkan pengaruh yang berbeda pula terhadap penentuan tingkat produksinya.
- d. Tingkat Teknologi.** Tingkat teknologi mempunyai peran yang penting dalam menentukan jumlah barang yang ditawarkan. Kemajuan teknologi dapat mengurangi ongkos produksi, mempertinggi produktivitas dan mutu, yang cenderung mengakibatkan terjadi kenaikan penawaran.

3. BENTUK PASAR

Bentuk pasar dapat dilihat dari sisi produsen/penjual dan sisi konsumen. Dari sisi produsen/penjual, pasar dapat dibedakan atas pasar persaingan sempurna, persaingan monopolistis, oligopoli, dan monopoli.

Berikut ini dijelaskan secara singkat bentuk-bentuk pasar produsen.

- a. **Pasar Persaingan Sempurna.** Pada jenis pasar persaingan sempurna, aktivitas persaingannya tidaklah nampak karena tidak terbatasnya jumlah produsen (sehingga pangsa pasar mereka terkotak-kotak atau kecil-kecil) dan konsumen dapat menjual atau membeli berapa saja tanpa ada batas asal bersedia membeli atau menjual pada harga pasar. Jadi, pada pasar ini justru tidak ada gunanya mengadakan persaingan.
- b. **Pasar Monopoli.** Pasar monopoli adalah sebuah bentuk pasar yang dikuasai oleh seorang penjual saja. Dalam hal ini tidak ada barang substitusi terhadap barang yang dijual oleh penjual tunggal tersebut, serta terdapat hambatan untuk masuknya pesaing dari luar. Penyebab terjadinya monopoli bisa macam-macam, misalnya karena menguasai bahan mentah, penguasaan teknik produksi tertentu yang dimiliki, tindakan yuridis dalam perolehan hak paten dan secara alamiah karena luas pasar yang tak cukup besar untuk dilayani oleh lebih dari satu produsen dengan menggunakan skala pabrik yang optimal.
- c. **Pasar Oligopoli.** Sebenarnya pasar oligopoli merupakan perluasan dari pasar monopoli. Dalam menentukan tingkat harga dan kuantitas produksi, karena pengaruh dari pesaing sangat terasa, tindakan atau aktivitas pesaing perlu dimasukkan dalam perhitungan.
- d. **Pasar Persaingan Monopolistik.** Pasar ini merupakan bentuk campuran antara persaingan sempurna dengan monopoli. Dikatakan mirip persaingan sempurna karena ada kebebasan bagi perusahaan untuk masuk-keluar pasar, selain itu, barang yang dijual pun tidak homogen. Oleh karena itu, barang-barang yang heterogen itu dimiliki oleh beberapa perusahaan besar saja, pasar ini mirip dengan monopoli.

Dari sisi konsumen, pasar dapat dibedakan atas empat bentuk, yaitu: pasar konsumen, pasar industri, pasar penjual kembali (*reseller*), dan pasar pemerintah. Penjelasan singkatnya adalah sebagai berikut:

- i. **Pasar Konsumen.** Pasar ini merupakan pasar untuk barang dan jasa yang dibeli atau disewa oleh perorangan atau keluarga dalam rangka penggunaan pribadi (tidak untuk dibisniskan).

- ii. **Pasar Industri.** Pasar ini adalah pasar untuk barang dan jasa yang dibeli atau disewa oleh perorangan atau organisasi untuk digunakan pada produksi barang atau jasa lain, baik untuk dijual maupun untuk disewakan (dipakai untuk diproses lebih lanjut).
- iii. **Pasar Penjual Kembali(*Reseller*),** adalah suatu pasar yang terdiri dari perorangan dan/atau organisasi yang biasa disebut para pedagang menengah yang terdiri dari dealer, distributor, grossier, agent, dan retailer. Kesemua *reseller* ini melakukan penjualan kembali dalam rangka mendapatkan keuntungan.
- iv. **Pasar Pemerintah,** merupakan pasar yang terdiri dari unit-unit pemerintah yang membeli atau menyewa barang atau jasa untuk menjalankan tugas-tugas pemerintah, misalnya disektor pendidikan, perhubungan, kesehatan, dan lain-lain.

4. MENGUKUR DAN MERAMAL PERMINTAAN

Apabila perusahaan menemukan suatu pasar yang menarik, maka ia perlu mengestimasi besarnya pasar pada masa sekarang dan masa yang akan datang dengan cermat. Perusahaan akan kehilangan sejumlah laba karena terlalu besar atau terlalu kecil mengestimasi besarnya pasar.

a. Mengukur Permintaan Pasar Saat Ini

Manajemen perlu mengestimasi tiga aspek dari permintaan pasar sekarang. Ada tiga metode praktis untuk mengestimasi permintaan ini, yaitu total permintaan pasar, wilayah permintaan pasar, penjualan aktual dan pangsa pasar (*market-share*).

Penjelasan ringkasnya disajikan di bawah ini.

i. Mengestimasi Total Permintaan Pasar.

Total permintaan pasar suatu produk adalah total volume yang dibeli oleh sekelompok konsumen tertentu dalam suatu wilayah geografis tertentu selama jangka waktu tertentu dalam suatu lingkungan pemasaran tertentu. Salah satu metode praktis untuk mengestimasi total permintaan pasar adalah dengan menggunakan persamaan :

$$Q = n \cdot p \cdot q$$

dimana:

Q = total permintaan pasar

n = jumlah pembeli

p = harga rata-rata satuan

q = jumlah yang dibeli oleh rata-rata pembeli per tahun.

ii. Mengestimasi Wilayah Permintaan Pasar. Dalam hal memilih wilayah yang terbaik, serta mengalokasikan anggaran pemasaran yang optimal, dapat dilakukan dengan dua metode, yaitu *Market-Build Up* dan *Market Factor Index*. Metode *Market-Build-Up* digunakan terutama oleh perusahaan barang industri untuk mengidentifikasi semua pembeli potensial dalam setiap pasar dan mengestimasi pembelian potensialnya, sedangkan Metode *Market Factor* digunakan terutama oleh perusahaan barang konsumsi, dengan mengidentifikasi faktor-faktor pasar yang ada korelasinya dengan potensi dan menggabungkannya ke dalam sebuah indeks tertimbang.

iii. Mengestimasi Penjualan Aktual dan Pangsa Pasar. Perusahaan perlu mengetahui penjualan sebenarnya dari industri bersangkutan yang terjadi di pasar, jadi ia harus mengidentifikasi para pesaingnya dan mengestimasi penjualan mereka. Data dapat dikumpulkan baik dari asosiasi atau dari lembaga riset.

b. Meramal Permintaan Mendatang

Setelah membahas cara-cara mengestimasi permintaan sekarang, selanjutnya manajemen perlu menelaah permintaan mendatang. Ada banyak cara untuk meramal penjualan masa datang, di antaranya dipaparkan berikut ini.

i. Survei niat pembeli, yaitu dengan menanyakan kepada mereka secara langsung dengan harapan mereka akan menjawab secara objektif.

Contoh:

Eksibit-1 yang disajikan pada akhir bab ini, dapat dipakai untuk menjelaskan bagaimana suatu survei niat pembeli dilakukan. Dari survei dapat diketahui konsumen yang berniat mengkonsumsi suatu produk, juga sekaligus dapat diketahui konsumen yang akan meninggalkan produk untuk beralih ke produk lain.

ii. Pendapat para tenaga penjual (wiraniaga), yaitu perusahaan meminta para tenaga penjualnya untuk mengestimasi penjualan tiap produk untuk daerah mereka masing-masing, kemudian semua estimasi individu dijumlahkan untuk mendapat ramalan penjualan secara keseluruhan. Dalam mengestimasi, dibutuhkan bermacam data.

Contoh:

Misalkan, para wiraniaga setelah selesai melakukan kunjungan, diminta untuk membuat laporan yang sering disebut Laporan Kunjungan. Lapornya, misalnya berisi:

- ❖ rata-rata jumlah kunjungan per orang per hari,
- ❖ rata-rata waktu yang diperlukan per kunjungan,
- ❖ rata-rata biaya perkunjungan,
- ❖ rata-rata pendapatan per kunjungan,
- ❖ rata-rata biaya jamuan per kunjungan,
- ❖ presentase pesanan per 100 kunjungan penjualan,
- ❖ jumlah pelanggan baru per periode,
- ❖ jumlah debitur macet per periode,
- ❖ biaya wiraniaga, jika merupakan persentase dari total penjualan.

Dari data di atas diharapkan prakiraan permintaan produk dapat ditentukan.

- iii. Pendapat para ahli**, yaitu pendapat yang dihasilkan berdasarkan data dan analisis yang lengkap dan ilmiah baik dari para akademisi maupun dari para praktisi. Untuk mengetahui pendapat para ahli, dapat digunakan teknik Delphi.

Contoh:

Menganalisis lingkungan industri perbankan sudah tentu memerlukan data. Variabel-variabel apa saja yang dibutuhkan serta bobot dari tiap komponen perlu ditentukan terlebih dahulu.

Secara ringkas, langkah kerja teknik ini adalah sebagai berikut:

- Menyerahkan kuesioner yang sudah disiapkan kepada para ahli dalam bidangnya masing-masing. Akan lebih baik jika mereka tidak saling mengenal. Alasannya sederhana, yakni agar mereka tidak saling bekerja sama dalam mengisi kuesioner tersebut.
- Buat ringkasan data dari kuesioner putaran pertama yang telah disebarakan tadi. Isi ringkasan itu misalnya berupa statistic seperti rata-rata, median, dan kuartil dari jawaban yang dikirimkan responden. Kemudian, ringkasan dari kuesioner putaran pertama dikirimkan kembali kepada responden pertama yang telah

menjawab di kuesioner putaran pertama. Hal ini dilakukan untuk mengecek jawaban putaran pertama yang mereka kirimkan.

- Buat ringkasan data dari kuesioner putaran kedua (terakhir). Pada ringkasan ini akan segera terlihat konsensus yang terbentuk.

Seperti telah diketahui, cara mengkaji lingkungan eksternal perusahaan dapat dilihat dari aspek PEST (Politik, Ekonomi, Sosial dan Teknologi). Untuk mengetahui bobot dari keempat aspek untuk analisis akan ditanyakan kepada para ahli. Setelah dilakukan penelitian dengan menggunakan teknik ini (sengaja tidak didapatkan lebih lanjut), diketahui hasilnya seperti berikut:

| Aspek | Skor | Bobot (dalam %) |
|-----------|-------|-----------------------|
| Politik | 4,38 | $(4,38/16,38) = 26,7$ |
| Ekonomi | 4,0 | $(4,0/16,38) = 24,4$ |
| Social | 3,5 | $(3,5/16,38) = 21,4$ |
| Teknologi | 4,5 | $(4,5/16,38) = 27,5$ |
| | 16,38 | = 100% |

- iv. **Analisis Regresi**, yaitu seperangkat prosedur statistik untuk menemukan faktor-faktor nyata yang paling penting yang mempengaruhi penjualan.

Contoh:

Berikut dicontohkan aplikasi dari regresi linier sederhana. Jika terdapat data dari dua variabel penelitian yang sudah diketahui mana variabel bebas X (independen) dan variabel terikat Y (dependen)-nya, lalu akan dihitung atau dicari nilai-nilai Y yang lain berdasarkan nilai X yang diketahui, langkah penyelesaian dijelaskan di bawah ini.

Untuk memudahkan pemahaman, data contoh telah disediakan.

Rumus:

$$Y = a + bX$$

di mana:

Y = variabel tidak bebas

X = variabel bebas

a = nilai *intercept* (konstan)

b = koefisien arah regresi

Harga a dihitung dengan rumus:

$$a = \frac{\Sigma Y (\Sigma X^2) - \Sigma X - \Sigma XY}{n \Sigma X^2 - (\Sigma X)^2}$$

Harga b dihitung dengan rumus:

$$b = \frac{n \Sigma XY - \Sigma X \Sigma Y}{n \Sigma X^2 - (\Sigma X)^2}$$

Siapkan data beserta besaran-besaran yang akan dipakai seperti yang dicontohkan berikut ini:

**Tabel 2.1. Nilai Penjualan (Y) dan Biaya (X)
Produk Plastic Card, PT Giant Dwi Sanjaya (Giant Card) Tahun 2020(dalam
milyar rupiah)**

| Y | X | | Y | X |
|----|----|--|----|----|
| 34 | 32 | | 32 | 30 |
| 38 | 36 | | 34 | 30 |
| 34 | 31 | | 36 | 30 |
| 40 | 38 | | 37 | 33 |
| 30 | 29 | | 36 | 32 |
| 40 | 35 | | 37 | 34 |
| 40 | 33 | | 39 | 35 |
| 34 | 30 | | 40 | 36 |
| 35 | 32 | | 33 | 32 |
| 39 | 36 | | 34 | 32 |
| 33 | 31 | | 36 | 34 |
| 32 | 31 | | 37 | 32 |
| 42 | 36 | | 38 | 34 |
| 40 | 37 | | 42 | 35 |
| 42 | 38 | | 41 | 37 |

Besaran yang diperlukan setelah dihitung didapat:

$$\begin{array}{lll} \Sigma Y = 1.105 & \Sigma XY = 37.094 & \Sigma X^2 = 33.599 \\ \Sigma X = 1.001 & \Sigma Y^2 = 41.029 & n = 30 \end{array}$$

Menentukan persamaan regresi liniernya dengan memasukkan harga-harga di atas ke dalam persamaan, didapat harga a dan b sebagai berikut:

$$a = \frac{1.105 \times 33.599 - 1.001 \times 37.094}{30 \times 33.599 - (1.001)^2}$$

$$= \frac{37.126.895 - 37.131.094}{1.007.970 - 1.002.001} = -0,7$$

$$b = \frac{30 \times 37.094 - 1.001 \times 1.105}{30 \times 33.599 - (1.101)^2}$$

$$= \frac{1.112.820 - 1.106.105}{1.007.970 - 1.002.001} = 1,12$$

Jadi persamaan regresi liniernya adalah:

$$Y = -0,7 + 1,12 X$$

Kita dapat memanfaatkan persamaan regresi di atas misalnya dengan memprediksi nilai penjualan sepatu jika biaya diberi suatu harga tertentu. Jika biaya sebesar 100 milyar maka diperkirakan pendapatan penjualan:

$$Y = -0,7 + 1,12 X$$

$$= -0,7 + 1,12 (100)$$

$$= 111,3 \text{ milyar.}$$

Jika biaya operasional yang dalam hal ini nilai $X = 0$ tidak dikeluarkan, akan menimbulkan pendapatan negatif sebesar 0,7 milyar. Dalam prakteknya dapat saja terjadi, misalnya, perusahaan sama sekali tidak melakukan usaha apa pun yang tentu tidak mengeluarkan biaya operasional akan tetapi akan ada biaya tetap yang harus dikeluarkan, seperti pembayaran gaji, depresiasi, utang dan sebagainya, yang di dalam contoh kasus besarnya 0,7 milyar.

- v. **Analisis Deret Waktu**, yaitu analisis yang memakai data kuantitatif masa lalu di mana data dirinci menjadi komponen-komponen *trend*, siklus, musim dan residu yang prosesnya dapat menggunakan prosedur statistika.

Contoh:

Pembahasan teknik peramalan ini hanya menggunakan model klasik yang bersifat deskriptif, sedangkan model probabilistik yang lebih kompleks dengan menggunakan teori Ekonometrika tidak disajikan dalam buku ini. Salah satu

metodenya adalah metode Kuadrat Terkecil (*Least Square Method*). Dengan memakai metode ini, untuk yang berbentuk linier sederhana, persamaannya adalah:

$$Y_t = a + bt$$

Harga-harga a dan b ditentukan dengan rumus:

$$a = \frac{Y}{n} \qquad b = \frac{tY}{t^2}$$

di mana:

Y = nilai-nilai data hasil ramalan

n = jumlah data deret waktu

t = waktu tertentu yang telah ditransformasikan dalam bentuk kode

**Tabel 2.2. Hasil Penjualan Produk Fried Chicken
Tahun 2006-2020 (dalam jutaan rupiah)**

| Tahun | Koding (t) | Jualan (Y) | t x Y | t ² |
|---------|---------------|---------------|--------|----------------|
| 2006 | -15 | 700 | -10500 | 225 |
| 2007 | -13 | 750 | -9750 | 169 |
| 2008 | -11 | 700 | -7700 | 121 |
| 2009 | -9 | 725 | -6525 | 81 |
| 2010 | -7 | 600 | -4200 | 49 |
| 2011 | -5 | 700 | -3500 | 25 |
| 2012 | -3 | 700 | -2100 | 9 |
| 2012 | -1 | 750 | -750 | 1 |
| 2013 | 1 | 775 | 775 | 1 |
| 2014 | 3 | 725 | 2175 | 9 |
| 2015 | 5 | 675 | 3375 | 25 |
| 2016 | 7 | 760 | 5320 | 49 |
| 2017 | 9 | 600 | 5400 | 81 |
| 2018 | 11 | 800 | 8800 | 121 |
| 2019 | 13 | 1000 | 13000 | 169 |
| 2020 | 15 | 1100 | 16500 | 225 |
| Total : | | 12060 | 10320 | 1360 |

Dengan memasukkan data tersebut pada rumusnya, akan didapat harga a dan harga b sebagai berikut:

$$a = \frac{12.060}{16} = 753,75 \quad \text{dan} \quad b = \frac{10.320}{1360} = 7,59$$

Sehingga persamaannya menjadi:

$$Y_t = 753,75 + 7,59 t$$

di mana: $t = 0$ di antara tahun 2012 dan 2013

t mempunyai jarak interval tahunan

$Y_t =$ dinyatakan dalam jutaan rupiah.

Dengan rumus di atas, kita dapat melakukan peramalan untuk masa yang akan datang, misalnya berapa hasil penjualan pada tahun 2023? Dengan mengubah tahun 2023 menjadi 23 dan memasukkannya pada rumus, maka hitungannya menjadi:

$$\begin{aligned} Y_{2023} &= 753,75 + 7,59 (23) \\ &= 928,32 \end{aligned}$$

Jadi diperkirakan bahwa tahun 2023 hasil penjualannya akan menjadi sebesar Rp. 928,32 juta rupiah.

- vi. Analisis Rantai Markov**, yaitu alat analisis yang dapat digunakan, misalnya untuk meramalkan pangsa pasar saat ini dan masa datang.

Contoh pemakaian Rantai Markov (*Markov Chains*), dapat dilihat pada **Eksibit-1**.

5. IMPLIKASI PADA SKB

Berkenaan dengan permasalahan permintaan konsumen dan penawaran produsen, serta bentuk-bentuk pasar di atas, maka tugas analisis melakukan studi kelayakan bisnis (SKB) dari aspek pasar, hendaknya:

- a.** Mampu menentukan produk atau jasa yang akan dijadikan *benchmark* bagi rancangan produk /jasa yang akan dijual. Jika belum ada produk yang beredar di pasar, maka rancangan produk/jasa dari studi ini akan menjadi pelopor di pasar.
- b.** Mampu menentukan jenis pasar yang akan dipilih, baik dari sisi produsen maupun dari sisi konsumen. Dengan penentuan ini maka manajemen selanjutnya akan mempersiapkan strategi dan kebijakannya.
- c.** Mampu melakukan analisis untuk dapat menentukan pergerakan permintaan konsumen akan produk yang akan dijual serta pergerakan kemampuan para produsen dalam

penawarannya dalam pasar, baik untuk masa sekarang maupun untuk masa ke depan. Analisis dapat dilakukan dengan berbagai cara, baik dengan cara kuantitatif dan kualitatif. Secara kuantitatif, misalnya adalah dengan metode statistika berupa teknik regresi dan *forecasting*. Dalam penentuan pergerakan konsumen diatas, hendaknya informasi mengenai *product life cycle* (PCL) dari produk sejenis dapat dibuat. Karena, dengan diketahui bahwa produk berada pada posisi PLC-nya. Maka perusahaan dapat melakukan strategi yang tepat.

- d. Selain PLC-nya, analisis hendaknya mampu memberikan informasi tentang pangsa pasar (*market-share*) produk-produk sejenis yang dianggap sebagai pesaing untuk saat ini maupun prakiraan ke depan. Dengan demikian, analisis dapat memprediksi peluang-peluang, ancaman-ancaman, sekaligus kekuatan-kekuatan, kelemahan-kelemahan yang ada dalam rangka meningkatkan pangsa pasar atau paling tidak mempertahankannya.

6. CONTOH CARA MENGANALISIS

Pada bagian terakhir bab ini, diberikan contoh sederhana teknik peramalan pangsa pasar suatu produk. Hendaknya, contoh ini dapat dijadikan acuan agar pembaca dapat juga menganalisis hal lainnya. Lihat eksibit-1

Eksibit-1

Peramalan Pangsa Pasar Dengan Teknik Rantai Markov (*Markov Chains*)

Pendahuluan

Rantai markov (markov chains) adalah salah satu model riset operasi yang banyak dipakai dalam manajemen operasional. Model ini dapat dikembangkan untuk aplikasi dalam pemasaran. Pada eksibit ini, model ini tidak akan dipaparkan lagi, tetapi langsung diaplikasikan untuk peramalan market-share dengan dukungan kuisisioner sebagai alat pengumpulan datanya.

Misalkan, direncanakan akan diperdagangkan suatu produk telepon genggam seperti yang telah banyak beredar di pasar. Sebagai acuan untuk dijadikan benchmark adalah merk produk HP yang akan memiliki pangsa pasar yang akan berkembang paling pesat. Perkembangan atau penciutan pangsa pasar akan tergantung pada perpindahan merk di antara pengguna telepon genggam ini. Untuk mengetahuinya, akan dianalisis beberapa merk

HP dengan teknik Rantai Markov (Markov Chains).teknik ini dapat digunakan untuk memperkirakan perubahan-perubahan di masa datang dalam variabel tang dinamis atas dasar perubahan-perubahan dari variabel-variabel dinamis tersebut di waktu yang lalu. Teknik ini juga dapat digunakan untuk menganalisis kejadian-kejadian di waktu yang akan datang secara matematis.

Teknik Analisis

Jika suatu produk telepon genggam X saat ini memiliki pangsa pasar 5%, bagaimanakah cara mengetahui pangsapasar produk telepon genggam merk X ini waktu untuk yang akan datang?

Langkah Proses

Secara sederhana, cara meramalkan pangsa pasar produk X berdasarkan survei konsumen dapat mengikuti langkah-langkah seperti berikut ini.

A. Buatlah kuisisioner yang terdiri atas tiga bagian, yaitu:

1. Beberapa pertanyaan untuk mengetahui merk produk yang digunakan saat ini (digunakan untuk penentuan pangsa pasar) alasan pemakaian, hasil rincian serta daya tarik apa saja yang dimiliki produl itu.
2. Cukup satu pertanyaan untuk mengetahui apakah responden pernah menggunakan merk lain.
3. Beberapa pertanyaan yang sama dengan pertanyaan-pertanyaan pada bagian 1, hanya disini digunakan bagi responden yang pernah menggunakan merk lain.

Contoh Kuisisioner

(Kuisisioner ini dipakai untuk menjelaskan analisis kasus ini saja)

Bagian-1

1. Merk HP yang dipakai saat ini
2. Alasan pertama kali memakai HP merk diatas :
 - a. Coba-coba
 - b. Dipinjami teman
 - c. Ikut anjuran
 - d. Harga murah
 - e.
 - f.

3. Pendapat anda setelah memakai HP merk diatas:

a. c.

b. d.

4. Dari fiturnya, apa yang menjadi daya tariknya?

Bagian-2

1. Pernahkah anda memakai merk lain dalam satu tahun ter-akhir ini?

a. Pernah

b. Tidak pernah

Bagian-3 (jika pernah)

1. Merk apa yang anda pakai sebelumnya

a. c.

b. d.

2. Alasan :

3. Pendapat anda setelah memakai HP merk ini

a. c.

b. d.

4. Dari fiturnya, apa yang menjadi daya tariknya?

.....

Analisis

Misalkan kuisisioner telah diisi data, dan setelah diolah diketahui perihal :

1. Pangsa pasar produk HP, misalnya :

Nokia 61%, Ericson 20%, Alcatel 9,5%, dan Lain-lain 9,5%

2. Statistik yang lain, yaitu :

- Presentase data HP
- Alasan pemakaian tiap-tiap merk
- Alasan pemakaian secara total

3. Diketahui pula perihal pola perpindahan merk dengan rantai Markov

| | | Perolehan | | | | Kehilangan | | | |
|---------|------------------|-----------|---------|--------|------|------------|---------|--------|------|
| Merk | Jumlah responden | Nokia | Ericson | Akarel | lain | Nokia | Ericson | Akarel | lain |
| Nokia | 122 | 0 | 10 | 22 | 21 | 0 | 14 | 4 | 11 |
| Ericson | 40 | 14 | 0 | 2 | 14 | 10 | 0 | 0 | 1 |
| Alcatel | 19 | 4 | 0 | 0 | 1 | 22 | 2 | 0 | 3 |
| Lain | 19 | 11 | 3 | 3 | 0 | 21 | 4 | 1 | 0 |
| Jumlah | 200 | 29 | 11 | 27 | 26 | 53 | 20 | 5 | 15 |

Dari data di atas, misalnya dapat diketahui bahwa dari 40 responden saat ini, ternyata ada yang pindah ke merk lain, yaitu ke Nokia 10 responden, ke Merk lain 1 responden. Untuk semua data, dapat diringkas dalam tabel berikut ini.

| Merk | Jumlah sebelum | Jumlah perolehan | Jumlah kehilangan | Jumlah sesudah |
|---------|----------------|------------------|-------------------|----------------|
| Nokia | 122 | 29 | 53 | 98 |
| Ericson | 40 | 11 | 20 | 31 |
| Alcatel | 19 | 27 | 5 | 41 |
| Lain | 19 | 26 | 15 | 30 |
| Jumlah | 200 | 93 | 93 | 200 |

Selanjutnya buatlah tabel untuk brand switching pattern seperti berikut ini.

| Ke Dari | Nokia | Ericson | Alcatel | Lain |
|------------|-------|---------|---------|------|
| Nokia | 69 | 14 | 11 | 4 |
| Ericson | 10 | 20 | 1 | 0 |
| Alcatel | 22 | 2 | 3 | 14 |
| Lain | 21 | 4 | 1 | 1 |
| Jumlah | 122 | 40 | 19 | 19 |

Bagaimana menentukan isi tiap sel dari tabel diatas? Caranya, misalnya angka 20 di kolom dan baris "Ericson" berasal dari jumlah konsumen sesudah penelitian dikurangi dengan jumlah

konsumen yang didapat yaitu $31-11=20$ sebagai konsumen yang sebenarnya (setia), tanpa konsumen yang berasal dari merk lain. Angka di atas diolah lagi menjadi dalam bentuk persentase.

| Ke Dari | Nokia | Ericson | Alcatel | Merk Lain |
|------------|--------|---------|---------|-----------|
| Nokia | 0,5656 | 0,35 | 0,2105 | 0,5789 |
| Ericson | 0,0820 | 0,50 | 0,0 | 0,0526 |
| Alcatel | 0,1803 | 0,05 | 0,7368 | 0,1579 |
| Merk lain | 0,1721 | 0,10 | 0,0526 | 0,2105 |
| | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 |

Sebelum dianalisis berikutnya, perlu diketahui bahwa asumsi dasar untuk pemakaian rantai markov adalah bahwa:

- ❖ Keadaan pasar dianggap konstan, dan
- ❖ Variabel-variabel pemasaran dianggap stabil

Proses rantai markov dapat diteruskan dengan mengalikan angka-angka dari tabel brand switching pattern matrix, dengan pangsa pasar awal:

| Ke Dari | Nokia | Ericson | Alcatel | Merk Lain | Pangsa Awal |
|------------|--------|---------|---------|-----------|----------------|
| Nokia | 0,5656 | 0,35 | 0,2105 | 0,5789 | 0,6100 |
| Ericson | 0,0820 | 0,50 | 0,0 | 0,0526 | 0,200 |
| Alcatel | 0,1803 | 0,05 | 0,7368 | 0,1579 | 0,0950 |
| Merk lain | 0,1721 | 0,10 | 0,0526 | 0,2105 | 0,0950 |
| | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 |

Tekniknya:

1. Kemampuan Ericson untuk mendapatkan pelanggan nokia, dikalikan dengan bagian pasar nokia : $0,0820 \times 0,61 = 0,0500$.
2. Kemampuan Ericson tetap menguasai pelanggannya sendiri, kalikan dengan bagian pasar ericson sendiri: $0,5 \times 0,20 = 0,10$

3. Kemampuan ericson untuk mendapatkan pelanggan alcatel, dapat dicari dengan mengalikan dengan bagian pasar alcatel. $0,0526 \times 0,095 = 0,0050$
4. Kemampuan ericson untuk mendapatkan pelanggan merk lainnya, dapat dicari dengan mengalikan dengan bagian pasar merk lainnya: $0 \times 0,095 = 0$
5. Semua kemampuan ericson di atas jmlahkan, hasilnya: 0,1550 atau 15,5%

Hasil :

Dengan teknik atau cara yang sama, dapat dihitung bagian pasar dari masing-masing merk untuk periode “sesudah”, hasilnya:

| Merk | Perkiraan Pangsa Pasar | Naik/Turun |
|-----------|------------------------|------------|
| Nokia | 15,5% | Turun |
| Ericson | 49% | Naik |
| Alcatel | 20,5% | Naik |
| Merk lain | 15% | Naik |

Jika yang dimaksud dengan produk X di atas adalah Ericson maka diperkirakan pangsa pasarnya akan menjadi 49%. Kondisi seperti ini berarti naik jika dibandingkan dengan pangsa pasar-nya di waktu-waktu telah lalu.

C. LATIHAN SOAL/TUGAS

1. Jelaskan mengapa luas pasar perlu diperhatikan dalam menganalisa pasar saat ini
2. Sebutkan dan jelaskan Bagaimana cara meramal permintaan pada saat yang akan datang, disertai dengan contoh.

D. DAFTAR PUSTAKA

Buku

1. Hussen Umar “ Studi Kelayakan Bisnis” Jakarta PT Gramedia Utama, November 2009, cetakan kesepuluh.
2. Fuad Husnan dan Sumarsono “ Studi Kelayakan Bisnis”Jogyakarta UPP AMP YKPN 2010.
3. Suswanto Sutojo “Studi Kelayakan Bisnis” jakarta PT Pustaka Binawan Presindo 1999
4. Behrwans dan PM Hawrank “ manual For The Preparation of Indonesia Feasibility Student”Viena United Nation 2011.
5. Dr. Kasmir,S.E.,M.M dan Jakfar,S.E.,M.M “Studi Kelayakan Bisnis” Jakarta Kencana Prenada Media Group, april 2013,cetakan kesembilan edisi revisi

BAB III ASPEK PEMASARAN

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Adapun tujuan pembelajaran yang akan dicapai sebagai berikut:

1. Mahasiswa mampu menjelaskan pendekatan yang digunakan untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan Aspek Pemasaran, sikap Perilaku Konsumen.
2. Mahasiswa mampu menjelaskan dan melakukan perencanaan dan analisis pemasaran.

B. URAIAN MATERI

Sebelum ilmu pemasaran berkembang dan dikenal secara luas seperti sekarang ini, dimasa lalu setiap perusahaan akan memproduksi untuk membuat produk sebanyak-banyaknya, kemudian menjual kepasar, pada masa lalu kondisi semacam ini perusahaan tidak peduli dengan kondisi permintaan, selera konsumen, perusahaan hanya memahami bagaimana memproduksi sebanyak-banyaknya dan mendapatkan laba. Dengan kondisi seperti ini banyak produsen mengalami kegagalan dan bahkan bisa merugi sebagai akibat jumlah produksi tidak sesuai dengan jumlah permintaan.

Seiring dengan perkembangan, di masa sekarang dimana tingkat persaingan yang demikian ketat, pola-pola yang lama sudah lama di tinggalkan, pada masa sekarang sebelum perusahaan membuat produk, maka perusahaan tersebut akan melakukan riset dengan berbagai cara seperti dengan tes pasar. Dari tes pasar ini perusahaan sudah dapat meramalkan berapa besar pasar yang dapat diserap, dan perusahaan tentu akan mengetahui kebutuhan serta keinginan konsumen.

Setelah pemilihan ciri-ciri pasar bagi rencana produk, seperti yang dipaparkan pada pembahasan sebelumnya, selanjutnya perusahaan melakukan studi atas tiga kegiatan besar, yaitu:

1. Penentuan segmen, target, dan posisi produk pada pasarnya.
2. Kajian untuk mengetahui hal-hal utama dari konsumen potensial, seperti perihal sikap, perilaku, serta kepuasan mereka atas produk-produk sejenis.
3. Menentukan strategi, kebijakan, dan program pemasaran.

Ketiga kegiatan besar ini terkait satu sama lain dalam rangka mensukseskan studi atas aspek pemasaran. Oleh karena itu, keseluruhan analisis untuk ketiga kegiatan ini hendaknya dilakukan secara cermat, sehingga dapat diketahui apakah bisnis untuk barang/jasa yang akan digeluti adalah layak atau tidak ditinjau dari aspek pemasaran. Jika, ide bisnis ternyata dinilai tidak layak, perlu dicari apakah misalnya ada usaha-usaha yang dapat dilakukan untuk menjadikan ide bisnis menjadi layak. Jika memang tidak ada jalan lain, maka lebih cepat mengambil keputusan untuk mundur dari rencana bisnis tersebut.

1. SEGMENTASI TARGET POSISI DI PASAR

Pada pembahasan yang memaparkan aspek pasar di atas, disebutkan bahwa perusahaan hendaknya mengetahui pasar dimana produk/jasa yang akan diproduksi akan ditawarkan. Tindak lanjut dari penentuan pasar adalah melakukan segmentasi pasar karena sifat pasar yang heterogen. Agar perusahaan lebih mudah masuk ke pasar yang heterogen, hendaknya pasar tersebut dipilah-pilah sehingga membentuk segmen-segmen yang relative homogeny. Selanjutnya setelah pasar yang dituju menjadi homogeny, perusahaan hendaknya melakukan keputusan memilih sasaran yang lebih jelas. Hal ini dilakukan karena perusahaan memiliki sumber daya terbatas untuk dapat memnuhi pasar walaupun telah disegmentasikan. Setelah sasaran pasar menjadi lebih terarah, produk hendaknya memiliki posisi pasar yang jelas di pasar. Mengapa demikian? Karena dengan asumsi bahwa pasar adalah persaingan sempurna, maka pesaing tetap ada, sehingga tindakan melakukan posisi yang berbeda dengan pesaing adalah penting.

a. Segmentasi Pasar

pasar terdiri dari banyak sekali pembeli yang berbeda dalam beberapa hal, misalnya keinginan, kemampuan keuangan, lokasi, sikap pembelian dan praktek-praktek pembeliannya. Dari perbedaan-perbedaan ini dapat dilakukan segmentasi pasar. Manajemen dapat melakukan pengkombinasian dari beberapa variabel untuk mendapatkan suatu cara yang paling pas dalam segmentasi pasarnya. Beberapa aspek utama untuk mensegmentasikan pasar adalah aspek geografis, demografis, psikografis, dan perilaku. Komponen-komponen utama dari tiap aspek antara lain adalah: Aspek Geografis, komponen-komponennya adalah seperti bangsa, Negara, propinsi dan kabupaten/kotamadya. Aspek Demografis, komponen-komponennya adalah seperti usia dan tahap daur hidup, jenis

kelamin, dan pendapatan. Aspek Psikografis, komponen-komponennya seperti kelas sosial, gaya hidup, dan kepribadian. Aspek Perilaku, komponen-komponennya seperti kesempatan, tingkat penggunaan, status kesetiaan, tahap kesiapan pembeli, dan sikap.

Agar segmentasi pasar dapat berguna, harus diperhatikan karakteristik berikut: **Dapat diukur**, maksudnya besar pasar dan daya beli di segmen ini dapat diukur walaupun ada beberapa komponen yang sulit diukur. **Dapat terjangkau**, maksudnya sejauh mana segmen ini dapat secara efektif dicapai dan dilayani oleh produsen, walaupun ada kelompok pasar potensial yang sulit dijangkau. **Besar segmen**, maksudnya berapa besar segmen yang harus dijangkau agar penjualan produk menguntungkan secara signifikan. **Dapat dilaksanakan**, maksudnya sejauh mana program yang efektif itu dapat dilaksanakan untuk mengelola segmen ini.

b. Menetapkan Pasar Sasaran

Setelah segmen pasar diketahui, selanjutnya perusahaan perlu melakukan analisis untuk dapat memutuskan berapa segmen pasar yang akan dicakup, lalu memilih segmen mana yang akan dilayani. Analisis dapat dilakukan dengan menelaah tiga faktor, yaitu ukuran dan pertumbuhan segmen, kemenarikan struktural segmen, serta sasaran dan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Masing-masing faktor dijelaskan secara singkat sebagai berikut: Ukuran dan Pertumbuhan Segmen, perusahaan harus mengumpulkan dan menganalisis data tentang penjualan terakhir, proyeksi laju pertumbuhan penjualan dan margin laba yang diharapkan untuk berbagai segmen, lalu pilih segmen yang diharapkan paling sesuai. Kemenarikan Struktural Segmen, suatu segmen mungkin mempunyai ukuran dan pertumbuhan yang sesuai dengan yang diharapkan, akan tetapi belum tentu menarik dari sisi profitabilitasnya, jadi perusahaan tetap harus mempelajari faktor-faktor struktural yang utama yang mempengaruhi daya tarik segmen dalam jangka panjang. Sasaran dan Sumber Daya, perusahaan harus mempertimbangkan sasaran dan sumber dayanya dalam keitan dengan segmen pasar. Walau ada segmen yang bagus, akan tetapi dapat ditolak jika tidak prospektif dalam jangka panjang, tetap harus dipertimbangkan kemampuan perusahaan dalam menyediakan sumber dayanya, misal keterampilan tenaga pelaksanaannya untuk masuk ke pasar itu lebih baik dari pesaingnya.

c. Menentukan Posisi Pasar

Setelah perusahaan memutuskan segmen pasar yang akan dimasuki, selanjutnya harus diputuskan pula posisi mana yang ingin ditempati dalam segmen tersebut. Untuk menentukan posisi pasar, terdapat tiga langkah yang masing-masing dijelaskan sebagai berikut:

- i. Mengidentifikasi Keunggulan Kompetitif. Jika perusahaan dapat menentukan posisi sendiri sebagai yang memberikan nilai superior kepada sasaran terpilih, maka ia memperoleh keunggulan komparatif. Misalnya apabila perusahaan menawarkan suatu produk yang bermutu, ia harus menyerahkan produk yang bermutu pula. Jadi posisi berawal dengan mengadakan pembedaan (differensiasi) atas tawaran pemasaran perusahaan sehingga ia akan memberikan nilai lebih besar daripada tawaran pesaing. Sebuah perusahaan dapat mendeferensiasikan tawarannya sehingga berbeda dari tawarannya sehingga berbeda dari tawaran pesaing, misalnya dibedakan menurut produk, layanan, personil, dan citra (image)
- ii. Memilih Keunggulan Kompetitif. Jika perusahaan telah menentukan beberapa keunggulan kompetitif yang potensial, selanjutnya harus dipilih satu keunggulan kompetitif sebagai dasar bagi kebijakan penentuan posisinya. Ia harus menetapkan berapa banyak perbedaan dan perbedaan mana yang akan dipromosikan. Perusahaan sebaiknya menentukan posisinya dengan lebih dari satu pembeda tetapi jangan pula terlalu banyak, misalnya Volvo menentukan posisinya sebagai produk yang paling aman dan paling tahan lama. Tidak setiap pembedaan dapat dijadikan faktor pembeda. Masing-masing perbedaan berpotensi menimbulkan biaya bagi perusahaan dan manfaat bagi pelanggan, oleh karenanya perusahaan harus cermat menyeleksi cara-cara yang akan diterapkannya untuk membedakan dirinya dari yang lain sehingga hasilnya dapat dirasakan dan dimanfaatkan oleh pelanggan. Sebagai contoh, misalnya hotel Westin Stamford di Singapore yang mengiklankan dirinya sebagai hotel tertinggi di dunia, tetapi ternyata kekhasan ini tidak penting bagi pelancong, sehingga hotel ini oleh manajemen dianggap bisnis yang gagal. Contoh kasus hotel ini merupakan salah satu contoh dari pembedaan yang tidak dapat dijadikan faktor tersebut.
- iii. Mewujudkan dan Mengkomunikasikan Posisi. Setelah penentuan posisi dipilih, perusahaan harus mengambil langkah-langkah untuk mewujudkan dan mengkomunikasikan

posisi yang diinginkan itu kepada konsumen sasaran. Jika perusahaan memutuskan untuk membangun posisi atas dasar mutu dan layanan yang lebih baik, maka ia harus mewujudkan posisi itu. Posisi itu dapat terus berkembang secara berangsur-angsur disesuaikan dengan lingkungan pemasaran yang selalu berubah.

2. SIKAP, PERILAKU, DAN KEPUASAAN KONSUMEN

Paparan mengenai konsep sikap, perilaku, dan kepuasan konsumen dalam rangka melakukan studi kelayakan bisnis dari aspek pemasaran disajikan berikut ini.

a. Sikap Konsumen

Sikap memainkan peranan yang penting dalam membentuk suatu perilaku. Pada umumnya, sikap digunakan untuk menilai efektifitas kegiatan pemasaran. Sikap merupakan evaluasi menyeluruh yang memungkinkan orang merespon secara konsisten berkenaan dengan objek atau alternatif-alternatif pilihan yang diberikan. Sikap menempatkan seseorang ke dalam suatu pikiran untuk menyukai atau tidak menyukai sesuatu, bergerak mendekati atau menjauhi sesuatu tersebut. Ada kecenderungan untuk menganggap bahwa sikap merupakan faktor yang tepat untuk meramalkan perilaku yang akan datang. Jadi, dengan mempelajari sikap, seseorang diharapkan dapat menentukan apa yang akan dilakukannya.

i. *Karakteristik Sikap*

Sikap memiliki beberapa karakteristik. Karakteristik-karakteristiknya ialah sebagai berikut: Memiliki obyek atau tujuan, sikap berhubungan dengan orang atau obyek tertentu. Sikap merupakan reaksi dari tindakan seseorang atau keadaan obyek tertentu.

✓ *Memiliki petunjuk, derajat dan intensitas*

Sikap menunjukkan apa yang dirasakan seseorang terhadap obyek, misalnya senang atau tidak senang terhadap obyek. Derajat menunjukkan seberapa besar orang tersebut suka atau tidak suka akan obyek. Sedangkan, intensitas untuk menunjukkan suatu tingkat keyakinan atau kepercayaan terhadap obyek.

✓ *Memiliki struktur*

Sikap cenderung tetap dan mungkin berubah tetapi biasanya tidak cepat. Sikap yang dekat dengan pusat struktur ini berarti mempunyai derajat sentrabilitas yang tinggi dan sebaliknya. Struktur sikap mempunyai tiga komponen yang menunjang, yaitu komponen pengetahuan, emosi, dan kecendrungan perilaku.

- ✓ Dapat dipelajari
Bahwa sebuah sikap merupakan hasil sebuah proses belajar yang didahului oleh seorang individu.

ii. *Sumber Sikap*

Sikap memiliki sumber-sumber, dua diantaranya yang utama yaitu:

- Pengalaman pribadi
Yaitu pengalaman langsung konsumen dengan produk, jasa dan toko yang dapat membantu menciptakan dan mempertajam sikap konsumen terhadap obyek tersebut, dimana pengalaman akan dievaluasi kembali sebagai obyek lama, dan hal ini akan mengembangkan sikap terhadap obyek.
- Kelompok
Yaitu seseorang dapat dipengaruhi oleh anggota kelompoknya. Sikap terhadap suatu produk dipengaruhi oleh kelompok-kelompok tertentu, seperti keluarga, rekan di tempat kerja, dan kelompok masyarakat sekitar.

iii. *Fungsi Sikap*

Ada beberapa fungsi sikap, diantaranya adalah sebagai berikut:

- Fungsi Penyesuaian
Mengarahkan pada obyek yang menyenangkan, menghindari obyek yang tidak menyenangkan, dan penyesuaian sikap terhadap persepsi mereka terhadap sesuatu obyek.
- Fungsi Pertahanan Ego
Untuk melindungi diri dari hal-hal yang merusak citra diri, serta untuk membantu citra diri yang kadang sering tanpa disadari terancam.
- Fungsi Pengekspresian Nilai

Bahwa sikap memungkinkan seseorang untuk mengekspresikan nilai-nilai. Selain itu, melalui sikap seseorang dapat lebih menerjemahkan nilai-nilainya ke dalam hal-hal yang lebih nyata.

- Fungsi Pengetahuan

Setiap orang membutuhkan dunia yang terstruktur dan teratur, oleh karena itu muncullah sikap untuk memproses pengetahuan. Akhirnya, dari kebutuhan inilah timbul sikap akan keyakinan perlu atau tidaknya memahami sesuatu.

iv. *Komponen Sikap*

Sikap memiliki tiga komponen utama, yaitu:

- Komponen Kognitif

Komponen ini terdiri atas kepercayaan konsumen dan pengetahuannya tentang obyek. Kepercayaan atas obyek biasanya dievaluasi secara alami. Semakin positif kepercayaan dan pengetahuan atas obyek akan semakin mendukung keseluruhan komponen kognitif pada sikap atas obyek itu.

- Komponen Afektif

Perasaan dan reaksi emosional kepada suatu obyek menunjukkan afektifitas dari sikap. Jika seseorang menyatakan suka pada suatu obyek, maka hal ini merupakan hasil dari emosi atau evaluasi afektif dari suatu produk.

- Komponen Perilaku

Komponen ini adalah respons dari seseorang terhadap obyek. Misalnya, keputusan untuk membeli atau tidak membeli suatu produk akan mencerminkan komponen perilaku ini.

b. Perilaku Konsumen

Perilaku konsumen tidak dapat secara langsung dikendalikan oleh perusahaan. Oleh karena itu, informasi mengenai perilaku ini perlu dikumpulkan sebanyak mungkin. Perilaku konsumen merupakan tindakan langsung dalam mendapatkan, mengonsumsi, serta menghabiskan produk dan jasa, termasuk proses keputusan yang mendahului dan mengikuti tindakan tersebut. Perilaku konsumen terbagi ke dalam dua golongan, yaitu:

i. Perilaku yang tampak

Variabel-variabel yang termasuk di dalamnya adalah jumlah pembelian, waktu, karena siapa, dengan siapa, dan bagaimana konsumen melakukan pembelian.

ii. Perilaku yang tak tampak

Variabel-variabelnya antara lain adalah persepsi, ingatan terhadap informasi, dan perasaan kepemilikan oleh konsumen.

Terdapat dua faktor utama yang berpengaruh terhadap perilaku konsumen, yaitu:

- Faktor Sosial Budaya
Faktor ini terdiri atas kebudayaan, budaya khusus, kelas sosial, kelompok sosial, dan referensi serta keluarga.
- Faktor Psikologis
Faktor ini terdiri atas motivasi, persepsi, proses belajar, kepercayaan, dan sikap.

Perilaku konsumen sangat menentukan proses pengambilan keputusan membeli yang tahapnya dimulai dari pengenalan masalah yaitu berupa desakan yang membenagkitkan tindakan untuk memenuhi dan memuaskan kebutuhannya. Selanjutnya tahap mencari informasi tentang produk dan jasa yang dibutuhkan yang dilanjutkan dengan tahap evaluasialternatif yang berupa penyeleksian. Tahap berikutnya adalah tahapan keputusan pembelian dan diakhiri dengan perilaku sesudah pembelian dimana membeli lagi atau tidak tergantung dari tingkat kepuasan yang didapat dari produk atau jasa tersebut.

c. Kepuasan Konsumen

Kepuasan konsumen adalah tingkat perasaan konsumen setelah membandingkan antara apa yang dia terima dan harapannya. Seorang pelanggan jika merasa puas dengan nilai yang diberikan oleh produk atau jasa, sangat besar kemungkinannya menjadi pelanggan dalam waktu yang lama. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan adalah:

- i. Mutu produk dan pelayanannya
- ii. Kegiatan penjualan
- iii. Pelayanan setelah penjualan
- iv. Nilai-nilai perusahaan

Kegiatan perusahaan terdiri atas variabel-variabel:

i. Pesan

Sebagai penghasil serangkaian sikap tertentu mengenai perusahaan, produk dan tingkat kepuasan yang dapat diharapkan oleh pelanggan.

ii. Sikap

Sebagai penilaian pelanggan atas pelayanan perusahaan.

iii. Perantara

Sebagai penilaian pelanggan atas perantara perusahaan seperti *dealer* dan grosir.

Pelayanan setelah penjualan terdiri atas variabel-variabel pelayanan pendukung tertentu sepertigaramsi serta yang berkaitan dengan umpan balik seperti penanganan keluhan dan pengembalian uang. Selanjutnya, variabel-variabel nilai perusahaan dapat dibagi atas dua macam, yaitu:

- i. Nilai resmi yang dinyatakan oleh perusahaan sendiri
- ii. Nilai tidak resmi yang tersirat dalam segala tindakannya sehari-hari

Kepuasan dibagi menjadi dua, yaitu:

i. Kepuasan Fungsional

Kepuasan fungsional merupakan kepuasan yang diperoleh dari fungsi suatu produk yang dimanfaatkan.

ii. Kepuasan Psikologis

Kepuasan psikologis merupakan kepuasan yang diperoleh dari atribut yang bersifat tidak berwujud dari produk.

Selanjutnya pelanggan pun dapat dibagi atas dua macam , yaitu:

i. Pelanggan Eksternal

Pelanggan eksternal mudah diidentifikasi karena mereka ada diluar organisasi.

ii. Pelanggan Internal

Pelanggan internal merupakan orang-orang yang melakukan proses selanjutnya dari pekerjaan orang sebelumnya.

Beberapa cara dapat dilakukan perusahaan untuk membentuk harapan pelanggan, yaitu:

- i. Melalui promosi yang tidak mengecewakan konsumennya agar terjadi komunikasi yang terkendali antara perusahaan dengan konsumen.
- ii. Melalui sikap yang baik dari para petugas penjualan.
- iii. Melalui unjuk kerja penjualan yang lebih profesional.

Memperbaiki dan mempertahankan hubungan antara perusahaan dengan pelanggannya perlu terus dibina. Untuk mengendalikan tingkat kehilangan pelanggan agar tetap pada posisi yang aman, perusahaan perlu mengambil empat langkah, yaitu:

- i. Menentukan tingkat bertahannya pelanggan.
- ii. Membedakan berbagai penyebab hilangnya pelanggan dan menentukan penyebab utama yang bisa dikelola lebih baik.
- iii. Memperkirakan kehilangan keuntungan dari pelanggan yang hilang.
- iv. Menghitung biaya untuk mengurangi tingkat kehilangan pelanggan.

Selain itu, ada beberapa cara untuk upaya mempertahankan pelanggan, antara lain:

- i. Menyulitkan pelanggan untuk mengganti pemasok. Hal ini dapat dilakukan dengan berbagai cara agar tidak berdampak pada pelanggannya untuk berganti pemasok.
- ii. Memberikan kepuasan yang tinggi. Dengan cara ini, akan sulit bagi pesaing untuk masuk walaupun dengan menggunakan cara berupa harga yang lebih murah atau rangsangan lain.

Untuk menciptakan loyalitas pelanggan, perusahaan hendaknya melakukan strategi yang berwawasan hubungan kemitraan dengan pelanggan. Terdapat lima tingkat hubungan dengan pelanggan, tingkat-tingkat itu adalah:

- i. Biasa, wiraniaga menjual produk namun tidak menghubungi pelanggan lagi.
- ii. Reaktif, wiraniaga menjual produk dan meminta pelanggan menghubunginya. Misalnya: jika mempunyai suatu keluhan.
- iii. Bertanggung jawab, wiraniaga menghubungi pelanggan segera setelah penjualan untuk menanyakan apakah produk atau jasa memenuhi harapan pelanggan atau tidak.

- iv. Proaktif, wiraniaga menghubungi pelanggan dari waktu ke waktu dengan saran untuk peningkatan penggunaan produk.
- v. Kemitraan, perusahaan terus bekerja sama dengan pelanggan untuk mencapai penghematan bagi pelanggan atau membantu pelanggan bekerja lebih baik.

3. MANAJEMEN PEMASARAN

Beberapa ahli memberikan bermacam-macam definisi tentang pemasaran, diantaranya adalah Kotler and Stanton (1995). Ia mengatakan bahwa pemasaran meliputi keseluruhan sistem yang berhubungan dengan kegiatan-kegiatan usaha, yang bertujuan merencanakan, menentukan harga, hingga mempromosikan dan mendistribusikan barang-barang atau jasa yang akan memuaskan kebutuhan pembeli, baik yang aktual maupun yang potensial. Jangkauan pemasaran sangat luas, berbagai tahap kegiatan harus dilalui oleh barang dan jasa sebelum sampai ke tangan konsumen, sehingga ruang lingkup kegiatan yang luas itu akan disederhanakan.

Sebagaimana diketahui dalam ilmu strategi manajemen, bahwa manajemen strategi perusahaan memiliki tahapan-tahapan. Sebelum sampai pada manajemen fungsional, seperti manajemen keuangan, SDM, produksi/operasi, dan pemasaran, terlebih dahulu manajemen strategi dimulai dengan visi, misi, tujuan-tujuan, strategi generik, strategi utamanya. Berikutnya, setelah strategi pemasaran diketahui, maka akan ditindaklanjuti dengan penentuan bauran pemasarannya.

a. Analisis Persaingan

Agar dapat menetapkan strategi pemasaran kompetitif yang efektif, studi kelayakan bisnis perlu juga mencermati produk, harga saluran distribusi maupun promosi yang dilakukan oleh para pesaing yang terdekat. Dengan cara ini perusahaan dapat menemukan bidang-bidang yang berpotensi untuk dijadikan keunggulan sekaligus mengetahui pula yang menjadi titik-titik kelemahan kompetitifnya sehingga dapat disusun suatu strategi menyerang maupun bertahan terhadap pesaing-pesaingnya. Berikut ini disajikan langkah-langkah dalam menganalisis pesaing yang dikemukakan oleh Kotler:

i. Mengidentifikasi Pesaing

Perusahaan dapat mendefinisikan para pesaingnya sebagai suatu perusahaan lain yang mempunyai salah satu atau lebih ciri-ciri sebagai berikut:

- Perusahaan yang menawarkan produk dan harga yang sama di pasar.
- Perusahaan yang membuat produk atau kelas produk yang sama.
- Perusahaan lain yang membuat produk dan memasok yang sama.
- Perusahaan yang bersaing merebut uang dari konsumen yang sama.

Dengan menggunakan hasil identifikasi ini, perusahaan dapat menindaklanjuti dengan tahapan berikutnya, yaitu bagaimana menentukan sasaran pesaing.

ii. Menentukan Sasaran Pesaing

Memang pada dasarnya semua pesaing akan berusaha memaksimalkan laba mereka, tetapi kenyataannya pesaing berbeda dalam penekanan pada laba, baik untuk laba jangka panjang pendek maupun jangka panjang, apalagi orientasi pesaing yang bukan untuk memaksimalkan laba melainkan memuaskan pelanggan yang sudah tentu kesemuanya itu memiliki sasaran yang relatif berbeda seperti dalam hal komponen pangsa pasar, arus kas, pemakaian teknologi, dan pelayanan.

Jadi, dengan mengetahui sasaran pesaing beserta penekanan-penekannya dapat menunjukkan apakah mereka puas dengan situasinya sekarang serta bagaimana kemungkinan reaksinya atas berbagai tindakan kompetitif.

iii. Mengidentifikasi Strategi Pesaing

Semakin mirip strategi suatu perusahaan dengan perusahaan lain maka semakin ketat persaingan diantara mereka. Pesaing pada umumnya dapat digolongkan menjadi beberapa kelompok yang tiap kelompok memiliki strategi yang serupa. Kelompok ini disebut Kelompok Strategik. Persaingan terjadi diantara tiap kelompok strategik tetapi yang lebih ketat terjadi di dalam kelompok strategik yang sama.

Perusahaan perlu menelaah semua dimensi yang mengidentifikasi kelompok-kelompok strategik yang bersangkutan, sepertimutu, ciri, ragam produk dari

masing-masing pesaing, juga layanan, kebijakan harga, distribusi, program promosi, dan lain-lain.

iv. Menilai Kekuatan dan Kelemahan Pesaing

Untuk mengetahui apakah pesaing menjalankan strategi dan mencapai tujuan mereka? Hal ini tergantung pada kemampuan masing-masing pesaing. Jadi perusahaan harus mengidentifikasi secara tepat kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan mereka. Biasanya perusahaan mengetahui kekuatan dan kelemahan pesaing melalui data sekunder, pengalaman pribadi, dan desus-desus. Tetapi sebaiknya perusahaan melakukan riset pemasaran terhadap pelanggan, pemasok maupun dealer, selanjutnya data itu dianalisis untuk menghasilkan informasi yang dibutuhkan untuk menilai pesaing.

v. Mengestimasi Pola Reaksi Pesaing

Perusahaan perlu tahu tentang mentalitas pesaing tertentu kalau ingin mengantisipasi bagaimana pesaing akan bertindak atau bereaksi terhadap tindakan pesaing lainnya. Strategi, sasaran, program, kekuatan dan kelemahan pesaing dapat dijadikan sebagai indikator mentalitas itu.

Masing-masing pesaing bereaksi secara berbeda, ada yang bereaksi secara cepat ada pula yang lambat atau bahkan tidak bereaksi sama sekali. Beberapa pesaing hanya akan bereaksi terhadap serangan tertentu saja dan tidak untuk serangan lainnya, sehingga beberapa pesaing menunjukkan pola reaksi yang dapat diramalkan sebelumnya.

vi. Memilih Pesaing

Setelah perusahaan dapat menentukan pesaing utamanya melalui keputusan sebelumnya mengenai sasaran pelanggan, saluran distribusi, dan bauran pemasaran, selanjutnya harus diputuskan pesaing manayang harus diserang.

b. Bauran Pemasaran Produk Barang

Bagi pemasaran produk barang, manajemen pemasaran akan dipecah atas 4 (empat) kebijakan pemasaran yang lazim disebut sebagai bauran pemasaran (*marketing – mix*) atau 4P dalam pemasaran yang terdiri dari 4 (empat) komponen, yaitu produk (*product*), harga (*price*), distribusi (*place*), promosi (*promotion*). Masing – masing penjelasannya di paparkan berikut ini:

- i. Kebijakan Produk.** Produk berupa barang dapat dibeda – bedakan atau diklasifikasikan menurut macam – macamnya. Misalnya ia dapat dibedakan menjadi barang konsumsi, yaitu barang yang dibeli oleh konsumen akhir untuk dikonsumsi dan barang industr, yaitu barang yang dibeli untuk diolah kembali. Pengembangan sebuah produk mengharuskan perusahaan menerapkan manfaat – manfaat apa yang akan diberikan oleh produk itu. Manfaat – manfaat ini dikomunikasikan dan hendaknya dipenuhi oleh atribut produk. Untuk produk barang, misalnya seperti mutu, ciri dan desain. Mutu produk menunjukkan kemampuan sebuah produk untuk menjalankan fungsinya, ciri produk merupakan sarana kompetitif untuk membedakan produk perusahaan dengan produk pesaing, sedangkan desain dapat menyumbangkan kegunaan atau manfaat produk serta coraknya.
- ii. Kebijakan Harga.** Harga adalah sebuah nilai yang ditukarkan konsumen dengan manfaat memiliki atau menggunakan produk yang nilainya diterapkan oleh pembeli dan penjual melalui tawar – menawar, atau ditetapkan oleh penjual untuk satu harga yang sama terhadap semua pembeli. Penetapan harga dan persaingan harga telah dinilai sebagai masalah utama yang dihadapi perusahaan. Keputusan – keputusan mengenai harga dipengaruhi oleh berbagai faktor, yaitu faktor internal perusahaan dan faktor lingkungan eksternal. Dalam hal faktor internal, keputusan harga disesuaikan dengan sasaran pemasaran, misalnya sasarannya adalah untuk bertahan hidup, memaksimalkan laba jangka pendek, memaksimalkan pangsa pasar atau kepemimpinan mutu produk. Keputusan harga disesuaikan dengan strategi *marketing – mix* nya, dimana manajemen harus mempertimbangkannya sebagai satu keseluruhan. Jika produk diposisikan atas dasar faktor – faktor bukan harga, maka keputusan – keputusan mengenai mutu, promosi dan distribusi akan mempengaruhi harga, tetapi sebaliknya, jika harga merupakan sebuah faktor dalam penentuan posisi, maka harga akan sangat mempengaruhi keputusan – keputusan. Dalam kebanyakan kasus, perusahaan akan mempertimbangkan semua keputusan *marketing – mix* nya secara bersama – sama, saat mengembangkan program pemasarannya. Keputusan harga

didasarkan pada pertimbangan organisasi. Dalam hal faktor eksternal, dapat dijelaskan sebagai berikut:

Pasar dan permintaan konsumen merupakan plafon harga (harga tertinggi). Konsumen akan membandingkan harga suatu produk dengan manfaat yang dimilikinya. Oleh karenanya sebelum menetapkan harga, harus dipahami dulu hubungan antara harga dan permintaan terhadap produk tersebut baik untuk jenis pvsar yang berbeda maupun persepsi konsumennya, lalu dianalisis dengan metode – metode yang sesuai.

- iii. Kebijakan Distribusi.** Sebagian besar produsen menggunakan perantara pemasaran untuk memasarkan produk, khususnya barang, dengan cara membangun suatu saluran distribusi yaitu sekelompok organisasi yang saling tergantung diatas keterlibatan mereka pada proses yang memungkinkan sasaran produk tersedia bagi penggunaan atau konsumsi oleh konsumen atau pengguna industrial. Saluran distribusi ini membentuk tingkatan saluran untuk menentukan panjangnya saluran distribusi. Dalam hal kebijakan distribusi, desain saluran perlu ditetapkan. Mendesain sistem saluran memerlukan analisis kebutuhan layanan konsumen, penetapan sasaran dan kendala – kendala saluran, pengidentifikasian alternatif – alternatif saluran yang utama serta mengevaluasinya. Selanjutnya perlu diterapkan sasaran dan kendala saluran. Setelah perusahaan menetapkan sasaran yang hendak dicapai oleh salurannya, selanjutnya ia harus mengidentifikasi alternatif – alternatif salurannya yang berhubungan dengan jenis perantara, jumlah perantara dan tanggung jawab anggota saluran. Jenis perantara, maksudnya mencari jenis perantara yang sesuai dengan produk untuk dapat menjual atau mendekatkannya pada konsumen.
- Jumlah perantara:** maksudnya perusahaan harus memutuskan banyaknya pedagang perantara dari tiap tingkat yang menurutnya paling efektif. Tanggung jawab anggota saluran: maksudnya produsen dan perantara harus sepakat mengenai syarat – syarat dan tanggung jawab masing – masing anggota saluran, misalnya mengenai harga, hak wilayah dan layanan khusus. Setelah mengidentifikasi beberapaalternatif dan akan memilih salah satunya, perusahaan harus mengevaluasi masing – masing alternatif berdasarkan kriteria ekonomi,

pengendalian dan adaptif. **Kriteria Ekonomi** : maksudnya memilih alternatif berdasarkan keuntungan bersih yang dihasilkan setelah mengurangi pendapatan penjualan yang dilakukan oleh saluran dengan semua biaya yang dikeluarkan. **Kriteria Pengendalian** : maksudnya pemilihan saluran yang problem pengendalian menjadi hal yang utama. Mungkin perusahaan memilih pedagang perantara yang lebih mudah dikendalikan. **Kriteria adaptif** : maksudnya perusahaan dapat menyalurkan produknya ke saluran – saluran itu dalam waktu yang berjangka lama atau berjangka pendek.

- iv. **Kebijakan Promosi.** Pemasaran tidak hanya membicarakan produk, harga produk, dan mendistribusikan produk, tetapi juga mengkomunikasikan produk ini kepada masyarakat agar produk itu dikenal dan ujung – ujungnya dibeli. Untuk mengkomunikasikan produk perlu disusun suatu strategi yang sering disebut dengan strategi Buaran Promosi yang terdiri atas 4 komponen utama yaitu, periklanan, promosi penjualan, hubungan masyarakat dan penjualan perorangan. **Periklanan** : merupakan tiap – tiap bentuk penyajian dan promosi bukan pribadi yang dibayar, mengenai gagasan atau barang oleh sponsor yang teridentifikasi. Promosi penjualan adalah intensif jangka pendek untuk meningkatkan pembelian atau penjualan suatu produk dimana pembelian diharapkan dilakukan sekarang juga. Kegiatan promosi yang termasuk kedalam promosi penjualan adalah seperti misalnya pemberian kupon, obral, kontes, pameran dan lain – lain. **Hubungan Masyarakat** : bertujuan membangun hubungan yang baik dengan publik perusahaan dengan menghasilkan publisitas menyenangkan, menumbuhkembangkan suatu citra perusahaan yang baik, menangani atau melenyapkan desas – desus, cerita dan peristiwa yang tidak menyenangkan. Humas atau PR merupakan sebuah konsep yang menggunakan banyak sarana, seperti : pers, publisitas produk, komunikasi perusahaan *lobbying*, dan penyuluhan. Penjualan Perorangan : manajemen armada – penjualan adalah suatu analisis, perencanaan, implementasi dan pengendalian atas kegiatan para wiraniaga. Didalamnya termasuk menetapkan saaran, strategi armada penjualan , merekrut, menyeleksi, melatih, mensupervisi serta mengevaluasi armada penjual perusahaan.

c. Bauran Pemasaran Produk Jasa

Bauran pemasaran untuk produk jasa lebih luas daripada bauran produk barang seperti telah dipaparkan diatas. Untuk jasa, baurannya dapat diperluas lagi dengan menambah tiga elemen lagi yaitu: elemen orang, bukti fisik dan proses jasa itu sendiri. Paparannya seperti dibawah ini:

Orang. Yang dimaksud orang di sini adalah semua partisipan yang memainkan sebagian penyedia jasa, yaitu peran selama proses dan konsumsi jasa berlangsung dalam waktu ril jasa oleh karenanya dapat mempengaruhi persepsi pembeli. Yang dimaksud dengan partisipan ini antara lain adalah staf perusahaan, konsumen, dan konsumen lain dalam lingkungan jasa tersebut.

Disampaikan dan dimana perusahaan dan konsumennya, berinteraksi dan setiap komponen *tangible* memfasilitasi penampilan atau komunikasi jasa tersebut.

Proses jasa itu sendiri. Proses ini mencerminkan bagaimana secara elemen bauran pemasaran jasa dikoordinasikan untuk menjamin kualitas dan konsistensi jasa yang diberikan kepada konsumen. Dengan demikian, pemasaran harus dilibatkan ketika desain proses jasa dibuat, karena pemasaran juga sering terlibat dalam, atau bertanggung jawab terhadap, pengawasan kualitas jasa.

4. IMPLIKASI PADA SKB

Seberapa luas dan dalam aspek pemasaran dalam SKB dilakukan, tergantung pada besar kecil bisnis yang akan digarap. Tetapi umumnya hasil studi untuk aspek pemasaran akan memberikan informasi perihal:

1. Bagaimana segmentasi, *target*, dan posisi produk ditetapkan
2. Bagaimana strategi bersaing ditentukan
3. Bagaimana program pemasaran dianalisis melalui bauran pemasaran
4. Perkiraan penjualan yang bisa dicapai perusahaan
5. Perkiraan *market – share* yang bisa dikuasai perusahaan

Selain aspek pemasaran, perlu dilakukan survei mengenai *consumer behaviour* untuk mengetahui misalnya masalah – masalah :

1. Pengetahuan, kebutuhan dan keinginan terhadap produk. Kajian dapat dilakukan misalnya melalui model AIDCA, atau AIDA
2. Sikap, perilaku dan kepuasan terhadap produk pesaing saat ini

Hasil Analisis

Hasil analisis untuk aspek pemasaran, termasuk perihal *consumer behaviour*, adalah suatu pernyataan layak atau tidak layak rencana bisnis dari aspek ini. Jika layak maka analisis akan ditentukan untuk aspek – aspek selanjutnya, sedangkan jika, tidak dianggap layak, maka perlu dicarikan usaha – usaha baru yang realistis dan positif agar aspek ini dapat menjadi layak. Jika, tidak ada jalan lain, maka dianjurkan bisnis ini untuk tidak diteruskan.

C. LATIHAN SOAL/TUGAS

1. Jelaskan secara lengkap pengertian aspek pemasaran
2. Jelaskan bagaimana cara menentukan segmentasi pasar, pasar sasaran, dan penentuan posisi pasar.

D. DAFTAR PUSTAKA

Buku

1. Hussien Umar “ Studi Kelayakan Bisnis” Jakarta PT Gramedia Utama, november 2009, cetakan kesepuluh.
2. Fuad Husnan dan Sumarsono “ Studi Kelayakan Bisnis”Jogyakarta UPP AMP YKPN 2010.
3. Suswanto Sutojo “Studi Kelayakan Bisnis” jakarta PT Pustaka Binawan Presindo 1999
4. Behrwans dan PM Hawrank “ manual For The Preparation of Indonesia Feasibility Student”Viena United Nation 2011.
5. Dr. Kasmir,S.E.,M.M dan Jakfar,S.E.,M.M “Studi Kelayakan Bisnis” Jakarta Kencana Prenada Media Group, april 2013,cetakan kesembilan edisi revisi
6. Sri Handaru Yuliati,”Studi Kelayakan Bisnis” Tangerang Selatan,Universitas Terbuka, edisi kedua cetakan pertama.

BAB IV

ASPEK TEKNIK DAN TEKNOLOGI

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Adapun tujuan pembelajaran yang akan dicapai sebagai berikut:

1. Mahasiswa dapat menjelaskan pengertian aspek teknis dan teknologi
2. Mahasiswa mampu menjelaskan tujuan aspek teknis dan teknologi
3. Mahasiswa dapat menjelaskan metode penilaian lokasi dan bagaimana cara menentukan lokasi usaha
4. Mahasiswa dapat menjelaskan pengertian luas produksi dan tata letak.
5. Mahasiswa mampu menjelaskan dan menghitung *Economic Order Point (EOQ)* dan *Re Order Point (ROP)*

B. URAIAN MATERI

Penilaian kelayakan terhadap aspek ini sangat penting dilakukan sebelum perusahaan dijalankan. Penentuan kelayakan ini menyangkut hal-hal yang berkaitan dengan teknis/operasi perusahaan, sehingga apabila tidak dianalisa dengan baik, maka akan dapat berakibat fatal bagi perusahaan dalam perjalanannya dikemudian hari. Adapun yang perlu diperhatikan menyangkut aspek ini yaitu masalah manajemen operasional, masalah proses produksi, masalah penentuan lokasi, luas produksi, tata letak dan hal-hal yang berhubungan dengan operasional. Kelengkapan kajian aspek ini sangat tergantung dari jenis usaha yang akan di jalankan.

Ada beberapa hal yang ingin dicapai dalam aspek teknik dan teknologi ini yaitu:

1. Agar perusahaan dapat menentukan lokasi yang tepat baik untuk lokasi pabrik, gudang, kantor cabang maupun kantor pusat
2. Agar perusahaan dapat menentukan layout yang sesuai dengan proses produksi yang dipilih, sehingga dapat memberikan efisien.
3. Agar perusahaan bisa menentukan teknologi yang paling tepat dalam menjalankan produksinya.
4. Agar perusahaan dapat menentukan metode persediaan untuk kelancaran proses produksinya

5. Agar dapat menentukan kualitas tenaga kerja yang dibutuhkan sekarang dan dimasa yang akan datang.

1. MASALAH MANAJEMEN OPERASIONAL

Manajemen Operasional adalah suatu fungsi atau kegiatan manajemen yang meliputi perencanaan, organisasi, *staffing*, koordinasi, pengarahan dan pengawasan terhadap operasi perusahaan. Operasi ini merupakan suatu kegiatan (di dalam perusahaan) untuk mengubah masukan menjadi keluaran, sehingga keluarannya akan lebih bermanfaat dari masukannya. Keluaran tersebut dapat berupa barang dan/atau jasa. Tugas manajemen operasional di perusahaan adalah untuk mendukung manajemen dalam rangka pengambilan keputusan masalah-masalah produksi/operasi.

Ada tiga masalah pokok yang dihadapi perusahaan, yaitu: masalah penentuan posisi perusahaan, masalah desain dan masalah operasional.

- a. **Masalah penentuan posisi perusahaan.** Penentuan posisi perusahaan dalam masyarakat bertujuan agar keberadaan perusahaan sesuai dengan kebutuhan masyarakat, dan dapat dijalankam secara ekonomis, efektif dan efisien. Oleh karena itu, perlu diputuskan bagaimana hendaknya posisi perusahaan ditentukan. Keputusan itu meliputi, antara lain mengenai pemilihan strategi berproduksi, penentuan produk yang akan ditawarkan ke pasar, termasuk menentukan kualitasnya.
- b. **Masalah desain.** Masalah desain akan mencakup perancangan fasilitas operasi yang akan digunakan. Untuk mengatasi masalah ini, hendaknya dilakukan pengambilan keputusan di bidang rancang bangun (*design*). Untuk proses manufaktur yang menghasilkan barang, keputusan ini antaa lain meliputi: perencanaan letak pabrik, proses operasi, teknologi yang digunakan, rencana kapasitas mesin yang akan dipakai, perencanaan bangunan, tata letak (*layout*) ruangan, dan lingkungan kerja.
- c. **Masalah operasional.** Masalah operasional timbul biasanya pada saat proses produksi sudah berjalan. Untuk proses manufaktur yang menghasilkan barang, keputusan terhadap masalah operasional ini antara lain: rencana produksi, rencana persediaan bahan baku, penjadwalan kerja pegawai, pengawasan kualitas, dan pengawasan biaya produksi.

2. MASALAH PROSES PRODUKSI DAN OPERASI

Persoalan-persoalan dalam proses produksi/operasi ternyata cukup banyak dan kompleks. Namun, persoalan-persoalan itu akan dipilah-pilah, dan disesuaikan dalam rangka studi kelayakan bisnis. Untuk proses manufaktur, persoalan-persoalan dalam proses tersebut dikelompokkan sesuai dengan masalah manajemen operasional di atas, sebagai berikut:

- a. Kelompok Masalah Posisi Perusahaan, persoalan-persoalan utamanya adalah:
 - i. Pemilihan strategi produksi.
 - ii. Pemilihan dan perencanaan produk.
 - iii. Perencanaan kualitas.
- b. Kelompok Masalah Desain, persoalan-persoalan utamanya adalah:
 - i. Pemilihan teknologi.
 - ii. Perencanaan kapasitas pabrik.
 - iii. Perencanaan letak pabrik.
 - iv. Perencanaan tata letak (*layouy*) pabrik.
- c. Kelompok Masalah Operasional, persoalan-persoalan utamanya adalah:
 - i. Perencanaan jumlah produksi.
 - ii. Manajemen persediaan.
 - iii. *Materials Requirement planning*.
 - iv. Pengawasan kualitas produk.

Catatan: Dalam hal bisnis jasa, persoalan-persoalan dalam proses jasa relative sama, walaupun perbedaannya pasti tidak pula sedikit. Sehingga, paparan untuk aplikasi jasa akan dilaksanakan melalui pengelompokan di atas.

Berkaitan dengan studi kelayakan bisnis untuk aspek teknik dan teknologi, hendaknya permasalahan-permasalahan proses operasional untuk barang maupun jasa dapat dianalisis dengan cermat agar dapat dipakai untuk menyatakan layak atau tidak layak rencana bisnis dilihat dari aspek ini.

1. Pemilihan Strategi Produksi

Agar barang dan/atau jasa yang akan diproduksi dapat memenuhi kebutuhan konsumen, biasanya didahului dengan suatu kegiatan penelitian, seperti penelitian pasar dan pemasaran. Dari masukan penelitian pasar dan pemasaran ini, berikutnya

akan ditetapkan macam-macam produk yang menjadi alternatif untuk dibuat. Mengacu pada alternatif produk-produk ini, selanjutnya, akan dikaji pula kaitannya dengan aspek-aspek yang lain, seperti aspek keuangan dan seterusnya.

2. Pemilihan dan Perencanaan Produk

Setelah beberapa alternatif ide produk tersaring, selanjutnya akan dikaji produk (beberapa produk) apa yang menjadi prioritas untuk diproduksi. Biasanya, untuk menetapkan produk tersebut akan dilakukan melalui tahapan-tahapan pekerjaan. Pada umumnya, tahapan itu meliputi:

a. Penentuan Ide Produk dan Seleksi

seperti telah diketahui, bahwa ide produk dapat diciptakan atas masukan berbagai aspek, seperti pada aspek pasar dan pemasaran. Akan tetapi, ternyata, masih banyak aspek lain yang dapat mendorong terciptanya ide produk, misalnya: atas dasar perkembangan teknologi, dan kebijakan-kebijakan internal perusahaan. Selanjutnya seleksi ide produk juga dilakukan atas berbagai kriteria, misalnya: atas masukan dari penelitian pasar dan pemasaran, teknis dan keuangan. Pada intinya, aspek pasar dan pemasaran untuk mengetahui apakah ide-ide produk diperkirakan akan diterima pasar, aspek teknis berguna untuk mengetahui apakah perusahaan mampu membuat produk tersebut dengan segala sumber daya yang dimilikinya. Sedangkan untuk aspek keuangan, adalah menilai apakah produk tersebut jika dihasilkan akan mendatangkan keuntungan yang sesuai dengan harapan.

b. Pembuatan Desain Produk Awal

Dalam produksi barang, gambaran desain awal akan lebih jelas bila dibandingkan dengan produk jasa. Dalam membuat desain produk awal ini, hendaknya dipertimbangkan hal-hal seperti: manfaat produk yang akan dibuat, fungsi yang hendaknya dimiliki barang agar menunjang manfaat-manfaatnya, desain, seni, dan estetika barang yang akan diproduksi. Desain produk awal ini akan ditindaklanjuti menjadi produk yang lebih mendekati sebenarnya.

c. Pembuatan Prototip dan Pengujian

Khususnya pada produk barang yang akan diproduksi secara massal, pembuatan prototip menjadi begitu penting. Prototip adalah produk yang dibuat sebagai produk

percobaan sebelum produk dibuat secara besar-besaran. Ia berguna untuk menilai kemampuan produk agar sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Untuk produk jasa, pada umumnya, dapat juga dibuat prototipnya, misalnya sistem komputer untuk aplikasi *general ledger* (akuntansi). Sebelum dijual, sistem komputer ini dibuat dulu contohnya. Sementara itu, pengujian dilakukan untuk mengetahui apakah prototip ini sesuai dengan harapan. Akhirnya, terciptalah desain produk akhir yang siap untuk diimplementasikan.

d. Implementasi

Tahap ini mencoba untuk menilai apakah produk yang sudah mulai diproduksi dan ditawarkan di pasar memiliki masa depan yang baik. Cara melakukan penilaiannya bermacam-macam, salah satunya dengan menggunakan *preference matrix*. Caranya, produk dinilai melalui beberapa kriteria yang dianggap penting. Lalu kriteria-kriteria ini diberi bobot kepentingannya. Selanjutnya, nilailah kondisi produk berdasarkan kriteria-kriteria tersebut, misalnya dengan memberi bobot dengan skala minimal ordinal. Selanjutnya, carilah rata-rata skornya. Terakhir, bandingkan rata-rata skor itu dengan standar minimal yang telah ditentukan perusahaan. Jika, nilainya di atas standar, maka dianggap bahwa produk berada pada kondisi sukses, minimal pada saat itu.

Jadi, proses desain merupakan proses berulang. Informasi baru yang diberikan oleh pemakai dapat dimanfaatkan guna menemukan cara-cara meningkatkan desain, misalnya dalam rangka penghematan biaya produksi ataupun untuk mencapai sasaran kualitas. Selanjutnya, berdasarkan desain yang ditetapkan tersebut, perencanaan proses manufaktur dilakukan dengan menetapkan rincian spesifikasi proses yang dibutuhkan serta urtuannya secara cermat.

Perencana proses dapat bekerja dalam keterbatasan-keterbatasan peralatan yang tersedia, tetapi bila volume cukup besar dan desainnya stabil, perencana proses dapat mempertimbangkan pemakaian peralatan khusus termasuk proses-proses otomatis serta tataletak yang khusus pula.

3. Rencana Kualitas

Kualitas produk merupakan hal penting bagi konsumen. Kualitas produk, baik yang barang maupun jasa perlu ditentukan melalui dimensi-dimensinya. Perusahaan hendaknya menentukan suatu tolok ukur rencana kualitas produk dari tiap dimensi kualitasnya. Dimensi kualitas produk dapat dipaparkan berikut ini.

a. Produk Berupa Barang

Menurut David Garvin, yang dikutip Vincent Gaspersz, menentukan dimensi kualitas barang dapat dilakukan melalui delapan dimensi seperti berikut ini.

- ❖ *performance*, hal ini berkaitan dengan aspek fungsional suatu barang dan merupakan karakteristik utama yang diperimbangkan pelanggan dalam membeli barang tersebut.
- ❖ *Features*, yaitu aspek performansi yang berguna untuk menambah fungsi dasar, berkaitan dengan pilihan-pilihan produk dan pengembangannya.
- ❖ *Reliability*, hal yang berkaitan dengan probabilitas atau kemungkinan suatu barang berhasil menjalankan fungsinya setiap kali digunakan dalam periode waktu tertentu dan dalam kondisi tertentu pula
- ❖ *Conformance*, hal ini berkaitan dengan tingkat kesesuaian terhadap spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan pada keinginan pelanggan. Konfirmasi merefleksikan derajat ketepatan antara karakteristik desain produk dengan karakteristik kualitas standar yang telah ditetapkan.
- ❖ *Durability*, yaitu suatu refleksi umur ekonomis berupa ukuran daya tahan atau masa pakai barang.
- ❖ *Serviceability*, yaitu karakteristik yang berkaitan dengan kecepatan, kompetensi, kemudahan, dan akurasi dalam memberikan layanan untuk perbaikan barang.
- ❖ *Aesthetics*, merupakan karakteristik yang bersifat subyektif mengenai nilai-nilai estetika yang berkaitan dengan pertimbangan pribadi dan refleksi diri preferensi individual.

- ❖ *Fit and finish*, suatu sifat subyektif, berkaitan dengan perasaan pelanggan mengenai keberadaan produk tersebut sebagai produk yang berkualitas.

b. Produk Jasa/Servis

Zeithaml et. al. mengemukakan lima dimensi dalam menentukan kualitas jasa, yaitu:

- ❖ *Reliability*, yaitu kemampuan untuk memberikan pelayanan yang sesuai dengan janji yang ditawarkan.
- ❖ *Responsiveness*, yaitu respons atau kesigapan karyawan dalam membantu pelanggan dan memberikan pelayanan yang cepat dan tanggap, yang meliputi: kesigapan karyawan dalam melayani pelanggan, kecepatan karyawan dalam menangani transaksi, dan penanganan keluhan pelanggan.
- ❖ *Assurance*, meliputi kemampuan karyawan atas: pengetahuan terhadap produk secara tepat, kualitas keramah-tamaha, perhatian dan kesopanan dalam member pelayanan, keterampilan dalam memberikan informasi, kemampuan dalam memberikan keamanan di dalam memanfaatkan jasa yang ditawarkan, dan kemampuan dalam menanamkan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan.

Dimensi ini merupakan gabungan dari dimensi :

- Kompetensi (*competence*), artinya keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh para karyawan untuk melakukan pelayanan.
- Kesopanan (*courtesy*), yang meliputi keramahan, perhatian dan sikap para karyawan.
- Kredibilitas (*credibility*), meliputi hal-hal yang berhubungan dengan kepercayaan kepada perusahaan, seperti reputasi, prestasi dan sebagainya.
- ❖ *Empathy*, yaitu perhatian secara individual yang diberikan perusahaan kepada pelanggan seperti kemudahan untuk menghubungi perusahaan,

kemampuan karyawan untuk berkomunikasi dengan pelanggan, dan usaha perusahaan untuk memahami keinginan dan kebutuhan pelanggannya.

Dimensi *Empathy* ini merupakan penggabungan dari dimensi:

- ❑ Akses (*Access*), meliputi kemudahan untuk memanfaatkan jasa yang ditawarkan perusahaan.
 - ❑ Komunikasi (*Communication*), merupakan kemampuan melakukan komunikasi untuk menyampaikan informasi kepada pelanggan atau memperoleh masukan dari pelanggan.
 - ❑ Pemahaman pada pelanggan (*Understanding the Customer*), meliputi usaha perusahaan untuk mengetahui dan memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan.
- ❖ **Tangibles**, meliputi penampilan fasilitas fisik seperti gedung dan ruangan *front office*, tersedianya tempat parkir, kebersihan, kerapihan dan kenyamanan ruangan, kelengkapan peralatan komunikasi dan penampilan karyawan.

4. Pemilihan Teknologi

Pilihan teknologi untuk memproduksi pada dekade milenium baru saat ini, baik untuk produk barang maupun jasa, telah dan sedang berkembang terus sesuai dengan kemajuan zaman. Hendaknya, kemajuan teknologi membawa efisiensi yang tinggi pada proses produksi sekaligus menghasilkan produktivitas yang tinggi pula. Akan tetapi, selain keuntungan-keuntungan, juga terdapat kelemahan-kelemahan atas perkembangan teknologi ini, misalnya, teknologi tersebut belum tentu cocok dengan lingkungan internal perusahaan maupun lingkungan eksternalnya. Impikasi strategis pengelolaan teknologi yang efektif telah ditunjukkan oleh misalnya perusahaan Kodak. Dengan mencadangkan anggaran riset dan pengembangan yang lebih dari rata-rata perusahaan sejenis dalam rangka menghasilkan produk baru, dan inovasi proses yang dilakukannya, telah menempatkan ia pada posisi sebagai *leader* dalam industri kamera.

Berkaitan dengan pemilihan teknologi, biasanya suatu produk tertentu dapat diproses dengan lebih dari satu cara, sehingga teknologi yang dipilih perlu ditentukan

secara jelas. Patokan umum yang dapat dipakai misalnya adalah dengan mengetahui seberapa jauh derajat mekanisasi yang diinginkan dan manfaat ekonomi yang diharapkan. Beberapa kriteria lainnya adalah kesesuaian dengan bahan mentah yang dipakai, keberhasilan pemakaian teknologi di tempat lain., kemampuan tenaga kerja dalam pengoperasian teknologi, dan kemampuan antisipasi terhadap teknologi lanjutan.

5. Rencanaa Kapasitas Produksi

Kapasitas didefinisikan sebagai suatu kemampuan pembatas dari unit produksi untuk memproduksi dalam waktu tertentu. Kapasitas dapat dilihat dari sisi masukan (input) atau keluaran (output). Perhatikan contoh berikut ini. Kapasitas dari masukan (input) misalnya adalah: kapasitas suatu perguruan tinggi dapat dilihat dari kemampuannya untuk menampung mahasiswa; kapasitas mesin didasarkan pada jam kerja operasi per harinya. Kapasitas dari keluaran (output) misalnya adalah: pabrik tempe diukur dari kemampuannya menghasilkan tempe; atau kapasitas buruh pabrik rokok diukur dengan memampunya menghasilkan batang-batang rokok. Rata-rata penggunaan kapasitas dapat diukur dengan persentase pemakaian kapasitas untuk memproduksi dibagi dengan kapasitas yang tersedia. Jika masih tersedia cadangan kapasitas, ia disebut sebagai *capacity cushion*.

Rencana kapasitas produksi dalam rangka studi kelayakan aspek teknis dan teknologi ini tergantung beberapa pilihan sistem, antara lain:

a. Skala ekonomi

Dengan faktor ini, kapasitas yang dipilih adalah yang memiliki biaya per unit yang paling rendah. Akan tetapi, cara ini memiliki kelemahan-kelemahan, seperti: waktu pengembalian modalnya berjangka panjang, akibatnya produk menjadi kurang fleksibel untuk disesuaikan dengan selera konsumen.

b. Focused facilities

Dengan kelemahan-kelemahan yang ada pada sistem skala ekonomi di atas, maka muncullah, sistem *focused facilities*, di mana cara mempertahankan volume produksi yang tinggi diganti dengan penyediaan produk yang lebih disesuaikan dengan kebutuhan.

Selain itu, dalam perencanaan kapasitas produksi, terdapat dua ekstrim strategi. Pertama, Strategi Ekspansi, strategi ini lebih bersifat proaktif. Contoh cara kerjanya adalah dengan melakukan penelitian pasar untuk mengetahui apakah untuk waktu yang akan datang permintaan pasar atas produk akan meningkat atau sebaliknya, sehingga kapasitas produksi harus ditambah atau dikurangi. Sedangkan, cara kedua, dilakukan strategi *wait and see*, di mana cara ini dilakukan, jika permintaan produk sudah yakin benar meningkat atau tidak meningkat.

6. Perencanaan Letak Pabrik

a. Bagi Perusahaan Manufaktur

Letak pabrik sebagai tempat proses produksi perlu dianalisis secara seksama karena sangat berpengaruh terhadap banyak aspek, seperti biaya. Murah atau mahal nya harga produk tergantung pula pada letak pabrik karena jarak berpengaruh terhadap harga di pasar. Rentetan akibat lainnya adalah masalah kemampuan bersaing di pasar, yang ujung-ujungnya akan mempengaruhi laba yang akan dihasilkan

Dalam studi kelayakan bisnis, pilihan letak pabrik hendaknya dapat dikaji dari beberapa faktor. Hasil kajian, kelak akan dianalisis lagi untuk mencapai keputusan akhir dimana pabrik akan didirikan. Faktor-faktor utama yang perlu diperhatikan antara lain:

- i. Letak konsumen potensial atau pasar sasaran yang akan dijadikan tempat produk dijual. Mendirikan pabrik di dekat pasar sarasannya, dalam hal-hal tertentu, akan sangat menguntungkan walaupun dari sisi lain dapat merugikan.
- ii. Letak bahan baku utama. Mendirikan pabrik dekat dengan pusat bahan baku akan menguntungkan, walaupun sudah tentu memiliki kekurangan-kekurangan.
- iii. Sumber tenaga kerja. Jika sumber tenaga kerja dekat dan mudah didapat di sekitar pabrik, proses SDM akan sangat terbantu.
- iv. Sumber daya seperti air, kondisi udara, tenaga listrik di sekitar pabrik adalah penting bagi proses produksi agar tidak terganggu, sehingga faktor-faktor ini perlu dipertimbangkan secara seksama.

- v. Fasilitas transportasi yang memadai untuk memindahkan bahan baku ke pabrik, dan memindahkan hasil produksi dari pabrik ke pasar.
- vi. Fasilitas untuk pabrik, seperti pengadaan onderdil untuk kendaraan, serta fasilitas untuk karyawan seperti pasar, apotek, praktek dokter, dan seterusnya perlu juga dikaji.
- vii. Lingkungan masyarakat sekitar yang akan mempengaruhi aktivitas pabrik baik secara positif maupun negative. Oleh karena itu, sebelum pabrik didirikan perlu dikaji dampak positif maupun negative. Keberadaan pabrik bagi lingkungan masyarakat di sekitar pabrik.
- viii. Peraturan pemerintah, mislanya dalam hal kawasan berikat dan AMDAL (Analisis Mengenai Dampak Lingkungan) perlu diperhatikan berkenaan dengan kajian aspek teknis dan teknologi ini. (Lebih lengkap perihal AMDAL dapat dilihat pada aspek Lingkungan).

b. Bagi Perusahaan Jasa

Letak lokasi fasilitas jasa dapat dibagi dua macam. Pertama, pelanggan datang ke lokasi fasilitas jasa, seperti pasien mendatangi tempat praktek dokter. Kedua, penyedia jasa mendatangi konsumen, seperti mobil pemadam kebakaran mendatangi lokasi kebakaran. Penentuan lokasi fasilitas jasa perlu mempertimbangkan banyak hal, antara lain: mudah dan dapat diakses oleh konsumen, tempat parkir yang memadai, dapat diekspansi, lingkungan yang mendukung usaha, kesesuaian dengan lokasi pesaing, dan izin lokasi dari pihak berwenang.

7. Perencanaan Tataletak (Layout)

a. Bagi Industri Manufaktur

Bagi perusahaan manufaktur, paling tidak ada tiga jenis tempat yang perlu diatur *layout*-nya, yaitu pabrik, kantor, dan gudang.

Tataletak Pabrik. Tataletak (*layout*) untuk industri manufaktur antara lain adalah pabrik. Tataletak disebut juga tataruang, artinya penempatan fasilitas-fasilitas

yang dipakai di dalam pabrik, seperti letak mesin-mesin, letak alat-alat produksi, lajur pengangkutan barang dan seterusnya.

Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam menyusun layout untuk pabrik, yaitu:

- i. Sifat produk yang dibuat. Jelas, bahwa produk yang dibuat berupa benda padat akan berbeda dengan benda cair dalam hal layout-nya.
- ii. Jenis proses produksi. Proses produksi yang dilakukan dengan proses continuous berbeda dengan yang intermittent.
- iii. Jenis barang serta volume produksi yang dihasilkan.
- iv. Jumlah modal yang tersedia untuk proses produksinya.
- v. Keluwesan atau fleksibilitas letak fasilitas-fasilitas untuk mengantisipasi perubahan-perubahan proses dikemudian hari.
- vi. Aliran barang dalam proses produksi hendaknya sedemikian rupa sehingga tidak saling menghambat atau mengganggu.
- vii. Penggunaan ruangan hendaknya selain efektif untuk bekerja, hendaknya juga memperhatikan kesehatan dan keselamatan kerja.
- viii. Letak mesin-mesin dan fasilitas lain hendaknya juga memperhatikan kemudahan-kemudahan dalam hal pemeliharaan dan pengawasan.

Tataletak Kantor. Selain pabrik, perusahaan manufaktur juga memiliki kantor. Tataletak kantor hendaknya disesuaikan dengan besar atau kecilnya investasi. Selain itu, tataletak harus dirancang dengan memperhatikan kemudahan dalam berkomunikasi, fleksibilitas pemakaian ruangan, struktur organisasi yang diterapkan, serta bentuk layanan yang dilaksanakan secara rutin.

Tataletak Gudang. Gudang sebagai tempat penyimpanan bahan baku maupun barang jadi, hendaknya juga diatur *layout*-nya. Hal-hal utama yang perlu dicermati dalam penyusunan tataletak gudang antara lain besar atau kecilnya nilai investasi, bahwa tataletak gudang hendaknya dapat memudahkan aktivitas bongkar muat barang, juga harus fleksibel untuk memudahkan pengaturan kembali jika jumlah barang yang disimpan berkurang atau bertambah. Juga,

layout gudang perlu memperhatikan masalah keselamatan barang di gudang serta lingkungan dan keselamatan kerja di dalam gudang.

b. Bagi Industri Jasa

Tataletak (*layout*). Tataletak fasilitas jasa yang tersedia akan berpengaruh pada persepsi pelanggan atas kualitas suatu jasa. Jadi, persepsi pelanggan terhadap suatu jasa dapat dipengaruhi oleh suasana yang dibentuk oleh eksterior dan interior fasilitas jasa tersebut, sehingga tataletak dan lingkungan tempat penyampaian jasa menjadi penting untuk diperhatikan.

Unsur-unsur yang perlu diperhatikan dalam tataletak fasilitas jasa meliputi:

Pertimbangan spasial. Maksudnya adalah aspek-aspek seperti simetri, proporsi, tekstur, warna, dan lain-lain hendaknya dipertimbangkan, dikombinasikan, dan dikembangkan untuk memancing respons intelektual maupun emosional dari pemakai atau orang yang melihatnya.

Perencanaan ruangan. Unsur ini mencakup perancangan interior dan arsitektur, seperti penempatan perabotan dan perlengkapannya dalam, desain aliran sirkulasi, dan lain-lain.

Perlengkapan/perabotan. Unsur ini memiliki berbagai fungsi, antara lain sebagai sesuatu yang menunjukkan status pemilik atau penggunanya.

Tatacahaya. Unsur ini selain berfungsi sebagai penerang ruangan, hendaknya juga diperhatikan aktivitas-aktivitas apa saja yang dilakukan diruangan tersebut agar sesuai dengan persepsi penyedia jasa dan pelanggan mereka.

Warna. Banyak orang yang menyatakan bahwa warna memiliki bahasanya sendiri, dimana warna dapat menggerakkan perasaan dan emosi. Sehingga, pemilihan warna di dalam ruangan menjadi penting.

Pesan-pesan yang disampaikan secara grafis. Aspek yang penting dan saling terkait dalam unsur ini adalah penampilan visual, penempatan, pemilihan bentuk fisik, pemilihan warna, pencahayaan, dan pemilihan bentuk perwajahan lambang atau tanda yang digunakan untuk maksud tertentu (misalnya penunjuk arah/tempat, keterangan/informasi dan sebagainya).

Desain Fasilitas Jasa

Dalam industri jasa, desain dan tata letak fasilitas jasa erat hubungannya dengan pembentukan persepsi pelanggan, yang pada gilirannya akan berpengaruh terhadap kualitas jasa tersebut di mata pelanggan. Misalnya, pelanggan yang ingin mencari kenyamanan suasana dalam menikmati hidangan restoran akan lebih menyukai restoran yang desainnya menarik. Ada beberapa faktor utama yang berpengaruh dalam desain fasilitas jasa, seperti:

- ❖ Sifat dan tujuan perusahaan jasa itu sendiri, karena hal ini akan menentukan berbagai persyaratan desainnya.
- ❖ Ketersediaan tanah dan kebutuhan akan ruang/tempat dimana jasa akan ditawarkan.
- ❖ Fleksibilitas desain apabila volume permintaan yang berubah-ubah dan spesifikasi jasa yang cepat berkembang.
- ❖ Faktor estetis, penataan yang rapi dan menarik pada fasilitas jasa dapat meningkatkan sikap positif pelanggan terhadap suatu jasa.
- ❖ Masyarakat dan lingkungan sekitar fasilitas jasa berpengaruh terhadap perusahaan, baik secara positif maupun negatif dilihat dari sisi perusahaan.
- ❖ Biaya konstruksi dan operasi serta sumberdaya lain.

8. Perencanaan Jumlah Produksi

Aktivitas produksi hendaknya direncanakan dengan baik agar jumlah produksi yang dihasilkan tidak terlalu banyak atau terlalu sedikit. Dalam industri manufaktur, ada beberapa faktor utama yang akan mempengaruhi perencanaan jumlah produksi perusahaan, yang biasanya dijadikan sebagai pembatas bagi jumlah produksi yang akan dihasilkan. Faktor-faktor tersebut adalah:

- i. Permintaan. Jumlah permintaan konsumen dapat diperkirakan dengan cara-cara seperti yang telah dipaparkan dalam bab mengenai aspek pasar dan pemasaran di depan.
- ii. Kapasitas pabrik. Jumlah permintaan hanya dapat disediakan berdasarkan pada kapasitas yang dimiliki oleh mesin-mesin yang tersedia.

- iii. Suplai bahan baku. Biasanya, jumlah bahan baku yang tersedia terbatas, bukan hanya jumlah, akan tetapi juga kontinuitas penyediaan, usia bahan baku, dan fluktuasi harganya.
- iv. Modal kerja. Kemampuan modal kerja dalam membiayai produksi hendaknya tersedia sesuai dengan kebutuhannya.
- v. Peraturan pemerintah dan ketentuan teknis lainnya juga berperan dalam perencanaan jumlah produksi.

Didalam perencanaan jumlah produksi diperlukan metode-metode. Beberapa metode untuk perencanaan jumlah produksi antara lain adalah:

- i. Metode *Break-Even Point*.
- ii. Metode *Marginal Cost* dan *Marginal Revenue*.
- iii. Metode *Linier Programming*.

9. Manajemen Persediaan

Persediaan barang biasanya digunakan untuk mengantisipasi permintaan konsumen yang meningkat secara tajam, atau untuk mensuplai kekurangan bahan baku. Persediaan barang yang tidak lancar akan mengurangi jumlah barang jadi yang dapat dihasilkan. Jumlah persediaan barang hendaknya sesuai dengan kebutuhan, yakni jangan terlalu banyak atau terlalu sedikit. Untuk mengendalikannya diperlukan suatu manajemen persediaan. Manajemen persediaan barang terbagi 2, yaitu yang permintaannya bersifat independen, dimana sifat permintaan bahan bakunya tidak tergantung pada produksi barang lain dan yang bersifat dependen, dimana sifat permintaan barang tergantung pada jumlah suatu produk yang dibuat.

Hal-hal yang pokok yang perlu dikaji dalam rangka studi kelayakan antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Penentuan Jumlah Order. Secara sederhana, menentukan jumlah order setiap kali melakukan pesanan dapat menggunakan bermacam-macam model. Seperti model *Economic Order Quantity* (EOQ), serta model-model *operation-research* lainnya.
- b. *Safety Stock*. Secara sederhana, penentuan jumlah barang sebagai persediaan untuk pengamanan perlu dianalisis agar ia tidak berlebihan atau kekurangan.

Dua buah model untuk menganalisis permasalahan persediaan pengaman ini adalah model *Expected Value* dan model Kurva Normal.

- c. *Inventory System*. Sistem ini adalah suatu cara untuk menentukan bagaimana dan kapan suatu pembelian dilakukan untuk mengisi persediaan barang. Pada dasarnya, ada dua cara yaitu sistem *reorder point* dan sistem *periodic*.
- d. *Materials Requirement Planning*. Sistem perencanaan material, berbeda dengan sistem EOQ yang bersifat reaktif, ia lebih bersifat proaktif, sehingga perencanaan ke depan merupakan intinya. Keuntungan penggunaan sistem MRP antara lain adalah: mengurangi kesalahan dalam memperkirakan kebutuhan karena kebutuhan barang didasarkan atas rencana jumlah produksi, menyajikan informasi untuk perencanaan kapasitas pabrik, dan dapat selalu memperbaiki jumlah persediaan dan jumlah pemesanan material.

10. Pengawasan Kualitas Produk

Kualitas produk baik barang maupun jasa merupakan suatu kesatuan karakteristik produk dan jasa dari pemasaran, rekayasa, manufaktur, dan pemeliharaan yang membuat produk dan jasa dapat memenuhi harapan-harapan para konsumen. Untuk memahami kualitas, dapat digunakan trilogi manajerial yang meliputi perencanaan, perbaikan, dan pengendalian, trilogi yang sama dapat juga diterapkan pada bidang kualitas. Paparannya:

Perencanaan kualitas. Aktivitas ini merupakan pengembangan dari produk dan proses untuk memenuhi keinginan konsumen, yang terdiri dari langkah-langkah sebagai berikut:

- ❖ Menentukan siapa konsumennya
- ❖ Menentukan apa kebutuhan atau keinginan konsumen.
- ❖ Mengembangkan produk dan kualitas yang sesuai.
- ❖ Mengembangkan proses sebagai pedoman bagian operasi/produksi.

Pengendalian kualitas. Aktivitas ini dilakukan pada tahap operasi, langkah-langkah yang dilakukan yaitu:

- ❖ Evaluasi performansi aktual.

- ❖ Membandingkan performansi aktual dengan sasaran yang direncanakan.
- ❖ Mengambil tindakan terhadap penyimpangan.

Perbaikan kualitas. Aktivitas ketiga dari trilogi ini bertujuan untuk mencapai tingkat yang lebih baik daripada sebelumnya.

11. IMPLIKASI PADA SKB

Hasil studi aspek teknis dan teknologi hendaknya memberikan informasi perihal:

- a. Bagaimana memilih strategi produksi, perencanaan produk, dan kualitasnya, sehingga ada pegangan yang jelas terhadap langkah-langkah yang akan ditempuh dalam proses berikutnya.
- b. Bagaimana proses pemilihan teknologi yang tepat guna sehingga kinerja yang diharapkan dari teknologi tersebut jelas.
- c. Bagaimana menentukan kapasitas produksi yang optimal sehingga kemampuannya dapat ditentukan, baik dalam rangka pemenuhan permintaan pasar sasaran maupun perencanaan peningkatan pangsa pasar. Dengan begitu prakiraan bisnis dalam rangka pengembalian modal menjadi jelas, baik untuk industri manufaktur maupun jasa.
- d. Penentuan letak pabrik bagi industri manufaktur atau letak usaha bagi industri jasa.
- e. Penentuan tataletak (*layout*) di dalam pabrik atau tataletak bagi industri jasa, seperti pada ruangan-ruangan kantor.
- f. Menentukan perencanaan operasional, misalnya dalam hal jumlah produksi, hendaknya juga dianalisis.
- g. Khususnya dalam industri manufaktur, persediaan bahan baku hendaknya tidak kurang atau tidak berlebih, demikian pula persediaan barang jadi. Oleh karena itu, perlu diketahui bagaimana rencana mengendalikan persediaan ini.
- h. Pengawasan kualitas produk, baik dalam bentuk barang ataupun jasa, hendaknya dapat dilakukan dengan baik.

Hasil Analisis

Hasil analisis terhadap elemen-elemen diatas, sebagai bagian dari aspek teknik dan teknologi, akan berupa suatu pernyataan apakah rencana bisnis dianggap layak atau tidak layak. Jika rencana bisnis dinyatakan layak, studi akan dilanjutkan ke aspek lain. Jika

rencana bisnis dinyatakan tidak layak, dapat dilakukan kajian ulang yang lebih realistis dan positif agar kajian mungkin menjadi layak. Apabila, memang sulit untuk menjadi layak, sebaiknya rencana bisnis ini diakhiri saja.

C. LATIHAN SOAL/TUGAS

1. Dalam aspek ini terdapat beberapa tujuan yang ingin dicapai coba anda jelaskan tujuan apa saja yang ingin dicapai,
2. Jelaskan hal-hal apa saja yang perlu dilakukan dalam aspek teknis.
3. Pertimbangan-pertimbangan apa saja yang dipakai dalam menentukan lokasi suatu usaha, jelaskan jawaban anda.

D. DAFTAR PUSTAKA

Buku

1. Hussen Umar “ Studi Kelayakan Bisnis” Jakarta PT Gramedia Utama, November 2009, cetakan kesepuluh.
2. Fuad Husnan dan Sumarsono “ Studi Kelayakan Bisnis”Jogyakarta UPP AMP YKPN 2010.
3. Suswanto Sutojo “Studi Kelayakan Bisnis” jakarta PT Pustaka Binawan Presindo 1999
4. Behrwans dan PM Hawrank “ manual For The Preparation of Indonesia Feasibility Student”Viena United Nation 2011.
5. Dr. Kasmir,S.E.,M.M dan Jakfar,S.E.,M.M “Studi Kelayakan Bisnis” Jakarta Kencana Prenada Media Group, april 2013,cetakan kesembilan edisi revisi
6. Sri Handaru Yuliati,”Studi Kelayakan Bisnis” Tangerang Selatan,Universitas Terbuka, edisi kedua cetakan pertama

BAB V

ASPEK MANAJEMEN

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Adapun tujuan pembelajaran yang akan dicapai sebagai berikut:

1. Mahasiswa dapat menjelaskan sebab-sebab kegagalan proyek dilihat dari aspek manajemen dan cara-cara untuk mengatasinya.
2. Mahasiswa dapat menganalisis aspek manajemen dalam studi kelayakan
3. Mahasiswa mampu menjelaskan Aspek Manajemen POAC dan mengaplikasikan Network Planning

B. URAIAN MATERI

Aspek manajemen merupakan aspek yang cukup penting dianalisis untuk studi kelayakan suatu usaha karena merupakan aspek yang harus diperhatikan untuk menilai keberhasilan proyek secara keseluruhan. Keberhasilan suatu proyek tidak lepas dari keberhasilan manajemen yang menanganinya. Proyek yang bagus jika ditangani oleh manajemen yang buruk akan mengakibatkan proyek gagal, oleh karena itu analisis aspek manajemen perlu dilakukan untuk menunjukkan bahwa proyek sudah direncanakan sudah baik dari segi manajemen. Realisasi usaha dimulai dan ditindaklanjuti dengan pembangunan proyek bisnis dan diimplementasikan secara rutin. Oleh karena itu, sudah tentu diperlukan manajemen yang andal untuk melaksanakannya, proses manajemen proyek bisnis akan berakhir sampai pada bisnis selesai dibangun, selanjutnya akan digantikan oleh manajemen implementasi bisnis yang akan bekerja secara rutin sampai berakhirnya bisnis, baik oleh karena disesuaikan dengan jadwal lamanya proyek bisnis, maupun karena sebab lain, misalnya bangkrut. Bab ini akan memaparkan aspek manajemen untuk pembangunan proyek bisnis dan implementasi bisnis berdasarkan pendekatan perencanaan, pengorganisasian, *actuating* dan pengendalian. Bagian terakhir akan dipaparkan bagaimana mengakhiri suatu proyek bisnis yang jangka waktunya diketahui.

7. PERENCANAAN

Manajemen dalam pembangunan proyek bisnis maupun manajemen dalam implementasi rutin bisnis adalah sama saja dengan manajemen lainnya. Ia berfungsi untuk aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Dalam menyusun suatu perencanaan, hendaknya ia dapat dikaji dari beberapa sisi, seperti: sisi pendekatan pembuatan perencanaan, sisi fungsi perencanaan itu sendiri, sisi jangka waktu pelaksanaan yang akan di-*cover* oleh perencanaan, dan sisi tingkatan perencanaan. Setelah itu, buatlah suatu rekomendasi, berupa hasil studi yang menyatakan bahwa ide bisnis dapat direncanakan atau tidak. Paparan pendekatan-pendekatan diatas disajikan seperti berikut ini.

a. Pendekatan dalam Membuat Perencanaan

Proses pembuatan suatu rencana dapat dilakukan dengan beberapa alternative pendekatan. Berikut adalah empat macam pendekatan utama dalam pembuatan suatu perencanaan.

Pendekatan Atas-Bawah (Top-Down). Perencanaan dengan pendekatan ini dilakukan oleh pimpinan organisasi. Unit organisasi di bawahnya hanya melaksanakan hal-hal yang telah direncanakan. Untuk perusahaan yang menganut sistem desentralisasi (penyebaran kewenangan), pimpinan puncak memberikan pengarahan dan petunjuk kepada pemimpin cabang atau sejenisnya untuk menyusun rencana yang pada tahapannya akan ditinjau dan dikoreksi oleh pimpinan puncak sebelum disetujui untuk direalisasikan.

Pendekatan Bawah-Atas (Bottom-Up). Perencanaan dengan pendekatan ini dilakukan dengan cara pemimpin puncak memberikan gambaran situasi dan kondisi yang dihadapi organisasi termasuk mengenai misi, tujuan, sasaran, dan sumber daya yang dimiliki. Langkah selanjutnya memberikan kewenangan kepada manajemen ditingkat bawahnya untuk menyusun perencanaan.

Pendekatan Campuran. Dalam kenyataan, relative sulit menemukan proses perencanaan yang murni Atas-Bawah atau Bawah-Atas. Yang sering ditemukan adalah kombinasi (campuran) diantara keduanya walaupun dengan persentase yang relative. Dengan pendekatan ini pemimpin memberikan petunjuk

perencanaan organisasi secara garis besar sedangkan perencanaan detailnya diserahkan kepada kreativitas unit perusahaan dibawahnya dengan tetap memenuhi aturan yang ada.

Pendekatan kelompok. Dengan pendekatan ini, perencanaan dibuat oleh sekelompok tenaga ahli dalam perusahaan. Oleh karena itu di dalam perusahaan dibentuk semacam biro atau bagian khusus seperti Biro Perencanaan. Contoh yang ada di pemerintahan adalah Bappenas (Badan Perencanaan dan Pembangunan Nasional).

b. Fungsi Perencanaan dan Rencana

Telah dijelaskan dibagian atas bahwa hasil dari suatu perencanaan adalah suatu rencana atau rencana-rencana. Rencana-rencana sangat bermanfaat bagi proses manajemen. Pada bagian ini akan dipaparkan enam fungsi utama rencana atau perencanaan manajemen suatu organisasi.

Penerjemah Kebijakan Umum. Kebijakan umum perusahaan ditetapkan oleh manajemen puncak yang bersifat umum dimana untuk melaksanakannya diperlukan suatu tahapan untuk menerjemahkannya secara lebih konkret, jelas, komprehensif, dan bertahap melalui proses perencanaan.

Berupa Perkiraan yang Bersifat Ramalan. Perencanaan berhubungan dengan perkiraan-perkiraan ke masa depan bukan ke masa lalu. Apa yang terjadi dimasa depan harus diramalkan dengan analisis ilmiah serta berdasarkan fakta dan data masa lalu dan masa sekarang.

Berfungsi Ekonomi. Oleh karena kemampuan sumber daya yang tersedia sangat terbatas, maka penggunaan sumber daya itu hendaklah direncanakan melalui perhitungan yang matang agar dapat digunakan sesuai dengan kebutuhan.

Memastikan Suatu Kegiatan. Agar pencapaian tujuan dapat dilaksanakan dengan baik oleh setiap orang dalam organisasi maka perlu disusun suatu rencana yang mengatur hak dan kewajiban, tugas dan tanggung jawab, serta wewenang mereka. Dengan adanya rencana yang jelas, mereka pun akan bekerja dengan penuh kepastian.

Alat Koordinasi. Koordinasi merupakan kegiatan penting dalam pelaksanaan fungsi manajemen dalam mencapai tujuan perusahaan. Agar koordinasi dapat berjalan lancar maka salah satu alat yang dapat membantu kegiatan ini adalah rencana kerja. Dengan alat ini setiap orang mengetahui tugas dan tanggung jawabnya masing-masing, bagaimana kaitan satu pekerjaan dengan pekerjaan lain, kapan dan bagaimana suatu pekerjaan dikerjakan dan seterusnya sehingga masing-masing kegiatan di perusahaan terjalin dalam kesatuan atau keterpaduan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Alat/ Sarana Pengawasan. Manajer perlu melakukan pengawasan untuk mengetahui apakah suatu kegiatan yang telah dilakukan hasilnya memuaskan. Untuk mengukur apakah suatu realisasi kerja telah sesuai atau belum, maka rencana dapat dipakai sebagai tolok-ukur dalam melakukan pengawasan dan pengendalian.

c. Macam-macam Perencanaan

Proses perencanaan untuk menghasilkan suatu rencana atau rencana-rencana dapat dilihat dari beberapa sisi penting, antara lain yaitu dari sisi jangka waktu manfaat rencana serta dari sisi tingkatan manajemen, yaitu dari sisi strategis dan operasional. Penjelasannya disajikan berikut ini.

Sisi Jangka Waktu. Jika dilihat dari waktu yang digunakan untuk pengaplikasian suatu rencana, dikenal tiga bentuk perencanaan, yaitu:

Perencanaan jangka panjang. Perencanaan semacam ini menjangkau waktu sekitar 20-30 tahun kedepan. Rencana-rencananya masih berbentuk garis-garis besar yang bersifat sangat strategis dan umum. Perencanaan ini tidak dapat langsung dipakai sebagai pedoman kerja, sehingga masih perlu dijabarkan dalam bentuk perencanaan jangka menengah. Negara kita menggunakan waktu 25 tahun untuk setiap tahap perencanaan jangka panjangnya.

Perencanaan Jangka Menengah. Biasanya akan menjangkau waktu sekitar 3-5 tahun kedepan. Perencanaan jangka panjang akan dipecah-pecah menjadi beberapa kali pelaksanaan perencanaan jangka menengah, sehingga setiap tahap hendaknya disesuaikan dengan prioritas. Sifat perencanaan ini lebih konkret

dengan kejelasan sasaran yang harus dicapai. Negara kita menggunakan waktu 5 tahunan untuk setiap perencanaan jangka menengah, yang disebut Pembangunan Lima Tahunan (PELITA).

Perencanaan Jangka Pendek. Perencanaan jenis ini biasanya akan menjangkau waktu paling lama satu tahun. Bahkan perencanaan ini dapat dibuat dalam jangka waktu bulanan, kwartalan atau tengah tahunan. Perencanaan ini lebih konkret dan lebih rinci, lebih terukur dan lebih jelas sasaran yang harus dicapai termasuk dalam hal penggunaan sumber daya, metode pelaksanaan serta waktu dimulai dan selesai tiap-tiap kegiatan yang masuk dalam rencana tersebut. Negara kita menggunakan APBN dalam hal rencana belanja negara untuk merealisasikan program-program tahunannya.

Sisi Tingkatan Manajemen. Pada umumnya perencanaan bila digolongkan kedalam tingkatan manajemen akan terbagi dua, yaitu perencanaan startegi dan perencanaan fungsional. Penjelasannya adalah berikut ini.

Perencanaan strategis. Perencanaan ini merupakan bagian dari Manajemen Strategis. Jadi, perencanaan strategis lebih terfokus pada bagaimana manajemen puncak menentukan visi, misi, falsafah dan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan dalam jangka panjang.

Perencanaan Operasional. Merupakan bagian dari Strategi Operasional yang lebih mengarah pada bidang fungsional perusahaan. Perencanaan ini juga berfungsi untuk memperjelas makna suatu strategi utama dengan indikasi rincian yang sifatnya spesifik dan berjangka pendek, yang memiliki program-program kerja yang diimplementasikan dalam bentuk kegiatan usaha sehari-hari. Strategi ini menjadi penuntun dalam melakukan berbagai aktivitas sehingga konsisten bukan hanya dengan strategi utama yang telah ditentukan, tetapi juga strategi di bidang fungsional lainnya.

d. Program Kerja

Penyusunan suatu perencanaan jangka pendek dan penerapannya dalam bentuk program kerja perlu memperhatikan anggarannya. Untuk membuat program kerja yang baik, dapat digunakan beberapa teknik. Teknik-teknik yang sudah umum

dipakai, terutama dalam rangka mengoptimalkan sumber daya organisasi yang akan digunakan, antara lain adalah:

Gantt Chart dan Gantt Milestone Chart

PERT (*Program Evaluation and Review Technique*) dan **NWP** (*Net Work Planning*).

PKT (*Performance Improvement Planning*), yaitu teknik perencanaan yang mengutamakan daya analisis atas kekuatan-kekuatan pendorong dan penghambat kinerja.

PIP (*Performance Improvement Planning*), yaitu teknik perencanaan yang mengutamakan daya analisis atas kekuatan-kekuatan pendorong dan penghambat kinerja.

APP (*Analisis Persoalan Potensial*), yaitu teknik perencanaan yang berguna terutama dalam rangka mengamankan satu program kerja agar dapat mengantisipasi setiap persoalan yang muncul pada waktu pelaksanaannya.

- **Teknik Gantt Chart dan Gantt Milestone Chart**

Pada Gantt Chart pertama kali diperkenalkan oleh Henry I-Gantt. Pada dasarnya pembuatan jadwal dilakukan dengan dua sumbu, yaitu sumbu horizontal untuk menggambarkan kurun waktu dan sumbu vertical untuk menggambarkan jenis kegiatan dan pelaksanaannya. Langkah-langkah penyusunan Gantt Chart secara garis besar adalah berikut ini.

- Menentukan tingkat kerincian kegiatan yang akan dimasukkan pada bagan.
- Mengidentifikasi urutan logis (dapat juga secara kronologis) dari kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan.
- Memperkirakan waktu yang dibutuhkan untuk penyelesaian masing-masing kegiatan.
- Membuat konsep penjadwalan pada bagan.
- Mendiskusikan konsep tersebut dengan orang-orang yang akan terlibat dalam pelaksanaan masing-masing kegiatan.
- Membuat bagan akhir yang lebih realistis dan telah disepakati oleh semua orang yang terlibat.

- Merevisi dan mengoreksi apabila dirasakan perlu.

Pembuatan rencana kerja dengan cara ini memiliki keuntungan-keuntungan selain kekurangan-kekurangan. Keuntungan-keuntungannya antara lain adalah bahwa pembuatannya sederhana, penghitungan waktu dan pencantumannya dalam bagan mudah, mudah dibaca, dan dapat langsung dipakai untuk pemantauan kegiatan. Sedangkan kerugian-kerugiannya adalah bahwa cara ini akan terlalu sederhana untuk proyek yang dianggap besar, perkiraan pencapaian kegiatan sulit dilihat, kegiatan-kegiatannya sulit digambarkan, indikator pada kegiatan-kegiatannya yang kritis sulit diketahui, hubungan antar kegiatan tidak terlihat, sulit mengecek ketepatan pelaksanaannya, tidak mencerminkan distribusi beban dan biaya kegiatan, dan sulit untuk diubah jika terjadi perkembangan-perkembangan baru.

Perihal Gantt Milestone Chart, penjadwalan dengan model ini merupakan perbaikan dari Gantt Chart, yaitu dengan penambahan kejadian penting atau tonggak ukuran (milestone) dengan adanya: kegiatan awal (menggunakan symbol segitiga), Kegiatan Antara (menggunakan simbol bulat) dan kegiatan akhir (dengan Simbul kotak). Keuntungan dengan cara ini ialah bahwa kegiatan yang bersifat kritis dicoba diperlihatkan.

ii. Teknik PERT dan NwP

Teknik PERT (Program Evaluation and Review Technique) adalah teknik perencanaan yang dikembangkan oleh konsultan Booz, Allen and Hamilton pada tahun 1958. Dalam teknik PERT, pembuatannya memiliki tiga dasar yang penting, yaitu: perencanaan, yang meliputi penjadwalan kerja, penganggaran dan penggunaan tenaga kerja; pengorganisasian, dan pengendaliannya. Langkah-langkah yang perlu diperhatikan dalam pembuatan PERT adalah pembuatan daftar kegiatan-kegiatan, dan penentuan urutan-urutan kegiatannya. Dengan menggunakan teknik PERT, proses perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian program kerja dapat lebih mudah. Demikian pula halnya dengan adanya beberapa PERT, dapat dipilih PERT yang paling

optimal dalam penggunaan dan pengarah sumber daya waktu, biaya dan tenaga kerja sehingga efisiensi dapat ditingkatkan.

Perihal teknik NwP (Network Planning)

dilain pihak merupakan pengembangan dari

PERT. Kelebihan dari NwP ialah bahwa memasukkan unsure

keterangan kapan suatu kegiatan dimulai dan berakhir. Teknik NwP yang

jugadisebut dengan CM (Critical Path Method) adalah seperti PERT,

hanya perbedaannya adalah bahwa pada NwP terdapat simbol bulatan “milestone”

yang diberirincian waktu kapan kegiatan mulai dikerjakan (EET-Early Even

Time) dan kapan selesai (Latest Even Time).

Dengan cara demikian kita dapat langsung mengetahui berapa jumlah waktu setiap kegiatan, posisi waktu masing-

masing kegiatan serta jumlah seluruh waktu kegiatan proyek, yang

dapat langsung diketahui pada gambar jaringannya.

Dengan menggunakan teknik NwP ini, ada beberapa manfaat yang dapat diambil, antara lain:

- ❖ Apabila terjadi kelambanan dalam suatu jalur yang kritis, akan mengakibatkan terlambatnya seluruh kegiatan.
- ❖ Dengan mempercepat jalur-jalur kegiatan tertentu yang kritis, maka akan mempercepat selesainya proyek ini.
- ❖ Upaya-upaya dapat ditingkatkan untuk mempercepat jalur kritis ini, misalnya dengan penambahan tenaga kerja atau pengoptimalan penggunaan per-alatan.

Jadi, dengan menggunakan teknik ini, perencanaan suatu program kerja suatu proyek terutama proyek berskala besar dapat diperhitungkan secara optimal, sehingga dengan demikian pengarah sumber daya akan lebih efisien.

iii. Teknik PKT, PIP dan APP

Teknik PKT (Pola Kerja Terpadu) merupakan teknik pemecahan masalah yang dilanjutkan dengan perencanaan kerja yang komprehensif yang akan memberikan kepastian kegiatan dan tanggung jawab, baik secara individual

maupun kelompok dalam pelaksanaan suatu kegiatan. Dengan teknik ini, pelaksanaan kegiatan akan terkontrol secara terpadu mulai dari penerapan sasaran, persiapan, pelaksanaan serta pengendalian, termasuk pelaporannya sehingga dengan demikian tujuan yang diharapkan akan lebih mudah dicapai. Teknik ini merupakan suatu proses pemecahan masalah yang menggunakan analisis hubungan sebab-akibat, dimana proses analisisnya terdiri dari empat tahap, yaitu: tahap menentukan masalah, tahap mengembangkan dan menetapkan sasaran, tahap mengembangkan dan memilih alternative, serta tahap menyusun rencana kerja terperinci serta paket kerjanya.

Teknik PIP (*Performance Improvement Planning*) adalah suatu teknik perencanaan yang menentukan strategi serta langkah-langkah kegiatan yang terkoordinasi dalam rangka mencapai tujuan perusahaan melalui analisis atas kekuatan-kekuatan pendorong dan penghambat kinerja perusahaan. Teknik PIP ini diperkenalkan oleh Dr. Fraud Sherif dan dikembangkan oleh PBB. Teknik ini merupakan alat perencanaan kerja yang praktis, logis, realistis terutama dalam hal memperhitungkan kekuatan penghambat dan pendorong melalui strategi dan kegiatan yang terkoordinasi.

Teknik APP (Analisis Persoalan Potensial) adalah suatu teknik yang membantu dalam mengamankan suatu rencana atau program yang telah disusun sedemikian rupa. Sebagaimana diketahui bahwa, suatu rencana kerja dapat saja berubah karena berbagai sebab. Misalnya adalah apakah perubahan yang mungkin terjadi tersebut sudah diantisipasi. Antisipasi yang dimaksud dapat saja dibuat melalui pikiran terhadap persoalan-persoalan yang diperkirakan akan terjadi serta akan mengganggu kegiatan proyek. Untuk itu perlu diidentifikasi berbagai kemungkinan adanya penyimpangan, serta dipersiapkan berbagai tindakan baik bersifat pencegahan (*preventif*) maupun penanggulangannya (*proaktif*).

e. Anggaran

Anggaran adalah rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk periode tertentu dimasa yang akan datang. Anggaran sering pula disebut sebagai rencana keuangan. Didalam anggaran, satuan kegiatan dan satuan uang menempati posisi penting karena segala kegiatan akan dikuantifikasikan dalam bentuk uang. Manfaat anggaran bagi perusahaan antara lain: membuktikan adanya perencanaan perusahaan yang terpadu, sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan perusahaan, alat koordinasi kerja, alat pengawasan kerja, dan sebagai alat evaluasi kegiatan perusahaan. Dengan semua manfaat itu diharapkan anggaran dapat membantu manajemen melaksanakan dan mengendalikan operasional perusahaan. Akan tetapi hendaknya penyusunan anggaran, agar kegunaannya optimal, hendaklah realistis, luwes, dan butuh perhatian yang kontinyu.

Dalam perencanaan anggaran dikenal ada empat macam sistem, yaitu:

- ❖ Sistem Anggaran Tradisional
- ❖ Sistem Anggaran Hasil Karya
- ❖ Sistem Anggaran PPBS (*Planning Programing Budgeting System*)
- ❖ Sistem Anggaran ZBB (*Zero Base Budgeting*)

Sistem anggaran tradisional. Sistem anggaran ini disusun, berdasarkan jenis pengeluarannya. Misalnya dalam suatu interval waktu tertentu perusahaan telah menentukan anggaran untuk pembayaran sewa gedung, gaji dan pembelian bahan baku.

Sistem anggaran seperti ini sederhana dan cocok bagi perusahaan kecil, sedangkan untuk perusahaan besar, sistem ini akan merepotkan karena jenis-jenis pengeluarannya sangat banyak. Macam-macam anggaran yang umum dengan menggunakan sistem anggaran tradisional dalam suatu perusahaan kecil adalah bidang manufaktur, diberikan berikut ini.

- Anggaran Produksi.

Merupakan suatu perencanaan secara rinci mengenai jumlah unit produk yang akan diproduksi selama periode yang akan datang yang

didalamnyameliputirencanamengenaijenis(kualitas), jumlah (kuantitas), waktu (kapan) produksiakandilaksanakan.

- AnggaranBahan Baku. Merupakansuatuperencanaan yang rincimengenaikebutuhan dan penggunaan bahan bakulangsung. Bahanbakutidaklangsungakandimasukkan padaAnggaranBiaya *Overhead Pabrik*.
- AnggaranTenagaKerja.Tenagakerjadibagiduamacam. Pertama: tenagakerjalangsung, yaitutenagakerja yang secaralangsungberperandalam proses produksidankeduatenagakerjatidaklangsung, yaitutenagakerja yang secaratidaklangsungberperandalam proses produksidimanabiayanyadikaitkandenganbiaya overhead pabrik. Anggaran tenagakerja adalah perencanaan secara terinci mengenai upah yang akandibayarkan kepadatenagakerjalangsung untuk periode yang akandatang. Anggaran tenagakerja meliputi rencana jumlah waktu, tariff upah dan waktu pelaksanaan.
- Anggaranbiaya Overhead Pabrik (BOP). Biaya Overhead Pabrik merupakan biaya-biaya dalam pabrik yang dikeluarkansehubungan dengan proses produksi, kecualibiayaproduksidanbiayatenagakerjalangsung. Anggaranbiaya overhead pabrik merupakan perencanaan yang rincimengenaibiaya-biayataklangsung yang dikeluarkansehubungan dengan proses produksiselama periode yang akandatang, meliputi jenis biaya, waktu serta tempat dimanabiayatersebut terjadi.
- AnggaranVariabel. Pembiayaan perusahaan dikelompokkan atasbiayatetap, biyavariabel, danbiaya semi-variabel. Dengan menyusun anggaran variabel diharapkan dapat diidentifikasi sejauh manamasing-masingbiayaakandipengaruhi oleh aktivitas atau kegiatan perusahaan. Anggaran variabel diutamakan untuk merencanakan biaya-biayataklangsung, karenabiayainitakberhubungansecaralangsung dengan aktivitas perusahaan, sehinggajikaterjadi aktivitas perusahaan tidak akansecaralangsung mempengaruhi

ruhi besar kecilnya biaya tersebut. Oleh karena itu, anggaran variabel merupakan suatu perencanaan mengenai skedul biaya yang menunjukkan bagaimana tiap-tiap biaya akan berubah sehubungan dengan perubahan tingkat kegiatan untuk waktu yang akan datang dalam waktu tertentu.

- Anggaran Modal. Anggaran Modal atau anggaran aktiv tetap berhubungan dengan keseluruhan proses perencanaan dan pengambilan keputusan mengenai pengeluaran dana yang jangka waktu pengembaliannya lebih dari satu tahun. Contohnya adalah pengeluaran investasi untuk lahan, mesin dan bangunan.
- Anggaran Piutang. Piutang perusahaan dapat timbul karena transaksi penjualan produk yang dihasilkan perusahaan atau penjualan aktiva-aktiva secara penjualan aktiva-aktiva secara kredit. Anggaran piutang adalah anggaran yang merencanakan jumlah piutang perusahaan beserta perubahan-perubahannya dari tahun ke tahun dalam suatu periode yang akan datang.
- Anggaran kas menunjukkan rencana sumber dan pengeluaran kas selama tahun anggaran yang terdiri dari rencana penerimaan dan pengeluaran.

Sistem Anggaran Hasil Karya, system anggaran ini disusun berdasarkan sasaran yang ingin dicapai. Misalnya, untuk satu tahun ditahun yang akan datang, perusahaan menetapkan produksi suatu barang X sebanyak 100 unit dengan anggaran biaya sebesar Rp. 100 juta. Didalam komponen biaya ini, telah diperhitungkan biaya-biaya seperti gaji, sewa gedung, dan pembelian bahan bakunya.

Sistem PPBS (Planning Programing Budgeting System). System anggaran ini biasanya diterapkan pada perusahaan besar dan modern, termasuk dalam APBN yang dikelola pemerintah. Pada dasarnya, penyusunan anggaran dengan system ini bertolak dari rencana dan program kegiatan yang akan dilaksanakan oleh masing-masing organisasi. System ini merupakan system terpadu dan berorientasi pada program, untuk membantu pimpinan membuat keputusan mengenai alokasi sumber-sumber yang serba terbatas melalui cara

pemilihan alternative berdasarkan skala prioritas dan berupaya untuk pencapaian tujuan yang sudah ditentukan. Ada tiga komponen yang perlu diperhitungkan, yaitu:

- Tujuan/sasaran yang harus dicapai
- Kelangkaan/ keterbatasan sumber daya
- Cara/metode yang akan ditempuh

PPBS merupakan konsep perencanaan yang saling berkaitan antara subsistem perencanaan, subsistem pemrograman, dan subsistem penganggaran. System ZBB (Zero Base Budgeting). System penganggaran ini merupakan pengembangan dari PPBS yang mengacu kepada pendekatan manajemen berdasarkan sasaran (MBO. *Management By Objective*). Mengapa demikian ? karena dengan menggunakan system PPBS, jika terdapat sisa anggaran pada akhir tahun anggaran mencerminkan suatu kegagalan dari pelaksanaan program. System ZBB menghubungkan antara proses perencanaan, pemrograman, dan penganggaran melalui evaluasi berbagai program yang telah sedang dilaksanakan bersamaan dengan rencana yang diusulkan penggantian harus dilakukan dengan cermat agar tidak terjadi sisa anggaran, karena berdasarkan system ini sisa anggaran akan hangus pada akhir tahun. Tahun berikutnya anggaran harus dimulai dari nol.

8. PENGORGANISASIAN (ORGANIZING)

Sama saja dengan aspek perencanaan, pengorganisasian untuk kedua kegiatan pokok yaitu membangun proyek maupun mengantisipasi bisnis secara rutin, hendaknya dikaji dari berapa sisi, seperti bagaimana langkah-langkah dalam pengorganisasian bagaimana asas organisasi yang hendaknya di pilih, bagaimana struktur organisasi yang dirancang, dan bagaimana prestasi organisasi yang diinginkan. Setelah dilakukan pengkajian berdasarkan aspek-aspek ini hendaknya di akhiri dengan suatu rekomendasi, berupa hasil studi yang menyatakan bahwa rencana pengorganisasian dapat diterima atau tidak.

a. Langkah Pengorganisasian

Secara garis besar, langkah-langkah dalam melakukan proses pengorganisasian, mulai dari merencanakan, melaksanakan, dan memantau kerja organisasi, secara garis besar dipaparkan sebagai berikut:

- ❖ Membagi beban kerja ke dalam aktivitas-aktivitas yang secara logis dan memadai dapat dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang.
- ❖ Mengkombinasikan pekerjaan anggota organisasi dengan cara yang logis dan efisien
- ❖ Menetapkan mekanisme untuk mengkordinasikan pekerjaan anggota organisasi dalam satu kesatuan yang harmonis
- ❖ Memantau efektivitas organisasi dan mengambil langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan atau meningkatkan efektivitas.

Perlu diketahui bahwa ada sejumlah factor spesifik yang menentukan struktur suatu organisasi. Di antara faktor-faktor itu antara lain adalah pemakaian teknologi, lingkungan organisasi, dan pandangan hidup yang dianut para anggotanya. Jadi, tidak ada cara satu pun untuk merancang struktur yang dapat ditetapkan bagi semua organisasi. Struktur yang paling sesuai adalah sesuatu yang bersifat khusus, dan akan berbeda dari satu organisasi dengan organisasi lainnya, atau bahkan didalam tiap organisasi strukturnya akan dapat berbeda dari waktu ke waktu.

b. Asas Organisasi

Asas organisasi merupakan berbagai pedoman yang secara maksimal hendaknya dilaksanakan agar diperoleh struktur organisasi yang baik dan aktivitas organisasi dapat berjalan dengan lancar. Rincian asas organisasi akan dipaparkan dalam Sembilan faktor, seperti berikut:

i. Perumusan Tujuan Organisasi

Jika rumusan tujuan utama organisasi didirikan telah telah dibuat dengan jelas ini akan mempermudah:

- ❖ Penetapan haluan organisasi
- ❖ Pemilihan bentuk organisasi
- ❖ Pembentukan struktur organisasi
- ❖ Kebutuhan para pejabat

- ❖ Penyumbangan pengalaman, kecakapan, daya kreasi anggota organisasi, dll.

ii. Departemenisasi

Departemenisasi merupakan aktivitas menyusun satuan-satuan (unit-unit) organisasi yang diperlukan dalam rangka melaksanakan fungsi yang ada. Hal-hal utama yang perlu diperhatikan:

- ❖ Jumlah unit organisasi yang dibuat hendaknya sesuai dengan kebutuhan
- ❖ Perluasan aktivitas hendaknya ditampung dulu pada unit organisasi yang sudah ada sehingga tidak tergesa-gesa membentuk unit kerja yang baru. Setelah unit kerja yang baru dibentuk jangan membuat satuan kembarnya.
- ❖ Nama satuan organisasi hendaknya tertib sehingga dapat diketahui fungsinya melalui nama itu.

iii. Pembagian Kerja

Asas ini dikaitkan dengan pejabat yang akan menempati jabatan dalam satuan/unit organisasinya agar roda organisasi dapat berjalan dengan baik.

Dalam melakukan pembagian kerja yang harus diperhatikan adalah:

- ❖ Tiap unit organisasi harus mempunyai rincian aktivitas yang jelas
- ❖ Pejabat dari pucuk pimpinan sampai dengan pejabat yang berkedudukan paling bawah harus mempunyai tugas yang jelas
- ❖ Variasi tugas bagi seorang pejabat hendaknya yang sejenis atau yang erat hubungannya
- ❖ Beban tugas setiap pejabat hendaknya merata/adil
- ❖ Penempatan pejabat hendaknya dilaksanajan secara tepat
- ❖ Penambahan atau pengurangan pejabat harus berdasarkan volume kerja
- ❖ Pembagian kerja para pejabat dalam unti/satuan organisasi jangan sampai timbul nepotisme

iv. Koordinasi

Asas ini menyatakan bahwa suatu organisasi harus memiliki keselarasan aktivitas di antara satuan/unit organisasi atau di antara pejabatnya. Dengan keselarasan ini dapat dihindari terjadinya konflik, rebutan sumber atau

fasilitas, kekembaran pekerjaan, kekosongan pekerjaan dan merasa lepas satu sama lain. Di samping ini koordinasi dapat lebih menjamin kesatuan sikap, tindakan, kebijakan, dan implementasi.

v. Pelimpahan Wewenang

Pelimpahan wewenang merupakan penyerahan sebagian hak untuk mengambil keputusan yang diperlukan agar tugas serta tanggung jawab tetap dapat dilaksanakan dengan baik oleh seseorang pejabat ke pejabat lain.

Manfaat yang diperoleh dari Pelimpahan wewenang:

- ❖ Pimpinan dapat melakukan pekerjaan yang pokok-pokok saja
- ❖ Tiap tugas dapat dikerjakan pada tingkat yang tepat
- ❖ Keputusan-keputusan dapat dibuat dengan lebih tepat
- ❖ Meningkatkan inisiatif dan rasa tanggung jawab
- ❖ Mengurangi sikap selalu menunggu perintah
- ❖ Pelayanan dapat terus dilaksanakan walaupun pejabat yang berwenang berhalangan

vi. Rentang Kendali

Rentang kendali merupakan jumlah terbanyak bawahan langsung yang dapat dipimpin dengan baik oleh seseorang atasan, sedangkan bawahan langsung merupakan sejumlah pejabat yang langsung berkedudukan dibawah seorang atasan tertentu.

Faktor-faktor yang mempengaruhi luas-sempit rentang kendali dapat dilihat dari dua sisi, yaitu:

- ❖ Sisi subyektif: yaitu pengalaman, kecakapan, kesehatan, dan umur seorang atasan dan bawahan
- ❖ Sisi obyektif: yaitu corak pekerjaan, letak bawahan, stabil-labilnya organisasi, jumlah tugas pada atasan, jumlah tugas pada bawahan, dan waktu penyelesaian pekerjaan

vii. Jenjang Organisasi

Jenjang organisasi merupakan tingkat-tingkat satuan organisasi yang didalamnya terdapat pejabat, tugas serta wewenang tertentu menurut kedudukannya serta fungsi satuan organisasi.

Manfaat garis saluran tiap jenjang organisasi adalah:

- ❖ Hubungan ke bawah, merupakan perintah, pelimpahan wewenang, pengontrolan, pembimbingan, penugasan, dll
- ❖ Hubungan ke atas, merupakan laporan, pertanggungjawaban, keluhan, saran, ataupun pendapat
- ❖ Hubungan mendatar, merupakan permintaan, Pertimbangan, ataupun persetujuan

viii. Kesatuan Perintah

Asas ini meyakini bahwa tiap-tiap pejabat dalam organisasi hendaknya hanya dapat perintah dan bertanggung jawab kepada seorang tertentu. Organisasi yang tidak memiliki kesatuan perintah akan menimbulkan kebingungan, keraguan dari para bawahan.

ix. Fleksibilitas

Asas ini menyatakan bahwa struktur organisasi hendaknya mudah diubah untuk disesuaikan dengan perubahan-perubahan yang terjadi tanpa mengurangi kelancaran aktivitas yang sedang berjalan. Perubahan-perubahan ini dapat terjadi karena pengaruh luar organisasi dan atau pengaruh dalam organisasi.

c. Struktur Organisasi

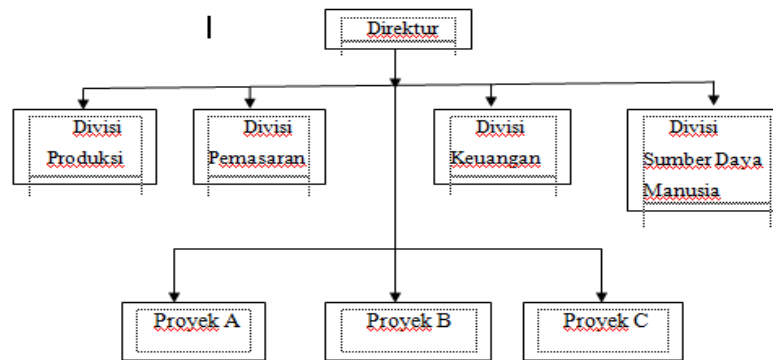
Struktur organisasi dapat diartikan sebagai susunan dan hubungan antara bagian dan posisi dalam perusahaan. Struktur organisasi menjelaskan pembagian aktivitas kerja, serta memperhatikan hubungan fungsi dan aktivitas tersebut sampai batas-batas tertentu.

Ada empat elemen dalam struktur, yaitu:

- ❖ Spesialisasi aktivitas, mengacu pada spesifikasi tugas-tugas perorangan dan kelompok kerja di seluruh organisasi (pembagian kerja) dan penyatuan tugas-tugas tersebut ke dalam unit kerja
- ❖ Standarisasi aktivitas, merupakan prosedur yang digunakan organisasi untuk menuju kelayakdugaan (predictability)
- ❖ aktivitas-aktivitasnya

- ❖ Koordinasi aktivitas, adalah prosedur dalam memadukan fungsi-fungsi sub-unit dalam organisasi. Mekanisme standarisasi aktivitas akan memudahkan pengkoordinasian aktivitas, khususnya dalam organisasi yang tidak memiliki pola yang rumit
- ❖ Besar unit kerja, berhubungan dengan jumlah pegawai yang berada dalam suatu kelompok kerja

Gambar 5.1. Contoh bagan organisasi dapat dilihat berikut ini:



d. Faktor Penentu Struktur Organisasi

Para manajer hendaknya mengatur organisasi dan subunitnya agar sejalan dengan tujuan perusahaan, kemampuan sumber daya yang dimiliki serta kondisi lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal. Ada beberapa faktor utama yang perlu diperhatikan dalam menentukan struktur organisasi, yaitu:

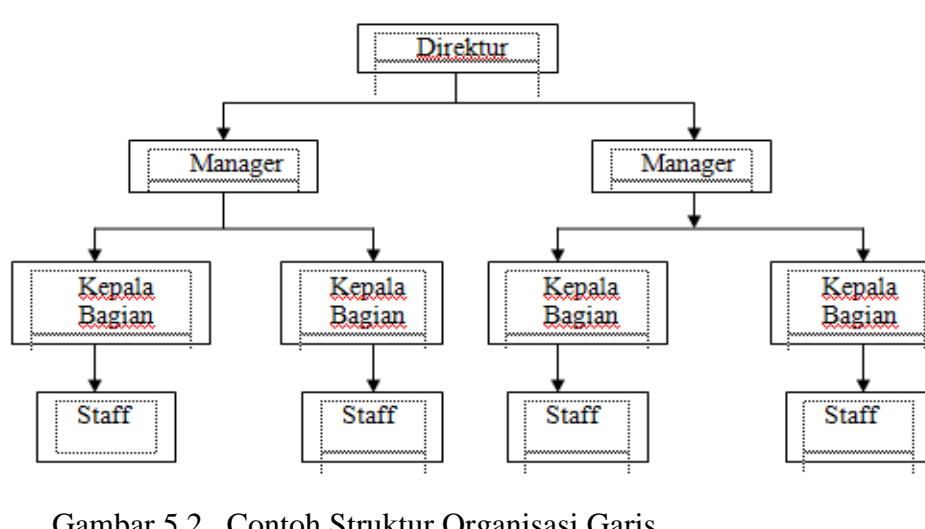
- a. Strategi dan struktur organisasi yang merupakan tindak lanjut dari visi, misi, dan tujuan perusahaan akan menentukan bagaimana jalur wewenang dan saluran komunikasi diatur antara para manager dan bagian dibawahnya. Strategi akan mempengaruhi informasi yang mengalir disepanjang jalur tersebut serta mekanisme perencanaan dan pengambilan keputusan
- b. Teknologi sebagai penentu struktur yang digunakan organisasi akan mempengaruhi cara pengaturan organisasi. Contoh, teknologi produksi missal dalam industry mobil melibattjab kadar standarisasi dan spesialisasi aktivitas kerja yang tinggi

- c. Manusia sebagai penentu struktur, orang-orang yang terlibat dalam aktivitas suatu organisasi akan mempengaruhi struktur organisasi
- d. Ukuran dan struktur, baik ukuran organisasi secara menyeluruh maupun ukuran subunitnya akan mempengaruhi struktur. Organisasi yang lebih besar cenderung memiliki spesialisasi aktivitas yang lebih luas dan prosedur yang lebih formal.
- e. **Bentuk Organisasi**

Didalam bentuk organisasi dikenal beberapa organisasi atau lebih tepat disebut struktur organisasi, yaitu: Organisasi Garis, Organisasi Fungsional, Organisasi Garis dan Staf, Organisasi Gabungan, dan Organisasi Matriks.

Organisasi Garis, bentuk organisasi ini merupakan bentuk yang paling sederhana. Cirinya:

- ❖ Jumlah karyawan relative sedikit
- ❖ Organisasi relative kecil
- ❖ Karyawan saling mengenal secara akrab
- ❖ Spesialisasi kerja masih relative rendah



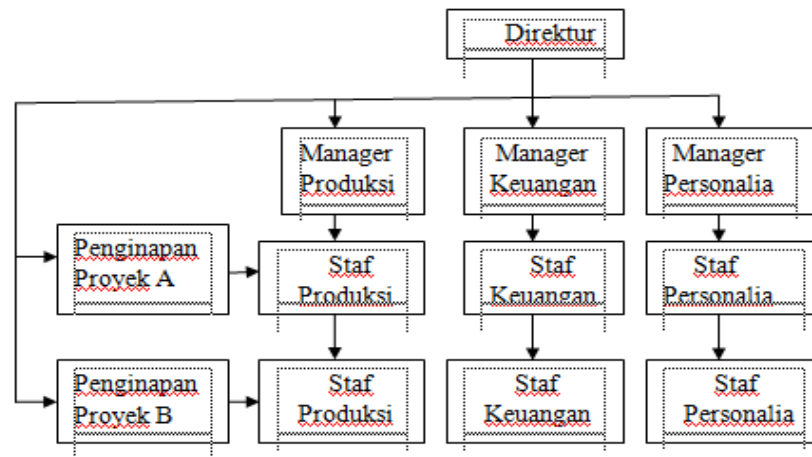
Gambar 5.2. Contoh Struktur Organisasi Garis

Organisasi Fungsional, ciri struktur organisasi fungsional adalah bahwa setiap atasan mempunyai wewenang untuk memberikan perintah kepada setiap bawahan yang ada, sepanjang perintah itu masih ada hubungannya dengan fungsi yang dimiliki atasan.

Organisasi Garis dan Staf, jika suatu organisasi telah berkembang semakin besar, mungkin sekali akan timbul berbagai kesulitan bagi seorang pemimpin untuk mengambil keputusan, sehingga ia merasa perlu meminta bantuan kepada orang lain yang rasa lebih mampu.

Organisasi Gabungan, bentuk organisasi gabungan ini pada dasarnya merupakan bentuk dari kombinasi struktur organisasi yang telah disebutkan sebelumnya, sehingga bentuk strukturnya dapat berupa gabungan dari bentuk organisasi garis dan staf, garis dan fungsional, fungsional dan staf atau kombinasi dari ketiganya.

Organisasi Matriks, struktur organisasi matriks sering diterapkan pada organisasi yang memiliki pekerjaan-pekerjaan relative besar. Pada dasarnya organisasi matriks ini bertujuan untuk memadukan berbagai bentuk struktur organisasi yang telah ada serta unsure personalia yang ada dalam organisasi dengan berbagai spesialisasinya guna menyelesaikan suatu proyek atau pekerjaan.



Gambar 5.3. Contoh struktur Organisasi Matriks

Catatan : \rightarrow Aliran wewenang dari pimpinan proyek
 \downarrow Aliran wewenang dari manager fungsional

f. Pendeteksi organisasi

Sejauh mana organisasi berhasil mencapai tujuan dan memenuhi kebutuhan masyarakat tergantung pada keberhasilan para manajernya melaksanakan tugas.

Kalau manajer tidak melaksanakan pekerjaannya dengan baik, organisasi akan gagal mencapai tujuannya. Konsep yang disarankan oleh Peter Drucker, salah seorang penulis manajemen yang sangat populer menyatakan bahwa prestasi manajer dapat diukur dalam bentuk dua konsep, yaitu efisiensi dan efektivitas. Menurut Peter Drucker, efisiensi berarti “melakukan kerja dengan benar” dan efektivitas berarti “melakukan pekerjaan yang benar”. Manajer yang efisien adalah yang menghasilkan output (keluaran), atau hasil yang sebesar-besarnya dengan input (pekerja, bahan, dan waktu), yang sekecil-kecilnya. Manajer yang berhasil menekan biaya sumber daya untuk mencapai tujuan berarti efisien.

9. **PENGGERAKKAN (*ACTUATING*)**

Aspek penggerakkan (*actuating*) merupakan bagian dari manajemen, hendaknya diperkirakan juga apakah dalam manajemen proyek maupun manajemen implementasi bisnis, kelak dapat berjalan baik, sehingga ia dapat dinyatakan layak. Menyusun agar penggerakan ini dapat berjalan dengan baik. Hendaknya dibagi dari beberapa sisi, seperti: fungsi penggerakan yang harus terpenuhi serta sikap dan perilaku seorang pemimpin yang hendaknya memenuhi kriteria.

a. **Fungsi Penggerakkan**

- ❖ Mempengaruhi seseorang (orang-orang) supaya bersedia menjadi pengikut
- ❖ Melakukan daya tolak pada seseorang (orang-orang)
- ❖ Membuat seseorang atau orang-orang suka mengerjakan tugas dengan baik
- ❖ Mendapat, memelihara dan memupuk kesetiaan pada pimpinan, tugas dan organisasi tempat mereka bekerja
- ❖ Menanamkan, memelihara, dan memupuk rasa tanggung jawab seseorang atau orang-orang terhadap Tuhannya, Negara, dan masyarakat.

b. **Kepemimpinan**

Untuk menggerakkan karyawan, hendaknya seseorang penggerak (dalam hal ini seorang pemimpin) memiliki jiwa kepemimpinan. Kepemimpinan diartikan oleh Stones sebagai suatu proses mengenai pengarahan dan usaha untuk mempengaruhi kegiatan yang berhubungan dengan anggota kelompok. Dari pengertian diatas, dapat penulis jelaskan hal-hal sebagai berikut:

- Kepemimpinan harus melibatkan orang lain. Dengan kesediaan mereka menerima pengarahan dari pemimpin, maka para anggota kelompok membantu menentukan status pemimpinnya dan memungkinkan terjadinya proses kepemimpinan.
- Kepemimpinan melibatkan distribusi yang tidak merata atas kekuasaan antara pemimpin dan yang dipimpin. Pemimpin mempunyai wewenang mengarahkan bawahan, tetapi tidak sebaliknya.
- Kepemimpinan secara sah dapat memberikan hak kepada pemimpin tidak saja berupa pengarahan akan tetapi juga pengaruh. Artinya, pemimpin tidak hanya dapat menyatakan apa yang harus dikerjakan bawahan akan tetapi juga mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintah tersebut.

Kepemimpinan yang efektif tergantung dari landasan manajerial yang kokoh. Menurut Chapman yang dikutip Dale Timpe, lima landasan kepemimpinan yang kokoh adalah:

- ❖ Cara berkomunikasi.
- ❖ Pemberian motivasi.
- ❖ Kemampuan memimpin.
- ❖ Pengambilan keputusan.
- ❖ Kekuasaan yang positif.

Selanjutnya, seorang pemedapat diketahui melalui cirri-cirinya. Untuk ciri yang umum menurut Rodger D. Collons seperti yang dikutip Dale Timpe adalah sebagai berikut:

- ❖ Kelancaran berbahasa
- ❖ Kemampuan untuk memecahkan masalah
- ❖ Kesadaran akan kebutuhan
- ❖ Keluwesan
- ❖ Kecerdasan
- ❖ Kesediaan menerima tanggung jawab.

- ❖ Keterampilan social.
- ❖ Kesadaran akan diri dan lingkungan.

Untuk menjalankan peran-peran seperti yang diuraikan diatas, seorang pemimpin harus mempunyai sarana:

- ❖ Kewenangan formal.
- ❖ Pengetahuan dan pengalaman yang dapat ditambah.
- ❖ Ganjaran dan hukuman untuk karyawan bawahannya.
- ❖ Komunikasi dengan bawahannya.
- ❖ Perintah untuk bawahannya.

4. PENGENDALIAN (CONTROLLING)

Pengendalian, sebagai salah satu faktor manajemen, hendaknya juga dianalisis untuk mendapatkan jawaban apakah dari sisi ini rencana manajemen untuk pembangunan maupun pengimplementasian bisnis dinyatakan layak atau sebaliknya. Seperti diketahui, bahwa pengendalian atau pengawasan didalam manajemen memiliki berbagai fungsi pokok. Fungsi pokok pengendalian tersebut adalah:

- a. mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan atau kesalahan dengan melakukan pengendalian secara rutin disertai adanya ketegasan-ketegasan dalam pengawasan, yakni dengan pemberian sanksi yang semestinya terhadap penyimpangan yang terjadi.
- b. memperbaiki berbagai penyimpangan yang terjadi. Jika penyimpangan telah terjadi, hendaknya pengawasan/pengendalian dapat mengusahakan cara- cara perbaikan.
- c. mendinamiskan organisasi. Dengan adanya pengawasan diharapkan sedini mungkin dapat dicegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan, sehingga setiap unit organisasi selalu dalam keadaan bekerja secara efektif dan efisien.
- d. mempertebal rasa tanggung jawab. Dengan adanya pengendalian/ pengawasan yang rutin, setiap unit organisasi berikut karyawannya dapat selalu mengerjakan semua tugas yang diberikan dengan benar sehingga, kesalahan dalam pelaksanaan tugas akan kecil kemungkinannya untuk muncul. Jika tindakan yang salah tidak dapat dihindari, laporan tertulis penyimpangan itu wajib diberikan. Dengan cara-

cara seperti ini, diharapkan tanggung jawab terhadap pekerjaan makin lama makin mahal.

Agar fungsi pengendalian manajemen dapat berjalan dengan baik, perlu diperhatikan prinsip-prinsipnya yang diantaranya adalah sebagai berikut :

- Pengendalian hendaknya direncanakan dengan baik agar paling tidak dapat mengukur apakah proses pengendalian yang dilakukan berhasil atau tidak.
- Dapat merefleksikan sifat pengawasan yang unik dari bidang-bidang yang diawasi.
- Pelaporan penyimpangan dilaporkan dengan segera.
- Pengawasan harus bersifat fleksibel, dinamis, dan ekonomis.
- Dapat merefleksikan pola kerja unit organisasi, misalnya mengenaistandar biaya. Jika suatu kegiatan telah menghabiskan biaya melebihi biaya standar maka pola kerja unit ini sudah tidak wajar.
- Dapat menjamin diberlakukannya tindakan korektif, yaitu segera diketahui apa yang salah, di mana terjadinya kesalahan itu, dan siapa yang bertanggung jawab.

a. Jenis Pengendalian

Terdapat berbagai jenis pengendalian dalam manajemen. Salah satunya adalah jenis pengendalian yang memfokuskan pada masukan-pengolahan-keluaran (*input-process-output*) seperti dijelaskan berikut ini.

- i. Metode Pengendalian Pendahuluan, memerlukan berbagai standar kualitas dan kuantitas yang layak dari berbagai masukan (*input*), seperti material, keuangan, modal, dan sumber daya manusia. Informasi membantu manajer dalam menentukan apakah berbagai sumber daya tersebut memenuhi berbagai standar.
- ii. Metode Pengendalian Bersamaan (*Concurrent Controls*), memerlukan standar perilaku, kegiatan dan pelaksanaan dari kegiatan secara layak. Sumber informasi utama bagi pengendalian ini adalah hasil observasi penyelia. Tindakan korektif ditujukan kepada perbaikan kualitas dan kuantitas sumber daya dan operasi.

- iii. Metode Pengendalian Umpan Balik (*Feedback Controls*), memerlukan standar kuantitas dan kualitas yang layak dari keluaran (*output*). Informasi itu harus mencerminkan berbagai karakteristik dari keluaran (*output*). Namun tidak seperti pada Pengendalian Pendahuluan dan Pengendalian Bersamaan, fokus dari tindakan korektif adalah bukan pada standar keluaran yang diterapkan, melainkan para manajer pengambil tindakan korektif untuk memperbaiki masukan dan operasi.

b. Sistem Pengendalian yang Efektif

Sistem pengendalian yang dapat diandalkan dan efektif mempunyai karakteristik tertentu yang sifatnya relatif. Akan tetapi sebagian besar dari sistem pengendalian diperkuat oleh ciri-ciri seperti berikut ini.

Akurat. Informasi tentang hasil prestasi kerja harus akurat. Mengevaluasi ketepatan informasi yang diterima merupakan salah satu tugas pengendalian paling penting yang dihadapi manajer.

Tepat waktu. Informasi hendaknya segera dimanfaatkan untuk pengambil tindakan yang tepat terhadap suatu masalah agar menghasilkan perbaikan.

Objektif dan komperhensif. Informasi yang akan disajikan untuk pengawasan harus dapat dipahami dan dianggap objektif. Sistem informasi yang sulit dipahami akan mengakibatkan kesalahan yang sebenarnya tidak perlu terjadi.

Dipusatkan pada titik pengendalian strategis. Pengendalian hendaknya dipusatkan pada area di mana kemungkinan terjadinya penyimpangan relatif banyak, juga pada area di mana tindakan koreksi dilaksanakan dalam waktu serta tempat yang tepat sehingga efektif.

Ekonomis. Biaya pengeendalian hendaknya lebih sedikit atau paling banyak sama dengan keuntungan yang diperoleh dalam sistem itu. Caranya ialah bahwa pengeluaran hendaknya minimal dengan hasil yang hendaknya optimal.

Realistis dari sisi organisasi. Sistem pengendalian harus dapat digabungkan dengan realitas organisasi.

Fleksibel. Dewasa ini hampir semua organisasi berada pada lingkungan yang tidak stabil sehingga perubahan-perubahan yang terjadi perlu diantisipasi. Banyak antisipasi ini perlu didampingi dengan pengawasan agar jalannya organisasi tetap sesuai dengan harapan.

Perspektif dan operasional. Sistem pengawasan yang efektif harus dapat mengidentifikasi tindakan korektif apakah yang perlu diambil. Informasi harus sampai dalam bentuk yang biasa di tangan orang-orang yang bertanggung jawab untuk mengambil tindakan yang diperlukan itu.

Diterima oleh anggota organisasi. Yang ideal ialah bahwa sistem pengendalian dapat menghasilkan prestasi kerja yang tinggi di kalangan para anggota organisasi dengan membangkitkan perasaan bahwa mereka memiliki otonomi, tanggung jawab, dan kesempatan untuk mencapai kemajuan. Terlalu banyak pengendalian yang kerap kali mengakibatkan berkurangnya kepuasan maupun motivasi para karyawan. Efek negatif semacam ini harus diperhatikan jika efisiensi dalam sistem pengendalian telah tercapai.

5. MENGAKHIRI PEMBANGUNAN PROYEK BISNIS

Telah diketahui bahwa setelah bisnis dibangun, akan dilanjutkan dengan implementasi rutin bisnis tersebut. Hendaknya dalam mengakhiri pembangunan proyek banyak hal yang perlu diperhatikan agar di kemudian hari tidak timbul masalah-masalah baru. Langkah-langkah pokok berikut direkomendasikan untuk membantu proses mengakhiri proyek bisnis:

- a.** Menetapkan organisator terminasi proyek untuk mengorganisasikan penutupan proyek:
 - ❖ Menunjuk manajer terminasi
 - ❖ Menunjuk tim terminasi untuk membantu manajer.
- b.** Mengadakan pertemuan untuk mempersiapkan proses terminasi.

- c. Menyiapkan laporan dari masing-masing personil terminasi proyek. Tutup kantor proyek dan sistem pelaporan.
- d. Mengakhiri semua dokumen finansial, selesaikan semua persoalan pembayaran atas biaya-biaya, dan menyiapkan laporan financial penutupan proyek.
- e. Akhiri semua perintah kerja, kontrak, persetujuan, dan *outstanding supplier*.
- f. Lengkapi semua dokumen dengan semua pihak yang terkait, lalu setuju.
- g. Tutup semua bagian proyek dan mengembalikan semua perlengkapan proyek.
- h. Lakukan pos audit atas selesainya proyek. Melengkapi laporan final, ajukan kepada klien.
- i. Membuat pernyataan persetujuan dari klien bahwa proyek selesai dikerjakan.
- j. Tutup semua bagian fisik proyek dan lakukan pemutusan hubungan kerja bagi staf proyek yang masih tersisa.

Pos audit merupakan evaluasi atas tujuan proyek dan hasil kegiatan sebagai pengukuran kembali rencana proyek, anggaran, tanggal jatuh tempo, spesifikasi, dan kepuasan klien. Sedangkan, laporan final proyek menyediakan informasi mengenai tahapan-tahapan pembangunan proyek secara rinci. Laporan ini dapat digunakan untuk mempelajari pertumbuhan dan hambatan-hambatan proyek. Ada beberapa format yang dapat digunakan untuk laporan final. Elemen-elemen berikut biasanya meliputi :

- ❖ Kinerja dari proyek
- ❖ Pengorganisasian dan administrasi proyek
- ❖ Teknik yang digunakan untuk menyelesaikan hasil proyek
- ❖ Menentukan kekuatan dan kelemahan proyek
- ❖ Rekomendasi dari manajer proyek dan tim untuk kelangsungan proyek tersebut.

6. IMPLIKASI PADA SKB

Hasil studi aspek manajemen hendaknya memberikan informasi dalam dua kegiatan pokok, yaitu manajemen dalam pembangunan proyek bisnis dan manajemen dalam implementasi bisnis rutin dalam hal :

- a. Perencanaan. Hendaknya SKB dapat menilai perencanaan dari sisi pendekatan yang digunakan, dari sisi jangka waktu dari sisi tingkatan manajemen. Perencanaan juga hendaknya dapat dinilai dari sisi fungsinya. Program kerja yang tidak terlepas dari anggaran merupakan suatu perencanaan juga, hendaknya dibuat dengan teknik-

teknik tertentu, sehingga dapat dinilai apakah program kerja tersebut layak atau tidak waktu direalisasikan dalam kedua kegiatan pokok di atas.

- b.** Pengorganisasian. Hendaknya SKB dapat mengkaji apakah langkah-langkah pengorganisasian di dalam dua kegiatan pokok di atas dapat direncanakan dan diperkirakan akan berjalan dengan baik. Langkah-langkah pengorganisasian itu yang utama adalah mampu membuat perencanaan berupa : rincian seluruh pekerjaan yang akan dikerjakan, pembagian beban kerja ke dalam aktivitas-aktivitas yang akan dikerjakan oleh para pekerja, pengkombinasian pekerjaan-pekerjaan yang ada, penetapan mekanisme untuk pengkoordinasian pekerjaan, dan pemantauan efektivitas organisasi dan pengambilan langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan atau meningkatkan efektivitas. Pedoman untuk memperoleh struktur organisasi dan aktivitas organisasi yang baik, dapat mengacu pada asas organisasi. Struktur organisasi yang akan dibentuk, baik dalam membangun proyek bisnis maupun dalam mengimplementasikan bisnis secara rutin, perlu memperhatikan faktor-faktornya, bentuk-bentuknya, termasuk ukuran-ukuran untuk menilai prestasinya, sehingga dapat dipilih struktur organisasi yang pas.
- c.** Penggerakkan. Hendaknya SKB dapat mengkaji fungsi manajemen yang lain, yaitu penggerakkan (*actuating*), apakah layak atau tidak layak. Pengkajiannya dapat melalui beberapa aspek pokok, yaitu: bahawa manajemen hendaknya dapat mempengaruhi orang-orang agar bersedia bekerja dengan baik bahkan lebih baik, mampu melakukan daya tolak pada seseorang anggota perusahaan bila dianggap perlu, mampu memupuk kesetiaan pada tugas, pimpinan dan perusahaan di mana karyawan bekerja.
- d.** Pengendalian. Hendaknya SKB mampu mengkaji aspek pengendalian bagi kedua kegiatan pokok ini, sehingga dapat diambil keputusan layak atau tidak layaknya atas aspek ini. Kajian dapat diarahkan pada fungsi pokok pengendalian, yaitu: mencegah secara maksimal terjadinya penyimpangan-penyimpangan atau kesalahan-kesalahan, memperbaiki berbagai penyimpangan atau kesalahan yang terjadi, mendinamisasikan organisasi kearah yang lebih efektif dan efisien, serta mempertebal rasa tanggung jawab setiap unit organisasi dengan selalu bekerja secara benar, sehingga penyimpangan-penyimpangan menjadi sulit muncul.

- e. Mengakhiri pembangunan proyek. Hendaknya SKB mampu mengkaji agar teknis implementasi atas penyelesaian proyek, sebelum dilanjutkan pada implementasi bisnisnya, dapat direncanakan dengan baik.

Hasil Analisis

Hasil analisis terhadap elemen-elemen di atas akan berupa suatu pernyataan apakah rencana bisnis dianggap layak atau tidak layak. Jika, rencana bisnis dinyatakan layak, maka studi akan dilanjutkan ke aspek yang lain. Jika, rencana bisnis dinyatakan tidak layak, dapat dilakukan kajian ulang yang lebih realistis dan positif sehingga kajian menjadi layak. Apabila, memang sulit untuk menjadi layak, maka sebaiknya rencana bisnis ini diakhiri saja.

7. CONTOH CARA MENGANALISIS

Telah dipaparkan di atas, bahwa mengkaji aspek manajemen tidak terlepas dari perencanaan, pengorganisasian, *actuating*, dan pengendalian, serta teknis mengakhiri penyelesaian pembangunan proyek. Pada bagian akhir bab ini dicontohkan secara sederhana bagaimana hendaknya proses perencanaan berupa pembuatan jadwal program kerja dengan teknik *Network Planning* dianalisis. Lihat Eksibit-4

8. IMPLIKASI PADA SKB

- a. Pelajari secara seksama keempat persoalan manajemen untuk pendirian proyek bisnis dan implementasi secara rutin bisnis, berikut teknis mengakhiri pembangunan proyek. Sehingga, tampak jelas bagaimana hendaknya persoalan-persoalan itu dianalisis.
- b. Pelajari contoh cara menganalisis pada Eksibit-4, sehingga tampak jelas bagaimana hendaknya aspek jadwal program kerja dianalisis.
- c. Pelajari aspek Manajemen dari contoh lengkap SKB mengenai usulan pabrik arang kelapa di Bab 14 buku ini. Berikan komentar anda.

EKSIBIT 4

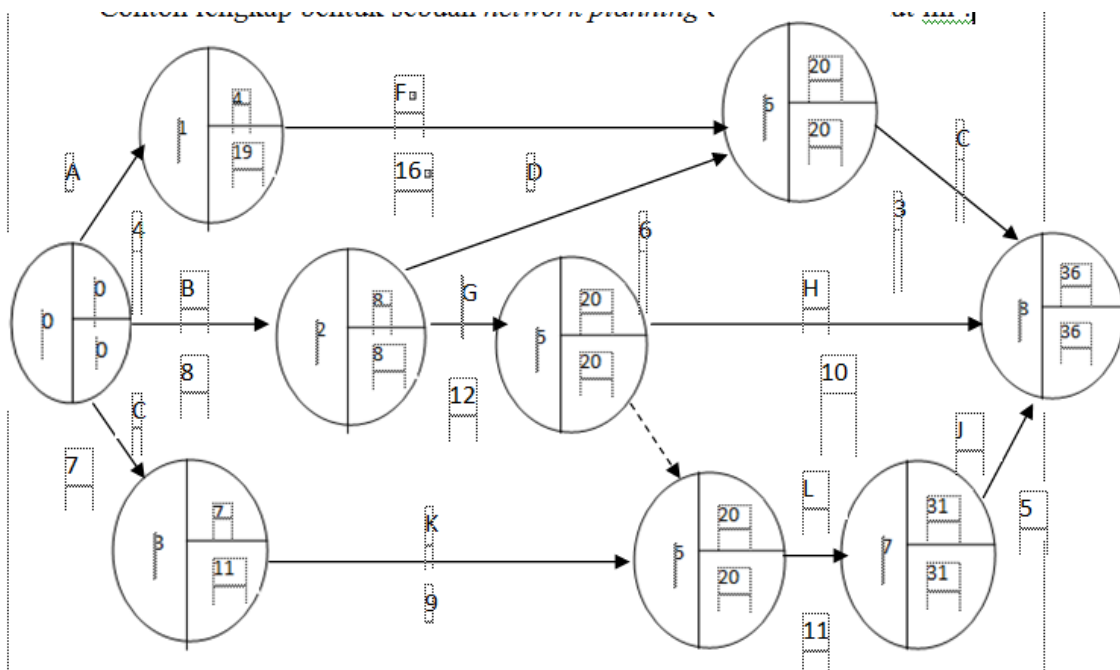
Contoh Aplikasi Sederhana Teknik *Network Planning*

Network Planning merupakan salah satu alat dalam manajemen produksi/operasi yang dapat membantu tidak hanya dalam perencanaan tetapi juga pengawasan realisasi sebuah proyek. Yang dimaksud dengan proyek di sini, paling tidak mempunyai kategori seperti di bawah ini :

- Harus diselesaikan dalam waktu yang tepat dengan biaya yang paling ditentukan.
- Sangat memerlukan informasi yang padat dan kontinyu.
- Memerlukan koordinasi antara beberapa bagian/departemen yang berlainan
- Banyak menggunakan personal, material, peralatan, waktu dan uang yang cukup besar

Banyak mempunyai aktivitas/kegiatan yang saling berketergantungan. Jika diperhatikan, faedah-faedah *Network Planning* antara lain adalah :

- Dengan harus menggambarkan logika ketergantungan dari tiap kegiatan dalam sebuah network, akan memaksa kita untuk merencanakan sebuah proyek sampai detail sebelumnya.
- Sebuah network dapat menunjukkan dengan jelas di mana hal-hal yang waktu penyelesaiannya tergolong kritis ataupun tidak.
- Sangat membantu dalam hal berkomunikasi atas proyek yang tengah dikerjakan.
- Dapat memungkinkan pencapaian penyelesaian proyek yang lebih ekonomis dan efisien dipandang dari sudut ketidakraguan dalam penggunaan sumber daya.



Gambar 5.4. Contoh lengkap bentuk sebuah *network planning*

Waktu yang Diharapkan

Jika kita menentukan lama pelaksanaan sebuah proyek berdasarkan pada pengalaman, dapat dikatakan bahwa itu hanya sebagian kecil dari pengalaman yang dapat dipakai sebagai dasar untuk membuat *network* dan untuk perhitungan waktu (*duration*).

Cara menghitung :

Orang yang paling mengetahui permasalahan proyek tersebut diminta untuk memberikan tiga *time estimates* (perkiraan waktu) yang berbeda.

- Pessimistic estimates*, yaitu suatu perkiraan yang menunjukkan waktu maksimum yang diperlukan untuk menyelesaikan aktivitas jika ada halangan.
- Optimistic estimates*, yaitu suatu perkiraan yang menunjukkan waktu minimum yang diperlukan untuk menyelesaikan aktivitas jika tanpa halangan.
- Most probable time*, yaitu waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu aktivitas.

Ada rumus yang dapat digunakan untuk mencari nilai waktu yang diharapkan untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas. Rumus ini menganggap bahwa *optimistic activity time* (t_o) dan *pessimistic activity time* (t_p) adalah empat kali lebih mungkin daripada kedua *activity time* yang lain.

Dalam teori statistik, nilai harapan $E(X)$ (dalam hal ini waktu yang diharapkan) dapat dicari dengan rumus :

$$E(X) = \sum_{i=1}^n P_i \times X_i$$

Di mana :

P_i = nilai probabilitas *activity time*, masing-masing 1/6.

X_i = *activity time*

Sehingga rumus waktu yang diharapkan (Expected Time – t_e –) adalah :

$$t_e = 1/6 t_o + 4/6 t_m + 1/6 t_p \text{ atau } t_e = \frac{t_o + 4 t_m + t_p}{6}$$

di samping mencari rata-rata, kita perlu mengetahui simpangan data dari rata-ratanya. Makin kecil nilai simpangan makin baik ditanya. Simpangan baku dalam teori statistik mempunyai

rumus sebagai berikut :
$$S = \sqrt{\frac{\sum(X_i - \bar{X})^2}{n-1}}$$

Untuk keperluan *Network Planning*, rumus di atas telah disederhanakan menjadi :

$$S_t = \frac{t_p - t_o}{6}$$

Simpangan yang lain adalah apa yang dikenal dengan nama *variance* atau varians yang nilainya merupakan kuadrat dari simpangan baku.

Untuk keperluan *Network Planning*, nilai varians ini telah disederhanakan menjadi :

$$V_t = \{(t_p - t_o)/6\}^2$$

Expected length dari proyek adalah panjangnya waktu kritis atau *critical length* suatu proyek, yaitu jumlah semua t_e dari segala aktivitas pada *critical path*. Demikian pula varians dari jumlah *independent activity times* sama dengan jumlah dari masing-masing varians. Karena t_e adalah semua t_e pada *critical path*, maka varians t_e sama dengan jumlah semua varians dari aktivitas-aktivitas tersebut. Jumlah ini disebut v_t . begitu juga deviasi standar lamanya proyek adalah s_t . Varians atau deviasi standar menyatakan suatu ukuran dari ketidakpastian tentang *estimated project time*. Makin tinggi s_t . makin besar kemungkinannya bahwa *actual time* atau waktu yang sebenarnya yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu proyek akan berbeda dengan t_e . Meskipun demikian, apabila mengenai hanya satu aktivitas saja, t_e biasanya merupakan ukuran yang paling baik untuk mengukur keseluruhan proyek.

Contoh sederhana:

Setiap panah aktivitas dari suatu network planning adalah nomor-nomor yang menunjukkan ketiga *time estimates* masing-masing t_e , t_m , dan t_p .

Misalkan berikut ini adalah nilai t_e dan s_t dan v_t yang telah dihitung berdasarkan tiga *time estimates* di atas.

| Aktivitas | <i>Expected Time</i> | Dev. Standar | Varians |
|-----------|----------------------|--------------|---------|
|-----------|----------------------|--------------|---------|

| | | | |
|---------|----|---|----|
| (1,2) | 6 | 2 | 4 |
| (1,3) | 12 | 3 | 9 |
| (2,4) | 13 | 2 | 4 |
| (3,4) | 5 | 1 | 1 |
| (4,5) | 4 | 1 | 1 |
| (3,5) | 16 | 4 | 16 |

Jika kita misalkan *critical path*-nya terdiri dari 1, 3, dan 3, 5; maka nilai $t_e = 12 + 16 = 28$.

Varians dari *critical path* adalah $v_t = 9 + 16 = 25$ dan nilai $s_t = \sqrt{25} = 5$.

Dari hasil di atas dapat diperoleh bahwa waktu pelaksanaan proyek dapat dilaksanakan dalam waktu 28 hari. Jika dalam analisis sebelum proyek dikerjakan telah ditentukan pelaksanaan proyeknya 30 hari, maka perhitungan tentang kemungkinan penyelesaiannya dapat dicari dengan metode statistika seperti di bawah ini.

$$X = \frac{\bar{X} - \mu}{\sigma} = \frac{30 - 28}{5} = 0,40$$

Cari dalam tabel Distribusi Normal Standar dalam buku statistika untuk mengetahui nilai probabilitasnya, didapat nilai 0.1554, caranya ialah lihat pada kolom z nilai 0.40 dan penentuannya dengan kolom 0, didapat nilai 1554. Nilai ini merupakan nilai desimal. Untuk keperluan *Network Planning*, nilai ini harus ditambah dengan setengah, sehingga nilai probabilitas menjadi $0.5000 + 0.1554 = 65.54\%$.

Dapat diperluas, andai keyakinan akan terselesaikan pembuatan sistem di atas adalah sebesar 99% maka nilai z harus diolah menjadi 3.80 (nilai pada tabel adalah 4999).

$$\text{Jadi perhitungannya : } \frac{\bar{X} - 28}{5} = 3,8$$

Di sini \bar{X} adalah waktu yang diharapkan. Coba anda hitung berapakah waktu pelaksanaan pembuatan sistem agar keyakinan terlaksananya proyek sesuai jadwal yang ditentukan sebesar 99%

Catatan:

Konsep *Network Planning* dapat juga dipakai untuk mencari hal-hal lain selain untuk menentukan waktu pelaksanaan kegiatan dengan probabilitas tertentu. Dianjurkan pembaca

untuk memahami alat manajemen ini misalnya dalam rangka pembiayaan proyek yang paling efisien.

KESIMPULAN

Aspek manajemen untuk pembangunan proyek bisnis dan implementasi bisnis berdasarkan pendekatan perencanaan, pengorganisasian, actuating dan pengendalian, serta bagaimana mengakhiri suatu proyek bisnis yang jangka waktunya diketahui. Pendekatan perencanaan yaitu Pendekatan dalam Membuat Perencanaan, Fungsi Perencanaan dan Rencana, Macam-macam Perencanaan, Program Kerja, & Anggaran.

Tahapan Rencana Organisasi yaitu Langkah Pengorganisasian, Asas Organisasi, Struktur Organisasi, Faktor Penentu Struktur Organisasi, Bentuk Organisasi, & Pendeteksi organisasi. Penggerakkan memiliki beberapa fungsi diantaranya Mempengaruhi seseorang supaya bersedia menjadi pengikut, Melakukan daya tolak pada seseorang, Membuat seseorang mengerjakan tugas dengan baik, Memelihara dan memupuk kesetiaan dalam bekerja, Menanamkan, memelihara, dan memupuk rasa tanggung jawab. Pengendalian memiliki Metode Pengendalian Pendahuluan, Metode Pengendalian Bersamaan (Concurrent Controls), & Metode Pengendalian Umpan Balik (Feedback Controls). Langkah dalam membantu mengakhiri proyek bisnis Menetapkan organisator terminasi proyek untuk mengorganisasikan penutupan proyek, Mengadakan pertemuan untuk mempersiapkan proses terminasi, Menyiapkan laporan dari masing-masing personil terminasi proyek, Mengakhiri semua dokumen financial, Mengakhiri semua perintah kerja, Lengkapi semua dokumen dengan semua pihak yang terkait, Tutup semua bagian proyek, Lakukan pos audit atas selesainya proyek, Membuat pernyataan persetujuan dari klien, & Tutup semua bagian fisik proyek. Dari analisis semua elemen di atas apakah rencana bisnis dianggap layak atau tidak layak. Jika, rencana bisnis dinyatakan layak, maka studi akan dilanjutkan ke aspek yang lain. Jika, rencana bisnis dinyatakan tidak layak, dapat dilakukan kajian ulang yang lebih realistis dan positif sehingga kajian menjadi layak. Apabila, memang sulit untuk menjadi layak, maka sebaiknya rencana bisnis ini diakhiri saja.

C. LATIHAN SOAL/TUGAS

1. Coba anda jelaskan mengapa aspek manajemen perlu dianalisis dalam studi kelayakan bisnis
2. Jelaskan aspek manajemen POAC dalam studi kelayakan.

D. DAFTAR PUSTAKA

Buku

1. Hussien Umar “ Studi Kelayakan Bisnis” Jakarta PT Gramedia Utama, november 2009, cetakan kesepuluh.
2. Fuad Husnan dan Sumarsono “ Studi Kelayakan Bisnis”Jogyakarta UPP AMP YKPN 2010.
3. Suswanto Sutojo “Studi Kelayakan Bisnis” jakarta PT Pustaka Binawan Presindo 1999
4. Behrwans dan PM Hawrank “ manual For The Preparation of Indonesia Feasibility Student”Viena United Nation 2011.
5. Dr. Kasmir,S.E.,M.M dan Jakfar,S.E.,M.M “Studi Kelayakan Bisnis” Jakarta Kencana Prenada Media Group, april 2013,cetakan kesembilan edisi revisi

BAB VI

ASPEK SUMBER DAYA MANUSIA

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Adapun tujuan pembelajaran yang akan dicapai sebagai berikut:

1. Mahasiswa mampu membedakan antara merencanakan SDM dalam pembangunan proyek bisnis dan SDM dalam implementasi bisnis rutin.
2. Mahasiswa mampu menentukan kelayakan tiap unsur MSDM, seperti : berapa jumlah karyawan yang dibutuhkan, penentuan deskripsi pekerjaan yang jelas.
3. Mahasiswa mampu melakukan penentuan kebijakan pelaksanaan rekrutmen-seleksi-orientasi, penentuan produktivitas.
4. Mahasiswa mampu menentukan rencana pelatihan dan pengembangan, penentuan prestasi kerja, kompensasi, perencanaan karier, keselamatan dan kesehatan kerja, dan mekanisme PHK.

B. URAIAN MATERI

Studi aspek sumber daya manusia bertujuan untuk mengetahui apakah dalam pembangunan dan implementasi bisnis diperkirakan layak atau sebaliknya dilihat dari ketersediaan SDM. Yang akan dipaparkan pada bab ini adalah : analisis jumlah karyawan yang dibutuhkan penentuan deskripsi pekerjaan kebijakan rekrutmen seleksi-orientasi-produktivitas kerja. Program pelatihan dan pengembangan, penentuan prestasi kerja dan kompetensi, perencanaan karier, keselamatan dan kesehatan kerja mekanisme PHK.

Rencana bisnis yang akan diimplementasikan melalui pembangunan proyek bisnis secara rutin memerlukan kelayakan aspek SDM-nya. Bab ini akan memaparkan bagaimana melakukan studi kelayakan terhadap aspek SDM. Keberadaan SDM hendaknya dianalisis untuk mendapatkan jawaban apakah SDM yang diperlukan untuk pembangunan mampu pengimplementasian bisnis dapat dimiliki secara layak ataupun sebaliknya. Kajiannya dapat dimulai dari perencanaan SDM, analisis pekerja, rekrutmen, seleksi, orientasi, sampai pada pemutusan hubungan kerja.

Dalam membangun proyek bisnis, ketersediaan SDM-nya yaitu manajer proyek dan staf proyek hendaknya dikaji secara cermat. Kesuksesan suatu perencanaan dan pelaksanaan pembangunan sebuah proyek bisnis sangat tergantung pada SDM yang solid, yaitu manajer dan timnya. Membangun sebuah tim yang efektif merupakan suatu kombinasi antara seni dan ilmu pengetahuan. Dalam membangun sebuah tim yang efektif, pertimbangan harus diadakan bukan hanya pada keahlian teknik para manajer atau anggota tim semata, tetapi juga pada peranan penting mereka dan keselarasan mereka dalam bekerja.

Memilih manajer proyek

Manajer proyek merupakan salah satu anggota terpenting dari suatu proyek. Orang ini memegang peranan penting dalam perencanaan dan pelaksanaan proyek. Manajer proyek bertugas menjelaskan kepada organisasi dan kepada pihak luar perihal proyek yang akan dibangun. Beberapa hal pokok dalam memilih manajer proyek adalah perihal pemilihan waktu dan kriteria seleksi.

Pemilihan waktu yang tepat untuk memilih seorang manajer proyek tidak ada patokannya yang dianggap paling benar karena memang beragam sifatnya. Akan tetapi,

syarat yang harus diingat adalah, “manajer proyek dan tim proyek yang harus secepatnya melihat dalam perencanaan proyek sehingga mereka akan lebih terikat untuk segera merealisasikan proyek bisnis tersebut.”

Kriteria seleksi. Tujuan utama pemilihan seorang manajer proyek adalah untuk menugaskan seseorang yang berpengalaman, mampu, dan kompeten untuk menghasilkan produk akhir secara tepat waktu, sesuai dengan biaya yang tersedia dan juga sesuai dengan syarat yang diberikan. Untuk itu, seorang pemimpin proyek perlu memiliki karakteristik yang dominan yang dapat digolongkan dalam lima kategori, yaitu : latar belakang dan pengalaman. kepemimpinan dan keahlian strategis, keahlian teknis, kemampuan kehumasan dan kemampuan manajemen. paparnya adalah sebagai berikut :

Latar belakang dan pengalaman. Latar belakang dan keahlian seorang manajer proyek yang prospektif haruslah konsisten dengan keberadaan dan kebutuhan dari persyaratan proyek. Tujuannya adalah untuk menugaskan seseorang yang dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan syarat yang ditentukan. Seorang manajer proyek harus dapat memiliki latar belakang kemampuan pendidikan, dan ditugaskan. Anda harus memilih kandidat yang menunjukkan pengalaman analisis konseptual, operasional, dan praktek yang dapat diterima.

Kepemimpinan dan keahlian strategis. Manajer proyek adalah seorang pemimpin yang turut serta mendesain, mengkoordinasikan, mengatur, dan mengimplementasikan rencana proyek. Pemimpin proyek juga menetapkan kebijakan-kebijakan hingga proyek selesai dibangun. Dalam hal kepemimpinan dan keahlian strategis berarti manajer proyek memiliki visi mengenai proyek yang tengah dibangun, dimana ia juga mendesai tahapan kerja dan rinciannya agar dapat diimplementasikan. Seorang manajer proyek harus dapat memisahkan pekerjaan-pekerjaan yang sifatnya strategis dan taktis operasional.

Kemampuan teknis. Tidak ada manajer proyek yang memiliki kemampuan teknis untuk menyelesaikan sebuah proyek seorang diri. Tetapi, jika anda mencari seseorang yang dapat mengarahkan, menilai, dan memberikan keputusan akan pilihan teknis alternative yang berhubungan dengan proyek, dialah orangnya. Seorang manajer proyek harus memiliki keahlian teknis berdasarkan pengetahuan dan pelatihan yang mendukung kinerja dari sebuah proyek. Apa pun proyek yang dikerjakan hendaknya seorang manajer proyek telah memiliki

pengalaman berkerja, termasuk pekerjaan yang lebih spesfik, selain ia harus mengerti perihal pasar, perilaku konsumen, serta teknologi yang digunakan.

Kemampuan kehumasan. Seorang manajer proyek hendaknya mampu bertindak dengan berbagai macam keahlian, misalnya bahwa ia harus dapat bertindak sebagai pengayom, pemberian informasi bagi pekerja, sebagai negosiator, mengatasi masalah konflik, dan mampu memecahkan masalah serta mencari jalan keluarnya. Peran penting lainnya adalah sebagai politikus, pramuniaga, fasilitator, pengawas, dan sebagai pembimbing.

Kemampuan manajerial. Kemampuan manajerial sangat diperlukan dalam pelaksanaan suatu pekerjaan untuk menghasilkan pendudukan atau jasa akhir yang sesuai dengan biaya, waktu, dan pengadaan sumber daya. Untuk melakukan hal ini, manajer proyek harus memiliki pengetahuan perihal organisasi : bagaimana mengorganisasikan, menentukan kebutuhan para staf, kebutuhan proyek, menangani permasalahan manajemen, menghubungkan tujuan proyek dengan misi perusahaan, serta mengendalikan karyawan.

Memilih Tim Proyek.

Setelah manajer proyek dipilih, selanjutnya dipilih pula tim proyek. Memilih tim proyek tergantung pada beberapa factor : tujuan dan hasil proyek yang diharapkan. Pekerjaan teknis yang harus dilakukan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menarik, menugaskan, mendelegasikan, mengawasi, mengkomunikasikan, dan melakukan pekerjaan yang dibutuhkan di setiap tahap dari proyek.

Kriteria seleksi. Kreteria umum yang digunakan untuk memilih anggota tim proyek adalah sebagai berikut :

- ❖ Memiliki komitmen pada tujuan proyek dan mampu menyelesaikannya.
- ❖ Kemampuan untuk berkomunikasi dan membagi tanggung jawab.
- ❖ Fleksibilitas, dapat berpindah dari satu kegiatan pekerjaan ke kegiatan pekerjaan lainnya, sesuai dari skedul dan kebutuhan proyek.
- ❖ Kemampuan teknis.
- ❖ Kemampuan untuk mengakui kesalahan dan memperbaikinya.
- ❖ Konsentrasi pada pekerjaan.
- ❖ Kemampuan untuk mengerti dan bekerja berdasarkan jadwal dan pengadaan sumber daya. Misalnya, mau kerja lembur jika dibutuhkan.

- ❖ Kemampuan untuk saling mempercayai, bukan seperti seorang pahlawan yang mampu bekerja sendiri.
- ❖ Seorang wiraswasta, tetapi terbuka pada usulan dan gagasan.
- ❖ Kemampuan bekerja pada lebih dari satu atasan
- ❖ Kemampuan bekerja tanpa dan di luar struktur formal.
- ❖ Memiliki pegantuan dan pegalaman degan peralatan menejemen proyek

Jadi, jelas bahwa perencanaan tenaga kerja merupakan sesuatu cara untuk menetapkan keperluan mengenai tenaga kerja sesuatu periode tertentu baik secara kualitas maupun kuantitas dengan cara-cara tertentu. Perencanaan perencanaan ini dimaksudkan agar perusahaan dapat terhindar dari kelangkaan sumber daya manusia pada saat di dibutuhkan maupun kelebihan sumber daya manusia pada saat kurang dibutuhkan.

Selanjutnya,dalam hal permasalahan tenaga kerja pada fase pengimplementasian bisnis secara rutin,pertama tentukaan dulu tenaga-tenaga untuk posis top manejemen. lalu keperluan tenaga kerja dibawahnya,termaksud untuk tenaga pelaksanaan,hendaklah mereka mampu merencanakannya malalui sesuatu proses perencanaan.orang-orang yang kelak akan menduduki posisi top manajemen ini, hendaknya mampu merealisasikan menejemen SDM,dimana perencanaan SDM merupakan salah satu kegiatan intinya.

Proses Perencanaan tersebut memiliki tiga macam model, yaitu ;

Perencanaan dari atas ke bawah.

maksud dari model ini adalah bawah jumlah tenga kerja yang dibutuhkan telah disesuaikan dengan rencana yang menyeluruh dari perusahaan baik untuk jangka pendek,menengah,dan jangka panjang.peningkatan biaya untuk tenaga kerja dapat disimulasi kan untuk melihat pengaruhnya terhadap laba perusahaan.misalkan bahwa biaya tenaga kerja tidak boleh klebih dari 40 persen dari kel;untungan,maka jumbalah rata-rata pegawai yang dapat dipekerjakan diperhitungkan bedasarkan proyeksi keuntungan.

Rumus sederhananya adalah :

$$\bar{e} = \frac{Yn}{\bar{Y}n} \times \frac{40}{100}$$

Keterangan :

| | | |
|-------------|---|------------------------------------|
| \bar{e} | = | Rata- rata pegawai yang dibutuhkan |
| \bar{Y}_n | = | Pendapatan di tahun n |
| Cn | = | Biaya rata-rata di tahun n |

Perencanaan dari atas ke bawah porses degan model ini,bermula dari kelompok kerja yang terkecil yang menghasilkan taksiran kebutuhan pegawai untuk tahun berikutnya dalam rangka mencapai target kerjayang telah di tetapkan jumbalah tenaga yang di butuhkan akan dapat di ketahui setelah tenaga kerja yang ada dihitungkan kapasitas kerja maksimalnya.

Persetujuan akhir tentang jumlah pegawai yang diperlukan dilakukan antara perusahaan degan divisi yang membutuhkan pegawai.selanjutnya kesepakatan ini dipegang teguh agar tidak megalami hambatan-hambatan baru pada saat realisasi pekerjaan di tahun depan.

Ramalan

Cara yang jelas untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja adalah dengan meningkatkan pendayagunaan orang-orang yang ada sekarang. masalahnya adalah bawha persediaan tenaga kerja itu tidak pernah statis,sehingga tetap akan dipengaruhi oleh arus masuk [seperti;rekrutmen dan transfer masuk]dan arus keluar[seperti : peyusutan dan teransfer ke luar] serta penumpukan pegawai degan kualitas kerja yang juga tidak statis. Untuk mengetahui catatan akurat terutang tenaga kerja yang ada maka perlu diketahui status pegawai yang akan pension, atau yang akan mengundurkan diri,yang akan dipromosikaan, pegawai perempuan yang akan melahirkan,yang cari panjang,dan sebagainya.

Setelah Anda paham tentang bagaimana membedakan antara merencanakan SDM dalam pembangunan proyek bisnis dan SDM dalam implementasi bisnis rutin, selanjutnya Anda harus memahami kelayakan tiap unsur MSDM, seperti : berapa jumlah karyawan yang dibutuhkan, penentuan deskripsi pekerjaan yang jelas, penentuan kebijakan pelaksanaan rekrutmen-seleksi-orientasi, penentuan produktivitas, rencana pelatihan dan pengembangan, penentuan prestasi kerja, kompensasi, perencanaan karier, keselamatan dan kesehatan kerja, dan mekanisme PHK.

1. ANALISIS PEKERJAAN

Pekerjaan merupakan komponen dasar bagi struktur organisasi dan merupakan alat untuk mencapai tujuan organisasi. Analisis pekerjaan merupakan suatu proses untuk menentukan isi suatu pekerjaan, sehingga pekerjaan dapat dijelaskan kepada orang lain. Isi suatu pekerjaan merupakan hasil dari analisis pekerjaan dalam bentuk tertulis dan sering disebut dengan deskripsi pekerjaan. Selanjutnya, agar suatu pekerjaan dapat dikerjakan oleh orang yang tepat, maka diperlukan syarat yang harus dipenuhi oleh orang tersebut, yang sering disebut dengan kualifikasi/spesifikasi personalia.

2. REKRUTMEN, SELEKSI, DAN ORIENTASI

Rekrutmen merupakan suatu kegiatan untuk mencari sebanyak-banyaknya calon tenaga kerja yang sesuai dengan lowongan yang tersedia. Sumber-sumber dimana terdapat calon karyawan dapat diketahui melalui antara lain lembaga pendidikan, Departemen Tenaga Kerja, biro-biro konsultan, melalui iklan dimedia masa dan tenaga kerja dari dalam organisasi sendiri.

Seleksi pada dasarnya merupakan usaha yang sistematis yang dilakukan guna lebih menjamin bahwa mereka yang diterima adalah mereka yang dianggap paling tepat dengan kriteria yang telah ditetapkan serta jumlah yang dibutuhkan. Usaha-usaha yang sistematis tadi misalnya dengan melakukan tahapan berikut : seleksi dokumen, psikotes, tes intelegensi, tes kepribadian, tes bakat dan kemampuan, tes kesehatan dan wawancara.

Orientasi dilakukan pada pegawai yang telah diterima, setelah melalui tahapan seleksi. Proses orientasi ini dimaksudkan untuk memperkenalkan pegawai baru kepada situasi kerja dan kelompok kerjanya yang baru. Jadi kegiatan ini merupakan bagian dari sosialisasi, yaitu proses pemahaman sikap, standar, nilai dan pola perilaku yang baru.

3. PRODUKTIVITAS

Secara umum yang banyak didapat dalam buku-buku teks, produktivitas mengandung arti sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai (output) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (input). Dengan kata lain bahwa produktivitas memiliki dua dimensi, pertama : suatu efektivitas yang mengarah kepada pencapaian unjuk kerja yang maksimal, yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu, kedua yaitu efisiensi yang berkaitan dengan upaya membandingkan masukan dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan.

Berkaitan dengan SDM, ciri pegawai yang produktif menurut Dale Timpe (1988) adalah :

- ❖ Cerdas dan dapat belajar dengan relatif cepat.
- ❖ Kompeten secara profesional.
- ❖ Kreatif dan inovatif.
- ❖ Memahami pekerjaan.
- ❖ Belajar dengan cerdas, menggunakan logika, efisien, tidak mudah macet dalam pekerjaan.
- ❖ Selalu mencari perbaikan-perbaikan, tetapi tahu kapan harus berhenti.
- ❖ Dianggap bernilai oleh atasannya.
- ❖ Memiliki catatan potensi yang baik.
- ❖ Selalu meningkatkan diri.

4. PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Program pelatihan (training) bertujuan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk kebutuhan sekarang, sedangkan pengembangan bertujuan untuk menyiapkan pegawainya siap memangku jabatan tertentu di masa yang akan datang. Pengembangan bersifat lebih luas karena menyangkut banyak aspek, seperti peningkatan dalam keilmuan, pengetahuan, kemampuan, sikap dan kepribadian. Program latihan dan pengembangan bertujuan antara lain untuk menutupi gap antara kecakapan karyawan dan permintaan jabatan, selain untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja.

Untuk melaksanakan program pelatihan dan pengembangan, manajemen hendaknya melakukan analisis tentang kebutuhan, tujuan, sasaran, serta isi dan prinsip belajar terlebih dahulu agar hasil dari pelaksanaan program pelatihan tidaklah sia-sia. Prinsip belajar hendaknya menjadi pedoman cara belajar, misalnya bahwa program bersifat partisipatif, relevan, terjadi pemindahan keahlian serta memberikan feedback mengenai kemajuan peserta pelatihan.

Di lain pihak, pengembangan sumber daya manusia jangka panjang banyak memiliki manfaat, misalnya dalam rangka mengurangi ketergantungan pada penarikan karyawan baru, memberikan kesempatan kepada karyawan lama, mengantisipasi keusangan karyawan, dan perputaran tenaga kerja (turnover).

5. PRESTASI KERJA

Manajemen maupun karyawan perlu umpan balik atas kerja mereka. Hasil penilaian prestasi kerja (performance appraisal) karyawan dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Agar pelaksanaan penilaian prestasi kerja dapat dilaksanakan dengan baik, aktivitas ini perlu dipersiapkan. Sistem-sistem penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan, praktis, memiliki standar-standar, dan menggunakan ukuran yang dapat diandalkan.

Selanjutnya, penilaian pun perlu dipersiapkan. Penilai sering tidak berhasil untuk tidak melibatkan emosinya dalam menilai karyawan, hal ini dapat terjadi karena berbagai macam faktor, yaitu : halo effect, enggan menilai hal-hal yang ekstrem walau seharusnya secara objektif bernilai ekstrem, menilai terlalu lunak atau terlalu keras, prasangka pribadi serta menilai berdasarkan data atau fakta dari waktu yang paling akhir saja.

6. KOMPENSASI

Cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja para karyawan adalah melalui kompensasi. Kompensasi dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Sebelum kompensasi diberikan, terlebih dahulu dilakukan proses kompensasi, yaitu suatu jaringan berbagai subproses untuk memberikan balas jasa kepada karyawan bagi pelaksanaan pekerjaan dan untuk memotivasi mereka agar mencapai tingkat prestasi yang diinginkan. Imbalan atau jasa yang diterima karyawan dibagi atas dua macam, yaitu imbalan yang bersifat finansial (sering disebut kompensasi langsung), satu lagi nonfinansial (sering disebut kompensasi pelengkap atau kompensasi tidak langsung) yang tidak secara langsung berkaitan dengan prestasi kerja.

7. PERENCANAAN KARIER

Karier merupakan semua pekerjaan atau jabatan seseorang yang telah maupun yang sedang dilakoninya. Pekerjaan-pekerjaan ini dapat saja merupakan realisasi dari rencana-rencana hidup seseorang, atau mungkin merupakan sekedar *nasib*.

Dapat dilihat bahwa konsep dasar perencanaan karier seseorang adalah :

- ❖ Karier sebagai suatu urutan promosi atau transfer ke jabatan-jabatan yang lebih besar tanggung jawabnya atau ke lokasi-lokasi yang lebih baik selama kehidupan kerja seseorang.
- ❖ Karier sebagai petunjuk pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan yang sistematis dan jelas (membentuk satu jalur karier).
- ❖ Karier sebagai sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja.

8. KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA

Keselamatan dan kesehatan kerja perlu terus dibina agar dapat meningkatkan kualitas keselamatan dan kesehatan kerja karyawan. Agar pembinaan dapat berjalan dengan baik, antara lain dapat dilakukan cara-cara berikut ini :

- ❖ Tanamkan dalam diri karyawan keyakinan bahwa mereka adalah pihak yang paling menentukan dalam pencegahan kecelakaan.
- ❖ Tunjukkan pada karyawan bagaimana mengembangkan perilaku kerja yang aman.
- ❖ Berikan teknik pencegahan kecelakaan secara spesifik.
- ❖ Buatlah contoh yang baik.
- ❖ Tegakkan standar keselamatan kerja secara tegas.

Kesehatan kerja termasuk di dalamnya adalah kesehatan fisik dan mental. Kesehatan karyawan bisa saja terganggu karena adanya penyakit, stres, maupun kecelakaan. Dengan adanya program kesehatan kerja diharapkan pekerja menjadi lebih produktif karena jarang tidak masuk kerja karena sakit. Oleh karena itu, gangguan-gangguan penglihatan, pendengaran, kelelahan, lingkungan kerja (misalnya suhu dan kelembaban) dan lainnya perlu dihilangkan atau diperkecil semaksimal mungkin.

9. PEMBERHENTIAN

Pemberhentian sinonim dengan *separation*, pemisahan atau Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) dari suatu organisasi terhadap karyawannya. Pemberhentian karyawan ini dapat terjadi oleh berbagai sebab, misalnya :

- ❖ Peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- ❖ Keinginan perusahaan;
- ❖ Keinginan karyawan;
- ❖ Pensiun;
- ❖ Kontrak kerja telah berakhir;
- ❖ Kesehatan karyawan;
- ❖ Meninggal dunia, dan
- ❖ Perusahaan dilikuidasi.

Pemberhentian dari pekerjaan dapat menimbulkan kerugian-kerugian baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan. Dari sisi perusahaan, kerugian dapat timbul karena misalnya adanya biaya-biaya penarikan, seleksi, dan pengembangan. Dari sisi karyawan, kerugian dapat timbul karena hilangnya pekerjaan. Agar tidak timbul masalah karena pemberhentian ini, proses pemberhentian karyawan hendaknya didasarkan pada undang-undang atau peraturan yang berlaku. Namun demikian, dalam kenyataannya pemecatan sering terjadi. Jika pemecatan terpaksa dilakukan, hendaklah menurut prosedur yang berlaku.

Hasil Analisis

Hasil analisis terhadap elemen-elemen di atas akan berupa suatu pernyataan apakah rencana bisnis dianggap layak atau tidak layak. Jika rencana bisnis dinyatakan layak, maka studi akan dilanjutkan ke aspek yang lain. Jika, rencana bisnis dinyatakan tidak layak, dapat dilakukan kajian ulang yang lebih realistis dan positif sehingga kajian menjadi layak. Apabila memang sulit untuk menjadi layak, sebaiknya rencana bisnis ini diakhiri saja.

C. SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Sebutkan langkah-langkah yang harus dilakukan dalam perencanaan SDM.
2. Sebutkan kriteria umum yang digunakan perusahaan dalam memilih tim proyek.
3. Proses perencanaan SDM memiliki tiga macam model, sebutkan dan jelaskan.

4. Apa tujuan perusahaan melakukan program pelatihan karyawan?

D. DAFTAR PUSTAKA

Buku

1. Hussen Umar “ Studi Kelayakan Bisnis” Jakarta PT Gramedia Utama, november 2009, cetakan kesepuluh.
2. Fuad Husnan dan Sumarsono “ Studi Kelayakan Bisnis”Jogyakarta UPP AMP YKPN 2010.
3. Suswanto Sutojo “Studi Kelayakan Bisnis” jakarta PT Pustaka Binawan Presindo 1999
4. Behrwans dan PM Hawrank “ manual For The Preparation of Indonesia Feasibility Student”Viena United Nation 2011.
5. Dr. Kasmir,S.E.,M.M dan Jakfar,S.E.,M.M “Studi Kelayakan Bisnis” Jakarta Kencana Prenada Media Group, April 2013,cetakan kesembilan edisi revisi
6. Sri Handaru Yuliati,”Studi Kelayakan Bisnis” Tangerang Selatan,Universitas Terbuka, edisi kedua cetakan pertama.

BAB VII

ASPEK FINANSIAL

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Adapun tujuan pembelajaran yang akan dicapai sebagai berikut:

1. Menjelaskan pengertian aspek keuangan dan arus kas (*cash flow*)
2. Mengidentifikasi dan menentukan kebutuhan dana yang diperlukan dan sumbernya untuk memenuhi rencana usaha/bisnis/proyek.
3. Melakukan perhitungan dan penilaian rencana bisnis dengan metode PI, NPV, IRR, PP dan BEP termasuk penentuan leasing atau beli terhadap aktiva tetap tertentu.

4. Menghitung dan menganalisis proses pemilihan prioritas proyek bisnis, jika terdapat lebih dari satu rencana proyek bisnis yang dinyatakan layak.

B. URAIAN MATERI

1. KEBUTUHAN DANA DAN SUMBERNYA

Untuk merealisasikan proyek bisnis dibutuhkan dana untuk onvestasi. Dana tersebut diklasifikasikan atas dasar aktiva tetap berwujud seperti tanah, bangunan, pabrik dan mesin-mesin serta aktiva tetap tak berwujud seperti paten, lisensi, biaya-biaya pendahuluan dan biaya-biaya sebelum operasi. Di samping untuk aktiva tetap, dana juga dibutuhkan untuk modal kerja, yang diartikan sebagai modal kerja bruto (menunjukkan semua investasi yang diperlukan untuk aktiva lancar). Menghitung modal kerja dapat menggunakan metode yang didasarkan pada waktu yang diperlukan dana sejak keluar dari kas sampai kembali menjadi kas.

Setelah jumlah dana yang dibutuhkan diketahui, selanjutnya yang perlu ditentukan adalah dalam bentuk apa dana tersebut didapat, yang jelas, yang akan dipilih adalah sumber dana yang mempunyai biaya paling rendah dan tidak menimbulkan masalah bagi perusahaan yang mensponsorinya. Beberapa sumber dana yang penting antara lain :

1. Modal pemilik perusahaan yang disetorkan.
2. Saham yang diperoleh dari penerbitan saham dipasar modal.
3. Obligasi yang diterbitkan oleh perusahaan dan dijual di pasar modal.
4. Kredit yang diterima dari bank.
5. Sewa guna (*leasing*) dari lembaga non-bank.

2. ALIRAN KAS (CASH FLOW)

Laporan perubahan kas (*cash flow statement*) disusun untuk menunjukkan perubahan kas selama satu periode tertentu serta memberikan alasan mengenai perubahan kas tersebut dengan menunjukkan dari mana sumber-sumber kas dan penggunaan-penggunaannya. Kas merupakan aktiva yang paling likuid atau merupakan salah satu unsur modal kerja yang paling tinggi likuiditasnya. Prinsip ke hati-hatian perlu ditetapkan dalam menentukan tingkat likuiditas ini, karena jika tingkat likuiditasnya tinggi dapat saja disebabkan oleh tingkat

perputaran kas yang rendah, keuntungan perusahaan pun rendah. Begitu pula sebaliknya, jika tingkat likuiditasnya rendah atau jumlah kas sedikit disebabkan misalnya oleh tingkat perputaran kas yang tinggi, memang akan mendapatkan keuntungan yang lebih besar, tetapi menjadi tidak likuid jika terjadi kebutuhan dana secara mendadak.

Penerimaan dan pengeluaran kas ada yang bersifat rutin dan ada pula yang bersifat insidental. Sumber-sumber penerimaan kas dapat berasal dari :

1. Hasil penjualan investasi jangka panjang, aktiva tetap, atau adanya penurunan aktiva tidak lancar yang diimbangi dengan penambahan kas.
2. Adanya emisi saham maupun penambahan modal oleh pemilik dalam bentuk kas.
3. Pengeluaran surat tanda bukti utang serta bertambahnya utang yang diimbangi dengan penerimaan kas.
4. Berkurangnya aktiva lancar selain kas yang diimbangi dengan adanya penerimaan kas, misalnya berkurangnya persediaan barang dagangan karena adanya penjualan secara tunai.
5. Adanya penerimaan kas misalnya karena sewa, bunga, atau dividen.

Sedangkan pengeluaran kas dapat disebabkan oleh transaksi-transaksi sebagai berikut :

- 1) Pembelian saham atau obligasi dan aktiva tetap lainnya.
- 2) Penarikan kembali saham yang beredar dan pengembalian kas perusahaan oleh pemilik perusahaan.
- 3) Pembayaran angsuran atau pelunasan utang.
- 4) Pembelian barang dagangan secara tunai.
- 5) Pengeluaran kas untuk membayar dividen, pajak, denda, dan lain sebagainya.

Ada juga transaksi-transaksi yang tidak mempengaruhi uang kas antara lain adalah:

1. Adanya pengakuan atau pembebanan depresiasi, amortisasi, dan depleksi terhadap aktiva tetap, '*intangible assets*' dan '*wasting assets*'.
2. Adanya pengakuan kerugian piutang baik dengan membentuk cadangan piutang maupun tidak dan adanya penghapusan piutang tak tertagih.
3. Adanya penghapusan atau pengurangan nilai buku dari aktiva yang dimiliki serta penghentian penggunaan aktiva tetap karena telah habis disusut atau sudah tidak dapat dipakai lagi.

4. Adanya pembayaran dividen dalam bentuk saham (*stock dividen*), adanya pembatasan penggunaan laba serta adanya penilaian kembali aktiva tetap yang ada.

Berkaitan dengan studi kelayakan bisnis, perhitungan terhadap aliran kas penting dilakukan karena laba dalam pengertian akuntansi tidak sama dengan kas masuk bersihnya yang bagi investor justru lebih penting untuk diketahui. Hal ini mudah dimengerti mengingat hanya dengan kas bersih perusahaan dapat melaksanakan pembayaran kewajiban finansial. Kas mempunyai tiga komponen utama, yaitu *Initial Cash Flow* yang berhubungan dengan pengeluaran untuk investasi dan *Operasional Cash Flow* yang biasanya mempunyai selisih neto yang positif yang dapat dipakai untuk mencicil pengembalian investasinya. Yang ketiga, yaitu *Terminal Cash Flow* yang merupakan *cash flow* dari nilai sisa aktiva tetap yang dianggap sudah mempunyai nilai ekonomis lagi dan pengembalian modal kerja awal. Aliran arus kas nilai sisa dikenai pajak jika nilai jualnya lebih besar dari pada nilai buku. Kelebihan nilai jual ini (yang merupakan *capital gains*) dikenai pajak.

3. BIAYA MODAL (*COST OF CAPITAL*)

Konsep *cost of capital* (biaya-biaya untuk menggunakan modal) dimaksudkan untuk menentukan berapa besar biaya riil dari masing-masing sumber dana yang dipakai dalam berinvestasi. Kita perlu menentukan biaya penggunaan modal rata-rata dari keseluruhan dana yang akan dipakai, sehingga berdasarkan hal ini patokan tingkat keuntungan yang layak (*cut off rate*) dari proyek bisnis ini dapat diketahui. Untuk menghitungnya, karena garis besar sumber-sumber pembelanjaan terbagi atas hutang dan modal sendiri, biaya modal dari masing-masing sumber harus dihitung, misalnya penilaian investasi dari biaya utang, aliran kas yang dihitung setelah pajak, demikian pula terhadap biaya modal sendiri.

Rincian analisis biaya dari kedua sumber pembelanjaan dipaparkan secukupnya seperti dituangkan berikut ini berdasarkan contoh yang baik sekali dari Husnan dan Suwarsono (1994).

a. Biaya Utang

Biaya utang jangka panjang maupun jangka pendek dapat dihitung, misalnya dengan menggunakan konsep *present value*. Perhatikan contoh berikut ini.

Misalkan perusahaan mengeluarkan obligasi (surat tanda utang) untuk waktu 5 tahun, nilai nominal Rp. 100.000,0 dengan tingkat bunga 16% per tahun. Apabila obligasi ini laku dijual seharga Rp. 96.000,0 maka penghitungan biaya utang yang ditanggung perusahaan adalah :

$$96.000,0 = \frac{16.000}{(1+kd)} + \dots + \frac{16.000}{(1+kd)^5} + \frac{100.000}{(1+kd)^5}$$

Untuk menyelesaikan persamaan ini , dapat dilakukan dengan coba-coba dan interpolasi. Kalau kita menggunakan $kd = 18\%$, maka setelah dihitung, sisi sebelah kanan sama dengan (=) akan bernilai Rp. 93.740,0. Kalau menggunakan $kd = 17\%$, nilai sisi kanan menjadi Rp. 96.790,0. Yang dicari adalah kd yang membuat sisi kanan persamaan = Rp. 96.000,0. Jadi, kd yang membuat nilai sisi kanan = Rp. 96.000,0 berada diantara 17% dan 18%. Selanjutnya, digunakan teknik interpolasi, hasilnya seperti ini :

| Kd | Nilai |
|-------------|--------------|
| 18% | Rp. 93.740,0 |
| 17% | Rp. 96.790,0 |
| Selisih: 1% | Rp. 3.050,0 |

Selisih antara Rp. 96.790,0 – Rp. 96000,0 = Rp. 790,0. Kalau 1% sama dengan Rp. 3.050,0 maka untuk selisih yang bernilai Rp.96.000,0 akan sama dengan $790/3.050 \times 1\% = 0,26\%$. Jadi, kd yang membuat sisi kanan persamaan sama dengan Rp. 96.000,0 adalah :

$$Kd = 17\% + 0,26\% = 17,26\%$$

Biaya utang kd ini belum dipotong pajak. Jika akan dipotong pajak, dengan notasi biaya utangnya menjadi $k*d$, dapat dihitung dengan rumus

$$K*d = kd(1-t)$$

Dimana t = tarif pajak

Kalau dimisalkan tarif pajak 30%, maka dengan menggunakan contoh diatas dimana $k_d = 17,26\%$, maka: $k \cdot d = 17,26\% (1 - 0,30) = 12,08\%$.

b. Biaya Modal Sendiri

Kelompok biaya modal sendiri dapat dibagi atas biaya saham preferen, biaya saham biasa, dan biaya laba ditahan. Paparannya disajikan berikut ini.

- a. Biaya Saham Preferen. Saham preferen memberikan penghasilan berupa dividen yang tetap kepada pemiliknya yang diambilkan dari laba bersih setelah pajak. Untuk menghitung besar biaya modal saham preferen, dapat digunakan cara yang sama dengan penghitungannya biaya modal hutang.

$$P_0 = \frac{A \cdot X \cdot B}{K_p}$$

Dimana :

- P_0 = harga jual saham saat ini
 A = nilai dividen (dalam persen)
 B = nilai nominal saham
 K_p = biaya saham preferen

- b. Biaya Saham Biasa. Biaya Saham Biasa merupakan suatu tingkat keuntungan minimal yang harus diperoleh suatu investasi yang dibelanjai oleh saham biasa.

$$K_e = \frac{D}{P_0}$$

dimana :

- K_e = biaya modal dari saham biasa
 D = dividen per lembar saham yang konstan setiap kurun waktu tertentu
 P_0 = harga saham saat ini

Apabila perusahaan menahan sebagian laba dan kita asumsikan proposi laba yang ditahan adalah konstan, maka besarnya K_e adalah :

$$D_1$$

$$K_e = \frac{D_1}{P_0} + g$$

Di mana :

- D1 = dividen pada tahun ke-1
P0 = harga saham saat ini
g = pertumbuhan dividen per tahun

cara lain adalah dengan menggunakan CAPM namun tidak akan dipaparkan lebih lanjut dalam buku ini.

- c. Biaya Laba yang Ditahan. Biaya laba yang ditahan pada prinsipnya sama dengan biaya dari saham biasa. Bedanya, untuk biaya saham biasa memiliki *floatation cost*, yaitu biaya yang dikeluarkan untuk melaksanakan proses saham, sedangkan menggunakan dana dari laba yang tidak memerlukan biaya.

Telah disebutkan diatas bahwa biaya penggunaan modal rata-rata dari keseluruhan dana yang akan dipakai perlu diketahui untuk menentukan nilai investasi. Kalau berinvestasi menggunakan modal sendiri, maka *cut of rate*-nya adalah biaya modal sendiri. Sedangkan, investasi yang menggunakan biaya sendiri dan utang, *cut off rate*-nya mempertimbangkan biaya modal baik dari utang maupun dari modal sendiri. Salah satu cara untuk menghitung *cut off rate*-nya adalah dengan menghitung biaya modal rata-rata tertimbang setelah pajak yang caranya adalah mengalikan anatara besar biaya modal dari masing-masing sumber pembelanjaan dengan proporsi dana yang digunakan.

Misal :

Jika biaya-biaya utang dan modal diketahui, juga masing-masing proporsinya, maka dapat dihitung *cut off rate*-nya :

| Komponen biaya | Jumlah (1) | Proporsi (2) | Biaya (3) | (2)X(3) |
|---------------------|------------|--------------|-----------|---------|
| Utang jangka pendek | Rp. 1000,0 | 0,20 | 14% | 2,80% |
| Utang jangka | 1.000,0 | 0,20 | 9,8% | 1,96% |

| | | | | |
|---------------|-------------|------|-------|--------|
| panjang | | | | |
| Modal sendiri | 1.000,0 | 0,20 | 31,5% | 18,90% |
| Jumlah | Rp. 5.000,0 | 1,00 | | 23,66% |

Tampak bahwa biaya modal rata-rata tertimbang adalah 23,66%. Biaya modal ini, kemudian kita pakai sebagai *cut off rate* dalam menilai usulan investasi tersebut.

4. INITIAL DAN OPERATION CASH FLOW

Telah dijelaskan terdahulu bahwa dana pada kas akan dimanfaatkan untuk membiayai pembangunan investasi. Sementara itu, *operational cash flow* merupakan rencana keluar-masuk dana jika proyek sudah dioperasikan.

5. ANALISIS KEPEKAAN (SENSITIVITY ANALYSIS)

Pada saat kita menganalisis perkiraan arus kas dimasa datang, kita berhadapan dengan ketidakpastian. Akibatnya, hasil perhitungan diatas kertas itu dapat menyimpang jauh dari kenyataannya. Ketidakpastian itu dapat menyebabkan berkurangnya kemampuan suatu proyek bisnis dalam beroperasi untuk menghasilkan laba bagi perusahaan.

Perhatikan tabel di bawah ini mengenai taksiran pendahuluan atas arus kas suatu proyek bisnis (dalam jutaan rupiah).

Tabel 6.1. Arus Kas Bersih Investasi

| | Tahun – 0 | Tahun 1-10 |
|---------------------------------|-----------|------------|
| Investasi | 150 | - |
| 1. Penghasilan | - | 375 |
| 2. Biaya Variabel | - | 300 |
| 3. Biaya Tetap | - | 30 |
| 4. Depresiasi | - | 15 |
| 5. Laba sebelum pajak (1-2-3-4) | - | 30 |
| 6. Pajak (mis.50%) | - | 15 |

| | | |
|---------------------------|------|----|
| 7. Laba bersih (5-6) | - | 15 |
| 8. Arus kas operasi (4+7) | - | 30 |
| Arus kas bersih | -150 | 30 |

Asumsi : investasi didepresiasi selama 10 tahun berdasarkan metode *straight-line* hasil pendapatan dikenakan pajak 50%.

Dari tabel diatas terlihat bahwa proyek kelihatannya cukup baik/fisibel sehingga layak untuk diteruskan, karena nilai NPVnya positif pada biaya kesempatan sebesar 10 persen seperti tertera pada hasil hitung dibawah ini.

$$NPV = -150 + \sum_{t=1}^{10} \frac{30}{(1,10)^t} = 34,3 \text{ juta rupiah}$$

Tetapi sebelum mengambil keputusan untuk merealisasikan proyek ini sudah tentu pengambil keputusan hendaknya diberi informasi lain, misalnya informasi dari bagian pemasaran seperti di berikut ini.

$$A = B \times C$$

Di mana : A = banyak unit yang dapat dijual

B = bagian pasar dari produk

C = besarnya pasar produk

Jika bagian pasar dari produk sebesar 1% dengan besar pasar produk sebanyak 10 juta buah maka penjualan diperkirakan sebesar 100.000 buah. Penjualan dapat dihitung dengan cara mengalikan banyak unit yang terjual dengan harga/unitnya. Jika banyak unit seperti tertera di atas adalah sebesar 100.000 sedangkan penjualan diperkirakan 375 juta rupiah, maka dapat dihitung harga//unit produk yaitu sebesar 3750 rupiah.

Di sisi lain, bagian produksi telah menaksir biaya variabel per unit sebesar Rp. 3.000,-. Oleh karena volume yang ditaksir sebanyak 100.000 unit/tahun, maka biaya variabel akan berjumlah 300 juta. Biaya tetap 30 juta rupiah per tahun.

Informasi diatas merupakan hal penting yang perlu diketahui. Tampak disini bahwa rencana investasi akan berjalan lancar, akan tetapi masih perlu berhati-hati terhadap

variabel yang belum diidentifikasi karena bisa saja ia menjadi masalah yang besar dalam investasi, misalnya mengenai hak paten.

Selanjutnya, setelah semua variabel diketahui (tapi perlu diingat bahwa bisa saja nanti akan muncul variabel baru), lakukanlah analisis kepekaan (*sensitivity analysis*) terhadap ukuran pasar, saham pasar, dan sebagainya. Untuk dapat melakukan hal itu, kita misalnya, dapat merujuk pada bagian pemasaran dan bagian produksi. Mereka disuruh untuk memberikan taksiran yang optimistik dan pesimistik. Misalnya hasil taksiran itu tertera berikut ini.

Tabel 6.2. Tabel Sensitivity Analisis terhadap Ukuran Pasar, Saham Pasar dll.

| Variabel | Batas | | | NPV (Jutaan Rp) | | |
|---------------------------|---------|------------|---------|-----------------|------------|---------|
| | Pesimis | Diharapkan | Optimis | Pesimis | Diharapkan | optimis |
| 1.Ukuran pasar | 9 juta | 10 juta | 11 juta | +11 | +34 | +57 |
| 2.Saham pasar | 0,004 | 0,001 | 0,016 | -104 | +34 | +173 |
| 3.Harga /unit | 3.500 | 3.750 | 3.800 | -42 | +34 | +50 |
| 4.Biaya variabel per unit | 3.600 | 3.000 | 2.750 | -150 | +34 | +111 |
| 5.Biaya tetap | 40 juta | 30 juta | 20 juta | +4 | +34 | +65 |

Sebelah kanan menunjukkan apa yang terjadi pada nilai tunai bersih (NPV) apabila variabel-variabel disusun satu per satu secara sekaligus dengan nilai-nilai optimistis dan pesimistisnya. Dari tabel terlihat bahwa ternyata proyek yang direncanakan bukanlah merupakan proyek yang meyakinkan. Variabel-variabel yang ‘bahaya’ adalah pada saham pasar dan biaya variabel per unit. Apabila saham pasar hanya 0,004 (dan semua variabel lain adalah seperti yang diharapkan), maka proyek akan mempunyai suatu NPV sebesar 104 juta. Apabila biaya variabel per unit sebesar 3600 (dan semua variabel lain adalah seperti yang diharapkan), maka proyek akan mempunyai NPV sebesar -150 juta.

Misalkan bahwa nilai pesimistis untuk biaya variabel per unit sebagian mencerminkan kekhawatiran bagian produksi bahwa sebuah mesin tertentu tidak dapat bekerja sebagaimana yang telah direncanakan. Agar dapat berjalan sesuai dengan rencana perlu kiranya tambahan biaya sebesar 200 per unit dengan probabilitas terjadinya

kegagalan sebesar 10%, misalnya dengan pemakaian mesin baru. Akibatnya memang arus kas akan berkurang (setelah pajak, misa.50%) sebesar:

$$D \times E \times (1 - \text{tarif pajak})$$

Dimana :

D = banyak unit yang dapat dijual

E = tambahan biaya per unit

$$100.000 \times 200 \times 0,50 = 10.000.000,-$$

Hal ini juga akan mengurangi NPV dari proyek sebesar :

$$NPV = -150 + \sum_{t=1}^{10} \frac{30}{(1,10)^t} = 61,4 \text{ juta rupiah}$$

Untuk menggunakan mesin baru tersebut perlu dilakukan uji coba. Misalnya mesin baru akan menghabiskan biaya sebesar 100.000 guna menghindari kerugian sebesar 61,4 juta dengan peluang terjadinya kegagalan 10%. Sebenarnya kita dapat menghitung ekspektasinya sebesar $-100.000 + (0,10 \times 61.400.000,0)$

Jadi dari pemakaian mesin baru dapat meyakinkan kita bahwa variabel ini dapat dinyatakan aman. Mengenai variabel ukuran pasar, dapat dikatakan bahwa proyek dapat diterima walaupun dengan asumsi yang pesimistis sekalipun, sehingga tidak perlu khawatir walaupun telah salah menaksir variabel itu.

Kelemahan Analisis Kepekaan

Di atas telah dijelaskan analisis kepekaan, yaitu berupa *pemaksaan* kepada manajer proyek untuk mengidentifikasi sebanyak mungkin variabel-variabel yang belum diketahui dan mengungkapkan taksiran-taksiran yang menyesatkan atau yang tidak tepat, seperti contoh diatas. Selain itu, kekurangan dari analisis ini pun ada, salah satunya adalah sangat relatifnya nilai-nilai dari optimistis dan pesimistis itu sendiri. Masalah kedua adalah mengenai variabel-variabel yang mendasarinya bisa jadi saling berhubungan (dalam ilmu statistika sering disebut dengan istilah multikolonieritas)

6. PENILAIAN DAN PEMILIHAN INVESTASI

Jika dalam periode yang sama terdapat beberapa usulan proyek yang ternyata layak untuk direalisasikan, sementara itu, dana atau anggaran yang tersedia tidak mencukupi, maka perlu dicari jalan keluar, salah satunya adalah dengan melakukan urutan prioritas terhadap proyek-proyek itu. Bagaimana melakukan penilaian investasi serta melakukan analisis urutan prioritas dipaparkan pada bagian ini.

a. Metode Penilaian Investasi

Studi kelayakan terhadap aspek keuangan perlu menganalisis bagaimana prakiraan aliran kas akan terjadi. Pada umumnya ada empat metode yang biasa dipertimbangkan untuk dipakai dalam penilaian aliran kas dari suatu investasi, yaitu metode **Payback periode, Net Present Value, Internal Rate of Return,** dan **Profitability Index.**, serta **Break even point.**

Metode Payback Period (PP). *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 investment* dengan *cash inflow*-nya yang hasilnya merupakan satuan waktu. Selanjutnya nilai rasio ini dibandingkan dengan *maximum payback period* yang dapat diterima.

Rumus :

$$\text{Payback period} : \frac{\text{Nilai investasi}}{\text{Kas Masuk Bersih}} \times 1 \text{ tahun}$$

Metode Internal Rate of Return (IRR). Metode ini digunakan untuk mencari tingkat bunga yang menyamakan nilai sekarang dari arus kas yang diharapkan dimasa

datang, atau penerimaan kas, dengan mengeluarkan investasi awal. Rumus yang dipakai seperti dibawah ini.

Rumus :

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

dimana :

t = tahun ke

n = jumlah tahun

I_0 = nilai investasi awal

CF = arus kas bersih

IRR = tingkat bunga yang dicari harganya

Nilai RR dapat dicari misalnya dengan cobaa-coba (*trial and error*). Caranya, hitung nilai sekarang dari arus kas dari suatu investasi dengan menggunakan suku bunga yang wajar, misalnya 10 persen, lalu bandingkan dengan biaya investasi, jika nilai investasi lebih kecil, maka dicoba lagi dengan suku bunga yang lebih tinggi demikian seterusnya sampai biaya investasi menjadi sama besar. Sebaliknya, dengan suku bunga wajar tadi nilai investasi lebih besar, maka coba lagi dengan suku bunga yang lebih rendah sampai mendapatkan nilai investasi yang sama besar dengan nilai sekarang.

Metode Net Present Value (NPV)

Net Present value yaitu selisih antara *Present Value* dari investasi dengan nilai sekarang dari penerimaan-penerimaan kas bersih (aliran kas operasional maupun aliran kas terminal)dimasa yang akan datang. Untuk menghitung nilai sekarang perlu ditentukan tingkat bunga yang relevan.

Rumus :

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

dimana :

- CF_t = aliran kas pertahun pada periode t
 I₀ = investasi awal tahun pada tahun 0
 K = suku bunga (*discount rate*)

Metode Profitability Index (PI)

Pemakaian metode *profitability index* (PI) ini caranya adalah dengan menghitung melalui perbandingan antara nilai sekarang (*present value*) dari rencana penerimaan-penerimaan kas bersih di masa yang akan datang dengan nilai sekarang (*present value*) dari investasi yang telah dilaksanakan. Jadi, *profitability index* dapat dihitung dengan membandingkan antara PV kas masuk dengan PV kas keluar.

Rumus:

$$PI = \frac{\text{PV kas masuk}}{\text{PV kas keluar}}$$

Titik Pulang Pokok (Break Event Point)

Analisis pulang pokok adalah suatu alat analisis yang digunakan untuk mengetahui hubungan antar beberapa variabel di dalam kegiatan perusahaan, seperti luas produksi atau tingkat produksi yang dilaksanakan, biaya yang dikeluarkan, serta pendapatan yang diterima perusahaan dari kegiatannya. Pendapatan perusahaan merupakan penerimaan yang dihasilkan dari kegiatan perusahaan sedangkan biaya operasinya merupakan pengeluaran yang juga karena kegiatan perusahaan. Biaya operasi ini terbagi atas tiga bagian, yaitu tetap, biaya variabel, dan biaya semi-variabel.

Penjelasan singkat dari macam biaya ini secara ringkas dijelaskan dibawah ini :

- a. **Biaya Tetap.** Biaya tetap merupakan biaya yang jumlahnya tetap, tidak tergantung kepada perubahan tingkat kegiatan dalam menghasilkan keluaran atau produk di dalam interval tertentu. Biaya dikatakan tetap dilihat dari besarnya jumlah biaya bukannya biaya per unit.

- b. **Biaya Variabel.** Biaya ini merupakan biaya yang jumlahnya berubah-ubah sesuai dengan perubahan tingkat produksi. Titik berat dari biaya variabel ini adalah jumlah dari biaya variabel tersebut dan bukan besarnya biaya variabel per unit. Ada beberapa macam biaya variabel, diantaranya adalah biaya variabel proposional. Biaya variabel ini merupakan biaya di mana jumlah biaya sebanding dengan tingkat produksi yang dilakukan oleh perusahaan.
- c. **Biaya Semi-Variabel.** Biaya ini merupakan biaya yang didalamnya terkandung biaya tetap dan biaya variabel sekaligus. Untuk mempermudah analisisnya, pada umumnya biaya jenis ini dipisah dulu antara yang berjenis biaya variabel dan biaya tetap. Metode pemisahan biaya semi-variabel ini ada beberapa macam di antaranya dengan metode Kuadrat Terkecil (*Least Square*).

Seperti diketahui bahwa regresi linier mempunyai persamaan sebagai berikut :

$$Y = a + b X$$

Persamaan ini dapat dimanfaatkan untuk melakukan analisis pulang pokok dengan terlebih dahulu menentukan peran dari tiap-tiap variabel dan konstantanya seperti dibawah ini.

Y = jumlah biaya semi variabel

a = jumlah biaya tetap

b = biaya variabel per unit

X = luas produksi (tingkat produksi)

Setelah menentukan makna dari biaya dan pendapatan serta luas produksi, selanjutnya akan dijelaskan perhitungan pulang pokok seperti tertera berikut ini.

- a. **Rumus Pulang Pokok.** Keadaan pulang pokok dimerupakan keadaan dimana penerimaan pendapatan perusahaan (*total revenue*) yang disingkat TR adalah sama dengan biaya yang ditanggungnya (*total cost*) yang disingkat TC. TR merupakan perkalian antara jumlah unit barang terjual dengan harga satuannya, sedangkan TC merupakan penjumlahan dari biaya tetap dan biaya variabelnya, sehingga rumus pulang pokok dapat ditulis dalam bentuk persamaan sebagai berikut :

$$TR = TC \text{ atau } Q \cdot P = a + b \cdot X$$

Dimana :

Q = tingkat produksi (unit)

P = harga jual per unit

a = biaya tetap

b = biaya variabel

jika dianalisis lebih lanjut dalam rangka mencari jumlah yang diproduksi untuk mencapai titik impas, turunan persamaan diatas dapat dilanjutkan menjadi :

$$Q.P = a+b.X$$

$$Q.P - b.X = a$$

$$X(P-b) = a$$

$$X = \frac{a}{P-b}$$

Dengan demikian untuk mencari jumlah yang diproduksi agar mencapai titik impas adalah :

$$X = \frac{a}{P-b}$$

Jika yang akan dicari adalah total harga agar mencapai titik impas, maka rumus diatas diubah :

$$\begin{aligned} X.P &= \frac{a}{(P-b) / P} \\ &= \frac{a}{(1-b) / P} \end{aligned}$$

- b. Gambaran Pulang Pokok.** Perhitungan pulang pokok akan menjadi lebih jelas jika disertai dengan pemakaian grafik. Keadaan pulang pokok tiap perusahaan akan bermacam-macam, besar *marginal income* dan biaya tetap

mempengaruhi tinggi-rendahnya pulang pokok perusahaan. Apabila biaya tetap relatif tinggi sedangkan *marginal income* relatif rendah, maka pulang pokok akan menjadi tinggi, demikian pula sebaliknya. Keadaan pulang pokok menjadi sedang apabila biaya tetap adalah rendah dan *marginal income* yang rendah pula atau sebaliknya.

- c. **Margin of Safety.** Apabila nanti dalam pelaksanaan operasinya selalu terjadi kerugian, manajemen perusahaan harus dapat mengantisipasi keadaan itu, misalnya dengan menutup usaha. Namun, dengan menutup usaha perusahaan dapat saja lebih menderita kerugian. Dengan demikian perlu dicari alternatif-alternatif yang lain yang lebih baik. Ada satu alat ukur yang dapat digunakan untuk menilai suatu kemunduran usaha yang masih dapat ditolerir oleh perusahaan, yaitu *margin of safety*. *Margin of safety* merupakan suatu nilai yang memberikan informasi sampai berapa jauh tingkat produksi penjualan yang direncanakan boleh turun agar perusahaan tidak merugi. Dengan demikian *margin of safety* dapat dihitung dengan mengurangi rencana penjualan oleh tingkat pulang pokok dalam perusahaan bersangkutan.
- d. **Titik Tutup Usaha.** Apabila sampai pada keadaan produksi dibawah titik pulang pokok yang mengakibatkan perusahaan menderita kerugian, apakah menutup usaha merupakan hal yang paling baik? Untuk menjawab pertanyaan itu perlu terlebih dahulu dilakukan analisis karena menutup usaha belum tentu merupakan jalan terbaik, bahkan dapat mengakibatkan bertambah besarnya kerugian perusahaan.

Sebagaimana diketahui bahwa didalam melaksanakan operasi perusahaan terdapat pemisahan biaya-biaya, yaitu biaya-biaya tetap dan biaya-biaya variabel, atau juga dapat dipisahkan antara biaya-biaya yang harus dibayarkan secara tunai dan biaya-biaya yang tidak dibayarkan. Pemisahan-pemisahan ini dapat dijadikan masukan dalam mempertimbangkan penutupan usaha. Melihat kewajiban pembayaran yang menjadi beban, maka biaya tunai ini saja yang berhubungan langsung dengan kemampuan perusahaan untuk membayar kewajiban yang setidaknya harus dibayarnya. Jadi sejauh perusahaan masih berada di atas titik tutup usaha,

perusahaan masih bisa mencari keuntungan daripada ditutup. Untuk mencari berapa besar tingkat produksi yang dapat menutup seluruh biaya tunai dalam perusahaan yang bersangkutan digunakan rumus berikut:

$$TTU (u) = \text{Biaya Tetap Tunai} / \text{Marginal Income}$$

$$TTU (r) = \text{Biaya Tetap Tunai} / \text{Marginal Income Ratio}$$

Dimana :

$$TTU (u) = \text{titik tutup usaha dalam unit, dan}$$

$$TTU (r) = \text{titik tutup usaha dalam rupiah}$$

b. Pilihan Leasing atau Beli

Apabila dijumpai suatu kondisi untuk menjawab apakah untuk pengadaan sesuatu, misalnya mesin produksi akan dilakukan melalui *leasing* atau beli, bagaimana menentukannya? Dari kepentingan penyewa (*lessee*), biaya untuk *leasing* dapat dihitung dengan rumus dibawah ini.

$$NAL = I_0 - \sum \frac{L_t (1-T) + T \text{ Dep}_t}{[1 + (1-T) K_b]}$$

Dimana :

NAL = Net Advantage of Leasing

I_0 = Harga mesin (aktiva tetap)

L_t = pembayaran sewa secara periodik

Dep_t = jumlah beban penyusutan dalam periode t

K_b = biaya utang sebelum pajak

T = tarif pajak

n = umur penyusutan dan umur ekonomis

kriteria penilaian :

jika, nilai $NAL = 0$, maka biaya membeli sama dengan biaya *leasing*.

jika, nilai $NAL > 0$, maka biaya membeli lebih besar dari biaya *leasing*.

jika, nilai $NAL < 0$, maka biaya membeli lebih kecil dari biaya *leasing*.

c. Urutan Prioritas

Apabila dijumpai beberapa usulan proyek yang *feasible* atau layak untuk dilaksanakan, padahal hanya akan melaksanakan satu atau sebagian saja dari usulan-usulan itu karena keterbatasan sumber daya, seperti dana, maka dapat dilakukan pungutan prioritas (*ranking*) atau (*capital rationing*) untuk menentukan usulan proyek yang paling layak. Proses pengurutan prioritas ini memiliki beberapa skenario. Lima di antaranya dipaparkan berikut ini.

- a. Skenario *Mutually Exclusive* (saling meniadakan). Skenario ini dipakai jika suatu proyek A dipilih, maka proyek lain harus tidak dipilih. Dengan skenario untuk kondisi seperti ini, menurut Husnan, tolok ukur untuk pemilihan proyek dapat menggunakan NPV atau IRR, tergantung pada persoalan yang di hadapi, serta karakteristik dari NPV dan IRR itu sendiri.
- b. Skenario *Contingency* (saling terkait). Skenario ini dipakai jika suatu proyek A yang dipilih, maka proyek B (atau mungkin ada proyek lain) harus diikutsertakan pula. Jadi, manajemen harus melakukan investasi terhadap proyek-proyek tersebut. Kriteria-kriteria investasi, seperti PI, NPV, IRR, dan sebagainya dapat digunakan, setelah semua data tentang arus kas keluar dan masuk dari kedua proyek ini digabungkan.

Berikut adalah contoh tiga proyek dimana proyek B dilihat dari nilai PI adalah proyek yang tidak layak (nilai $PI < 1$). Akan tetapi, karena ketiga proyek adalah saling terkait (kontinjensi), maka perlu dihitung apakah ketiganya akan dianggap layak, atau tidak. Tekniknya seperti disajikan berikut ini.

| Nama Proyek | Nilai PI | Nilai Proyek | Arus Kas Masuk proyek |
|-------------|----------|--------------|--------------------------|
| Proyek A | 1,2 | 2.000,0 | 2.400,0 |
| Proyek B | 0,8 | 1.500,0 | 1.200,0 |
| Proyek C | 1,1 | 1.000,0 | 1.100,0 |
| Jumlah | | 4.500,0 | 4.700,0 |

Prakiraan arus kas masuk proyek dihasilkan dengan mengalikan nilai PI dan Nilai Proyek. Untuk mencari nilai PI gabungan adalah dengan membagi $4.700 / 4.500 = 1,044$. Oleh karena nilai PI gabungan lebih besar satu, maka secara gabungan ketiga proyek adalah layak, sekalipun proyek B nilai PI-nya kurang dari satu.

- c. Skenario *independence* (Saling Bebas). Skenario ini, walaupun jarang dijumpai, digunakan jika suatu proyek A dianggap yang paling layak direalisasikan, tidak ada hubungan dengan proyek B (atau proyek lainnya) yang juga layak juga direalisasikan. Apakah proyek B akan ditunda, dihapus, atau diikutsertakan akibat pembangunan proyek A akan dipelajari kemudian, karena dianggap tidak berkaitan.
- d. Skenario *capital budget constrain* (Keterbatasan Finansial). Jika, ada beberapa proyek yang layak untuk dibangun dana tidak mencukupi untuk membangun seluruh proyek, tentulah yang akan direalisasikan hanya satu atau beberapa proyek yang memenuhi syarat saja, seperti : ketiga persyaratan diatas, ketersediaan dana, rencana sisa dana kecil yang terkecil, dan nilai NPV proyek yang paling baik.

Dengan menggunakan persyaratan tersebut, akan terdapat ada dua akibat, yaitu :

- ❖ Mendahulukan proyek atau proyek-proyek yang paling layak, tetapi menghapus proyek lainnya karena peluang untuk penundaan tidak ada.
 - ❖ Mendahulukan proyek-proyek yang paling layak, dan menunda proyek lain untuk tahun-tahun mendatang.
- e. Skenario *Cost Effectiveness* (Biaya Efektif). Pengurutan proyek-proyek dengan cara ini didasarkan pada sumber daya yang mendesak untuk segera dimanfaatkan, seperti misalnya tenaga kerja mengganggu. Melihat kondisi pengangguran di negara kita, apalagi setelah mengalami keadaan krisis multidimensi sejak akhir tahun 1997, tidak hanya pemerintah, tetapi juga banyak perusahaan yang membantu masyarakat agar mendapatkan pekerjaan. Seperti kita ketahui, besarnya tingkat pengangguran akan berdampak luas kepada meningkatnya kemiskinan dan kejahatan. Berikut ini contoh pemilihan proyek-proyek yang lebih

menekankan kepada besarnya jumlah pekerja yang dapat diserap oleh proyek-proyek tersebut.

Berikut ini adalah beberapa contoh data dari beberapa proyek yang fisibel.

Tabel 6.3. Contoh Data dari Beberapa Proyek yang Feasible

| Nama Proyek | Ongkos Proyek | Manfaat Proyek | B / C Rasio | Kebutuhan Tenaga Kerja | Manfaat Neto |
|-------------|---------------|----------------|-------------|------------------------|--------------|
| A | 2.500 | 3.200 | 1,28 | 1.200 | 700 |
| B | 1.000 | 1.800 | 1,80 | 600 | 800 |
| C | 4.200 | 4.500 | 1,07 | 2.500 | 300 |
| D | 500 | 1.100 | 2,20 | 200 | 600 |
| E | 1.200 | 2.400 | 1,33 | 1.000 | 600 |
| F | 6.500 | 6.500 | 1,00 | 3.000 | 0 |
| G | 7.000 | 8.400 | 1,20 | 3.200 | 1.400 |

Apabila seluruh dana yang tersedia sebesar Rp. 11.000.000.000 (sebelas miliar) akan dipakai untuk membiayai usulan proyek-proyek di atas, proyek mana saja yang dipilih ?

Untuk menjawabnya dibuat beberapa alternatif yang tersedia adalah sebagai berikut.

Alternatif I

(dilihat dari pemanfaatan jumlah tenaga kerja)

| Nama Proyek | Tenaga Kerja | Ongkos Proyek |
|-------------|--------------|---------------|
| | | |

| | | |
|--------|--------|--------|
| G | 3.200 | 7.000 |
| F | 3.000 | 6.500 |
| C | 2.500 | 4.200 |
| A | 1.200 | 2.500 |
| E | 1.000 | 1.800 |
| B | 600 | 1.000 |
| D | 200 | 500 |
| Jumlah | 11.700 | 23.000 |

Alternatif II

(Berdasarkan biaya proyek yang paling kecil)

| Nama Proyek | Ongkos Proyek | Tenaga Kerja |
|-------------|---------------|--------------|
| D | 500 | 200 |
| B | 1.000 | 600 |
| E | 1.800 | 1.000 |
| A | 2.500 | 1.200 |
| C | 4.200 | 2.500 |
| F | 6.500 | 3.000 |
| Jumlah | 16.000 | 8.500 |

Alternatif III

(Berdasarkan manfaat netto terbesar)

| Nama | Manfaat Netto | Tenaga Kerja | Ongkos Proyek |
|------|---------------|--------------|---------------|
|------|---------------|--------------|---------------|

| | | | |
|--------|-------|-------|--------|
| Proyek | | | |
| G | 1.400 | 3.200 | 7.000 |
| B | 800 | 600 | 1.000 |
| A | 700 | 1.200 | 2.500 |
| D | 600 | 200 | 500 |
| Jumlah | | 5.200 | 11.000 |

Alternatif IV

(Berdasarkan pemanfaatan tenaga kerja)

| Nama Proyek | Ongkos Proyek | Tenaga Kerja |
|-------------|---------------|--------------|
| D | 500 | 200 |
| B | 1.000 | 600 |
| E | 1.800 | 1.000 |
| A | 2.500 | 1.200 |
| C | 4.200 | 2.500 |
| G | 7.000 | 3.200 |
| Jumlah | 17.000 | 8.700 |

Berdasarkan alternatif-alternatif yang diajukan diatas, dapat diinterpretasikan hasilnya sebagai berikut :

Jika memilih alternatif I, proyek yang diambil adalah G dan F yang menyerap tenaga kerja 6.200 orang, tetapi kekurangan dana sebesar 2,5 milyar. Alternatif II, proyek yang diambil adalah D,B,E,C,F yang menyerap tenaga kerja 8.500 orang, tetapi juga kekurangan dana sebesar 5,5 milyar yang harus disiapkan pada perencanaan anggaran tahun mendatang. Alternatif III, proyek yang diambil adalah G,B,A,D yang menyerap tenaga kerja 5.200 orang tanpa kekurangan dana karena nilai proyek-proyek tersebut persis 11 milyar rupiah. Dan terakhir, alternatif IV menyerap tenaga kerja 8.700 orang dengan kekurangan dana sebesar 6 milyar. Jika memilih alternatif IV, memang jumlah tenaga kerja yang terserap paling banyak, tetapi jumlah kekurangan dana adalah yang terbesar pula.

C. SOAL LATIHAN/TUGAS

Untuk menjelaskan secara komprehensif kajian aspek keuangan dari suatu rencana bisnis, lihatlah Eksibit-6 di akhir bab ini.

EKSIBIT 6

Analisis Kasus Aspek Finansial

A. Topik

Karena mulai pertengahan tahun 1997 sampai tahun 2000-an saat ini harga-harga barang belum stabil, maka untuk contoh kasus ini kita hendaknya menganggap bahwa harga-harga adalah stabil agar perhitungan menjadi lebih mudah. PT. BICYCLE mencoba membangun pabrik yang memproduksi *stang* sepeda untuk dua model sepeda yang diproduksi.

Dalam kaitan dengan analisis keuntungan ini, perusahaan ingin mengetahui hal-hal :

1. Pengadaan mesin-mesin, apakah sebaiknya dipilih alternatif membeli (*buy*) atau menyewa (*leasing*).
2. Apakah proyek dapat diartikan menguntungkan dalam pengoperasiannya (misalkan umur ekonomis adalah 8 tahun).

B. Pembahasan

Untuk memudahkan pembahasan, telah disiapkan data hipotesis yang akan dipakai untuk mencari besaran-besaran yang dibutuhkan.

1. Kebutuhan Dana

Data hipotesis mengenai kebutuhan dana baik untuk aktiva tetap maupun untuk modal kerja (dalam satuan rupiah) disajikan seperti tertera dibawah.

Untuk Aktiva Tetap

| Jenis Aktiva | Tetap Jumlah |
|--------------|--------------|
|--------------|--------------|

| | |
|----------------------------|-----------------------|
| - Tanah | 3.950.100.000 |
| - Bangunan | 5.108.320.000 |
| - <i>Main machineries</i> | 7.456.500.000 |
| - <i>Material Handling</i> | 627.000.000 |
| - Aktiva Tetap Lainnya | 836.000.000 |
| Total | 17.977.920.000 |

Untuk Modal Kerja

| Jenis Modal Kerja | Jumlah |
|----------------------------------|----------------------|
| - Biaya pra-operasi | 500.000.000 |
| - Bunga selama masa konstruksi | 132.000.000 |
| - Modal kerja tambahan (tahun I) | 6.1000.000.000 |
| Total : | 6.732.000.000 |

Jumlah keseluruhan kebutuhan dana untuk aktiva tetap dan modal kerja adalah
 Rp. 17.977.920.000 + Rp. 6.732.000.000 = Rp. 24.709.920.000.

2. Sumber Dana

Sumber dana yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan pendanaannya terbagi atas dua bagian, yaitu untuk membiayai aktiva tetap dan membiayai modal kerja.

Untuk Aktiva Tetap

Misalkan perusahaan merencanakan pengalaman *main machineries* dan *material handling*-nya dengan cara *leasing* apabila lebih menguntungkan daripada membeli. Bila diketahui biaya sewa per tahun sebesar Rp. 2.155.100.000,- sedangkan bila membeli secara tunai harganya Rp. 8.083.500.000,- maka dengan menggunakan rumus NAL (*Net Advantage of Leasing*) didapat nilai positif sebesar Rp. 325.657.000,- sehingga perusahaan sebaiknya memilih cara *leasing*. Untuk pemenuhan kebutuhan dana aktiva tetap lainnya, misalnya akan digunakan modal

sendiri sebesar 5 milyar rupiah, sehingga masih dibutuhkan dana dari modal joint venture sebesar Rp. 4.894.420.000,-

Untuk Modal Kerja

Untuk membiayai modal kerja sebesar Rp. 6,723.000.000, digunakan modal sendiri sebesar Rp.32.000.000,- dan sisanya sebesar Rp. 6,700.000.000 milyar rupiah akan dicari dari pinjaman bank dengan tingkat bunga 22%. Pemberian pinjaman diperoleh dengan mencicil secara bertahap, yaitu sebesar Rp. 600.000.000 pada tahun pertama dan Rp. 6.100.000.000 pada tahun kedua.

Dapat dilihat pada tabel berikut bahwa seluruh pinjaman direncanakan akan lunas pada tahun 2020.

**Jumlah Pinjaman, Angsuran Pokok dan Bunga
(dalam Rp.1000)**

| Tahun | Nilai Penjualan | Nilai Cicilan | Sisa Pinjaman | Bunga |
|-------|-----------------|---------------|---------------|-----------|
| 2013 | 600.000 | 0 | 600.000 | 132.000 |
| 2014 | 6.100.000.000 | 0 | 6.700.000 | 1.474.000 |
| 2015 | 0 | 400.000 | 6.300.000 | 1.386.000 |
| 2016 | 0 | 1.200.000 | 5.100.000 | 1.122.000 |
| 2017 | 0 | 1.000.000 | 4.100.000 | 902.000 |
| 2018 | 0 | 1.200.000 | 2.900.000 | 638.000 |
| 2019 | 0 | 1.500.000 | 1.400.000 | 308.000 |
| 2020 | 0 | 1.400.000 | 0 | 0 |

Berdasarkan perhitungan-perhitungan diatas, maka seluruh dana yang dibutuhkan beserta sumbernya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

| Jenis Sumber Dana | Jumlah (Rupiah) |
|----------------------------|-----------------|
| Modal sendiri | 5.032.000.000 |
| Modal <i>joint venture</i> | 4.894.420.000 |
| Pinjaman bank | 6.700.000.000 |
| Total | 16.626.420.000 |

3. Pendapatan dan Biaya

Rencana Pendapatan, pendapatan direncanakan akan diterima perusahaan dari hasil penjualan seluruh produknya sebagai pengganti produk yang selama ini di-*supply* oleh para pemasok. Diasumsikan bahwa kenaikan permintaan pipa baja tiap tahun sebesar 5% dengan kapasitas produksi tetap. Kenaikan harga jual tiap tahun diasumsikan sebesar 2%. Dengan adanya 2 jenis pipa yang dihasilkan yaitu pipa jenis A dan jenis B, maka dengan teknik *forecasting* rencana penjualan dapat dilihat pada tabel berikut.

| Tahun | Jenis A | | Jenis B | |
|-------|-------------|------------------------|-------------|-------------------------|
| | Volume (kg) | Harga Jual (ribuan Rp) | Volume (kg) | Harga Jual (ribuan Rp.) |
| 2013 | 13.200.000 | 2.108 | 6.000.000 | 2.062 |
| 2014 | 13.860.000 | 2.150 | 6.300.000 | 2.103 |
| 2015 | 14.553.000 | 2.193 | 6.615.000 | 2.145 |
| 2016 | 15.280.000 | 2.237 | 6.945.750 | 2.188 |
| 2017 | 16.044.683 | 2.282 | 7.293.038 | 2.232 |
| 2018 | 16.846.917 | 2.327 | 7.657.689 | 2.277 |
| 2019 | 17.689.262 | 2.374 | 8.040.574 | 2.322 |
| 2020 | 18.573.726 | 2.421 | 8.442.603 | 2.369 |

Rencana Pengeluaran

Biaya Bahan Mentah. Diasumsikan bahwa kenaikan harga bahan lempengan baja setiap tahun 1,5% dan akan dibeli oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhannya secara tunai. Asumsi lain adalah bahwa perusahaan memerlukan persediaan untuk 3 bulan atau 25% dari kebutuhan untuk tahun depan. Daftar harga perkiraan untuk bahan mentah disediakan dibawah ini, sedangkan perhitungan kebutuhan dan biaya bahan mentah ada dilampiran II bagian akhir topik studi kasus ini.

| Tahun | Harga/Kg |
|-------|----------|
| 2011 | 1.161 |
| 2012 | 1.179 |
| 2013 | 1.196 |
| 2014 | 1.214 |
| 2015 | 1.232 |
| 2017 | 1.251 |
| 2018 | 1.270 |
| 2019 | 1.289 |
| 2020 | 1.308 |

Biaya tenaga kerja. Untuk melaksanakan produksinya, perusahaan menggunakan tenaga kerja langsung dan tidak langsung. Data mengenai tenaga kerja dapat dilihat dibawah ini, sedangkan proyeksi biaya tenaga kerjanya dapat dilihat pada lampiran III bagian akhir topik studi kasus ini.

| Klasifikasi | Jumlah Orang | Biaya/tahun |
|-----------------------|--------------|-------------|
| Tenaga Kerja Langsung | | |
| 1. Section Head | 2 | 21.430.000 |
| 2. Foreman | 5 | 10.714.000 |
| 3. Warehouse | 5 | 7.714.000 |
| 4. QCI | 2 | 10.715.000 |
| 5. Workshop | 5 | 8.572.000 |
| 6. Power Maintenance | 2 | 8.570.000 |
| 7. Operator | 25 | 7.714.400 |

| Klasifikasi | Jumlah Orang | Biaya/tahun |
|-----------------------------|--------------|-------------|
| Tenaga Kerja Tidak Langsung | | |
| 1. Office boy | 2 | 3.215.000 |
| 2. Security | 10 | 4.821.000 |
| 3. Driver | 4 | 5.357.500 |
| 4. Administration | 4 | 6.427.500 |
| 5. Accounting | 4 | 21.427.500 |
| 6. Purchasing | 2 | 8.570.000 |
| 7. Finance/Cashier | 4 | 9.642.500 |
| 8. Marketing | 2 | 21.430.000 |
| 9. Engineering | 2 | 21.430.000 |
| 10. Manager | 3 | 53.570.000 |
| 11. General Manager | 1 | 85.710.000 |

Biaya Penyusutan dan Amortisasi. Aktiva tetap yang dimiliki perusahaan disusutkan setiap tahun, dimana nilai buku untuk bangunan akan disusutkan selama 20 tahun dan nilai buku untuk aktiva tetap lainnya selama 5 tahun. *Machineries* dan *material handling* karena diperoleh dengan cara leasing, tidak perlu disusutkan. Metode yang digunakan adalah metode garis lurus tanpa nilai sisa. Perhitungan penyusutan dapat dilihat pada lampiran IV bagian akhir topik studi kasus ini.

Biaya pra operasi sebesar Rp.500.000.000 diamortisasi setiap tahun sebesar Rp.100.000.000.

4. Proyeksi Rugi-Laba

Dari data mengenai pendapatan dan biaya dapat disusun suatu proyeksi laba rugi perusahaan. perincian pengolahannya dapat dilihat pada lampiran V bagian akhir topik studi kasus ini.

5. Proyeksi Angsuran Kas

Sebelum disusun suatu proyeksi neraca, perlu disusun rincian mengenai anggaran kas perusahaan. rinciannya dapat dilihat pada lampiran IV bagian akhir topik studi kasus ini.

6. Proyeksi Neraca

Selanjutnya perlu dibuat proyeksi neraca perusahaan. Rincian mengenai proyeksi neraca selama 9 tahun ini dapat dilihat pada lampiran VII bagian akhir topik studi kasus ini.

7. Proyeksi Aliran Kas Bersih

Proyeksi aliran kas bersih untuk jangka waktu 8 tahun dapat dilihat pada lampiran VIII. Dari lampiran ini dapat dilihat bahwa terjadi kenaikan modal kerja setiap tahunnya. Rincian data mengenai kenaikan modal kerja dapat dilihat pada lampiran IX bagian akhir topik studi kasus ini.

8. Penilaian Investasi

Selanjutnya, setelah seluruh data yang dibutuhkan dalam rangka melakukan penilaian investasi diketahui, pada bagian ini proses penilaian kelayakan tersebut dijelaskan berdasarkan pemakaian metode-metode yang telah dipaparkan sebelumnya.

Metode Payback Period (PP). Perhitungan untuk mencari jangka waktu pengembalian investasinya adalah sebagai berikut :

| | |
|-----------------------------|------------------------|
| Initial Investment | : 10.526.420.000 |
| Tahun 1: Net cash flow 2018 | : (5.141.900.000) |
| Tahun 2: Net cash flow 2019 | : 3.022.092.000 |
| Tahun 3: Net cash flow 2020 | : <u>8.608.599.000</u> |
| Sisa | : 4.037.629.000 |

Net *cash flow* tahun 2020 sebesar Rp. 8.977.865.000, sehingga sisa waktu *payback* adalah :

$$\frac{4.037.629.000}{8.977.865.000} \times 12 \text{ bulan} = 5 \text{ bulan } 12 \text{ hari}$$

Jadi keseluruhan proyek adalah 3 tahun 5 bulan 12 hari. Oleh karena perusahaan menetapkan umur ekonomis 8 tahun maka dari sisi *payback periodnya* proyek dikatakan layak.

Metode Net Present Value (NPV). Menganalisis investasi dengan metode ini, memerlukan *discount factor* yang dicari dari biaya modal rata-rata tertimbang sebesar 20,90%. Perhitungan mencari *discount factor* tersebut disajikan dibawah ini :

Sumber Dana :

| | |
|----------------------|------------------------------|
| Modal sendiri | : Rp. 9.926.420.000 (59,70%) |
| Modal jangka panjang | : Rp. 6.700.000.000 (40,30%) |
| Total | : 14,30% |

Biaya modal sendiri tanpa utang : 24%

(angka ini sebaiknya dihitung dengan kaidah-kaidah manajemen keuangan, namun untuk keperluan menjelaskan materi ini, angka dianggap telah diketahui)

Biaya modal sendiri dengan memerhatikan *leverage* :

$$= 24\% + \underline{40,70\%} (24\%-22\%)$$

$$59,70\%$$

$$= 25,35\%$$

Selanjutnya dijelaskan mengenai perhitungan untuk mencari biaya modal rata-rata tertimbang.

| Komponen Modal | Proporsi | Biaya Modal | Hasil |
|---|----------|-------------|--------|
| Modal sendiri | 59,70% | 25,35% | 0,1513 |
| Modal jk. Panjang | 40,70% | 14,30% | 0,0576 |
| Biaya penggunaan modal rata-rata tertimbang | | | 0,2090 |

Selanjutnya nilai biaya penggunaan modal rata-rata tertimbang sebesar 20,90% ini dipakai sebagai *discount factor* untuk mencari nilai NPV seperti dijelaskan berikut ini.

| Tahun Ke | Net Cash Flow | D.F 20,90% | PV of Cash Flow |
|----------|-----------------|------------|-----------------|
| 1 | (5.141.900.000) | 0,8271 | (4.253.019.024) |
| 2 | 3.022.092.000 | 0,6841 | 2.067.545.518 |
| 3 | 8.608.599.000 | 0,5659 | 4.871.397.576 |
| 4 | 8.977.865.000 | 0,4681 | 4.202.114.357 |
| 5 | 9.659.629.000 | 0,3871 | 3.739.632.646 |
| 6 | 10.886.562.000 | 0,3202 | 3.486.044.648 |
| 7 | 12.894.773.000 | 0,2649 | 3.415.305.796 |
| 8 | 40.140.176.000 | 0,2191 | 8.793.643.711 |
| Total | | | 26.322.665.228 |

Nilai sekarang aliran kas bersih : Rp. 26.322.665.228

Investasi awal : Rp. 10.526.420.000

NPV : Rp. 15.796.245.228

Oleh karena nilai NPV adalah positif, maka menurut kriteria ini investasi dikatakan layak.

Metode Profitability Index (PI). Perhitungan untuk mencari nilai *profitability index* untuk proyek adalah sebagai berikut :

Nilai sekarang aliran kas bersih : Rp. 26.332.665.228

Investasi awal : Rp. 10.526.420.000

$$PI = \frac{\text{Rp. } 26.332.665.228}{\text{Rp. } 10.526.420.000} = 2,501$$

Oleh karena nilai $PI > 1$, maka menurut kriteria metode ini, investasi untuk proyek ini dinyatakan layak.

Metode Internal Rate of Return (IRR). Perhitungan untuk mendapatkan IRR dapat dilakukan dengan cara coba-coba. Dalam melakukan pendekatan interpolasi, kasus ini dicoba dengan menggunakan bunga berbeda yaitu sebesar 40% dan 41%.

Perhitungan Present Value (df. 40%)

| Tahun Ke | Net Cash Flow | D.F = 40% | PV of Cash Flow |
|----------|-----------------|-----------|-----------------|
| 1 | (5.141.900.000) | 0,7143 | (3.627.783.714) |
| 2 | 3.022.092.000 | 0,5102 | 1.541.883.673 |
| 3 | 8.608.599.000 | 0,3644 | 3.137.244.534 |
| 4 | 8.977.863.000 | 0,2603 | 2.377.011.922 |
| 5 | 9.659.629.000 | 0,1859 | 1.796.057.632 |
| 6 | 10.886.562.000 | 0,1328 | 1.445.847.659 |
| 7 | 12.894.773.000 | 0,0949 | 1.223.256.273 |
| 8 | 40.140.176.000 | 0,0678 | 2.719.912.838 |
| Total | | | 10.528.428.817 |

Perhitungan *Present Value* (df 41%)

| Tahun Ke | Net Cash Flow | D.F = 41% | PV of Cash Flow |
|----------|-----------------|-----------|-----------------|
| 1 | (5.141.900.000) | 0,7092 | (3.646.737.589) |
| 2 | 3.022.092.000 | 0,5030 | 1.520.090.539 |
| 3 | 8.608.599.000 | 0,3567 | 3.070.966.934 |
| 4 | 8.977.863.000 | 0,2530 | 2.271.415.683 |
| 5 | 9.659.629.000 | 0,1794 | 1.733.264.665 |
| 6 | 10.886.562.000 | 0,1273 | 1.385.402.842 |
| 7 | 12.894.773.000 | 0,0903 | 1.163.804.180 |
| 8 | 40.140.176.000 | 0,0640 | 2.569.368.356 |
| Total | | | 10.067.575.000 |

$$\begin{aligned} \text{NPV untuk DF 40\%} &= 10.528.428.817 - 10.526.420.000 \\ &= \text{Rp. 2.008.817} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{NPV untuk DF 41\%} &= 10.067.575.000 - 10.526.420.000 \\ &= (\text{Rp. 458.884.390}) \end{aligned}$$

| | |
|-------------------------------------|--------------------------|
| Total biaya non bahan | |
| pipa jenis A | Rp. 179,18 |
| Pipa jenis B | Rp. 171,87 |
| Biaya tetap : | |
| - Biaya tenaga kerja langsung | Rp. 409.290.000 |
| - Biaya penyusutan | Rp. 399.916.000 |
| - Biaya sewa mesin | Rp. 2.155.100.000 |
| - Biaya tenaga kerja tidak langsung | Rp. 575.340.000 |
| - Biaya amortisasi | Rp. 100.000.000 |
| - Biaya bunga | <u>Rp. 1.474.000.000</u> |
| Total biaya tetap | Rp. 5.053.646.000 |

Dengan menggunakan persamaan matematik sederhana, total penjualan harus sama dengan total biaya, sehingga dimisalkan :

p = jumlah penjualan

a = jumlah penjualan untuk pipa jenis A (dalam kilo gram)

b = jumlah penjualan kg untuk pipa jenis B

maka persamaannya adalah :

$$(2.108 a) + (2.022 b) = (1.179 p) = (1.179,18 a) + (171,87 b) + 5.053.646.000$$

Telah diketahui bahwa perbandingan jumlah penjualan pipa jenis A dengan pipa jenis B adalah 0,6875 : 0,3125, sehingga dapat ditentukan bahwa nilai a = 0,6875 p dan b = 0,3125 p.

Selanjutnya, dengan memasukkan harga a dan b pada persamaan diatas, jumlah produksi saat terjadinya BEP dapat diketahui. Pertama, harga p yang merupakan total keseluruhan produk didapat 6.968.342 kg. Kedua, untuk menentukan pipa jenis A yang diproduksi, dihitung dengan cara mengalikan 0,6875 dengan harga p dan untuk pipa jenis B dihitung dengan mengalikan 0,3125 dengan harga p yang masing-masing setelah dihitung didapat jumlah 4.790.735 kg dan 2.177.607 kg.

Pembaca dapat mencoba menghitung terjadinya BEP sampai tahun ke 8, yaitu sampai tahun 2007. Lalu, hasil hitung tersebut dapat dicocokkan dengan hasil akhir yang telah penulis sajikan seperti table dibawah ini.

| Tahun | Pipa jenis A | | Pipa jenis B | |
|-------|--------------|-----------|--------------|-----------|
| | Rencana | BEP | Rencana | BEP |
| 2000 | 13.200.000 | 4.790.735 | 6.000.000 | 2.177.607 |
| 2001 | 13.860.000 | 4.468.355 | 6.300.000 | 2.031.071 |
| 2002 | 14.553.000 | 4.026.655 | 6.615.000 | 1.830.297 |
| 2003 | 15.280.650 | 3.910.206 | 6.945.750 | 1.777.367 |
| 2004 | 16.044.683 | 3.703.738 | 7.293.038 | 1.683.517 |
| 2005 | 16.846.917 | 3.385.903 | 7.657.689 | 1.539.047 |
| 2006 | 17.689.262 | 3.183.576 | 8.040.574 | 1.447.080 |
| 2007 | 18.573.726 | 3.226.667 | 8.442.603 | 1.466.667 |

D. DAFTAR PUSTAKA

Buku

1. Hussien Umar “ Studi Kelayakan Bisnis” Jakarta PT Gramedia Utama, november 2009, cetakan kesepuluh.
2. Fuad Husnan dan Sumarsono “ Studi Kelayakan Bisnis”Jogyakarta UPP AMP YKPN 2010.
3. Suswanto Sutojo “Studi Kelayakan Bisnis” jakarta PT Pustaka Binawan Presindo 1999
4. Behrwans dan PM Hawrank “ manual For The Preparation of Indonesia Feasibility Student”Viena United Nation 2011.
5. Dr. Kasmir,S.E.,M.M dan Jakfar,S.E.,M.M “Studi Kelayakan Bisnis” Jakarta Kencana Prenada Media Group, April 2013,cetakan kesembilan edisi revisi
6. Sri Handaru Yuliati,”Studi Kelayakan Bisnis” Tangerang Selatan,Universitas Terbuka, edisi kedua cetakan pertama.

BAB VIII

ASPEK EKONOMI, SOSIAL DAN POLITIK

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Adapun tujuan pembelajaran ini diharapkan mahasiswa mampu :

Memahami dan menganalisis dampak positif dan negatif dari aspek ekonomi.

Memahami dan menganalisis dampak positif dan negatif aspek sosial.

Memahami dan menganalisis dampak positif dan negatif aspek sosial.

B. URAIAN MATERI

Dalam menyusun studi kelayakan bisnis, sebagai titik tolak untuk melakukan analisis, diperlukan informasi lingkungan luar perusahaan untuk mengetahui seberapa jauh lingkungan luar tersebut memberikan peluang sekaligus ancaman bagi rencana bisnis, selain juga untuk mengetahui apa saja yang dapat disumbangkan oleh proyek bisnis bagi lingkungan luar jika bisnis telah direalisasikan. Berhubungan dengan kemanfaatan dan biaya terhadap lingkungan luar, kedalaman dan keluasan analisis yang akan dilakukan tergantung pada kriteria-kriteria yang telah ditentukan untuk menilai suatu proyek.

Bab ini akan memaparkan hubungan timbal-balik antara lingkungan luar bisnis dan bisnis itu sendiri, yang terdiri atas **Aspek Ekonomi, Aspek Sosial, dan Aspek Politik**.

1. ASPEK EKONOMI

Cukup banyak data makroekonomi yang tersebar diberbagai media yang secara langsung maupun tidak langsung dapat dimanfaatkan perusahaan. Data makroekonomi tersebut banyak yang dapat dijadikan sebagai indikator ekonomi yang dapat diolah menjadi informasi penting dalam rangka studi kelayakan bisnis, misalnya: PDB (Produk Domestik Bruto), investasi, inflasi, kurs valuta asing, kredit perbankan, anggaran pemerintah, pengeluaran pembangunan perdagangan luar negeri dan neraca pembayaran.

Sebagai contoh, berikut adalah dua pertanyaan yang perlu anda jawab:

- ❖ Harga sebuah mobil niaga yang paling murah sebelum terjadi krisis di Indonesia hanya berkisar belasan juta rupiah, sedangkan harga setelah masuk ke milenium baru di mana negara kita masih berada pada masa krisis, harga mobil niaga yang paling murah

melampaui harga enam puluh juta rupiah. Mengapa demikian? Adakah kondisi seperti ini dipengaruhi oleh situasi inflasi, kurs valas, kredit perbankan, dan seterusnya?

- ❖ Apakah anda dapat menyatakan berikut alasannya bahwa kondisi makroekonomi tersebut berperan signifikan pada kondisi perusahaan di Indonesia pada umumnya?

Dari dua pertanyaan di atas, kiranya jelas bahwa pengaruh makroekonomi suatu daerah atau negara secara langsung atau tidak langsung adalah nyata pada rencana bisnis, apalagi bisnis dengan skala yang relatif besar.

Selain menjadikan fakta makroekonomi sebagai input dalam studi kelayakan bisnis, hendaknya perlu dikaji imbal-baliknya, yaitu bahwa bisnis yang direncanakan hendaknya bermanfaat bagi pihak lain. Aspek-aspek penilaian manfaat bisnis yang direncanakan dapat ditinjau dari beberapa sisi yang penjelasannya disajikan berikut ini.

1. Sisi Rencana Pembangunan Nasional

Analisis manfaat proyek ditinjau dari sisi ini, dimaksudkan agar proyek dapat:

a. **Memberikan kesempatan kerja bagi masyarakat**

Kegiatan usaha yang dapat dikerjakan oleh tenaga kerja lokal tidak perlu digantikan oleh tenaga kerja asing. Juga, penggunaan tenaga mesin perlu dipertimbangkan terlebih dahulu apakah tidak akan menjadi lebih baik jika menggunakan tenaga bukan mesin atau menggunakan tenaga kerja masyarakat sekitar.

b. **Menggunakan sumber daya lokal**

Sumber daya lokal misalnya bahan baku. Komponen baha baku produk lokal jika dimanfaatkan (dengan catatan kualitas cukup layak sesuai standar) untuk proses produksi, jelas akan meningkatkan perekonomian di daerah tersebut karena sumber daya lokal ini dapat dijadikan usaha bagi masyarakat.

c. **Menghasilkan dan menghemat devisa**

Penggunaan bahan baku yang diambil dari produk lokal berarti mengurangi penggunaan bahan impor. Sudah tentu penggunaan bahan baku lokal ini menghemat devisa negara apalagi jika kandungannya dapat terus ditingkatkan jika perlu sampai 100 persen. Jika produk yang dihasilkan sebagian atau bahkan seluruhnya untuk pasar ekspor, maka bisnis ini akan menghasilkan devisa.

d. Menumbuhkan industri lain

Dengan adanya proyek bisnis yang baru, diharapkan tumbuh industri lain baik yang sejenis atau industri pendukung lainnya seperti industri bahan baku maupun industri sebagai dampak positif adanya kegiatan ekonomi di daerah tersebut.

e. Turut menyediakan kebutuhan konsumen dalam negeri sesuai dengan kemampuan

Sebagian sudah dijelaskan pada bagian c. di atas bahwa produk yang dihasilkan atas usaha tersebut dapat memenuhi kebutuhan dalam negeri sehingga jika mencukupi tidaklah perlu mengadakan impor yang sudah tentu akan menguras devisa. Oleh karenanya usaha sejenis perlu dikembangkan di dalam negeri agar kebutuhan dalam negeri terpenuhi dan juga agar tidak terjadi monopoli.

f. Menambah pendapatan nasional

Sudah jelas bahwa dengan berumbuhnya bisnis di dalam negeri misalnya dengan diproduksinya produk yang dikonsumsi secara lokal di dalam negeri, maka impor atas produk dan komponen inputnya berkurang atau bahkan ditiadakan sama sekali. Jika ada permintaan ekspor atas produk tersebut atau bahkan meningkat dan produsen dapat memenuhi permintaan itu, sudah tentu bisnis ini akan menambah pendapatan nasional.

Semua proyek bisnis yang direncanakan yang mengacu pada butir-butir di atas mengimplikasikan bahwa proyek ini sejalan dengan rencana pembangunan nasional.

2. Sisi Distribusi Nilai Tambah

Maksudnya adalah agar proyek yang akan dibangun memiliki nilai tambah. Nilai tambah hendaknya dapat dihitung secara kuantitatif. Dalam perhitungan tersebut, agar lebih mudah dapat diasumsikan bahwa proyek memproduksi dengan kapasitas normal. Setelah nilai tambah diketahui besarnya, nilai ini selanjutnya dapat didistribusikan. Hendaknya, perhitungan-perhitungan yang dilakukan jelas.

Contoh sederhana perhitungan kuantitatif untuk menentukan nilai tambah disajikan berikut ini.

| | Rp. 1000 | % |
|-------------------------------|----------|------|
| Penerimaan Penjualan | 378.000 | 100 |
| Biaya-biaya | 209.718 | 55,5 |
| Nilai Tambah Kotor | 168.282 | 44,5 |
| Biaya Depresiasi & Amortisasi | 33.000 | 8,7 |
| Nilai Tambah Bersih | 135.282 | 35,8 |

Dari perhitungan diatas, nilai tambah bersih adalah Rp. 135.282.000,00. Nilai ini selanjutnya didistribusikan kepada pihak-pihak tertentu dengan nilai persentase tertentu pula. Misalnya:

| Pihak yang menerima nilai tambah | Persentase | Nilai |
|----------------------------------|------------|-------------------|
| -pajak-pajak bagi pemerintah | 15,3 | Rp. 20.720.000,- |
| -gaji dan upah bagi karyawan | 33,3 | Rp. 45.082.000,- |
| -dividen bagi pemegang saham | 21,9 | Rp. 29.616.000,- |
| -kreditor/bank | 29,5 | Rp. 39.864.000,- |
| Jumlah | 100,0 | Rp. 135.282.000,- |

Jadi, dengan adanya nilai tambah, berarti bisnis yang dijalankan perusahaan meningkatkan kesejahteraan berbagai pihak seperti dicontohkan di atas.

3. Sisi Nilai Investasi per Tenaga Kerja

Penilaian berikutnya adalah bahwa proyek mampu meningkatkan kesempatan kerja. Salah satu cara mengukur proyek padat modal atau padat karya adalah dengan membagi jumlah investasi (modal tetap + modal kerja) dengan jumlah tenaga kerja yang terlibat sehingga didapat nilai investasi per tenaga kerja. Untuk proyek perluasan, perhitungan nilai investasi merupakan jumlah investasi sebelum dan sesudah investasi. Sayangnya, model ini belum diterapkan di Indonesia. Ukuran yang dipakai hanya ber-patokan pada nilai rupiah tertentu, misalnya proyek bisnis dengan nilai lebih besar dari X rupiah adalah padat modal, dan selain itu, berarti padat karya.

4. Hambatan di Bidang Ekonomi

Pelaksanaan pembangunan ekonomi terus dilaksanakan dalam rangka menaikkan atau paling tidak mempertahankan pendapatan yang telah dicapai. Bagi Indonesia, masih

banyak tantangan dan hambatan yang dihadapi, sehingga tidaklah mudah untuk melaksanakan pembangunan ekonomi, yang juga akan berdampak pada aspek sosial dan politik. Beberapa penghambat pembangunan itu antara lain seperti tertera dibawah ini.

Iklim tropis, menyebabkan terjadinya lingkungan kerja yang panas dan lembab sehingga menurunkan usaha atau gairah kerja manusia, banyak muncul penyakit, serta membuat pertanian kurang menguntungkan.

Produktivitas rendah, ini disebabkan oleh kualitas manusia dan sumber alam yang relatif kurang menguntungkan.

Kapital sedikit, ini disebabkan oleh rendahnya produktivitas tenaga kerja yang berakibat kepada rendahnya pendapatan negara, sehingga tabungan sebagai sumber kapital jug rendah.

Nilai perdagangan luar negeri yang rendah, ini disebabkan negara miskin mengandalkan ekspor bahan mentah yang mempunyai elastisitas penawaran permintaan atas perubahan harga yang inelastis. Hal ini dalam jangka panjang dapat mengakibatkan kerugian.

Nilai perdagangan luar negeri yang rendah, hal ini disebabkan karena banyaknya tenaga kerja yang pindah dari desa ke kota dan kota tak mampu menampung tenaga mereka karena kurangnya faktor produksi lain untuk mengimbanginya sehingga terjadilah pengangguran itu.

Besarnya ketimpangan distribusi pendapatan, misalnya keuntungan lebih banyak dimiliki oleh sebagian kecil golongan tertentu saja.

Tekanan produk yang berat, hal ini disebabkan antara lain naiknya rata-rata umur manusia dibarengi dengan masih besarnya persentase kenaikan jumlah penduduk yang makin lama makin membebani sumber daya lain untuk memenuhi kebutuhan hidup.

Penggunaan tanah yang produktivitasnya rendah, hal ini disebabkan karena sektor pertanian menjadi mata pencaharian utama, di samping itu kualitas alat-alat produksi, pupuk, teknik pengolahan juga masih relatif rendah.

Masih ada kendala-kendala lain yang dapat menghambat pembangunan ekonomi, seperti kelemahan dalam faktor budaya dari masyarakat, ketidaksempurnaan pasar, mekanisme dalam rangka meningkatkan jumlah tabungan dalam negeri, kewiraswastaan, dan prioritas dalam pelaksanaan pembangunan ekonomi. Selain itu, sudah tentu dengan situasi dan kondisi kritis yang multidimensi yang masih terasa sampai saat ini.

5. Dukungan Pemerintah

Pemerintah mempunyai kepentingan agar perdagangan yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan di dalam negeri akan menghasilkan devisa bagi negara. Salah satu bentuk dukungan itu adalah melalui proteksi perdagangan. Proteksi perdagangan merupakan seluruh intensif perdagangan baik berupa proteksi maupun bantuan (subsidi). Oleh karena itu, proteksi perdagangan lebih tepat disebut sebagai intensif perdagangan.

Instrumen kebijakan proteksi perdagangan banyak ragamnya, tetapi tujuannya tetap satu, yaitu menimbulkan distorsi pasar dalam artian mencegah adanya pasar persaingan bebas. Instrumen kebijakan proteksi perdagangan dapat digolongkan sebagai berikut:

Kebijakan langsung terhadap komoditi yang bersangkutan

- a. **Kebijakan perdagangan luar negeri** terbagi atas dua instrumen, yaitu: instrumen Tarif yang terdiri atas pajak impor, pajak ekspor, dan subsidi ekspor, serta instrumen Non-Tarif terbagi atas dua pembatasan, yaitu: pembatasan kuantitatif, berupa kuota impor dan kuota ekspor, serta pembatasan kualitatif, berupa syarat-syarat kesehatan, kualitas lingkungan, dan karantina.
- b. **Kebijakan perdagangan dalam negeri**, terbagi atas:
 - ❖ Pajak penjualan, retribusi, dan kewajiban pembayaran lainnya.
 - ❖ Pengaturan distribusi barang.
 - ❖ Pengaturan (stabilisasi) harga.
- c. **Kebijakan produksi**, terdiri atas:
 - ❖ Subsidi/pajak langsung bagi produsen.
 - ❖ Perlindungan harga produksi dan sarana produksi.
 - ❖ Pengaturan penggunaan sarana produksi.

Kebijakan Tidak Langsung

Kebijakan Ekonomi Makro, terdiri dari: *over/under valuation* nilai tukar, pengaturan suku bunga dan alokasi kredit perbankan, serta kebijakan proteksi terhadap komoditi lainnya.

Dampak dari proteksi perdagangan dapat dilihat paling tidak dari dua aspek, yaitu dampak distorsi dan transfer pendapatan kepada konsumen maupun produsen. Distorsi pasar tidak lain ialah perbedaan antara harga yang berlaku dan harga yang seharusnya terjadi jika tidak ada kebijakan proteksi pemerintah (harga pasar bersaing bebas). Melalui dampaknya terhadap distorsi pasar maka tingkat proteksi dapat diukur melalui beberapa cara, antara lain mengukur perbedaan nilai tambah aktual yang diperoleh produsen dengan yang seharusnya diperoleh jika tidak ada proteksi (pasar bersaing bebas). Alat ukur yang digunakan untuk ini ialah tingkat proteksi efektif (ERP = *Efektive Rate of Protection*). Nilai tambah diukur sebagai selisih antara nilai produk akhir dengan nilai produk antara (Sarana produksi diluar kapital dan tenaga kerja). Dengan demikian ERP mengukur proteksi yang berasal dari distorsi dengan harga maupun distorsi harga sarana produksi.

Bagaimana cara menghitung dengan menggunakan ERP dapat dilihat pada Eksibit – 7 diakhir Bab ini.

2. ASPEK SOSIAL

Tujuan utama perusahaan adalah mencari keuntungan yang sebesar-besarnya. Namun demikian, perusahaan tidak dapat hidup sendirian. Perusahaan hidup bersama-sama dengan komponen lain dalam satu tatanan kehidupan yang pluralistis dan kompleks, walau hendaknya selalu berada dalam keseimbangan. Salah satu komponen yang dimaksud adalah lembaga sosial, sehingga dalam rangka keseimbangan tadi, hendaknya perusahaan memiliki tanggung jawab sosial.

1. Perusahaan sebagai lembaga sosial

Sebuah perusahaan memiliki tugas melaksanakanbermacam-macam kegiatan dalam waktu yang bersamaan. Misalnya perusahaan manufaktur, selain membeli bahan baku, mengolahnya menjadi barang jadi, kemudian mendistribusikannya kepasar, juga

melaksanakan kegiatan-kegiatan seperti: penelitian, penyediaan lapangan pekerjaan baru, dan sebagainya. Untuk melaksanakan semua kegiatan itu, perusahaan sudah tentu memiliki mekanismenya, walaupun pada umumnya antara perusahaan yang satu berbeda dengan perusahaan yang lain.

Untuk merealisasikan kegiatan perusahaan tidaklah mudah. Di sana sering timbul ancaman-ancaman sekaligus peluang-peluang, yang datang terutama dari lingkungan eksternal perusahaan, seperti kondisi politik, ekonomi dan sosial. Selain ancaman dan peluang, bisnis juga dipengaruhi oleh aspek internal perusahaan, yaitu mengenai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan, seperti kinerja kerja karyawan dan mutu produk. Jadi, perusahaan selain bertujuan mencari keuntungan yang sebesar-besarnya, ia juga hendaknya mengemban misi sosial kemasyarakatan. Hal ini penting agar antara dirinya dengan masyarakat dapat hidup saling menguntungkan.

2. Perubahan kondisi sosial yang kompleks

Pemecatan karyawan karena berbagai alasan, seperti misalnya karena karyawan mabuk-mabukan atau karena perusahaan mengalami kemerosotan keuntungan, merupakan hal yang biasa pada masa lalu. Kini, tindakan seperti itu hanya akan mengakibatkan terganggunya keseimbangan dalam sistem sosial yang kompleks dalam perusahaan. Hal ini, di antaranya disebabkan oleh makin baiknya peraturan-peraturan pemerintah, meningkatnya kualitas SDM, kemajuan di bidang teknologi dan ilmu pengetahuan, perkembangan pasar yang sudah harus dilayani oleh banyak perusahaan dan adanya sistem sosial yang bersifat pluralistik di mana tugas-tugas sosial mulai ditangani oleh lembaga-lembaga yang besar.

3. Perusahaan dalam masyarakat yang pluralistik

Masyarakat pluralistik adalah sebuah kehidupan berbagai kekompakan yang mempengaruhi lingkungan perusahaan dalam mendapatkan harapan-harapan sosial, ekonomi, atau politik. Dalam sistem sosial yang kompleks sekarang ini, kelompok-kelompok masyarakat yang terlibat didalamnya sudah banyak sehingga hubungan antara yang satu dan yang lain menjadi kompleks. Masing-masing kelompok berusaha mengembangkan diri supaya fungsi sistem itu itu efektif. Dikaitkan dengan perusahaan, hubungan antara perusahaan dan lembaga-lembaga lingkungannya menjadi kompleks karena semakin banyak lembaga yang terlibat, seperti penanaman modal, karyawan, pembeli, penjual, pemerintah dan sebagainya, dalam kondisi seperti ini, dapat dikatakan bahwa perusahaan berada di dalam masyarakat pluralistik. Dalam

masyarakat pluralistic ini terdapat beberapa pusat kekuatan yang masing-masing mempunyai tingkat otonomi tertentu meskipun tidak berdiri sendiri. Di situ terdapat pula semacam hubungan kerjasama antara perusahaan dan kelompok-kelompok tersebut. Perusahaan dianggap ikut bertanggung jawab dalam menciptakan kondisi sosial yang baik serta kesejahteraan secara umum.

Berkaitan dengan hal di atas, hendaknya memiliki manfaat-manfaat sosial yang hendaknya oleh masyarakat, seperti:

Membuka lapangan kerja baru

Maksudnya dibukanya proyek bisnis akan menggairahkan masyarakat sekitar untuk turut serta membuka lapangan kerja baru. Misalnya, dengan berdirinya sebuah Mal di suatu daerah tertentu, maka akan bermunculan banyak usaha sampingan yang dilakukan oleh masyarakat sekitar seperti menjual bakso, buah-buahan, perparkiran, dan sebagainya.

Melaksanakan alih teknologi

Maksudnya dengan dilakukannya alih teknologi kepada pekerja dengan berbagai cara pelatihan yang terprogram dengan baik maka diharapkan tidak hanya mengingatkan '*skill*' pekerja tetapi juga sikap mental sebagai tenaga kerja yang andal semakin kokoh. Akhirnya pekerja secara langsung atau tidak langsung dapat mempengaruhi kehidupan sosial ekonomi masyarakat sekitar secara positif pula.

Meningkatkan mutu hidup

Sudah tentu, adanya proyek bisnis turut serta mengurangi angka pengangguran. Dengan demikian pekerja yang sudah mempunyai penghasilan mandiri dapat meningkatkan mutu hidup mereka. Sekarang tergantung pada bagaimana pola hidup mereka.

Pengaruh positif

Proyek bisnis hendaknya dapat berpengaruh positif pada masyarakat sekitar, tidak hanya berdampak pada meningkatnya atau semakin baiknya kondisi lingkungan fisik, seperti jalan, jembatan, dan telpon tetapi juga kondisi lingkungan psikis mereka.

Contoh Kasus:

Tak pelak lagi bahwa teknologi computer berperan dalam bisnis. Setelah mewabahnya dunia internet, kini bisnis ritel mulai memanfaatkan teknologi ini yang mengakibatkan ritel konvensional tersaingi. Para raksasa ritel kini bersaing ritel di dunia maya. Akhir bulan

September 2000 yang lalu, LIPPOSHOP.COM sebuah perusahaan ritel di bawah grup bisnis LIPPO di luncurkan dengan modal awal 100 miliar rupiah. Ditargetkan, bahwa tahun 2001 bakal meraup pemasukan sebesar sekitar 230 miliar rupiah dan memiliki 5 persen pangsa pasar ritel di Indonesia. Sebagian besar dana yang ditanamkan pada awalnya dihabiskan untuk membeli teknologi dan peralatan kelas dunia yang serba *bitech*. Juga, Lippo mengakuisisi PT. Dialmart Indotama (yang semula dimiliki oleh artis Lenny Marlina) sebagai perintis belanja via telepon di Indonesia. Sementara itu, perusahaan-perusahaan sekelas grup LIPPO juga mulai melirik *e-business*. Misalnya adalah Sinar Mas dan Astra, juga diam-diam Group Salim melalui Indofoodnya. Jika Group Salim akan benar-benar masuk ke bisnis ini, Indofood dengan *minimarket* indomaret lebih dari 600 cabang di seluruh Indonesia sampai awal tahun 2001 saat ini bisa dengan lebih gampang mengadopsi konsep belanja yang diterapkan Lipposhop. Alasannya, selain lebih banyak memiliki *customer base*, lebih baik di Indofood maupun di Indomaret, seluruh cabang Indomaret juga bisa dimanfaatkan untuk menekan *target cost delivery* barang ke konsumen. Pesaing bisnis ritel di dunia maya ini akan seru.

Berkembangnya bisnis ritel di dunia maya seperti dicontohkan di atas tergantung pada respons masyarakat apakah bersedia menjadi pelanggan mereka. Dengan menjadi pelanggan, ritel dunia maya dapat sedikit demi sedikit mengubah sikap dan perilaku sosial mereka ke arah yang negative atau positif. Hal yang negatif, misalnya, mereka dapat berubah menjadi lebih egois, tingkat bersosialisasi menjadi berkurang, dan sebagainya.

3. ASPEK POLITIK

Adanya isu/rumor/spekulasi yang timbul akibat kondisi politik yang diciptakan pemerintah akan mempengaruhi permintaan dan penawaran suatu produk, baik itu produk barang maupun jasa. Dalam menganalisis kelayakan bisnis, hendaknya aspek politik perlu pula dikaji untuk memperkirakan bahwa situasi politik saat bisnis dibangun dan diimplementasikan tidak akan sangat mengganggu sehingga kajiannya menjadi layak. Situasi politik dapat diketahui melalui berita-berita di media masa. Berita-berita tersebut dapat terbagi atas dua bagian, yaitu *good news* dan *bad news*.

Di dalam bisnis, *Good news* dimaknai sebagai berita-berita yang dapat diterima pelaku pasar tentang berbagai factor atau kondisi suatu negara yang berhubungan dengan dunia

investasi, yang dinilai mendukung dan memiliki potensi mendatangkan keuntungan bagi dunia investasi. Jadi, *Good news* diharapkan oleh pasar, karena dampaknya menguntungkan dunia investasi. Beberapa contoh disajikan berikut ini. Langkah dan kebijakan yang ditempuh pemerintah secara sungguh-sungguh demi tercapainya *clean government*, akan dinilai oleh pasar sebagai *good news*, karena kebijakan tersebut dianggap akan memberikan jaminan terhadap keamanan modal dan iklan berusaha. Terciptanya *clean government* dengan sendirinya akan melahirkan kondisi sosial yang aman dan stabil. Terbitnya kebijakan-kebijakan politik pemerintah yang memberikan kepastian hukum dan tegaknya keadilan (*law enforcement*) dalam praktek bernegara dinilai menguntungkan bagi investasi, berita seperti ini juga dimaknai sebagai *good news*. Pengungkapan dan penuntasan berbagai skandal politik yang dilakukan oleh para elit politik oleh pemerintah juga merupakan contoh *good news* yang lain.

Bad news, di sisi yang lain, dimaknai sebagai berita yang diterima pelaku pasar tentang berbagai factor atau kondisi suatu negara yang berhubungan dengan dunia investasi yang dinilai tidak mendukung dan memiliki potensi mendatangkan kerugian bagi dunia investasi. *Bad news* dihindari pasar karena dampaknya merugikan dan menancam dunia investasi. Peraktek penyelewengan dan penyalahgunaan kekuasaan yang dilakukan oleh oknum pemerintah dalam menjalankan tugas mereka dinilai pasar sebagai *bad news*, karena mengancam keamanan modal dan usaha mereka. Kekacauan politik juga dapat mendorong lahirnya kondisi sosial yang tidak aman.

Jadi, jelas bahwa aspek politik pemerintah secara langsung ataupun tidak langsung berpengaruh kepada dunia bisnis. Makin kacau kondisi politik suatu daerah atau negara akan berdampak makin kacau pula dunia bisnis di daerah atau negara tersebut, begitu pula sebaliknya. Sebagai contoh, dibawah ini dirangkum beberapa berita *good news* dan *bad news* mengenai peristiwa politik dan sosial di Indonesia saat mana terjadi krisis multidimensi serta kondisi bisnis, misalnya mengenai kurs mata uang yang terjadi bersamaan dengan peristiwa-peristiwa tersebut. Kiranya, berdasarkan fakta tersebut dapat dipahami bahwa sedikit-dikitnya situasi politik berperan terhadap kondisi bisnis.

**Tabel 8.1. Pengaruh Kebijakan Pemerintah terhadap Nilai Tukar Rupiah
Terhadap Dollar US
Periode Juli 1997 Desember 1999**

| Tgl | Peristiwa-peristiwa Politik | Nilai Tukar Rp/USD | | Arti |
|----------|--|-----------------------|-------------|------------------|
| | | Hari H | Hari H+1 | |
| 14-01-98 | Pemerintah bersedia kembali Bekerja sama dengan IMF | 8000 | 7.400 | Apresiasi 7,5% |
| 26-01-98 | Pemerintah membentuk BPPN | 13.100 | 11.000 | Apresiasi 16,03% |
| 01-06-98 | Habibie berjanji akan menyelidiki kasus-kasus KKN sekama Pemerintahan Soeharto | 11.550 | 11.450 | Apresiasi 0,86% |
| 09-11-98 | TNI menyatakan siap mengurangi peran sosial politiknya | 8.450 | 8.250 | Apresiasi 2,36% |
| 27-01-99 | Pemberian opsi merdeka pada propinsi Timtim oleh pemerintah | 9.175 | 9.225 | Depresiasi 0,54% |
| 07-07-99 | Pembebasan tok Timtim Xanana Gusmao dari tahanan Kejaksaan | 8.290 | 8.735 | Depresiasi 5,37% |
| 26-10-99 | Susunan cabinet Persatuan Nasional diumumkan (Depsos dan Deppen Dibubarkan) | 6.805 | 6.885 | Depresiasi 1,17% |
| 06-12-99 | Beberapa tokoh dijadikan saksi kasus Baligate | 7.883 | 7.660 | Apresiasi 2,83% |

**Tabel 8.2. Pengaruh Skandal Politik Pemerintah terhadap Nilai Tukar
Rupiah terhadap Dollar US
Periode Juli 1997 Desember 1999**

| Tgl | Peristiwa-peristiwa Politik | Nilai Tukar Rp/USD | | Arti |
|----------|---|-----------------------|-------------|----------------------|
| | | Hari H | Hari H+1 | |
| 12-12-97 | Soeharto tidak menghadiri KTT Asean, diisukan ia wafat | 5.120 | 5.700 | Depresiasi 11,33% |
| 11-2-98 | Pemerintah akan menerapkan Currency Board System. IMF World Bank mengancam akan Menghentikan bantuannya | 7.200 | 7.600 | Depresiasi 5,55% |
| 12-2-98 | Jendral Wiranto diangkat menjadi PanglimaABRI | 7.600 | 8.300 | Depresiasi 9,21% |
| 21-5-98 | Presiden Soeharto lengser, digantikan oleh Habibie | 10.800 | 11.000 | Depresiasi 1,85% |
| 6-8-99 | Pernyataan Mekeu bahwa inner cycle Habibie di duga berperan dalam skandal bank Bali | 7.030 | 7.045 | Depresiasi 0,18% |

4. IMPLIKASI PADA SKB

Hasil studi aspek ekonomi, sosial, dan politik, hendaknya memberikan informasi perihal:

1. Bagaimana kondisi ekonomi serta peran pemerintah dapat menunjang rencana bisnis, selain bagaimana peran bisnis setelah diimplementasikan dapat sedikit-banyak mendukung pemerintahan untuk memajukan ekonomi masyarakat. Aspek ekonomi yang dikaji di antaranya mencakup: rencana pembangunan nasional, distribusi nilai tambah, nilai investasi pertenaga kerja, keuntungan ekonomi nasional, hambatan-hambatan di bidang ekonomi, dan dukungan pemerintah.

2. Bagaimana kondisi sosial akan saling mempengaruhi rencana bisnis, misalnya informasi mengenal: perusahaan sebagai lembaga sosial, perubahan kondisi sosial yang kompleks, dan peran perusahaan dalam masyarakat yang pluralistic.
3. Bagaimana aspek politik akan berpengaruh pada rencana bisnis.

Hasil Analisis

Hasil analisis terhadap elemen-elemen di atas nanti akan berupa suatu pernyataan yang mendukung apakah rencana bisnis dianggap layak atau tidak layak. Jika, dari aspek lingkungan luar ini merekomendasikan agar rencana bisnis di teruskan, maka studi akan di lanjutkan ke aspek yang lain. Jika, sebaliknya rencana bisnis dinyatakan tidak layak, dapat dilakukan kajian ulang yang lebih realitis dan positif sehingga kajian menjadi layak. Apabila memang sulit untuk menjadi layak, sebaliknya rencana bisnis ini diakhiri saja.

5. CONTOH CARA MENGANALISIS

Analisis aspek lingkungan luar seperti yang telah di paparkan di atas hendaknya dapat pula di kaji secara kuantitatif. Pada **Eksibit-7** akan di contohkan bagaimana menganalisis tingkat proteksi efektif (ERP) yang dilakukan pemerintah terhadap produk-produk perusahaan dan konsumen suatu negara.

6. TUGAS ANDA

- a. Pelajari secara seksama ketiga aspek lingkungan luar perusahaan persoalan itu dianalisis.
- b. Pelajari contoh cara menganalisis pada **Eksibit-7**, sehingga tampak jelas bagaimana hendaknya aspek-aspek dianalisis secara kuantitatif.
- c. Pelajari aspek ekonomi, sosial, dan politik dari contoh lengkap SKB mengenai usulan pabrik arang kelapa di Bab 14 buku ini. Berikan komentar anda.

C. SOAL LATIHAN/TUGAS

EKSIBIT -7

Menghitung Tingkat Proteksi Efektif (ERP)

Pendahuluan

Tingkat proteksi efektif (*Effective Rate Protection-ERP*) merupakan tolak ukur proteksi terhadap nilai tambah yang dipopulerkan oleh Corden (1967). Jika yang dibutuhkan diketahui, maka dapat dihitung tingkat proteksi efektif dengan menggunakan tingkat proteksi efektif parsial (harga) dan tingkat proteksi efektif total (bersih). ERP parsial hanya mengukur proteksi yang bersumber dari distorsi harga, baik sebagai akibat dari penggunaan tarif maupun karena adanya rintangan non-tarif. Sedangkan tingkat proteksi efektif total (bersih), mengukur proteksi baik sebagai akibat dari adanya distorsi harga barang maupun distorsi nilai tukar (*exchange rate*).

Contoh:

Sayang sekali penulis tidak memiliki data yang dibutuhkan untuk menghitung ERP, tetapi hanya memiliki hasil akhir dari hasil hitung tingkat proteksi efektif bagi beberapa kelompok industri yang diteliti pihak deperindag untuk data pada tahun 1991 seperti yang ditampilkan pada tabel berikut ini :

Tabel 8.3. Perkembangan Tingkat Proteksi Efektif Parsial dan Total Beberapa Industri Tahun 1991 (dalam %)

| No | Nama Industri | Tingkat Proteksi | |
|----|--------------------------------|------------------|-------|
| | | Parsial | Total |
| 1 | Makanan Ternak | 6,36 | 8,36 |
| 2 | Pulp | 17,35 | 19,56 |
| 3 | Kimia Organik, oksida, halogen | 19,72 | 21,97 |
| 4 | Kesehatan dan Farmasi | 31,66 | 34,14 |
| 5 | Besi/Baja batangan | 3,69 | 5,64 |
| 6 | Pipa dan tabung besi/baja | 18,59 | 20,82 |
| 7 | Pesawat telekomunikasi | 20,48 | 20,50 |
| 8 | Alat-alat sirkuit listrik | 6,13 | 8,13 |
| 9 | Alat-alat distribusi listrik | 38,96 | 41,57 |
| 10 | Mesin listrik | 8,48 | 10,52 |
| 11 | Sepeda | 25,79 | 28,16 |

Tingkat proteksi efektif bervariasi antarkelompok industri tingkat proteksi efektif parsial berkisar antara 3,69 sampai dengan 38,96 persen, sedangkan tingkat proteksi efektif total berkisar antara 5,64 sampai dengan 41,57 persen. Dari 11 kelompok industri ternyata tidak ada satupun yang memperoleh proteksi negatif. Proteksi positif mengandung arti bahwa seluruh industri yang diteliti menikmati perlindungan (insentif).

Cara menghitung ERP

Tingkat proteksi efektif mengukur persentase kenaikan dalam nilai tambah domestik, yaitu perbandingan harga barang jadi dikurangi dengan biaya input yang di impor, dalam memproduksi suatu produk sebagai akibat adanya tarif. Misalkan komponen-komponen satu buah kendaraan nasional merek Dicifar masih diimpor dengan harga Rp.20.000.000, sedang nilai jual kendaraan itu sebesar 30.000.000, maka nilai tambah oleh tenaga kerja dan modal domestik (v) adalah sebesar Rp.10.000.000, misalkan tarif nominal diberikan sebesar 10 persen atas impor sedan merek lain dengan kualitas yang sama dengan merek Dicifar, tanpa ada tarif/pajak atas

impor komponennya, perusahaan menaikkan harga mobil bagi konsumen dalam negeri menjadi Rp.33.000.000, sehingga nilai tambah domestik (v) menjadi Rp.13.000.000.

Tingkat proteksi efektif dapat dihitung:

$$g = \frac{V' - V}{V} = \frac{13 - 10}{10} = 30 \text{ persen.}$$

Makin tinggi tingkat proteksi efektifnya makin besar insentif bagi produsen lokal untuk memperbesar hasil produksinya.

Tingkat rumus proteksi efektif dapat juga dihitung dengan rumus :

$$g = \frac{t - a_1 t_1}{1 - a_1}$$

dimana :

g = tingkat proteksi efektif

t = tingkat tarif nominal atas barang jadi

a_1 = perbandingan antara biaya input yang diimpor & harga barang jadi tanpa tarif.

t_1 = tingkat tarif nominal atas *input* yang diimpor.

Dalam contoh kasus mobil merek Dicifar di atas, didapat :

t = 0,1 atau 10%

a_1 = $20/30 = 0,33$

t_1 = tingkat tarif nominal

Akan dicoba tingkat tarif t_1 untuk 0%, 5%, 10% dan 20% (lebih kecil, sama dan lebih besar dari t).

Dengan masing-masing harga t_1 di atas akan dihitung tingkat proteksinya seperti dijelaskan di bawah ini:

Untuk $t_1 = 0\%$

$$g = \frac{0,1 - (0,67) \cdot (0)}{1 - 0,67} = \frac{0,1}{0,33} = 30\%$$

Untuk $t_1 = 5\%$

$$g = \frac{0,1 - (0,67) \cdot (0,05)}{1 - 2/3} = \frac{0,07}{0,33} = 21\%$$

Untuk $t_1 = 10\%$

$$g = \frac{0,1 - (0,67) \cdot (0,10)}{1 - 0,67} = \frac{0,033}{0,33} = 10\%$$

Untuk $t_1 = 20\%$

$$g = \frac{0,1 - (0,67)(0,2)}{1 - 0,67} = \frac{0,1 - 0,134}{0,33} = -10\%$$

Dari hasil hitung ini dapat terlihat bahwa:

1. Jika tidak ada input yang diimpor, maka tingkat proteksi efektif = tingkat tarif barang, jadi ($g = t$).
2. Makin tinggi tingkat tarif nominal barang jadi (t), maka makin tinggi pula tingkat proteksi efektif (g).
3. Jika $t_1 < t$ maka $g > t$
 Jika $t_1 = t$, maka $g = t$
 Jika $t_1 > t$, maka $g < t$
4. Jika $t_1 > t$, maka tingkat proteksi efektif adalah negatif.

D. DAFTAR PUSTAKA

Buku

1. Hussen Umar “ Studi Kelayakan Bisnis” Jakarta PT Gramedia Utama, november 2009, cetakan kesepuluh.
2. Fuad Husnan dan Sumarsono “ Studi Kelayakan Bisnis”Jogyakarta UPP AMP YKPN 2010.
3. Suswanto Sutojo “Studi Kelayakan Bisnis” jakarta PT Pustaka Binawan Presindo 1999
4. Behrwans dan PM Hawrank “ manual For The Preparation of Indonesia Feasibility Student”Viena United Nation 2011.
5. Dr. Kasmir,S.E.,M.M dan Jakfar,S.E.,M.M “Studi Kelayakan Bisnis” Jakarta Kencana Prenada Media Group, April 2013,cetakan kesembilan edisi revisi
6. Sri Handaru Yuliati,”Studi Kelayakan Bisnis” Tangerang Selatan,Universitas Terbuka, edisi kedua cetakan pertama.

BAB IX

ASPEK LINGKUNGAN INDUSTRI

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Adapun tujuan pembelajaran ini diharapkan mahasiswa dapat :

1. Memahami dan menjelaskan tentang ancaman masuk pendatang baru dan persaingan sesama perusahaan dalam industri.
2. Memahami dan menjelaskan ancaman dari produk pengganti, tawar menawar pembeli dan pemasok serta pengaruh kekuatan stakeholder lainnya.

B. URAIAN MATERI

Aspek lingkungan industri lebih mengarah pada aspek persaingan dimana bisnis perusahaan berada. Akibatnya, faktor-faktor yang mempengaruhi kondisi persaingan, seperti ancaman pada perusahaan dan kekuatan yang dimiliki perusahaan termasuk kondisi persaingan itu sendiri menjadi perlu untuk dianalisis guna studi kelayakan bisnis. Michael E. Porter mengemukakan konsep *competitive strategy* yang menganalisis persaingan bisnis berdasarkan 5 aspek utama yang disebut Lima Kekuatan Bersaing. Lalu, R.E Freeman sebagaimana dikutip oleh Wheelen merekomendasikan aspek yang keenam untuk melengkapinya. Keenam aspek yang menjadi pokok bahasan tersebut adalah :

1. ANCAMAN MASUK PENDATANG BARU

Masuknya perusahaan sebagai pendatang baru akan menimbulkan sejumlah implikasi bagi perusahaan yang sudah ada, misalnya kapasitas menjadi bertambah, terjadinya perebutan pangsa pasar serta perebutan sumber daya produksi yang terbatas. Ada beberapa faktor penghambat pendatang baru masuk kedalam suatu industri yang sering disebut dengan Hambatan Masuk :

- **Skala Ekonomi.** Apabila pendatang baru berproduksi dengan skala kecil, maka mereka akan dipaksa berproduksi pada biaya per unit yang tinggi padahal perusahaan yang ada tengah berupaya pada skala produksi yang terus diperbesar dan proses produksi yang terus menerus diefisienkan sehingga harga per unit barang menjadi lebih rendah.
- **Diferensiasi Produk.** Diferensiasi yang menciptakan hambatan masuk memaksa pendatang baru untuk mengeluarkan biaya dan usaha yang besar untuk merebut para

pelanggan yang loyal kepada perusahaan utama. Usaha besar itu misalnya adalah dengan iklan yang gencar dan pelayanan yang baik. Pada tahap awal, usaha-usaha ini membutuhkan biaya yang besar dan bahkan mendatangkan kerugian. Sering kali kondisi ini berjalan cukup lama.

- **Kecukupan Modal.** Jenis industri yang memerlukan modal besar merupakan hambatan yang besar bagi pemain baru, terutama pada jenis industri yang memerlukan biaya yang besar untuk riset dan pengembangan serta eksplorasi.
- **Biaya Peralihan.** Hambatan masuk akan tercipta dengan adanya biaya peralihan pemasok, yaitu biaya yang harus dikeluarkan pembeli bilamana berpindah dari produk pemasok tertentu ke produk pemasok lainnya. Biaya peralihan ini dapat berupa biaya pelatihan kembali karyawan, biaya pelengkap yang baru, dan desain ulang produk. Pada akhirnya, biaya-biaya ini akan ditanggung oleh konsumennya. Apabila biaya peralihan yang diperlukan cukup besar, pesaing baru harus memberikan penawaran yang jauh lebih menarik terutama soal harga.
- **Akses Kesaluran Distribusi.** Jalur distribusi sangat menentukan penyebaran produk. Perusahaan yang mempunyai jalur distribusi yang luas dan bekerja secara baik akan sangat menghambat masuknya produk baru kedalam pasar. Pendetang baru mungkin sulit memasuki saluran yang ada dan harus mengeluarkan biaya yang besar untuk membangun saluran sendiri.
- **Ketidakkunggulan Biaya Independen.** Keunggulan biaya yang dipunyai oleh perusahaan yang sudah ada sulit ditiru oleh pendatang baru. Keunggulan itu mungkin timbul dari teknologi yang telah dipatenkan perusahaan, konsensi bahan baku, atau subsidi pemerintah.
- **Peraturan Pemerintah.** Pemerintah biasanya menerbitkan sejumlah aturan yang mengatur bidang-bidang tertentu seperti yang selalu diterbitkan oleh pemerintah

Indonesia, misalnya lewat Daftar Investasi Negatif (DIN). Peraturan pemerintah dapat menimbulkan hambatan masuk bagi pendatang baru.

2. PERSAINGAN SESAMA PERUSAHAAN DALAM INDUSTRI

Persaingan dalam industri sangat mempengaruhi kebijakan dan kinerja perusahaan. Dalam situasi persaingan yang oligopoli, perusahaan mempunyai kekuatan yang cukup besar untuk mempengaruhi pasar. Persaingan pasar yang sempurna biasanya akan memaksa perusahaan menjadi *follower* termasuk dalam hal harga produk. Menurut Porter, tingkat persaingan dipengaruhi beberapa faktor, yaitu:

- **Jumlah Kompetitor.** Jumlah kompetitor atau pesaing sudah tentu akan mempengaruhi tingkat persaingan. Kompetitor hendaknya dilihat dari beberapa sisi, seperti jumlah, ukuran, dan kekuatannya.
- **Tingkat Pertumbuhan Industri.** Pertumbuhan industri yang besar biasanya menyediakan sejumlah peluang bagi perusahaan untuk tumbuh bersama industrinya. Pertumbuhan industri yang lambat sebaiknya tidak direspon dengan ekspansi pasar kecuali perusahaan mampu mengambil pangsa pasar pesaing. Kondisi ini dapat menimbulkan *trend* penurunan harga atau terjadinya perang harga.
- **Karakteristik Produk.** Produk hendaknya tidak hanya sekedar menyediakan kebutuhan dasar akan tetapi hendaknya memiliki suatu pembedaan (*differentiation*) atau nilai tambah.
- **Biaya Tetap yang Besar.** Pada jenis industri yang mempunyai total biaya tetap yang besar, perusahaan hendaknya beroperasi pada skala ekonomi yang tinggi. Akibatnya, perusahaan kadang kala terpaksa menjual produk dibawah biaya produksi.
- **Kapasitas.** Kapasitas selalu berkorelasi dengan biaya produk per unit. Produksi pada kapasitas yang tinggi diperlukan untuk menjaga efisiensi biaya per unit. Penambahan fasilitas produksi dapat dilakukan apabila perusahaan telah mampu memproduksi pada tingkat maksimal.
- **Hambatan Keluar.** Hambatan keluar memaksa perusahaan untuk tidak keluar dari industri. Hambatan ini dapat berupa aset-aset khusus ataupun kesetiaan manajemen pada bisnis tersebut. Contohnya adalah idealisme dalam bisnis. Dalam kondisi

demikian, perusahaan biasanya akan berusaha bertahan dan menghindari kerugian yang besar sambil menunggu waktu yang tepat untuk keluar.

3. ANCAMAN DARI PRODUK PENGGANTI

Perusahaan-perusahaan yang berada dalam suatu industri bersaing pula dengan produk pengganti. Walaupun karakteristiknya berbeda, barang substitusi dapat memberikan fungsi atau jasa yang sama. Ancaman produk substitusi adalah kuat bilamana konsumen dihadapkan pada sedikitnya *switching cost* dan jika produk substitusi itu mempunyai harga yang lebih murah atau kualitasnya sama, bahkan lebih tinggi daripada produk-produk suatu industri.

4. KEKUATAN TAWAR MENAWAR PEMBELI (BUYERS)

Pembeli mampu mempengaruhi perusahaan untuk memotong harga, meningkatkan mutu dan pelayanan serta mengadu perusahaan dengan kompetitor melalui kekuatan yang mereka miliki.

Beberapa kondisi yang mungkin dihadapi perusahaan antara lain adalah:

- ❖ Pembeli membeli dalam jumlah yang besar.
- ❖ Pembeli mampu memproduksi produk yang diperlukan.
- ❖ Sifat produk tidak terdiferensiasi dan banyak pemasok.
- ❖ *Switching cost* pemasok adalah kecil.
- ❖ Produk yang dibeli perusahaan mempunyai andil presentase yang besar bagi biaya produksi pembeli, sehingga pembeli akan menawarkan insentif kepada pegawainya yang mampu menyediakan produk yang sama dengan harga yang lebih murah.
- ❖ Pembeli mempunyai tingkat profitabilitas yang rendah sehingga sensitif terhadap harga dan diferensiasi servis.
- ❖ Produk perusahaan tidak terlalu penting bagi pembeli, sehingga pembeli dengan mudah mencari substitusinya.

5. KEKUATAN TAWAR MENAWAR PEMASOK (SUPPLIERS)

Pemasok dapat mempengaruhi industri lewat kemampuan mereka menaikkan harga atau megurangi kualitas produk atau servis. Pemasok akan kuat apabila beberapa kondisi berikut terpenuhi:

- ❖ Jumlah pemasok sedikit.
- ❖ Produk/pelayanan yang ada adalah unik dan mampu menciptakan *switching cost* yang besar.
- ❖ Tidak tersedia produk substitusi.
- ❖ Pemasok mampu melakukan integrasi kedepan dan mengolah produk yang dihasilkan menjadi produk yang sama yang dihasilkan perusahaan.
- ❖ Perusahaan hanya membeli dalam jumlah yang kecil dari pemasok.

6. PENGARUH KEKUATAN STAKEHOLDER LAINNYA

Kekutan keenam yang ditambahkan oleh Freeman yang dikutip Wheelen adalah berupa kekuatan diluar perusahaan yang mempunyai pengaruh dan kepentingan secara langsung kepada perusahaan. *Stakeholder* yang dimaksud antara lain adalah pemerintah, serikat pekerja, lingkungan masyarakat, kreditor, pemasok, asosiasi dagang, kelompok yang mempunyai kepentingan lain, dan oemegang saham. Pengaruh dari masing-masing *stakeholder* adalah bervariasi di antara industri yang satu dengan yang lain.

7. IMPLIKASI PADA SKB

Hasil studi aspek persaingan hendaknya memberikan informasi perihal:

- a. Bagaimana situasi dan kondisi ancaman masuk bagi pendatang baru. Jika rencana bisnis yang sedang dikaji kelayakanya merupakan pendatang baru, perlu diketahui kekuatan-kelemahan untuk masuk ke industrinya.
- b. Bagaimana situasi persaingan sesama perusahaan didalam industrinya. Hal ini perlu diketahui dalam rangka menyusun kekuatan untuk dapat masuk ke industrinya, seperti pada nomor satu diatas.
- c. Ancaman dari produk pengganti. Jika rencana bisnis akan menghasilkan produk pengganti bagi produk-produk yang sudah beredar, perkirakan bagaimana ia dapat mengancam produk-produk tersebut. Jika rencana bisnis akan menghasilkan produk-

- produk sejenis yang sudah beredar, perkirakan bagaimana ia masih dapat mengisi pangsa pasarnya?
- d. Kekuatan tawar menawar pembeli (*buyers*). Pembeli-pembeli tertentu perlu dicari tahu kekuatannya dalam rangka mempengaruhi harga produk. Para *buyers* ini dapat mempengaruhi seluruh perusahaan dalam industrinya, termasuk perusahaan yang sedang dilakukan uji kelayakan bisnisnya ini.
 - e. Kekuatan tawar menawar pemasok (*suppliers*). Para pemasok untuk bahan baku, misalnya memiliki tawar menawar dalam rangka mempengaruhi ketersediaan bahan baku. Oleh sebab itu, harga bahan baku dapat pula dipengaruhi. Oleh karena itu, informasi tentang kekuatan tawar menawar pemasok penting diketahui, baik bagi perusahaan yang ada maupun bagi perusahaan yang sedang dilakukan uji kelayakan bisnisnya ini.
 - f. Pengaruh kekuatan *stakeholder* lainnya. Bagaimana pengaruh *stakeholder* lainnya dalam menentukan bisnis, paling tidak pada perusahaan yang sedang dilakukan uji kelayakan bisnisnya ini, hendaknya perlu pula diketahui.

Hasil Analisis

Hasil analisis terhadap elemen-elemen persaingan bisnis diatas akan berguna sebagai masukan dalam menganalisis kelayakan bisnis, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kini, aspek persaingan mulai dianggap penting dalam kajian kelayakan bisnis.

C. LATIHAN SOAL/TUGAS

Hendaknya situasi dan kondisi persaingan bisnis dalam industri yang digeluti dikaji untuk mengetahui apakah masih menguntungkan untuk turut berbisnis, atau situasinya sudah demikian berat sehingga diputuskan untuk mengundurkan diri saja. Salah satu hasil kajian untuk lingkungan persaingan terhadap industri perbankan di Indonesia yang dilakukan beberapa tahun yang lalu, sebagai contoh dapat dilihat pada akhir bab ini, yaitu pada Eksibit-8.

EKSIBIT-8

Peta Lingkungan Persaingan Industri

(Kasus : Perbankan Nasional)

Kasus ini tidak menyertakan data apa saja yang dibutuhkan serta bagaimana perhitungan detail dari proses pemerataan lingkungan persaingan industri perbankan nasional beberapa tahun lalu. Tetapi kiranya, walaupun hanya menampilkan hasil akhir, pembaca bisa mendapatkan cukup informasi mengenai apa saja yang perlu dihasilkan dari analisis lingkungan industri dengan menggunakan **model persaingan** dari **Porter**. Dengan mengacu pada konsep Porter ini, kiranya pembaca dapat berpikir dengan cara terbalik. Setelah melihat *output* atau hasil analisis ini, anda dapat mengkaji bagaimana proses dan *input* yang dibutuhkan. Informasi dari hasil penelitian ini memperlihatkan bagaimana kondisi kuat-lemah dari dimensi lingkungan yang terjadi.

Untuk selanjutnya pembaca dapat melakukan kajian persaingan industri perbankan nasional dengan menggunakan data yang paling baru (terkini), sehingga dapat diketahui kondisi kekuatan dan kelemahan dari tiap dimensinya.

Ringkasan Penelitian

| Dimensi lingkungan industri perbankan | Hasil analisis |
|--|----------------|
| 1. Ancaman Masuknya Pendetang Baru | Kuat |
| 2. Persaingan Sesama Perusahaan dalam Industri | Kuat |
| 3. Ancaman Produk atau Jasa pengganti | Kuat |
| 4. Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli | Lemah |
| 5. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok | Kuat |

Hasil Analisis Tiap Dimensi Lingkungan Industri Perbankan

1. Ancaman Masuknya Pendetang Baru

| Faktor yang Dinilai | Nilai |
|------------------------------------|-------|
| a. Hambatan masuk | Lemah |
| – Skala Ekonomi | Lemah |
| – Diferensiasi Produk | Kuat |
| – Kecukupan Modal | Lemah |
| – Biaya Peralihan | Lemah |
| – Akses ke Saluran Distribusi | Lemah |
| – Ketidakunggulan Biaya Independen | Kuat |
| – Peraturan Pemerintah | Lemah |

| | |
|--|-------|
| b. Tindakan Penolakan yang Diperkirakan | Lemah |
| c. Harga Penghalang Masuk | Lemah |
| d. Sifat Hambatan Masuk | Kuat |
| e. Pengalaman dan Skala sebagai Hambatan Masuk | Lemah |

2. Persaingan Sesama Perusahaan dalam Industri

Ringkasan hasil evaluasi terhadap komponen persaingan perbankan sbb :

| Faktor yang Dinilai | Nilai |
|-----------------------------------|-------|
| 1) Jumlah kompetitor | Lemah |
| 2) Tingkat pertumbuhan industri | Lemah |
| 3) Karakteristik produk atau jasa | Kuat |
| 4) Biaya tetap yang besar | Lemah |
| 5) Kapasitas | Lemah |
| 6) Besar hambatan keluar | Kuat |

3. Ancaman Produk atau Jasa Pengganti

Tekanan produk pengganti di industri perbankan adalah besar. Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga pagu (*ceiling price*) yang dapat diberikan oleh bank dalam industri. Persoalan produk pengganti harus dihadapi oleh industri secara kolektif karena produk tersebut mempunyai kecenderungan memiliki harga dan prestasi yang lebih baik, serta dihasilkan oleh industri yang *profit margin-nya* lebih baik dari pada industri yang ada.

4. Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli

Ringkasan hasil evaluasi terhadap komponen kekuatan Tawar-Menawar Pembeli (dalam hal ini nasabah) adalah :

| Faktor yang Dinilai | Nilai |
|------------------------------|-------|
| a. Kelompok Nasabah | Lemah |
| b. Produk Industri Perbankan | Lemah |
| c. Diferensiasi Produk | Lemah |

| | |
|----------------------------|-------|
| d. Biaya Pengalihan | Lemah |
| e. Laba Nasabah | Lemah |
| f. Ancaman Integrasi Balik | Kuat |
| g. Kualitas Produk | Kuat |
| h. Informasi Nasabah | Kuat |

5. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

Ringkasan hasil evaluasi terhadap komponen persaingan perbankan sbb :

| Faktor yang Dinilai | Nilai |
|-------------------------|-------|
| a. Pemasok Terpencar | Lemah |
| b. Produk Substitusi | Lemah |
| c. Pelanggan Penting | Kuat |
| d. Masukan yang Penting | Kuat |
| e. Diferensiasi Pemasok | Kuat |
| f. Integrasi Maju | Lemah |
| g. Pemerintah | Kuat |

Catatan :

1. Faktor-faktor yang dinilai untuk tiap dimensi dapat ditentukan dengan memakai metode Delphi, analisis faktor, dan lain-lain.
2. Nilai dari tiap-tiap faktor (kuat-lemah) merupakan hasil perhitungan melalui data primer maupun sekunder.

D. DAFTAR PUSTAKA

Buku

1. Suswanto Sutojo “Studi Kelayakan Bisnis” jakarta PT Pustaka Binawan Presindo 1999
2. Behrwans dan PM Hawrank “ manual For The Preparation of Indonesia Feasibility Student”Viena United Nation 2011.
3. Dr. Kasmir,S.E.,M.M dan Jakfar, S.E.,M.M “Studi Kelayakan Bisnis” Jakarta Kencana Prenada Media Group, April 2013, cetakan kesembilan edisi revisi

BAB X

ASPEK YURIDIS

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai aspek hukum dan legalitas serta bentuk-bentuk badan hukum. Adapun tujuan pembelajaran ini diharapkan mahasiswa mampu :

1. Memahami dan mengetahui bentuk-bentuk badan usaha yang sesuai dengan bisnis/usaha/proyek.
2. Mahasiswa mengetahui proses perizinan, syarat-syarat dan ketentuan hukum serta peraturan pemerintah yang berkaitan dengan usaha/bisnis/proyek.

B. URAIAN MATERI

Untuk mengetahui apakah suatu rencana bisnis diyakini layak dari sisi yuridis dapat dipelajari dari berbagai sisi. Bab ini akan memaparkan secukupnya kajian aspek yuridis dari berbagai sisi pendekatan ini. Selanjutnya, pada bagian terakhir akan dipaparkan beberapa materi peraturan-peraturan yang berlaku berkaitan dengan bisnis agar pembaca dapat mengkaji lebih dalam sesuai dengan rencana bisnis yang akan dilaksanakan.

1. SIAPA PELAKSANA BISNIS

Untuk menganalisis siapa pelaksana bisnis, pembahasannya dibagi dua macam. Yang pertama adalah badan usahanya dan yang kedua adalah orang-orang atau individu-individu yang terlibat sebagai *decision makers*. Hal ini penting agar bisnis berjalan dalam koridor peraturan-peraturan yang berlaku.

a. Bentuk Badan Usaha

Beberapa bentuk perusahaan di Indonesia, dari segi yuridisnya, adalah seperti dibawah ini.

Perusahaan Perseorangan. Jenis perusahaan inii merupakan perusahaan yang diawasi dan dikelola oleh seseorang. Disatu pihak ia memperoleh semua keuntungan perusahaan, dilain pihak juga menanggung semua resiko yang timbul dalam kegiatan perusahaan.

Firma. Firma adalah suatu bentuk perkumpulan usaha yang didirikan oleh beberapa orang dengan menggunakan nama bersama. Didalam firma semua anggota mempunyai tanggung jawab sepenuhnya baik sendiri-sendiri maupun bersama-sama terhadap utang-utang perusahaan pada pihak lain. Bila terjadi kerugian maka kerugian akan ditanggung bersama, bila perlu dengan seluruh kekayaan pribadi. Jika salah satu anggota keluar dari firma, firma otomatis bubar.

Perseroan Komanditer (CV). Perseroan Komanditer (CV) merupakan suatu persekutuan yang didirikan oleh beberapa orang yang masing-masing menyerahkan sejumlah uang dalam jumlah yang tidak perlu sama. Sekutu dalam Perseroan Komanditer ini ada dua macam, ada yang disebut sekutu komplementer yaitu orang-orang yang bersedia untuk mengatur perusahaan dan sekutu komanditer yang mempercayakan uangnya dan bertanggung jawab terbatas kepada kekayaan yang diikutsertakan dalam perusahaan.

Perseroan Terbatas (PT). Badan jenis ini adalah suatu badan yang mempunyai kekayaan, hak, dan kewajiban yang terpisah dari yang mendirikan dan yang memiliki. Tanda keikutsertaan seseorang memiliki perusahaan adalah dengan memiliki saham perusahaan, makin banyak saham yang dimiliki makin besar pula andil dan kedudukannya dalam perusahaan tersebut. Jika terjadi utang, maka harta milik pribadi tidak dapat dipertanggungjawabkan atas utang perusahaan tersebut, tetapi terbatas pada sahamnya saja.

Perusahaan Negara (PN). Perusahaan Negara adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang usaha yang modalnya secara keseluruhan dimiliki oleh Negara, kecuali jika ada hal-hal khusus berdasarkan undang-undang. Tujuan dari pendirian perusahaan Negara ini adalah untuk membangun ekonomi nasional menuju masyarakat yang adil dan makmur.

Perusahaan Pemerintah yang lain. Bentuk perusahaan pemerintah yang lain di Indonesia adalah Persero, Perusahaan Umum (Perum), Perusahaan Jawatan (Perjan), dan Perusahaan Daerah (PD). Persero dan Perusahaan Daerah (PD) merupakan perusahaan yang mencari keuntungan bagi Negara, sedangkan untuk Perum dan Perjan bukanlah semata-mata mencari keuntungan financial.

Koperasi. Koperasi merupakan bentuk badan usaha yang bergerak di bidang ekonomi yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan anggotanya yang bersifat murni,

pribadi dan tidak dapat dialihkan. Jadi ia merupakan suatu wadah yang penting untuk kesejahteraan anggota berdasarkan persamaan. Menurut bidang usaha, koperasi dikelompokkan menjadi Koperasi Produksi, Koperasi Konsumsi, Koperasi Simpan Pinjam, dan Koperasi Serba Usaha. Sedangkan menurut luas usahanya, koperasi dibagi atas Primer Koperasi (Primkop), ialah koperasi sebagai satuan terkecil yang melibatkan secara langsung anggotanya. Pusat Koperasi (Puskop) yang merupakan gabungan paling sedikit lima primer koperasi, sedangkan Gabungan Koperasi (Gakop) merupakan gabungan paling sedikit tiga Puskop serta Induk Koperasi (Inkud) merupakan gabungan paling sedikit tiga Gakop.

Berkaitan dengan aspek yuridis dalam studi kelayakan bisnis ini, jenis perusahaan yang akan mengelola dan bertanggung jawab terhadap proyek yang akan mengelola dan bertanggung jawab terhadap proyek yang akan dibangun perlu ditentukan karena masing-masing jenis perusahaan memiliki karakteristiknya sendiri-sendiri.

b. Identitas Pelaksana Bisnis

Ada beberapa peraturan pemerintah yang perlu diketahui berkaitan dengan identitas pelaksana bisnis, disesuaikan dengan jenis perusahaan yang dipilih. Beberapa sisi dari identitas pelaksana bisnis perlu diteliti, seperti berikut ini.

Kewarganegaran. Kewarganegaraan sponsor proyek perlu diketahui, hal itu ada hubungannya dengan peraturan-peraturan yang berbeda antara warga Negara dengan warga Negara asing dalam kaitannya dengan pendirian suatu perusahaan.

Informasi bank. Ketahui apakah sponsor proyek adalah debitur pada bank lain. Jika ya, perlu diketahui apakah ada keterlibatan lain misalnya terdapat kemacetan pembayaran kredit, cek kosong, maupun jaminannya.

Keterlibatan pidana atau perdata. Perlu juga diketahui apakah pelaksana proyek tengah terlibat dalam suatu tindakan yang dapat menimbulkan gugatan ataupun tuntutan.

Hubungan Keluarga. Jika terdapat hubungan suami-istri atau orangtua-anak sebagai individu-individu yang terlibat dalam rencana proyek bisnis, perlu diselidiki bagaimana mereka mengatur kebijakan hartanya. Untuk suami-istri apakah mereka nikah dengan harta campuran atau terpisah, untuk orangtua-anak bagaimana kebijakan harta warisan yang dibuat.

2. BISNIS APA YANG AKAN DILAKSANAKAN

Selanjutnya, perlu dikaji mengenai bisnis apa yang akan dilaksanakan, apakah bisnis itu dilarang atau tidak. Beberapa sisi yang perlu dianalisis adalah sebagai berikut :

Bidang Usaha. Paling tidak bidang usaha dari proyek yang akan dibangun harus sesuai dengan anggaran dasar perusahaan atau telah sesuai dengan *corporate philosophy*-nya.

Fasilitas. Apabila proyek akan mendapatkan fasilitas-fasilitas tertentu, selidiki apakah pengurusannya telah diselesaikan secara sah.

Gangguan Lingkungan. Proyek yang akan dibuat perlu memperhatikan lingkungan sekitar tempat proyek berada. Pencemaran lingkungan yang ditimbulkan oleh proyek akan berdampak negative pada proyek itu sendiri, seperti pencemaran udara, air, suara dan moral masyarakat.

Pengupahan. Proyek yang membutuhkan tenaga kerja dengan *skill* yang rendah biasanya tidak kesulitan memperolehnya dan merekapun mau dibayar dengan rendah. Sistem pengupahan perlu memperhatikan standar upah minimum yang ditetapkan pemerintah setempat karena jika dilanggar, keresahan buruh akan berdampak negative pada proyek.

3. DI MANA BISNIS AKAN DILAKSANAKAN

Lokasi dimana bisnis akan dibangun tidak akan terlepas dari Pengaruh-pengaruh yang mungkin saja dapat merugikan perusahaan. Oleh karena itu, hendaknya lokasi bisnis dipersiapkan dengan baik. Perhatikan mislanya masalah perencanaan wilayah dan status tanah.

Perencanaan Wilayah. Lokasi proyek harus disesuaikan dengan rencana wilayah yang telah ditetapkan oleh pemerintah agar mudah mendapatkan izin-izin yang diperlukan. Disamping itu, juga perlu diperhatikan prakiraan situasi dan kondisi lokasi proyek dalam waktu yang akan datang. Peneliti dapat mencari informasi tentang perencanaan wilayah ini, misalnya dengan menghubungi kantor Pemda setempat yang mengurus perencanaan wilayah dimana proyek bisnis akan berada.

Status Tanah. Status kepemilikan tanah proyek harus jelas, jangan sampai menjadi masalah di kemudian hari. Peneliti dapat mencari informasi tentang status tanah ini, mislanya dengan menghubungi kantor Badan Pertanahan Nasional (BPN) setempat.

4. WAKTU PELAKSANAAN BISNIS

Dalam kaitannya dengan waktu pelaksanaan bisnis, tinjauan aspek yuridis terhadap izin pelaksanaan proyek bisnis menjadi penting diteliti. Semua izin harus masih berlaku dan izin-izin yang belum dimiliki haruslah dilengkapi terlebih dahulu (minimal izin prinsip).

5. BAGAIMANA CARA PELAKSANAAN BISNIS

Misalnya perusahaan kekurangan modal untuk menyelesaikan proyek, meminjam uang dari perorangan atau lembaga keuangan adalah beberapa alternative untuk mengatasi kesulitan itu. Lembaga keuangan sebagai peminjam telah menentukan syarat-syarat dalam rangka pengamanan secara yuridis, baik yang bersifat pencegahan maupun penanggulangan. Syarat-syarat yang ditetapkannya harus dipenuhi oleh pelaksana proyek.

6. PERATURAN DAN PERUNDANGAN

Setiap usaha yang legal sudah tentu harus mengikuti aturan-aturan yang berlaku baik dalam bentuk undang-undang maupun peraturan-peraturan lain sebagai penjabaran dari undang-undang tersebut, seperti Keputusan Menteri (Kepmen), Surat Keputusan (SK) Dirjen dan Peraturan Daerah (Perda). Dengan mengikuti aturan-aturan yang ada, maka secara yuridis formal bisnis/usaha yang akan dijalankan menjadi layak.

Berikut ini disajikan intisari dari beberapa undang-undang yang berkaitan erat dengan sector usaha/bisnis, yaitu undang-undang tentang Perseroan terbatas (PT), dan tentang Perlindungan konsumen. Dengan demikian, diharapkan pembaca paham bahwa pebisnis tidak bisa lepas dari aturan-aturan. Juga, disampaikan tentang hal-hal umum yang dimuat dalam akta pendirian atau anggaran dasar suatu PT. Dengan demikian, hendaknya pembaca menindaklanjuti isi aturan-aturan ini, disesuaikan dengan rencana bisnis yang akan dilaksanakan.

a. Undang-Undang No. 1 Tahun 1995 tentang Dasar Hukum Perseroan Terbatas

Undang-undang ini terdiri atas 12 bab dan 129 pasal. Paparannya ringkasannya seperti berikut ini.

Bab 1 : Ketentuan Umum

Secara umum bab ini menjelaskan tentang apa yang dimaksud dengan Perseroan Terbatas, Organ Perseroan, RUPS, Direksi, Komisaris, Perseroan Terbukti dan Menteri. Menteri dalam hal ini adalah Menteri Kehakiman Republik Indonesia, **(Pasal 1-6)**.

Bab 2 : Pendirian, Anggaran Dasar, Pendaftaran, & Pengumuman

Bab ini menjelaskan tentang pendirian perseroan yang antara lain mengatakan bahwa perseroan memperoleh status badan hukum setelah Akta Pendirian disahkan menteri. Akta pendirian memuat Anggaran Dasar dan keterangan lain. Perubahan Anggaran Dasar ditetapkan oleh RUPS dan sebagainya. Selanjutnya Direksi perseroan wajib mendaftarkan dalam Daftar Perusahaan paling lambat 30 hari setelah pengesahan atau persetujuan diberikan atau setelah tanggal penerimaan pelaporan. Selanjutnya direksi bertanggung jawab atas segala perbuatan hukum yang dilakukan perseroan.

(Pasal 7-23).

Bab 3 : Modal dan Saham

Bab ini menjelaskan tentang modal, antara lain bahwa modal dasar perseroan terdiri atas seluruh nilai nominal saham atas nama dan atau atas unjuk, minimal sebesar 200 juta rupiah tetapi dapat saja ditentukan lain tergantung dari PP-nya. Selanjutnya diatur pula tentang perlindungan terhadap modal dan kekayaan perseroan, penambahan modal, dan pengurangan modal. **(Pasal 24-41).**

Bab ini juga menjelaskan saham, mulai dari nilai nominal dan mata uang yang dipakai, daftar pemegang saham, klasifikasi saham, pemindahan hak atas saham sampai pada penggadaian saham.

(Pasal 42-45).

Bab 4 : Laporan Tahunan dan Penggunaan Laba

Bab ini menjelaskan dua hal, untuk laporan tahunan, setelah 5 bulan setelah tahun buku perseroan ditutup, direksi menyusun laporan tahunan untuk diajukan kepada RUPS yang ditandatangani oleh semua anggota direksi dan komisaris. Juga dijelaskan tentang aturan mekanisme penilaian dan setelah penilaian laporan tahunan oleh RUPS. Untuk penggunaan laba, antara lain diatur mengenai

kewajiban menyisihkan jumlah tertentu dari laba yang diputuskan oleh RPUS serta aturan mengenai pembagian dividen.**(Pasal 56-62).**

Bab 5 : Rapat Umum Pemegang Saham

Bab ini menjelaskan tentang tatacara pelaksanaan RPUS. Penjelasan RPUS antara lain mengenai siapa dan kapan dilaksanakannya RPUS, siapa pemberi izin RPUS, pemanggilan/undangan kepada pemegang saham, hak suara, syarat minimal anggota yang hadir dalam RPUS.**(Pasal 63-78).**

Bab 6 : Direksi dan Komisaris

Bab ini menjelaskan tentang direksi sebagai pengurus perusahaan dan jumlah minimal anggota direksi. Juga menjelaskan tentang syarat menjadi anggota, tugas, wewenang, hak, tanggung jawab, serta penghasilan. Juga dijelaskan mengenai hal-hal kepailitan perusahaan serta pemberhentian direksi baik secara permanen maupun sementara.

Mengenai perihal Komisaris, dijelaskan kewajiban perusahaan memiliki komisaris, bagaimana pengangkatannya, jangka waktu menjabat, tugas, kewajiban dan wewenangnya. Juga perihal pengaturan pencalonan, pengangkatan dan pemberhantiannya.**(Pasal 79-101).**

Bab 7 : Penggabungan, Peleburan dan Pengambilalihan

Bab ini menjelaskan tentang seluk-beluk penggabungan satu atau lebih perseroan dengan perseroan lain yang telah ada atau meleburkan diri dengan perseroan lain dan membentuk perseroan baru. Mengenai pengambilalihan juga dijelaskan mengenai apa, bagaimana, kapan, oleh siapa pengambilalihan dilakukan.**(Pasal 102-109).**

Bab 8 : Pemeriksaan Terhadap Perseroan

Bab ini menjelaskan tentang tatacara pemeriksaan terhadap perseroan dimana telah diduga bahwa perusahaan atau direksi atau

komisaris telah melakukan pelanggaran hukum. Bagian dari tatacara ini menjelaskan bahwa pemegang saham atau pihak lain dalam Anggaran Dasar terlebih dahulu mengajukan permohonan ke pengadilan negeri setempat. **(Pasal 110-113).**

Bab 9 : Pembubaran Perseroan dan Likuidasi

Bab ini antara lain menjelaskan tentang pembubaran persero, mulai dari alasan-alasan pembubaran, proses pembubaran, penundaan pembubaran, penunjukan likuidator, proses likuidasi sampai kepada pemberitahuan kepada kreditor. **(Pasal 114-124).**

Pasal 10 : Ketentuan Peralihan

Bab ini berisi tentang akibat-akibat yang terjadi dengan diberlakukannya undang-undang ini terhadap undang-undang sebelumnya. **(Pasal 125-126).**

Bab 11 : Ketentuan Lain-lain **(Pasal 127).**

Bab 12 : Ketentuan Penutup **(Pasal 128-129).**

b. Hal-hal Umum yang Dimuat dalam Akta Pendirian Sebuah PT

Hal-hal umum yang dimuat dalam akta pendirian sebuah PT adalah sebagai berikut :

Nama Perusahaan. Pada bagian ini dijelaskan secara rinci mengenai tatacara memberi nama suatu PT. Misalnya nama perusahaan tidak boleh sama dengan nama PT yang sudah tidak baik yang sudah dipakai maupun yang masih dalam proses. Juga bukan nama dari salah satu pendiri, pahlawan atau nama yang disucikan atau dikeramatkan dan bukan nama perusahaan asing.

Tempat Kedudukan PT. Harus dijelaskan sekurang-kurangnya Daerah Tingkat II tempat PT itu berdomisili.

Maksud dan Tujuan Berusaha. Yang penting tujuan berusaha tidak bertentangan dengan ketentuan yang ada, ketertiban umum dan kesusilaan (pasal 37 KUHD) serta ketentuan-ketentuan dan instansi yang berwenang.

Modal. Bagian ini menjelaskan tentang modal usaha. Misalnya modal usaha harus dinyatakan dalam mata uang rupiah (Rp) kecuali jika dengan tegas diadakan ketentuan lain dengan berlandaskan pada undang-undang yang berlaku. Modal dasar

PT, modal yang diambil bagian/ditempatkan serta modal yang disetor/dibayar memiliki ketentuannya sendiri-sendiri.

Surat Saham. Bagian ini menjelaskan perihal saham perusahaan. Misalnya bentuk saham yang berlaku sekarang hanya dikenal saham atas nama dan dikeluarkan atas nama pemiliknya dan atas surat saham kolektif untuk dua atau lebih saham. Juga mengenai tatacara duplikasi saham dan pengalihan saham.

Rapat Direksi. Bagian ini menjelaskan tatacara pelaksanaan Rapat Direksi. Misalnya Rapat Direksi dapat dipanggil oleh Direktur Utama atau salah satu anggota direksi. Rapat dipimpin oleh Direktur Utama, jika ia berhalangan hadir dapat digantikan oleh salah satu anggota direksi yang hadir. Juga dibicarakan perihal keputusan rapat, suara blanko, berita acara rapat dan lain-lain.

Tugas dan wewenang Dewan Komisaris. Pada bagian ini, dijelaskan mengenai hak dan kewajiban dewan Komisaris. Misalnya DK mempunyai tugas untuk mengawasi tindakan kepengurusan dan pengelolaan PT oleh direksi, melaksanakan RPUS dan lain-lain.

Rapat Dewan Komisaris. Bagian ini menjelaskan RPUS yang terdiri atas dua macam rapat, yaitu Rapat Umum Tahunan Pemegang Saham (RUTPS) dan Rapat Umum Luar Biasa Pemegang Saham (RULBPS)

Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Bagian ini menjelaskan aturan pemungutan Rapat Umum Pemegang Saham yang terdiri atas dua macam rapat, yaitu Rapat Umum Tahunan Pemegang Saham (RUTPS) dan Rapat Umum Luar Biasa Pemegang Saham (RULBPS).

Pemungutan Suara dalam RUPS. Bagian ini menjelaskan aturan pemungutan suara, misalnya hanya pemegang saham yang berhak mengeluarkan suara dalam pemungutan suara.

Perubahan Anggaran Dasar Perusahaan. Bagian ini menjelaskan tentang perubahan anggaran dasar, termasuk misalnya mengubah nama, tempat, kedudukan, mengubah modal dasar perusahaan. Pengurangan modal dasar wajib diumumkan dalam Berita Acara RI.

Langkah dalam Likuidasi. Bagian ini menjelaskan secara lengkap mekanisme dalam likuidasi perusahaan, misalnya likuidasi dilakukan oleh Direksi dibawah

pengawasan Dewan Komisaris, cara mengumumkan hasil keputusan likuidasi dan cara pencatatan likuidasi di Departemen Kehakiman.

c. Undang-Undang No. 8 Tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen

Undang-undang ini terdiri atas 15 bab dan 65 pasal. Ringkasan isinya adalah sebagai berikut :

- Bab 1 : Ketentuan Umum
(Pasal 1)
- Bab 2 : Asas dan Tujuan
(Pasal 2-5)
- Bab 3 : Hak dan Kewajiban
Terdiri atas dua bagian, yaitu bagian pertama tentang hak dan kewajiban konsumen (pasal 4-5) dan hak dan kewajiban pelaku usaha (pasal 6-7).
- Bab 4 : Perbuatan yang Dilarang bagi Pelaku Usaha
(Pasal 8-17)
- Bab 5 : Ketentuan Pencantuman Klausula Baku
(Pasal 18)
- Bab 6 : Tanggung Jawab Pelaku Usaha
(Pasal 19-28)
- Bab 7 : Pembinaan dan Pengawasan
(Pasal 29-30)
- Bab 8 : Badan Perlindungan Konsumen Nasional
Berisi tentang peraturan Badan Perlindungan Konsumen Nasional (BPKS)
(Pasal 31-43)
- Bab 9 : Lembaga Perlindungan Konsumen Swadaya Masyarakat
Pasal ini berisi tentang pengakuan pemerintah terhadap lembaga perlindungan konsumen swadaya masyarakat yang memenuhi syarat.
(Pasal 44)

- Bab 10 : Penyelesaian Sengketa
Penyelesaian sengketa antara pelaku usaha dan konsumen.
(Pasal 45-48)
- Bab 11 : Badan Penyelesaian Sengketa Konsumen
Bahwa pemerintah membentuk badan penyelesaian sengketa konsumen di daerah Tingkat II untuk penyelesaian sengketa konsumen diluar pengadilan.
(Pasal 49-58)
- Bab 12 : Penyidikan
Pasal ini berisi ketentuan mengenai pejabat pegawai negeri sipil yang berwenang melakukan penyidikan di bidang perlindungan konsumen.
(Pasal 59)
- Bab 13 : Sanksi
Pasal-pasal ini berisi ketentuan mengenai sanksi-sanksi terhadap pelanggaran undang-undang ini.
(Pasal 60-63)
- Bab 14 : Ketentuan Peralihan
(Pasal 64)
- Bab 15 : Ketentuan Penutup
(Pasal 65)

Beberapa Penjelasan :

Hak Konsumen

- a. Hak atas kenyamanan, keamanan, dan keselamatan dalam mengkonsumsi barang atau jasa;
- b. Hak untuk memilih barang atau jasa ,serta mendapatkan barang atau jasa tersebut sesuai dengan nilai tukar dan kondisi, serta jaminan yang dijanjikan;
- c. Hak atas informasi yang benar, jelas, dan jujur mengenai kondisi dan jaminan barang atau jasa
- d. Hak untuk didengar pendapat dan keluhannya atas barang atau jasa yang digunakan

- e. Hak untuk mendapatkan advokasi, perlindungan, dan upaya penyelesaian sengketa perlindungan konsumen secara patut;
- f. Hak untuk mendapat pembinaan dan pendidikan konsumen;
- g. Hak untuk diperlakukan atau dilayani secara benar, jujur serata tidak diskriminatif;
- h. Hak untuk mendapatkan kompensasi, ganti rugi, atau pergantian, apabila barang atau jasa yang diterima tidak sesuai dengan perjanjian atau tidak sebagaimana mestinya;
- i. Hak-hak yang diatur dalam ketentuan peraturan perundang-undangan.

Kewajiban Konsumen

- a. Membaca atau mengikuti petunjuk informasi dan prosedur pemakaian atau pemanfaatan barang atau jasa, demi keamanan dan keselamatan;
- b. Beritikad baik dalam melakukan transaksi pembelian barang atau jasa;
- c. Membayar sesuai dengan nilai tukar yang disepakati
- d. Mengikuti upaya penyelesaian hukum sengketa perlindungan konsumen secara patut.

Hak Pelaku Konsumen

- a. Menerima pembayaran yang sesuai dengan kesepakatan mengenai kondisi dan nilai tukar barang atau jasa yang diperdagangkan;
- b. Mendapatkan perlindungan hukum dari tindakan konsumen yang beritikad tidak baik;
- c. Melakukan pembelaan diri sepatutnya didalam penyelesaian hukum sengketa konsumen;
- d. Rehabilitasi nama baik apabila tidak terbukti secara hukum bahwa kerugian konsumen tidak diakibatkan oleh barang atau jasa yang diperdagangkan;
- e. Hak-hak yang diatur dalam ketentuann peraturan perundang-undangan lainnya.

Kewajiban Pelaku Usaha

- a. Beritikad baik dalam melakukan kegiatannya;
- b. Memberikan informasi yang benar, jelas, jujur mengenai kondisi dan jaminan barang atau jasa, serta memberikan penjelasan penggunaan, perbaikan, dan pemeliharaan;
- c. Memperlakukan atau melayani konsumen secara benar dan jujur, serta tidak diskriminatif
- d. Menjamin mutu barang atau jasa yang diproduksi atau diperdagangkan berdasarkan ketentuan standar mutu barang atau jasa yang berlaku;

- e. Memberi kesempatan kepada konsumen untuk menguji atau mencoba barang atau jasa tertentu,serta memberi jaminan atau garansi atas barang yang dibuat atau diperdagangkan;
- f. Memberi kompensasi, ganti rugi, atau penggantian atas kerugian akibat penggunaan, pemakaian, dan pemanfaatan barang atau jasa yang diperdagangkan;
- g. Memberi kompensasi,ganti rugi atau penggantian apabila barang atau jasa yang diterima atau dimanfaatkan tidak sesuai dengan perjanjian.

Sanksi Hukum bagi Pelaku Usaha

Didalam undang-undang mengenai perlindungan konsumen ini, juga ditentukan mengenai larangan-larangan dan sanksi hukum bagi pelaku usaha,yakni dalam Bab IV yang terdiri dari 10 pasal, dimulai dari pasal 8 sampai dengan pasal 17.

Larangan

Pada dasarnya undang-undang ini tidak memberikan perlakuan yang berbeda kepada masing-masing pelaku usaha yang menyelenggarakan kegiatan usaha,sepanjang para pelaku usaha tersebut menjalankannya secara benar dan bertanggung jawab. Pasal 8 merupakan satu-satunya ketentuan umum, yang berlaku secara umum bagi kegiatan usaha.Sedangkan, pasal 9 sampai pasal 16 berisi aturan mengenai promosi dan penawaran barang atau jasa yang dilarang.Larangan tersebut secara garis besar dapat dibagi dalam dua larangan pokok,yaitu:

- a. Larangan mengenai produk itu sendiri untuk dimanfaatkan konsumen;
- b. Larangan mengenai ketersediaan informasi yang tidak benar, dan tidak akurat, sehingga dapat menyesatkan konsumen.

Sanksi Hukum

Sanksi-sanksi yang dapat dikenakan kepada pelaku usaha yang melanggar undang-undang ini terdapat pada pasal 60 sampai dengan pasal 63.Sanksi-sanksi yang dapat dikenakan meliputi sanksi administratif, sanksi pidana pokok dan sanksi pidana tambahan.

- a. Sanksi administratif,adalah penyelesaian sengketa konsumen diluar pengadilan yang dikelola oleh Badan Penyelesaian Sengketa Konsumen (BPSK).

- b. Sanksi pidana pokok, sanksi ini merupakan sanksi yang dapat dikenakan dan dijatuhkan oleh pengadilan atas tuntutan jaksa penuntut umum terhadap pelanggaran yang dikenakan oleh pelaku usaha. Undang-undang tentang Perilaku Konsumen memungkinkan dilakukannya penuntutan pidana terhadap pelaku usaha atau pengurusnya.
- c. Sanksi pidana tambahan, bahwa undang-undang ini memungkinkan diberikannya sanksi pidana tambahan diluar sanksi pidana pokok yang dapat dijatuhkan. Sanksi-sanksi pidana tambahan yang dapat dijatuhkan berupa:
 1. Perampasan barang tertentu;
 2. Pengumuman keputusan hakim;
 3. Pembayaran ganti rugi;
 4. Perintah penghentian kegiatan tertentu yang menyebabkan timbulnya kerugian konsumen;
 5. Kewajiban penarikan barang dari peredaran;
 6. Pencabutan izin usaha

d. Undang-undang No.22 Tahun 1999: tentang Pemerintah Daerah

Bab 1 : Ketentuan Umum

(Pasal 1)

Bab 2 : Pemerintah Daerah

(Pasal 2-3)

Bab 3 : Pembentukan dan Susunan Daerah

(Pasal 4-6)

Bab 4 : Kewenangan Daerah

(Pasal 7-13)

Bab 5 : Bentuk dan Susunan Pemerintah

(Pasal 14-68)

Bab 6 : Peraturan Daerah dan Kepala Daerah

(Pasal 69-74)

Bab 7 : Kepegawaian Daerah

(Pasal 75-77)

Bab 8 : Keuangan Daerah

(Pasal 78-86)

Bab 9 : Kerja Sama dan Penyelesaian Perselisihan

(Pasal 87-89)

Bab 10 : Kawasan Perkotaan

(Pasal 90-92)

Bab 11 : Desa

(Pasal 93-111)

Bab 12 : Pembinaan dan Pengawasan

(Pasal 112-114)

Bab 13 : Dewan Pertimbangan Otonomi Daerah

(Pasal 115-116)

Bab 14 : Ketentuan Lain-lain

(Pasal 117-123)

Bab 15 : Ketentuan Peralihan

(Pasal 124-130)

Bab 16 : Ketentuan Penutup

(Pasal 131-134)

7. IMPLIKASI PADA SKB

Hasil studi kelayakan untuk aspek yuridis, hendaknya memberikan hasil kajian berupa informasi perihal :

1. Bentuk jenis perusahaan, identitas pelaksanaan bisnis, bisnis apa yang akan dikerjakan, waktu pelaksanaan, dan tempat dimana proyek bisnis berlokasi, sehingga, setelah dikaji secara saksama, akan tampak jelas layak atau tidaknya rencana bisnis tersebut.
2. Kajian yuridis terhadap rencana bisnis tersebut hendaknya menggunakan peraturan-peraturan yang berlaku, seperti undang-undang dan turunannya.

Hasil Analisis

Hasil analisis terhadap elemen-elemen yang dipaparkan diatas merupakan bagian dari aspek yuridis yang nanti akan berupa suatu pernyataan apakah rencana bisnis dianggap layak atau tidak

layak. Jika, rencana bisnis dinyatakan layak, maka studi akan dilanjutkan ke aspek yang lain. Jika, rencana bisnis dinyatakan tidak layak, dapat dilakukan kajian ulang yang lebih realistis dan positif sehingga kajian menjadi layak. Apabila sulit untuk menjadi layak, maka sebaiknya rencana bisnis ini diakhiri saja.

C. LATIHAN SOAL/TUGAS

Jika seorang peneliti ingin melakukan studi kelayakan bisnis tabloid hiburan, maka diperlukan dokumen-dokumen yang disyaratkan untuk pendirian perusahaan yaitu Izin Usaha dan kedua Izin Lokasi. Sebutkan!

a. Izin Usaha

Dokumen-dokumen yang diperlukan untuk mendapatkan izin usaha penerbitan pers adalah:

1. Akte pendirian perusahaan dari notaris setempat.
2. Nomor Wajib Pajak Perusahaan/Perseorangan dari kantor pajak setempat.
3. Surat Tanda Daftar Perusahaan (TDP).
4. Surat Izin Tempat Usaha (SITU) dari Pemda setempat.
5. Surat Keterangan (nomor) Perusahaan Kena Pajak (PKP) dan kantor pajak setempat.
6. Surat rekomendasi dari KADIN setempat.
7. Surat tanda rekanan dari Pemda setempat.
8. SIUP (Surat Izin Usaha Perdagangan) dikeluarkan oleh Kanwil Perdagangan Setempat.
9. Surat Tanda Terbit dari Kanwil Departemen Penerangan.

b. Izin Lokasi

Untuk mendapatkan Surat Izin Lokasi Usaha, dokumen-dokumen yang dibutuhkan adalah:

1. Surat Izin Usaha.
2. Surat Akte Tanah.
3. Surat Pajak Bumi dan Bangunan.
4. Surat Rekomendasi dari Tetangga.

5. Surat Rekomendasi dari RT/RW.
6. Surat Rekomendasi dari Kecamatan.
7. KTP.

D. DAFTAR PUSTAKA

Buku

1. Hussen Umar “ Studi Kelayakan Bisnis” Jakarta PT Gramedia Utama, november 2009, cetakan kesepuluh.
2. Fuad Husnan dan Sumarsono “ Studi Kelayakan Bisnis”Jogyakarta UPP AMP YKPN 2010.
3. Suswanto Sutojo “Studi Kelayakan Bisnis” jakarta PT Pustaka Binawan Presindo 1999
4. Behrwans dan PM Hawrank “ manual For The Preparation of Indonesia Feasibility Student”Viena United Nation 2011.
5. Dr. Kasmir,S.E.,M.M dan Jakfar,S.E.,M.M “Studi Kelayakan Bisnis” Jakarta Kencana Prenada Media Group, April 2013,cetakan kesembilan edisi revisi
6. Sri Handaru Yuliati,”Studi Kelayakan Bisnis” Tangerang Selatan,Universitas Terbuka, edisi kedua cetakan pertama.

BAB XI

ASPEK LINGKUNGAN HIDUP

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan AMDAL. Adapun tujuan pembelajaran ini diharapkan mahasiswa dapat :

1. Memahami dan menjelaskan kegunaan AMDAL dan Peraturan dan Perundang-undangan AMDAL.
2. Mengetahui dan memahami proses pengelolaan dan isi AMDAL dan jenis proyek bisnis yang dikenakan wajib AMDAL.

B. URAIAN MATERI

Studi aspek lingkungan hidup bertujuan untuk menentukan apakah secara lingkungan hidup, misalnya udara, dan air, rencana bisnis diperkirakan dapat dilaksanakan secara layak atau sebaliknya. Seperti telah disinggung pada bagian-bagian depan bahwa aspek lingkungan hidup perlu juga dianalisis kelayakannya, dimana analisis lingkungan hidup yang akan dijelaskan, mengacu pada Analisis Mengenai Dampak Lingkungan (AMDAL).

1. MENGAPA AMDAL?

Analisis Dampak Lingkungan sudah dikembangkan oleh beberapa Negara maju sejak tahun 1970 dengan nama *Environmental Impact Analysis* atau *Environmental Impact Assessment* yang keduanya disingkat EIA. AMDAL diperlukan untuk melakukan suatu studi kelayakan dengan dua alasan pokok, yaitu:

- a. Karena undang-undang dan peraturan pemerintah menghendaki demikian. Jawaban ini cukup efektif untuk memaksa para pemilik proyek yang kurang memperhatikan kualitas lingkungan dan hanya memikirkan keuntungan proyeknya sebesar mungkin tanpa menghiraukan dampak samping yang timbul.
- b. AMDAL harus dilakukan agar kualitas lingkungan tidak rusak dengan beroperasinya proyek-proyek industri. Manusia dalam usahanya untuk memenuhi kebutuhan dan meningkatkan kesejahteraan melakukan aktivitas yang makin lama makin mengubah lingkungannya. Pada awalnya perubahan lingkungan itu belum menjadi masalah, tetapi

setelah perubahan itu menjadi diluar ambang batas, maka manusia itu tidak dapat mentolerir lagi perubahan yang merugikan itu.

Pemrakarsa proyek harus membuat AMDAL dengan konsekuensi ia harus mengeluarkan biaya. Tanggungjawab penyelenggaraan AMDAL ini bukan berarti harus diemban pemrakarsa proyek itu sendiri. Ia dapat menyerahkan penyelenggaraan ini kepada konsultan swasta atau pihak lain atas dasar saran dari pemerintah. Namun, pemrakarsa proyek tetap sebagai pihak yang bertanggungjawab, bukan pihak konsultan swasta pembuat AMDAL tersebut.

2. KEGUNAAN AMDAL

AMDAL bukanlah suatu proses yang berdiri sendiri melainkan bagian dari proses AMDAL yang lebih besar dan lebih penting, menyeluruh dan utuh dari perusahaan dan lingkungannya, sehingga AMDAL dapat dipakai untuk mengelola dan memantau proyek dan lingkungannya dengan menggunakan dokumen yang benar.

Peran AMDAL dalam pengelolaan lingkungan. Aktivitas pengelolaan lingkungan baru dapat dilakukan apabila rencana pengelolaan lingkungan telah disusun berdasarkan perkiraan dampak lingkungan yang timbul akibat proyek yang akan dibangun. Apabila dampak lingkungan yang telah diperkirakan jauh berbeda dengan kenyataannya, ini dapat terjadi karena kesalahan dalam menyusun AMDAL atau pemilik proyek tidak menjalankan proyeknya sesuai AMDAL.

Peran AMDAL dalam pengelolaan proyek. AMDAL merupakan salah satu studi kelayakan lingkungan yang disyaratkan untuk mendapatkan perizinan selain aspek-aspek studi kelayakan yang lain seperti aspek teknik dan ekonomis. Bagian dari AMDAL yang diharapkan oleh aspek teknis dan ekonomis biasanya adalah sejauh mana keadaan lingkungan dapat menunjang perwujudan proyek, terutama sumber daya yang diperlukan proyek tersebut seperti air, energy, manusia, dan ancaman alam sekitar.

AMDAL sebagai dokumen penting. Laporan AMDAL merupakan dokumen penting sumber informasi yang detail mengenai lingkungan pada waktu penelitian proyek dan gambaran keadaan lingkungan di masa setelah proyek dibangun. Dokumen ini juga penting untuk evaluasi, untuk membangun proyek yang lokasinya berdekatan dan dapat dihunikan sebagai alat legalitas.

3. PERATURAN DAN PERUNDANG-UNDANGAN

Sumber peraturan dan perundang-undangan AMDAL ada yang berlaku secara internasional dan ada juga yang berlaku untuk suatu Negara saja. Dalam satu Negara, dapat saja peraturan dan perundangannya berbeda menurut propinsi dan sektoralnya.

Berlaku secara internasional. Peraturan-peraturan yang bersifat internasional mengenai AMDAL dapat berupa deklarasi, perjanjian-perjanjian bilateral maupun multilateral. Sebagai contoh deklarasi Stockholm yang disebut *Declaration of the United Nations Conference on the Human Environment* yang oleh semua Negara anggota PBB tahun 1972.

Berlaku di dalam negeri. Di Indonesia, peraturan dan perundang-undangan dapat dijumpai pada tingkat nasional, sektorial maupun regional/daerah. Peraturan Pemerintah RI nomor 51 tahun 1993 tentang Analisis Dampak Lingkungan yang kemudian ditindaklanjuti oleh SK Menteri Negara Lingkungan Hidup Nomor 10-15 tahun 1994.

4. KOMPONEN AMDAL

AMDAL merupakan suatu hasil studi mengenai dampak suatu kegiatan yang direncanakan dan diperkirakan mempunyai dampak penting terhadap lingkungan hidup. Analisis ini meliputi keseluruhan kegiatan pembuatan 5 (lima) dokumen yang terdiri dari PIL (Penyajian Informasi Lingkungan), KA (Kerangka Acuan), ANDAL (Analisis Dampak Lingkungan), RPL (Rencana Pemantauan Lingkungan), dan RKL (Rencana Pengelolaan Lingkungan).

ANDAL (Analisis Dampak Lingkungan) adalah telaah secara cermat dan mendalam tentang dampak penting suatu kegiatan yang direncanakan. Arti dampak penting disini adalah perubahan lingkungan yang amat mendasar yang diakibatkan oleh suatu kegiatan. Yang harus digarisbawahi dari pengertian diatas adalah tidak semua rencana kegiatan tidak harus dilengkapi dengan ANDAL karena itu hanya diterapkan pada kegiatan yang diperkirakan akan mempunyai dampak penting terhadap lingkungan hidup.

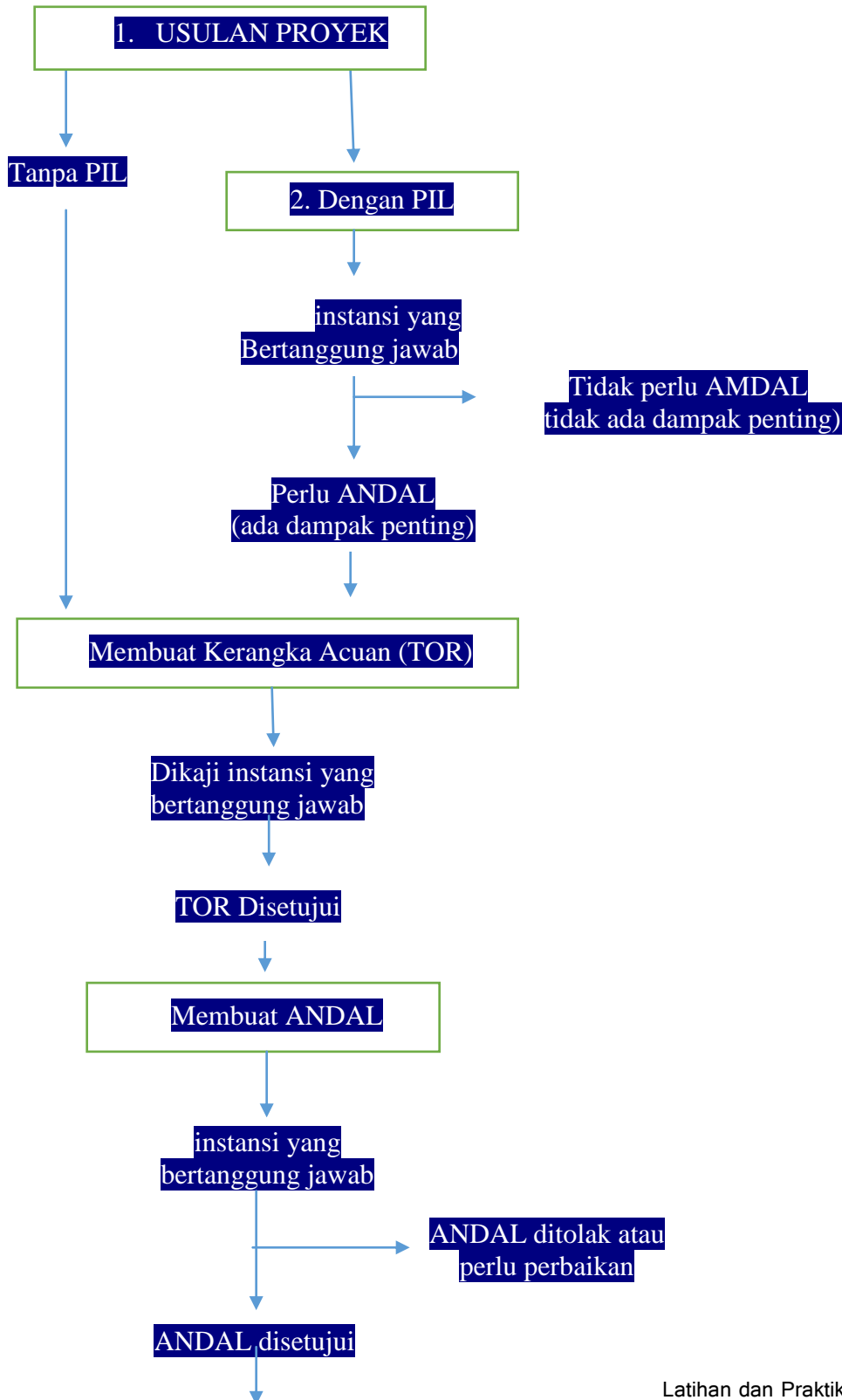
5. SISTEMATIKA PENGELOLAAN LINGKUNGAN

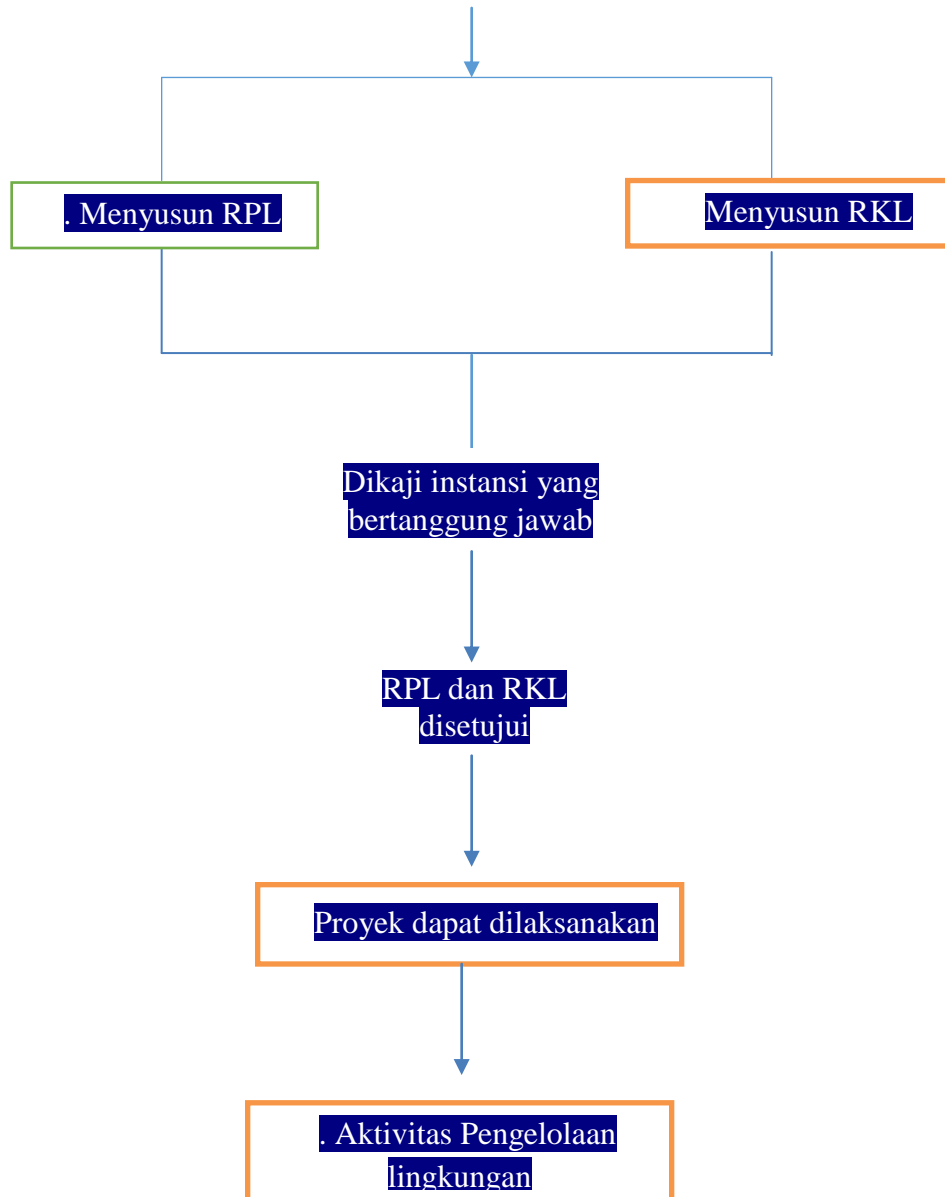
AMDAL merupakan suatu proses yang panjang dengan sistematika urutan langkah tertentu menurut PP 29 tahun 1986. Secara garis besar langkah-langkah tersebut adalah :

1. Usulan proyek. Usulan proyek datang dari pemrakarsa, yaitu orang atau badan yang mengajukan dan bertanggungjawab atas suatu rencana kegiatan yang akan dilaksanakan.

2. Penyajian informasi lingkungan. Usulan proyek kemudian mengalami penyaringan yang bertujuan untuk menentukan perlu atau tidaknya dilengkapi dengan ANDAL. Penyaringan dilakukan dengan Penyajian Informasi Lingkungan (PIL). PIL disusun oleh pemrakarsa sesuai dengan pedoman yang ditetapkan. Penilaian PIL dikerjakan oleh sebuah komisi yang dibentuk oleh instansi yang bertanggungjawab dan menentukan usulan proyek ke dalam 3 kemungkinan, yaitu:
 - i. Perlu dibuatkan ANDAL, karena dinilai proyek akan menimbulkan dampak penting terhadap lingkungan. Langkah selanjutnya adalah membuat TOR untuk menyusun ANDAL
 - ii. Tidak perlu dibuatkan ANDAL, karena diperkirakan tidak akan menimbulkan dampak penting. Pemrakarsa kemudian menyiapkan RPL dan RKL
 - iii. PIL kurang lengkap dan dikembalikan ke pemrakarsa proyek untuk perbaikan sebelum diajukan kembali.
3. Menyusun kerangka acuan. Bila instansi yang bersangkutan memutuskan perlu membuat ANDAL, pemrakarsa bersama instansi tersebut menyusun kerangka acuan TOR sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan bagi analisis dampak lingkungan.
4. Membuat ANDAL. Pemrakarsa membuat ANDAL sesuai dengan pedoman yang ditetapkan, kemudian mengajukannya kepada instansi yang bertanggungjawab untuk dikaji lebih dahulu sebelum mendapatkan keputusan dan hasil penilaian ada 3, yaitu:
 - a. ANDAL disetujui, kemudian pemrakarsa melanjutkan pembuatan RKL dan RPL
 - b. ANDAL ditolak karena dianggap kurang lengkap atau kurang sempurna. Untuk itu perlu perbaikan dan diajukan kembali
 - c. ANDAL ditolak karena dampak negatifnya, karena tidak dapat ditanggulangi oleh ilmu dan teknologi yang telah ada, diperkirakan lebih besar daripada dampak positifnya.
5. Membuat RKL dan RPL
Bila AMDAL telah disetujui maka pemrakarsa dapat melanjutkan dengan membuat Rencana Pengelolaan Lingkungan (RKL) dan Rencana Pemantauan Lingkungan (RPL) untuk diajukan kepada instansi yang berwenang. Demikian pula halnya dengan usulan atau rencana proyek yang tidak memerlukan AMDAL karena tidak adanya dampak penting.

6. Implementasi pembangunan proyek dan aktivitas pengelolaan lingkungan. Bila RKL dan RPL telah disetujui, maka implementasi proyek dapat dimulai, lalu diajukan dengan pelaksanaan aktivitas pengelolaan lingkungan.





6. ISI LAPORAN AMDAL

DOKUMEN RENCANA KELOLA LINGKUNGAN (RPL)

Lingkup Rencana Pengelolaan Lingkungan

Merupakan dokumen yang memuat upaya-upaya mencegah, mengendalikan, dan menanggulangi dampak penting lingkungan yang bersifat negative dan meningkatkan dampak positif sebagai akibat dari suatu rencana usaha atau kegiatan.

Dalam pengertian tersebut upaya pengelolaan lingkungan mencakup empat kelompok aktivitas:

- a. Bertujuan untuk menghindari atau mencegah dampak negative lingkungan melalui pemilihan atas alternative, tata letak (tata ruang mikro) lokasi, dan rancang bangun proyek.
- b. Bertujuan menanggulangi, meminimalisasi, atau mengendalikan dampak negative baik yang timbul di saat usaha atau kegiatan beroperasi, maupun hingga saat usaha atau kegiatan berakhir (misalnya: rahabilitas lokasi proyek).
- c. Bersifat meningkatkan dampak positif sehingga dampak tersebut dapat memberikan manfaat yang lebih besar baik kepada pemrakarsa maupun pihak lain terutama masyarakat yang turut menikmati dampak positif tersebut.
- d. Bersifat memberikan pertimbangan ekonomi lingkungan sebagai dasar untuk memberikan kompensasi atas sumber daya tidak dapat pulih, hilang atau rusak akibat usaha atau kegiatan.

Kedalaman Rencana Pengelolaan Lingkungan

Mengingat dokumen AMDAL merupakan bagian dari studi kelayakan, maka dokumen RKL hanya akan bersifat memberikan pokok-pokok arahan, prinsip-prinsip atau persyaratan untuk pencegahan/penanggulangan/pengendalian dampak. Bila dipandang perlu, dapat dilengkapi dengan acuan literature tentang rancang, bangun untuk pencegahan/penanggulangan/pengendalian dampak. Hal ini tidak lain disebabkan karena:

- a. Pada taraf studi kelayakan, informasi rencana usaha atau kegiatan (proyek) masih relative umum, belum memiliki spesifikasi teknis yang rinci, dan masih memiliki beberapa alternative. Ini tak lain karena tahap ini memang dimaksudkan untuk mengkaji sejauh man proyek dipandang patut atau layak untuk dilaksanakan ditinjau dari segi teknis dan ekonomis; sebelum investasi, tenaga, dan waktu teranjur dicurahkan lebih banyak.
- b. Pokok-pokok arahan, prinsip-prinsip dan persyaratan pengelolaan lingkungan yang tertuang dalam dokumen RKL selanjutnya akan diintegrasikan atau menjadi dasar pertimbangan bagi konsultan rekayasa dalam menyusun rancangan rinci rekayasa.

Rencana Pengelolaan Lingkungan

Rencana pengelolaan lingkungan harus diuraikan dengan jelas, sistematis serta mengandung ciri-ciri pokok sebagai berikut:

- a. Memuat pokok-pokok arahan, prinsip-prinsip, pedoman atau persyaratan untuk mencegah, menanggulangi, mengendalikan atau meningkatkan dampak penting baik

negative maupun positif yang bersifat strategis dan bila dipandang perlu, lengkapi pula dengan acuan literature tentang rancang bangun penanggulangan dampak dimaksud.

- b. Dimaksud perlu dirumuskan sedemikian rupa sehingga dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk pembuatan rancangan rinci rekayasa, dan dasar pelaksanaan kegiatan pengelolaan lingkungan
- c. Mencakup upaya peningkatan pengetahuan dan kemampuan karyawan pemrakarsa kegiatan dalam pengelolaan lingkungan hidup melalui kursus-kursus dan pelatihan
- d. Mencakup pembentukan unit organisasi yang bertanggungjawab di bidang lingkungan untuk melaksanakan RKL

Format Dokumen RKL

- I. Latar Belakang Pengelolaan Lingkungan
- II. Rencana Pengelolaan Lingkungan
 1. Dampak penting dan sumber dampak penting
 2. Tolak ukur dampak
 3. Tujuan rencana pengelolaan lingkungan
 4. Pengelolaan lingkungan
 5. Lokasi pengelolaan lingkungan
 6. Periode pengelolaan lingkungan
 7. Pembiayaan pengelolaan lingkungan
 8. Institusi pengelolaan lingkungan
- III. Pustaka
- IV. Lampiran

C. LATIHAN SOAL/TUGAS

1. Apa yang dimaksud dengan AMDAL ?
2. Sebutkan 5 (lima) dokumen yang berkaitan dengan analisis mengenai dampak lingkungan.
3. Mengapa AMDAL diperlukan dan apa manfaat AMDAL dikaitkan dengan Studi Kelayakan Bisnis?
4. Jelaskan jenis proyek seperti apa yang dikenakan wajib lapor AMDAL yang lengkap?
5. kegiatan ekonomi yang dijalankan oleh pemerintah?
6. Jelaskan kegiatan ekonomi yang dijalankan oleh rumah tangga?

D. DAFTAR PUSTAKA

Buku

1. Hussien Umar “ Studi Kelayakan Bisnis” Jakarta PT Gramedia Utama, november 2009, cetakan kesepuluh.
2. Fuad Husnan dan Sumarsono “ Studi Kelayakan Bisnis”Jogyakarta UPP AMP YKPN 2010.
3. Suswanto Sutojo “Studi Kelayakan Bisnis” jakarta PT Pustaka Binawan Presindo 1999
4. Behrwans dan PM Hawrank “ manual For The Preparation of Indonesia Feasibility Student”Viena United Nation 2011.
5. Dr. Kasmir,S.E.,M.M dan Jakfar,S.E.,M.M “Studi Kelayakan Bisnis” Jakarta Kencana Prenada Media Group, April 2013,cetakan kesembilan edisi revisi
6. Sri Handaru Yuliati,”Studi Kelayakan Bisnis” Tangerang Selatan,Universitas Terbuka, edisi kedua cetakan pertama.

BAB XII

ASPEK ANTISIPASI RESIKO

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Adapun tujuan pembelajaran ini diharapkan mahasiswa mampu :

1. Mengetahui dan memahami resiko-resiko apa saja yang mungkin terjadi dalam melakukan studi kelayakan bisnis.
2. Memahami dan menganalisis antisipasi resiko dari aspek keuangan pemasaran, ekonomi, sosial dan politik dalam studi kelayakan bisnis.
3. Mengetahui dan memahami bagaimana cara mengendalikan resiko-resiko yang mungkin terjadi dalam studi kelayakan bisnis.

B. URAIAN MATERI

Bab ini akan menjelaskan secara ringkas analisis resiko secara kualitatif. Resiko-resiko apa saja yang mungkin terjadi dan bagaimana rencana untuk mengendalikannya akan disajikan pada bab ini.

Pendapat para ahli mengenai risiko cukup banyak, salah satunya adalah pendapat Silalahi (1997), yang mengartikan bahwa:

- Risiko adalah kesempatan timbulnya kerugian.
- Risiko adalah probabilitas timbulnya kerugian.
- Risiko adalah suatu ketidakpastian.
- Risiko adalah penyimpangan actual dari yang diharapkan.
- Risiko adalah probabilitas suatu hasil akan berbeda dari yang diharapkan.

Menurut Silalahi, manajemen risiko adalah system pengawasan risiko dan perlindungan harta benda, hak milik dan keuntungan badan usaha atau perorangan terhadap kemungkinan timbulnya kerugian karena suatu risiko, dimana dalam usaha ketidakpastian ini dihubungkan dengan penghasilan perusahaan, arus keluar masuk uang, dan harta benda yang telah ada atau yang dibutuhkan di masa datang.

Risiko perusahaan dapat dibagi ke dalam 2 tipe : *tipe pertama* dan yang lebih tradisional adalah risiko yang sulit dikendalikan manajemen perusahaan, seperti risiko kebakaran karena

hubungan pendek arus listrik dan penipuan pihak-pihak tertentu. Perusahaan biasanya melindungi dirinya misalnya dengan cara membeli asuransi. *Tipe kedua* adalah risiko yang dapat dikendalikan oleh manajemen perusahaan. Risiko ini dapat terjadi misalnya pada saat perusahaan membangun pabrik baru, meluncurkan produk baru, atau membeli perusahaan lain.

Seperti telah dipaparkan sebelumnya bahwa perusahaan terdiri atas beberapa aspek antara lain : aspek pasar, aspek teknik/teknologi/produksi, SDM, keuangan, sistem informasi. Berkaitan dengan resiko, maka akan dipaparkan apa dan dimana resiko yang mungkin terjadi dan bagaimana resiko diantisipasi dari tiap aspek.

1. RISIKO PADA ASPEK SUMBER DAYA MANUSIA

Mengapa risiko SDM menjadi pemaparan awal kita? karena SDM, yang menggerakkan roda perekonomian dan bisnis termasuk dalam pemanfaatan sumber daya yang ada, memiliki banyak permasalahan yang sudah tentu memiliki risiko.

Ada 5 (lima) risiko utama yang akan dipaparkan berkaitan dengan risiko dalam aspek SDM berkaitan dengan perencanaan strategi perusahaan yaitu :

a. Risiko pada para top eksekutif dan para pekerja inti.

Ada beberapa risiko yang hendaknya diperhatikan pada kelompok orang dengan jabatan sebagai eksekutif tingkat atas, antara lain:

- Memiliki eksekutif kepala yang kurang memiliki *sense of leadership*, pengetahuan yang luas, tidak tajam dalam berfikir, serta bertindak tidak fokus.
- Memiliki eksekutif kepala yang sulit dikendalikan oleh dewan komisaris.
- Memiliki direktur keuangan yang lemah.
- Ketidakmampuan manajemen untuk menjawab perubahan lingkungan usaha dengan cepat dan tepat.
- Struktur organisasi yang tidak efektif sehingga tenaga tingkat manajerial sering mengerjakan hal-hal yang sifatnya teknis yang seharusnya dikerjakan oleh tenaga staf.

b. Risiko pada karyawan.

Perusahaan perlu menciptakan kondisi kerja yang baik bagi para karyawannya, termasuk gaya manajemen yang lebih terbuka dan layak, serta kejelasan mengenai *reward* bagi seluruh pekerja. Selain itu, juga perlu diperhatikan mengenai kultur yang dapat menilai kerja sama dan keunggulan, serta kondisi seperti *flexitime*, fasilitas perawatan anak, dan kerja paruh waktu yang

membantu pekerja wanita. Pelatihan dan pelatihan ulang perlu dilakukan jika perusahaan harus mengembangkan tenaga kerja yang sanggup untuk memproduksi barang-barang dan pelayanan-pelayanan yang dapat berubah dengan cepat.

Masalah-masalah kesejahteraan sering kali menyebabkan krisis. Masalah-masalah tersebut mencakup seperti amarah karyawan karena pemutusan hubungan kerja yang tidak adil, penghasilan tambahan yang tidak transparan, perjanjian tentang wanita hamil, pengurangan fasilitas seperti tempat ibadat dan kantin, serta situasi kerja yang tidak aman. Beberapa dari contoh ini mungkin kelihatan seperti tidak penting bagi manajemen, tetapi hal ini sebenarnya dapat menimbulkan masalah besar.

Proses rekrutmen tenaga kerja dengan kualifikasi tidak memadai akan menambah risiko bagi kinerja perusahaan kelak. Sampai sekarang ini, pencarian tenaga kerja di banyak perusahaan masih dikelola dengan kurang baik. Hal ini sebagian disebabkan oleh adanya pertimbangan-pertimbangan pribadi serta sulitnya penilaian secara efektif. Pengukuran IQ sama sekali tidak mengidentifikasi apakah calon pekerja itu akan bekerja dengan baik atau tidak. Perusahaan dapat meminimalkan risiko mereka dengan cara bekerja secara sistematis.

c. Risiko dalam hubungan industri dan perselisihan.

Perusahaan harus melakukan penilaian-penilaian mengenai kemungkinan adanya pemogokan, memikirkan kerusakan apa yang dapat terjadi, dan menganalisis bagaimana hal ini dapat diantisipasi, termasuk di dalamnya perihal membangun *buffer stocks* dan memindahkan produksi pada pabrik-pabrik lainnya.

Kebanyakan perselisihan dapat diramalkan, hal ini dapat terlihat dari hubungan antara manajemen dan serikat kerja yang secara perlahan-lahan memburuk. Keluhan-keluhan dapat menumpuk selama bertahun-tahun, dan tenaga kerja yang loyal dan percaya merasa telah diperlakukan secara tidak adil. Perusahaan hendaknya memiliki mekanisme untuk memastikan bahwa keluhan-keluhan karyawan didengar dan ditanggapi secara serius. Manajemen harus berusaha menyampaikan alasan-alasan untuk perbaikan dan memperoleh persetujuan dari serikat tenaga kerja sebelum perubahan-perubahan dilaksanakan.

d. Risiko stres dan kesehatan yang buruk.

Ketegangan, bersamaan dengan kebiasaan makan yang buruk dan merokok, dapat menyebabkan penyakit jantung koroner. Kebiasaan bolos kerja menjadi suatu indikator dari seorang tenaga

kerja yang merasa kecewa. Tingkat kekecewaan dikatakan disebabkan oleh komunikasi yang buruk dan kegagalan untuk memotivasi para karyawan.

e. Risiko bila tidak beretika.

Pelanggaran etika makin lama makin dirasakan sebagai suatu resiko bisnis yang utama. Berita banyak melansir perihal pelanggaran etika selain kasus pelanggaran pidana atau perdata lainnya yang memiliki konsekuensi serius bagi reputasi perusahaan serta keuntungan-keuntungan masa depan. Di bawah ini dapat dilihat bagaimana perusahaan dapat meningkatkan dan menangani etika-etika perusahaannya.

Seringkali hal-hal diatas bukanlah merupakan risiko bisnis yang dapat menyebabkan perusahaan jatuh, tetapi jika manajemen gagal dalam mengendalikan perusahaan, maka perusahaan akan berada pada kondisi yang berat untuk dapat bertahan, apalagi berkembang.

i. Konflik di Dalam Bisnis

Banyak isu mengenai konflik di dalam bisnis. Seperti diketahui bahwa tujuan bisnis adalah memperbesar keuntungan dan memperkecil biaya. Bila dijabarkan secara dangkal hal ini berarti perusahaan memberikan kualitas produk/layanan termurah bagi harga tertinggi.

ii. Perubahan Kultur Perusahaan

Beberapa perusahaan menyatakan untuk berusaha secara benar, baik menurut aturan legal maupun moral, akan tetapi kenyataannya tidak demikian. Mengapa demikian? Karena sudah terbiasa dengan budaya perusahaan yang hanya mementingkan memaksimalkan keuntungan financial, seorang manajer yang menyatakan bahwa penegakan etika adalah sesuatu yang penting hanya akan dianggap sepele, negative merintang, dan tidak setia yang mengakibatkan sang manajer sulit dipromosikan. Pada saat perekonomian sedang mengalami resesi atau perusahaan tidak mengalami keuntungan yang diharapkan, ancaman PHK bagi sang manajer sudah berada di depan matanya.

RISIKO PADA ASPEK KEUANGAN

Di dalam perusahaan, risiko yang dihadapi dalam aspek keuangan cukup tinggi, antara lain :

- Biaya produksi yang berlebihan
- Biaya Overheads yang tinggi
- Utang
- Pinjaman yang berlebihan

a. Biaya Produksi yang Berlebihan

Biaya produksi yang tinggi akan berdampak pada harga jual produk yang tinggi pula, sehingga produk akan sulit bersaing di pasar. Cara mengatasi pengurangan biaya tersebut dapat dilakukan dengan cara melakukan *efisiensi* dan *otomatisasi*. *Efisiensi* dapat mengurangi biaya-biaya, namun hal ini memerlukan perencanaan yang baik. Contoh adalah produk selalu tersedia pada saat diperlukan; tenaga kerja meningkatkan kualitas kerja mereka sehingga dapat memperkecil waste (pemborosan). *Otomatisasi* merupakan salah satu jalan keluar untuk mengurangi biaya produksi, yaitu dengan menggantikan peran manusia dengan mesin. Sebelum penggantian itu, sudah tentu perusahaan harus menghitung untung-rugi dengan cara membandingkan biaya mesin terhadap penghematan pada buruh dan bahan baku.

b. Biaya Produksi yang Berlebihan

Perusahaan berskala besar, biasanya biaya per unit produk yang dihasilkan lebih rendah dari perusahaan yang lebih kecil, karena pangsa pasar yang dimiliki lebih besar. Perusahaan yang berkembang pesat pun membutuhkan biaya-biaya tambahan (seperti : pegawai, aset, dan lain lain) untuk membantu mendapatkan pasar yang lebih besar pula. Naiknya keuntungan yang diperoleh perusahaan pada gilirannya akan menaikkan biaya, misalnya biaya untuk kenaikan gaji karyawan, malah juga untuk mendukung kegiatan yang sifatnya sosial. Namun sebaliknya apabila penjualan mulai menurun dan terus menurun, maka biaya-biaya perusahaan tersebut dapat menjadi beban. Oleh karenanya, pemotongan biaya perlu dilakukan, tetapi hendaknya diprioritaskan pada biaya kegiatan-kegiatan yang tidak signifikan untuk menghasilkan penjualan walaupun tidak mudah melakukannya.

c. Utang

Salah satu penyebab terjadinya krisis berkepanjangan di Indonesia sejak pertengahan tahun 1997 adalah utang swasta kepada kreditor asing yang pada saat jatuh tempo ternyata tidak terbayar. Selain utang swasta tersebut, ada lagi kelompok utang yang juga mengakibatkan krisis menjadi terus berkepanjangan, yaitu utang pemerintah kepada pihak asing. Dengan kedua masalah yang dihadapi tersebut maka perusahaan perlu mengendalikan utang-utang mereka agar terhindar dari kebangkrutan.

Pencegahan hutang. Pada masa perkonomian sedang tumbuh, banyak perusahaan ingin mengembangkan usahanya secepat-cepatnya, karena takut tertinggal oleh para pesaingnya. Kadangkala kebijakan-kebijakan perusahaan yang telah ada dilanggar oleh semangat spekulasi yang mempengaruhi sistem kerja yang ada. Kondisi seperti ini sangat beresiko bagi kebijakan keuangan perusahaan. Bagi perusahaan yang memiliki kebijakan keuangan ketat cenderung dapat bertahan dari pada yang lemah, karena lebih baik membatalkan usaha-usaha yang beresiko dari pada menanggung utang nantinya.

Penagihan Utang. Penagihan utang yang tidak sensitif dapat menyebabkan kerugian bagi perusahaan. Itulah sebabnya mengapa penagihan utang diserahkan kepada agen “*debt collector*” bukanlah solusi yang sederhana. Lebih baik mengerahkan beberapa tenaga penjualan untuk mengunjungi pembayar yang telat, mendiskusikan keadaannya dan dengan kebijakan mengusahakan bagaimana cara pembayarannya. Cara lain untuk mencegah terjadinya utang ini mialnya adalah dengan kredit asuransi.

d. Pinjaman yang Berlebihan

Peminjaman yang berlebihan dapat disebabkan oleh 3 (tiga) faktor utama antara lain :

- (i) Ketergesaan menejemen, seperti ;
 - investasi yang berlebihan padapabrik baru
 - diversifikasi produk yang lemah
 - investasi pada saat yang tidak tepat,
- (ii) Ketidakaktifan menejemen, seperti;
 - kegagalan dalam merespon periode jatuhnya penjualan
 - kegagalan mencegah jatuhnya penjualan pada lokasi pasar yang ditentukan
 - harga barang terlalu tinggi atau harga dibawah harga pokok produksi
- (iii) Kenaikan nilai bunga
 - Nilai utang yang harus dibayarkan ternyata lebih tinggi
 - Kebutuhan akan modal kerja yang juga lebih besar.

Utang mempunyai 3 (tiga) efek yang membahayakan yaitu :

- i. Menambah beban perusahaan, sehingga pendapatan terpaksa digunakan untuk membayar pinjaman-pinjaman dari pda di investasikan.

- ii. Bank atau para pemegang saham mungkin hilang kepercayaannya pada perusahaan dalam hal kemampuannya untuk membayar kembali pinjamannya. Akhirnya, para pemegang saham mungkin akan menjual saham-saham mereka, sedangkan bank mungkin menuntut pembayaran.
- iii. Jika perusahaan sudah tidak dapat lagi mendapatkan pinjaman dari bank oleh karena nilai pinjamannya sudah maksimal, dan jika perusahaan tidak mampu lagi membayar utang-utangnya, perusahaan dapat dilikuidasi.

Resiko Kredit merupakan resiko yang ditanggung kreditor akibat debitor tidak mampu membayar pinjaman sesuai waktu yang telah disepakati. Sering terjadi produsen menaruh produknya lebih dulu dan dibayar kemudian. Atau debitor meminjam uang untuk usaha tetapi usahanya gagal, akibatnya timbul kredit macet.

Upaya untuk mengatasi hal tersebut (resiko kredit) diantaranya dengan cara memberikan kredit pada seseorang yang minimal memenuhi syarat sbb:

- a. Dapat dipercaya,(character), yaitu watak dan reputasi yang telah diketahui.
- b. Kemampuan untuk membayar (capacity), hal ini dapat dilihat dari kemampuan/hasil yang diperoleh dari usahanya (laba usaha).
- c. Kemampuan modal sendiri yang ditempatkan dalam usaha (capital) sehingga merupakan net personal assets.
- d. Keadaan usahanya selama ini (conditions) adalah menunjukkan trend naik mendatar atau menurun.
- e. Jangan memberikan pinjaman yang terlalu besar sambil mengevaluasi kredibilitas debitor.
- f. Memperhatikan pengelolaan dana debitor bila yang bersangkutan memiliki perusahaan. Dan yang perlu diperhatikan adalah lembaran neraca, laporan laba-rugi tahunan dan aliran Dana setiap tahunnya.

2. RISIKO PADA ASPEK PEMASARAN

Masalah-masalah di bidang pemasaran dapat mengakibatkan turunnya penjualan serta rusaknya citra perusahaan. *Sales* yang menurun, *market share* yang mengecil, kurangnya distribusi barang merupakan sebagian dari tanda-tanda kegagalan pemasaran. Kegagalan

pemasaran tidak lepas dari banyak permasalahan yang ada. Berikut ini akan disampaikan beberapa 0 macam permasalahan pokok pemasaran antara lain :

a. Masalah Kebijakan pemerintah.

Beberapa faktor ekonomi makro yang dapat beresiko pada perusahaan, antara lain :

- Kenaikan pajak, akan mengakibatkan naiknya pajak kekayaan atau akan terjadi inflasi yang menyebabkan turunnya permintaan.
- Peraturan pemerintah yang berdampak pada meningkatnya biaya perusahaan (seperti ; pelarangan memproduksi suatu produk, kebijakan limbah, dan program keselamatan serta kesehatan kerja/K3).

b. Masalah Perubahan permintaan di pasar (strategi perusahaan)

Permintaan akan produk yang memiliki daur hidup produk yang pendek (*a short life cycle*) seperti produk-produk teknologi informasi sangat sulit untuk dapat bertahan lama. Pada pasar produk demikian, perusahaan-perusahaan akan mendapatkan masalah dengan pendapatan yang bergelombang, yaitu cepat untung akan tetapi cepat pula buntung.

Dengan demikian hendaknya perusahaan mengubah strategi perusahaan disesuaikan dengan situasi dan kondisi pasar dari produk tersebut.

c. Masalah Perang Harga

Perang harga dapat terjadi antar produsen suatu produk sejenis oleh beberapa sebab, seperti;

- Dampak dari kapasitas produksi
- Kegiatan inovasi yang rendah di pasar
- Satu perusahaan melakukan kampanye pemasaran yang agresif
- Pasar berbentuk oligopoli

d. Pemalsuan

Pemalsuan suatu produk dapat menjadi ancaman bagi perusahaan. Merk merupakan salah satu dari sekian banyak sasaran pemalsuan, apalagi jika merk tersebut terkenal. Pemalsuan merk, selain akan mengurangi pendapatan, juga akan mengurangi reputasi perusahaan karena biasanya kualitas dari barang yang menggunakan merk palsu tersebut tidak sebaik yang asli.

e. Masalah “Performance” Produk yang Rendah

Hambatan mempromosikan suatu produk justru dapat muncul dari kinerja produk yang ternyata rendah. Hal ini sangat berbahaya karena konsumen hanya akan membeli produk yang dapat memuaskan kebutuhannya, sehingga hanya produk dengan kinerja terbaik saja yang akan menjadi pemimpin pasar (seperti; kekuatan, kemudahan operasional, dapat dipercaya dan bagaimana layanan purna jualnya).

f. Masalah Promosi yang Kurang Baik

Promosi hendaknya dilakukan secara berencana dan kontinyu agar efektif sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai. Perlu diingat konsumen potensial agar mau melakukan action pembelian perlu mendapat informasi, sedangkan konsumen yang telah melakukan pembelian perlu terus dibina agar melakukan pembelian ulang atau bahkan bisa menjadi pemasar tidak langsung.

g. Masalah Merek

Perusahaan yang mempromosikan merk produk yang tidak sesuai dengan kenyataannya akan merugikan produk itu sendiri. Sebaliknya produk-produk yang kualitasnya sesuai dengan isi pesan dari promosi yang dilakukan, atau merk produk yang merupakan produk perintis (pertama kali muncul), akan kuat berada dalam benak konsumen sebagai merk yang paling diingat dan menjadi pilihan utama untuk dikonsumsi atau dipakai. Jadi kegagalan kegagalan memperkenalkan produk biasanya disebabkan oleh promosi yang lemah atau kinerja produk yang juga lemah.

h. Masalah Mengembangkan Produk

Menurut konsep *product life cycle*, hendaknya produk baru diluncurkan pada saat produk lain telah memasuki tahapan *decline*. Sebelum produk baru tersebut diluncurkan hendaknya bagian riset dan pengembangan perusahaan telah mantap dengan rancangan produk barunya sehingga saat diluncurkan, kelak produk baru ini dapat diterima konsumen. Namun dalam kenyataannya, perkembangan produk baru lebih berpeluang gagal dari pada berhasil, hal ini biasanya disebabkan pada lemahnya penelitian produk yang dilakukan.

i. Masalah Distribusi

Perusahaan yang memproduksi merk terkenal mengetahui seluruh outlet yang menyediakan barang-barangnya, sedangkan sebagian perusahaan lagi tidak begitu memperhatikan outlet ini. Selain itu, banyak perusahaan hanya berfikir menjual produk secara lokal pada hal produknya berpotensi bagus kalau dijual untuk skala nasional atau ekspor.

3. RISIKO PADA ASPEK PRODUKSI/OPERASI

Di dalam proses produksi/operasi produk barang dan jasa cukup banyak risiko yang perlu diantisipasi. Risiko-risiko tersebut antara lain adalah mengenai :

i. Masalah pemasok.

Risiko terjadi apabila perusahaan menggunakan pemasok yang ternyata tidak memenuhi komitmen yang sudah mereka buat, misalnya komponen-komponen yang dibutuhkan ternyata terlambat dikirim ataupun rusak.

ii. **Kerusakan kualitas.** Risiko karena penarikan kembali barang-barang yang ditawarkan di pasar yang disebabkan oleh dua hal. Pertama, karena kualitas dan kuantitas barang yang tidak sesuai, misalnya ada barang yang hilang dan mutu produk yang rendah. Kedua, karena barang yang ditawarkan di pasar adalah produk-produk yang tidak aman dikonsumsi.

iii. **Berkurangnya daya saing.** Risiko karena berkurangnya daya saing produk dengan produk sejenis di pasar, misalnya karena desain yang dibuat dengan teknologi yang sudah tertinggal.

4. RISIKO PADA ASPEK SISTEM INFORMASI

Beberapa hal yang berkaitan dengan penggunaan adalah:

i. Berapa nilai data di dalam komputer

Data dapat hilang sebagai akibat dari kesalahan operator, virus, kerusakan hardware atau software, daya listrik, maupun akibat vandalisme. Ini semua sudah tentu merugikan perusahaan. Perusahaan harus menaksir nilai data komputernya dan dampak apa yang akan ada pada bisnis jika komputer yang ada ternyata tidak dapat digunakan. Perusahaan harus menyadari bagaimana kini perusahaan sangat tergantung pada komputer mereka sehingga perlu diambil tindakan untuk melindunginya dengan pengendalian yang baik.

ii. Risiko komputerisasi

Berikut ini adalah lima risiko utama pada komputer yang data menyebabkan banyak masalah, yaitu:

- Pencurian komputer.
- Pemakaian yang tidak diizinkan mengakses komputer
- Penggunaan disket yang tidak diperiksa
- Kerusakan perangkat keras atau perangkat lunak
- Kesalahan pemakai

iii. Minimalisasi risiko komputerisasi

Risiko pemakaian komputerisasi hendaknya diperkecil. Hal-hal ini dapat ditinjau dari aspek hardware, software dan brainware. Perusahaan hendaknya memiliki asuransi di mana biayanya dimasukkan sebagai bagian dari biaya-biaya sistem IT-nya. Mereka juga perlu mengembangkan keahlian para karyawannya dalam manajemen data atau kemampuan untuk membenahi data yang rusak/hilang serta melatih karyawan untuk menghindari masalah. Secara sederhana para karyawan diajari bagaimana mengcopy file, cara keluar dari program dengan melakukan prosedurnya dan diberitahu risiko jika meninggalkan komputer pada saat mereka bekerja, dan lain-lain. Perusahaan seharusnya mempunyai copy data yang dilakukan secara rutin dan otomatis. Seluruh file harus dicopy secara otomatis, buat salinannya pada tiap akhir jam kerja pada media yang terpisah, sehingga kerusakan dari harddrive atau main frame tidak akan mempengaruhi data.

iv. Menetapkan kebijakan

Hendaknya manajemen perusahaan mempunyai kebijakan yang jelas terhadap sistem komputerisasi mereka. Kebijakan tersebut mencakup:

- Garis tanggung jawab terhadap sistem IT
- Penjagaan data dan sistem back up
- Penggunaan disket yang benar dan
- Akses terhadap data

Kebijakan ini harus didukung oleh prosedur tertulis, terutama yang perlu lebih spesifik adalah dalam hal proteksi data. Untuk memastikan bahwa prosedur-prosedurnya dilaksanakan perlu dilakukan pemeriksaan secara teratur.

5. Risiko aspek alam

Resiko ini terjadi diluar pengetahuan dan kemampuan manusia, misalnya gempa bumi, banjir, angin puting beliung, kemarau panjang dsb. Karena peristiwa ini kemungkinan sangat kecil resikonya dapat dianggap tidak ada, tetapi bila takut menghadapi resiko tersebut, ada perusahaan asuransi yang berani menanggung resiko tersebut.

6. Risiko Teknis

Resiko ini terjadi akibat ketidakmampuan manajer/wirausaha dalam mengambil keputusan.

Resiko yang sering terjadi adalah :

- a. Biaya produksi yang tinggi (inefisien),
- b. Pemakaian sumber-sumber daya yang tidak seimbang, misal terlalu banyak tenaga kerja.
- c. Sering terjadi pencurian, akibat pengawasan/penjagaan yang kurang baik.
- d. Sering terjadi kebakaran, target produksi tak tercapai, penempatan tenaga tidak tepat/tidak sesuai, perencanaan dan desain produk salah dsb.

Upaya mengatasi/menanggulangi resiko teknis :

- a. Manajer/wirausaha harus menambah pengetahuan tentang :
 - Keterampilan teknis /*technological skill*, terutama yang berkaitan dengan proses produksi. Diupayakan dengan memakai metode yang dapat menurunkan biaya produksi, misal dengan teknologi tepat guna /modern.
 - Keterampilan mengorganisasi /**organization skill**, yaitu kemampuan meramu yang tepat dari faktor-faktor produksi dalam melakukan usahanya.
 - Keterampilan memimpin/**managerial skill**, yaitu kemampuan untuk mencapai tujuan usaha dan dapat dikerjakan dengan baik dan serasi oleh semua orang yang ada pada organisasi tsb. Untuk ini setiap pimpinan dituntut membuat konsep kerja yang baik/*conceptual skill*.
- b. Membuat **strategi** usaha yang terarah untuk masa depan, yang meliputi strategi produksi, strategi keuangan, strategi sumber daya(SDA dan SDM), strategi operasional, strategi pemasaran, dan strategi penelitian dan pengembangan. Tujuan strategi ini ada tiga yaitu ; tetap memperoleh keuntungan, hari depan tetap lebih baik dari sekarang (usaha berkembang) dan tetap bertahan (survive). Upaya yang dilakukan adalah keandalan menganalisis dan memprognosa keadaan didalam dan diluar lingkup organisasi.
- c. Mengalihkan kerugian pada perusahaan asuransi, dengan konsekuensi setiap saat harus membayar premi asuransi yang akan menjadi pengeluaran biaya.

Upaya antisipasi menyeluruh dari risiko-risiko yang terjadi

Cara Mengatasi Resiko Usaha Berikut langkah-langkah yang perlu Anda perhatikan, untuk mengurangi resiko:

- a. Sebelum memulai usaha, Sebaiknya Anda melakukan riset mengenai hambatan-hambatan yang dimungkinkan muncul ditengah perjalanan usaha. Dengan begitu Anda dapat menyiapkan strategi sedini mungkin, untuk mengantisipasi hambatan yang dimungkinkan ada. Misalnya saja resiko persaingan bisnis yang dimungkinkan semakin meningkat.
- b. Pilihlah peluang bisnis sesuai dengan skill dan minat yang Anda miliki, Jangan sampai Anda memulai usaha hanya karena ikut-ikutan trend yang ada. Dengan memulai usaha sesuai dengan skill dan minat, setidaknya Anda memiliki bekal pengetahuan dan keahlian untuk mengurangi dan mengatasi segala resiko yang muncul di tengah perjalanan Anda. Hindari peluang usaha yang tidak Anda kuasai, ini dilakukan agar Anda tidak kesulitan dalam mengatasi segala resikonya.
- c. Carilah informasi mengenai kunci kesuksesan bisnis Anda. Hal tersebut bisa membantu Anda untuk menentukan langkah-langkah apa saja yang bisa membuat usaha Anda berkembang, dan langkah apa saja yang tidak perlu dilakukan untuk mengurangi munculnya resiko yang tidak diinginkan.
- d. Sesuaikan besar modal usaha yang Anda miliki dengan resiko usaha yang Anda ambil. Jangan terlalu memaksakan diri untuk mengambil peluang usaha yang beresiko besar, jika modal usaha yang Anda miliki juga masih terbatas.
- e. Kesuksesan bisnis bisa dibangun dengan adanya keteguhan hati yang didukung kreatifitas. Dengan keteguhan hati dalam mencapai kesuksesan serta kreatifitas untuk mengembangkan usaha dengan ide-ide baru. Maka segala resiko yang muncul bisa Anda atasi dengan baik.
- f. Cari informasi tentang prospek bisnis tersebut sebelum mengambil sebuah resiko. Saat ini banyak peluang usaha yang tiba-tiba booming, namun prospek bisnisnya tidak bisa bertahan lama. Hanya dalam hitungan bulan saja, bisnis tersebut surut seiring dengan bergantinya trend pasar. Sebaiknya Anda menghindari jenis peluang usaha seperti itu, karena resikonya cukup besar.
- g. Ketahui seberapa besar tingkat kebutuhan masyarakat akan produk Anda. Semakin besar tingkat kebutuhan konsumen akan sebuah produk, maka akan memperkecil resiko bisnis tersebut. Setidaknya resiko dalam memasarkan produk.

C. LATIHAN SOAL/TUGAS

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan resiko.\
2. Sebutkan dan jelaskan resiko yang mungkin terjadi pada aspek keuangan.
3. Sebutkan dan jelaskan resiko yang mungkin terjadi pada aspek SDM

D. DAFTAR PUSTAKA

Buku

1. Hussien Umar “ Studi Kelayakan Bisnis” Jakarta PT Gramedia Utama, November 2009, cetakan kesepuluh.
2. Fuad Husnan dan Sumarsono “ Studi Kelayakan Bisnis”Jogyakarta UPP AMP YKPN 2010.
3. Suswanto Sutojo “Studi Kelayakan Bisnis” jakarta PT Pustaka Binawan Presindo 1999
4. Behrwans dan PM Hawrank “ manual For The Preparation of Indonesia Feasibility Student”Viena United Nation 2011.
5. Dr. Kasmir,S.E.,M.M dan Jakfar,S.E.,M.M “Studi Kelayakan Bisnis” Jakarta Kencana Prenada Media Group, April 2013,cetakan kesembilan edisi revisi
6. Sri Handaru Yuliati,”Studi Kelayakan Bisnis” Tangerang Selatan,Universitas Terbuka, edisi kedua cetakan pertama.

BAB XIII

DESAIN PELAPORAN

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai desain pelaporan studi kelayakan bisnis. Melalui pembelajaran ini diharapkan mahasiswa mampu :

1. Mengetahui dan memahami desain pelaporan studi kelayakan bisnis.
2. Memahami dan membedakan jenis-jenis desain pelaporan studi kelayakan bisnis sesuai dengan jenis usaha.

B. URAIAN MATERI

Di bagian awal materi ini telah dipaparkan bahwa hasil studi kelayakan bisnis biasanya akan dimanfaatkan oleh berbagai pihak seperti investor, kreditor, manajemen perusahaan, serta pemerintah dan masyarakat. Oleh karena itu, hendaknya hasil studi kelayakan diadministrasikan dalam suatu bentuk laporan yang relatif standar, walaupun sampai saat ini belum ada standar pelaporan yang dianggap paling benar.

Pada bagian ini akan dipaparkan contoh desain pelaporan studi kelayakan bisnis yang bersifat umum terutama untuk jenis usaha yang bergerak dibidang industri dan jasa. Karena desain pelaporan bersifat umum, maka pembaca yang akan menggunakan desain pelaporan ini sebagai acuan mungkin perlu memodifikasinya. Modifikasi ini dapat juga disebabkan oleh batasan-batasan dalam penelitian, seperti :

- a. Apakah rencana bisnis hanya terbatas pada suatu produk baru atau pada rencana pembentukan SBU (*strategic Business Unit*), atau yang lainnya.
- b. Apakah pasar yang dituju berskala internasional, nasional, atau bahkan hanya pada daerah tertentu.
- c. Apakah produk yang akan dihasilkan berupa barang atau jasa, atau keduanya.
- d. Apakah analisis akan dilakukan secara kuantitatif atau kualitatif.
- e. Dan lain-lain yang dianggap perlu.

1. DESAIN PELAPORAN PERUSAHAAN INDUSTRI

BAB- I: IKHTISAR

BAB- II: ASPEK PASAR DAN PEMASARAN

- A. Benruk Pasar
- B. Mengukur dan Meramalkan Permintaan dan Penawaran
- C. Segmentasi-Target-Posisi di Pasar
- D. Situasi Persaingan di Lingkungan Industri
- E. Sikap, Perilaku dan Kepuasan Konsumen
- F. Manajemn Pemasaran
 - 1. Analisi persaingan
 - 2. Bauran pemasaran

BAB-III : ASPEK TEKNIK DAN TEKNOLOGI

- A. Pemilihan Strategi Produksi
- B. Pemilihan dan Perencanaan Produk yang akan Diproduksi
- C. Rencana Kualitas
- D. Pemilihan Teknologi
- E. Rencana Kapasitas Produksi
- F. Perencanaan Letak Pabrik
- G. Perencanaan Tataletak (*layout*)
- H. Perencanaan Jumlah Produksi
- I. Manajemen Persediaan
- J. Pengawasan Kualitas Produk

BAB- IV: ASPEK MANAJEMEN

- A. Pembangunan Proyek
 - 1. Perencanaan kegiatan, waktu, SDM, keuangan dan produk
 - 2. Pengorganisasian, termasuk struktur, bentuk dan prestasi organisasi
 - 3. Penggerakan termasuk kepemimpinan
 - 4. Pengendalian termasuk penentuan sistem pengendalian yang efektif
- B. Implementasi Bisnis
 - 1. Perencanaan termasuk perihal kegiatan, waktu,SDM, keuangan dan produk
 - 2. Pengorganisasian termasuk struktur, bentuk dan prestasi organisasi
 - 3. Penggerakan termasuk kepemimpinan
 - 4. Pengendalian termasuk penentuan sistem pengendalian yang efektif

BAB-V: ASPEK SUMBER DAYA MANUSIA

- A. Perencanaan SDM
- B. Analisis Pekerjaan
- C. Rekrutmen, Seleksi dan Orientasi
- D. Produktifitas
- E. Pelatihan dan pengembangan
- F. Prestasi Kerja

- G. Kompensasi
- H. Perencanaan Karier
- I. Keselamatan dan Kesehatan Kerja
- J. Pemberhentian

BAB-VI: ASPEK FINANSIAL

- A. Kebutuhan Dana dan Sumbernya
- B. Aliran Kas
- C. Biaya Modal
 - 1. Biaya utang
 - 2. Biaya modal sendiri
- D. Perihal Kepercayaan
- E. Pemilihan Investasi
- F. Pilihan leasing atau beli
- G. Urutan prioritas proyek bisnis

BAB-VII: ASPEK EKONOMI, SOSIAL DAN POLITIK

- A. Aspek Ekonomi
 - 1. Sisi Rencana Pembangunan Nasional
 - 2. Sisi Distribusi Nilai Tambah
 - 3. Sisi Investasi di Bidang Ekonomi
 - 4. Dukungan Pemerintah
- B. Aspek Sosial
- C. Aspek Politik

BAB-VIII: ASPEK YURIDIS

- A. Siapa Pelaku Bisnis
 - 1. Bentuk Badan Usaha
 - 2. Identitas Pelaksana Bisnis
- B. Bisnis Apa yang akan Dilaksanakan
- C. Di mana Bisnis akan Dilaksanakan
- D. Waktu Pelaksanaan Bisnis
- E. Bagaimana Cara Pelaksanaan Bisnis

BAB-IX: ASPEK LINGKUNGAN HIDUP

RINGKASAN HASIL STUDI

LAMPIRAN-LAMPIRAN

2. DESAIN PELAPORAN PERUSAHAAN INDUSTRI

BAB-I: IKHTISAR

BAB-II: ASPEK PASAR DAN PEMASARAN

- A. Benruk Pasar
- B. Mengukur dan Meramalkan Permintaan dan Penawaran
- C. Segmentasi-Target-Posisi di Pasar
- D. Situasi Persaingan di Lingkungan Industri
- E. Sikap, Perilaku dan Kepuasan Konsumen
- F. Manajemn Pemasaran
 - 1. Analisi persaingan
 - 2. Bauran pemasaran

BAB-III: ASPEK MANAJEMEN

- A. Pembangunan Proyek
 - 1. Perencanaan kegiatan, waktu, SDM, keuangan dan produk
 - 2. Pengorganisasian, termasuk struktur, bentuk dan prestasi organisasi
 - 3. Penggerakan termasuk kepemimpinan
 - 4. Pengendalian termasuk penentuan sistem pengendalian yang efektif
- B. Implementasi Bisnis
 - 1. Perencanaan termasuk perihal kegiatan, waktu,SDM, keuangan dan produk
 - 2. Pengorganisasian termasuk struktur, bentuk dan prestasi organisasi
 - 3. Penggerakan termasuk kepemimpinan
 - 4. Pengendalian termasuk penentuan sistem pengendalian yang efektif

BAB-IV: ASPEK SUMBER DAYA MANUSIA

- A. Perencanaan SDM
- B. Analisis Pekerjaan
- C. Rekrutmen, Seleksi dan Orientasi
- D. Produktifitas
- E. Pelatihan dan pengembangan
- F. Prestasi Kerja
- G. Kompensasi
- H. Perencanaan Karier
- I. Keselamatan dan Kesehatan Kerja
- J. Pemberhentian

BAB-V: ASPEK FINANSIAL

- A. Kebutuhan Dana dan Sumbernya
- B. Aliran Kas
- C. Biaya Modal
- D. Biaya utang
- E. Biaya modal sendiri
- F. Perihal Kepekaan

- G. Pemilihan Investasi
- H. Pilihan leasing atau beli
- I. Urutan prioritas proyek bisnis

BAB-VI: ASPEK EKONOMI, SOSIAL DAN POLITIK

- A. Aspek Ekonomi
 - 1. Sisi Rencana Pembangunan Nasional
 - 2. Sisi Distribusi Nilai Tambah
 - 3. Sisi Investasi di Bidang Ekonomi
 - 4. Dukungan Pemerintah
- B. Aspek Sosial
- C. Aspek Politik

BAB-VII: ASPEK YURIDIS

- A. Siapa Pelaku Bisnis
 - 1. Bentuk Badan Usaha
 - 2. Identitas Pelaksana Bisnis
- A. Bisnis Apa yang akan Dilaksanakan
- B. Di mana Bisnis akan Dilaksanakan
- C. Waktu Pelaksanaan Bisnis
- D. Bagaimana Cara Pelaksanaan Bisnis

BAB-VIII: ASPEK LINGKUNGAN HIDUP

RINGKASAN HASIL STUDI

LAMPIRAN-LAMPIRAN

C. LATIHAN SOAL DAN TUGAS

1. Sebutkan jenis desain pelaporan studi kelayakan bisnis.
2. Perbedaan desain studi kelayakan bisnis untuk perusahaan jasa dengan perusahaan industri.

D. DAFTAR PUSTAKA

Buku

1. Suswanto Sutojo “Studi Kelayakan Bisnis” Jakarta PT Pustaka Binawan Presindo 1999
2. Behrwans dan PM Hawrank “ manual For The Preparation of Indonesia Feasibility Student”Viena United Nation 2011.
3. Dr. Kasmir,S.E.,M.M dan Jakfar,S.E.,M.M “Studi Kelayakan Bisnis” Jakarta Kencana Prenada Media Group, April 2013,cetakan kesembilan edisi revisi
4. Sri Handaru Yulianti,”Studi Kelayakan Bisnis” Tangerang Selatan,Universitas Terbuka, edisi kedua cetakan pertama.

BAB XIV

CONTOH LAPORAN STUDI KELAYAKAN BISNIS

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai contoh laporan studi kelayakan bisnis. Melalui pembelajaran ini, Anda harus mampu :

1. Membuat laporan studi kelayakan bisnis sesuai dengan jenis usahanya.
2. Mampu memberikan contoh laporan studi kelayakan bisnis.

B. URAIAN MATERI

STUDI KELAYAKAN BISNIS

KEDAI BAKPAO KENTANG

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Saat ini wisata kuliner di Indonesia dipenuhi dengan berbagai macam variasi makanan, mulai dari camilan, kue, hingga masakan khas nusantara. Berbagai pengusaha kuliner memutar otak untuk menyajikan makanan yang berbeda dan memiliki inovasi, hal tersebut dilakukan untuk menarik perhatian konsumen terhadap jenis makanan yang diproduksi. Tidak jarang sekarang ini kita temukan berbagai jenis makanan yang unik dan baru, sehingga kita tertarik untuk mencobanya, beberapa contoh adalah “Burger Buto”, “Brownies Tempe”, “Bakso Keju”, “Martabak Pisang”, dsb. Mereka memberikan cita rasa baru terhadap jenis makanan yang mereka produksi, sehingga para konsumen pun penasaran dan menjadikan variasi makanan-makanan tersebut sebagai suatu bentuk penyegaran dari jenis-jenis makanan yang sudah biasa mereka konsumsi.

Untuk menciptakan makanan yang unik dan memiliki inovasi, kita tidak harus menggunakan bahan makanan yang sulit atau jarang dijumpai, dari bahan-bahan makanan disekitar kita pun dapat dimanfaatkan menjadi suatu jenis makanan yang unik, apalagi jika bahan makanan tersebut

memiliki manfaat yang baik bagi kesehatan, jadi tidak hanya menarik dari segi cita rasa namun juga menyehatkan.

Bahan sederhana yang dapat kita manfaatkan untuk membuat suatu jenis makanan adalah kentang. Kentang merupakan lima kelompok besar makanan pokok dunia selain gandum, jagung, beras, dan terigu. Dibandingkan beras, kandungan karbohidrat, protein, lemak dan energi kentang lebih rendah, namun jika dibandingkan dengan umbi-umbian lain seperti singkong, ubi jalar, dan talas, komposisi kandungan gizi kentang masih relative lebih baik. Kentang merupakan satu-satunya jenis umbi yang kaya akan vitamin C. Kadarnya mencapai 30 miligram per 100 gram, sedangkan umbi-umbian lainnya sangat miskin akan vitamin C. Kebutuhan vitamin C sehari adalah 60 miligram, dengan mengonsumsi sebuah umbi kentang ukuran sedang, sepertiga kebutuhan vitamin C telah tercapai. Demikian halnya dengan kebutuhan akan vitamin B dan zat besi. Selain itu kentang juga merupakan sumber kalsium, fosfor, dan kalium, yang berguna untuk mencegah hipertensi.

Kita dapat memanfaatkan kentang yang kaya akan manfaat tersebut dengan mengolahnya menjadi Bakpao Kentang, sejauh ini yang sering kita temui adalah bakpao dari tepung terigu biasa dan bakpao dari telo. Namun terdapat hal yang menjadikan Bakpao Kentang ini menjadi lebih unik, yaitu isi selai apel.

Apel merupakan buah khas kota Malang yang kaya akan antioksidan yang berkhasiat untuk mencegah kanker, selain itu apel juga mengandung serat yang dipercaya dapat melawan kolestrol jahat dan meningkatkan kolestrol baik. Jadi inovasi **Bakpao Kentang Isi Apel** ini memiliki kandungan gizi yang baik bagi kesehatan, disamping rasanya yang lezat, sebab selai apel dapat memberikan rasa manis yang segar dari bakpao kentang yang gurih tersebut.

1.2 Gambaran Umum Potensi Usaha

Usaha pembuatan bakpao kentang isi selai apel ini merupakan suatu inovasi yang dapat dijadikan sebagai peluang usaha baru, sebab bahan baku dari bakpao kentang isi selai apel tersebut mudah ditemui di berbagai daerah karena kentang sendiri merupakan salah satu makanan pokok bagi masyarakat di Indonesia, dan apel yang juga merupakan buah khas kota Malang dapat dijumpai di seluruh daerah di Indonesia. Harga dari kentang dan juga apel pun mudah dijangkau oleh semua kalangan, sehingga memungkinkan bagi mereka yang ingin memulai usaha produksi bakpao kentang isi selai apel ini. Seperti yang telah diuraikan pada sub

bab sebelumnya bahwa kedua bahan baku utama yaitu kentang dan apel mengandung banyak vitamin dan gizi. Berikut komposisi beberapa kandungan gizi dari umbi kentang dalam 100 gram adalah sebagai berikut:

Tabel 14.1 Kandungan Gizi Untuk 100g Kentang

| Kandungan | Jumlah |
|------------------|---------------|
| Protein | 2,00 gr |
| Lemak | 0,30 gr |
| Karbohidrat | 19,10 gr |
| Kalsium | 11,00 mg |
| Fosfor | 56,00 mg |
| Serat | 0,30 gr |
| Zat Besi | 0,30 mg |
| Vitamin B1 | 0,09 mg |
| Vitamin B2 | 0,03 mg |
| Vitamin C | 16,00 mg |
| Niacin | 1,49 mg |

Sumber: *Direktorat Gizi Departemen Kesehatan Tahun 2010*

Sedangkan komposisi beberapa kandungan gizi dari Apel dalam 100gram tertera pada table 2.1.pada lembar berikutnya.Dari data-data tersebut, dapat diketahui bahwa kombinasi dari kentang dan apel memberikan gizi yang baik serta manfaat yang menyehatkan tubuh. Sehingga cocok untuk dijadikan makanan pelengkap atau makanan sehari-hari yang juga dapat memanjakan lidah para konsumen.

Tabel 14.2 Kandungan Gizi Untuk 100gram Apel

| Kandungan | Jumlah |
|------------------|---------------|
| Energi | 52 kkal |
| Karbohidrat | 13,81 gr |
| Gula | 10,39 gr |
| Serat | 2,40 gr |
| Lemak | 0,17 gr |
| Protein | 0,26 gr |
| Air | 85,56 gr |
| Vitamin A | 3,00 mg |
| Vitamin B1 | 0,017 mg |
| Vitamin B2 | 0,026 mg |
| Vitamin B3 | 0,091 mg |
| Vitamin B5 | 0,061 mg |
| Vitamin B6 | 0,041 mg |
| Vitamin B9 | 3,00 mg |
| Vitamin C | 4,60 mg |
| Kalsium | 6,00 mg |
| Zat Besi | 0,12 mg |
| Magnesium | 5,00 mg |
| Fosfor | 11,00 mg |
| Kalium | 107,00 mg |
| Seng | 0,04 mg |

Sumber: *Direktorat Gizi Departemen Kesehatan Tahun 2010*

BAB II

ASPEK HUKUM

2.1 Legalitas Usaha

Dari segi legalitas usaha, unit usaha kami memiliki beberapa dokumen badan hukum untuk melaksanakan usaha bisnis sebagai bekal agar usaha yang dilaksanakan berjalan lancar di kemudian hari. Beberapa dokumen hukum yang dimiliki berkaitan dengan aspek hukum adalah :

2.1.1 Badan Hukum

Jenis badan hukum usaha yang akan dijalankan adalah Perseroan Terbatas (PT), karena usaha ini merupakan usaha bersama dengan modal bersama dan keuntungan dibagi bersama berdasarkan besarnya proporsi dari masing-masing modal yang disetor, dimana seluruh aktivitas yang timbul dalam pengelolaan menjadi tanggung jawab PT. Dilihat dari segi kepemilikan, jenis PT ini adalah Perseroan Terbatas Biasa, dimana para pendiri, pemegang saham dan pengurusnya adalah warga negara Indonesia dan berbadan hukum Indonesia. Sedangkan dari segi status Perseroan Terbatas, PT ini merupakan Perseroan Tertutup, dimana saham atas PT kami tidak ditawarkan secara umum dalam Bursa Efek Indonesia.

2.1.2 Tanda Daftar Perusahaan (TDP)

Usaha Kedai Bakpao Kentang memiliki ijin usaha dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang, serta sudah terdaftar sebagai pelaku usaha penjualan komoditas makanan. Sesuai dengan UU No. 3 Tahun 1982 tentang Wajib Daftar Perusahaan, Perusahaan adalah setiap bentuk badan usaha yang menjalankan setiap usaha yang bersifat tetap dan terus menerus didirikan, bekerja, serta berkedudukan dalam wilayah negara Indonesia dengan tujuan memperoleh keuntungan/laba.

2.1.3 Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP)

Sebagai badan usaha, kami juga mendaftarkan NPWP atas aktiva usaha kami ke Departemen Direktorat Jendral Pajak Kota Malang. NPWP merupakan nomer yang diberikan kepada wajib pajak sebagai sarana dalam administrasi perpajakan yang dipergunakan sebagai tanda pengenal diri atau identitas bagi wajib pajak dalam melaksanakan hak dan kewajiban perpajakannya. Kepemilikan NPWP penting sebab supaya usaha kami dapat memberikan penghasilan kepada Pemerintah.

2.1.4 Izin-izin Perusahaan

Sebagai pelaku usaha yang patuh terhadap hukum yang berlaku, maka usaha kami juga memiliki beberapa dokumen perizinan sesuai dengan jenis bidang usaha yang kami jalankan. Izin-izin tersebut antara lain:

- a. Surat Izin Usaha Industri (SIUI), usaha kami telah mendapatkan SIUI dari Departemen Perdagangan dan Perindustrian Kota Malang sebagai usaha yang memproduksi makanan.
- b. Izin Domisili, usaha kami memiliki Izin Domisili di mana lokasi perusahaan berada dari Pemerintah Kota Malang.
- c. Izin Mendirikan Bangunan (IMB), demi kelancaran usaha maka kami selaku pengusaha juga melakukan perijinan untuk merehab bangunan yang kami gunakan sebagai perusahaan kami. IMB tersebut kami dapatkan dari Pemerintah Kota Malang.

2.1.5 Bukti Diri

Unit usaha kami juga mempunyai bukti diri mengenai identitas para pemilik usaha yang dikeluarkan oleh Kelurahan Polehan yang dikenal dengan nama Kartu Tanda Penduduk (KTP) beserta tanda identitas lainnya yang diperlukan.

2.1.6 Keabsahan Dokumen lainnya

Di samping keabsahan dokumen-dokumen yang telah disebutkan di atas, terdapat keabsahan dokumen-dokumen lain yang tidak kalah penting bagi lancarnya usaha kami khususnya dalam aspek hukum. Beberapa dokumen tersebut ialah:

- a. Status Hukum Tanah, keabsahan Sertifikat Tanah perusahaan kami dikeluarkan oleh Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kota Malang. Jenis hak atas tanah tersebut adalah Hak Milik. Tanah di mana perusahaan kami berdiri merupakan tanah yang dapat diperjualbelikan, sebab bukan merupakan tanah adat, wakaf, sengketa, transmigrasi, atau milik Pemerintah.
- b. Status Kendaraan Bermotor, untuk kelancaran kegiatan usaha kami memiliki 1 (satu) mobil yang digunakan untuk sarana distribusi, promosi, dll. Kami memiliki keaslian surat-surat atas kendaraan bermotor tersebut seperti, Bukti Pemilikan Kendaraan Bermotor (BPKB), harga beli (faktur dan kwitansi), dan kondisi kendaraan.
- c. Serta surat-surat atau sertifikat lainnya yang berkepentingan dalam aspek hukum, seperti sertifikat pangan dari Badan Pemeriksa Obat dan Makanan (BPOM) dan sertifikat halal dari Majelis Ulama Indonesia (MUI).

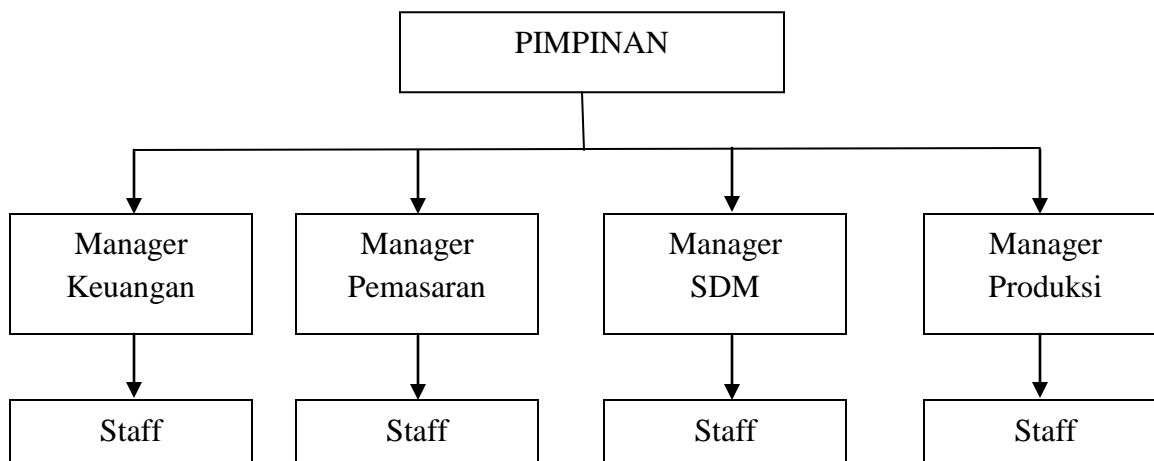
BAB III ASPEK MANAJEMEN

3.1 Bentuk Organisasi

Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan, PT. Maradona Sejahtera sendiri memiliki tujuan yaitu memenuhi kebutuhan konsumen terhadap makanan sehat dan inovatif yang dapat bersaing secara unggul di bidang kuliner. Tujuan kami dapat terlaksana dan tercapai karena adanya wadah atau tempat untuk melakukan kegiatan tersebut yang kami sebut dengan organisasi. Organisasi merupakan suatu proses kerja sama antara dua orang atau lebih dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Organisasi dalam perusahaan kami merupakan organisasi formal, dimana segala kegiatan yang dilakukan terkoordinasi dan strukturnya tersusun secara tegas. Struktur organisasi kami menggambarkan tugas, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing bagian. Bentuk dari struktur organisasi kami adalah organisasi lini. Berikut merupakan gambar dari struktur organisasi lini perusahaan kami.

Gambar 14.1 Struktur Organisasi



Gambar bagan di atas menunjukkan bahwa hubungan antara pimpinan, manajer, dan karyawan bersifat langsung melalui suatu garis wewenang. Pimpinan dapat memberikan perintah langsung kepada para manajer. Kemudian para manajer dapat memberikan perintah langsung kepada masing-masing karyawan. Sedangkan hubungan antara masing-masing manajer dapat

saling bekerja sama, begitu juga dengan hubungan antara masing-masing karyawan. Pucuk pimpinan bertanggung jawab atas segala bidang yang ada dalam perusahaan, dan setiap manajer bertanggung jawab atas bidangnya masing-masing tanpa mengabaikan bidang yang lain.

3.2 Sumber Daya Manusia

Dalam menjalankan kegiatan usahanya PT. Maradona Sejahtera, memperkerjakan kurang lebih 23 tenaga kerja dengan rincian dan spesifikasi sebagai berikut:

a. 1 orang Pimpinan

Bertanggung jawab atas segala kegiatan usaha demi tercapainya tujuan perusahaan. Memiliki wewenang puncak dan memiliki kewajiban menjadi decision maker atau pengambil keputusan. Pimpinan pada PT. Maradona Sejahtera adalah pemilik perusahaan yang bersangkutan.

b. 1 orang Manajer Pemasaran

Bertanggung jawab atas segala kegiatan pemasaran agar supaya produk dari unit usaha ini dapat dikenal oleh masyarakat luas dan mendorong mereka untuk mengonsumsi produk kami. Seorang Manajer Pemasaran pada PT. Maradona Sejahtera adalah lulusan S1 Sarjana Ekonomi dengan minimal pengalaman 1 tahun dalam bidang yang sama.

c. 1 orang Manajer Keuangan

Bertanggung jawab atas segala kegiatan yang berkaitan dengan keuangan perusahaan, membuat laporan keuangan setiap 6 bulan sekali, dan menganalisis hasil laporan yang ada agar supaya kondisi keuangan perusahaan tetap stabil dan baik. Seorang Manajer Keuangan pada PT. Maradona Sejahtera adalah lulusan S1 Sarjana Ekonomi dengan minimal pengalaman 1 tahun di bidang yang sama.

d. 1 orang Manajer SDM

Bertanggung jawab atas segala kegiatan ketenagakerjaan, mulai dari analisis jabatan, perekrutan, pemberian kompensasi, pengembangan karier, sampai dengan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK). Seorang Manajer SDM pada PT. Maradona Sejahtera adalah lulusan S1 Sarjana Sosiologi dengan minimal pengalaman 1 tahun di bidang yang sama.

e. 1 orang Manajer Produksi

Bertanggung jawab atas segala kegiatan produksi perusahaan, mulai dari ketersediaan bahan baku, pengolahan bahan baku, sampai dengan mengatur persediaan secara efektif dan

efisien. Seorang Manajer Produksi pada PT. Maradona Sejahtera adalah lulusan S1 Sarjana Ekonomi dengan minimal pengalaman 1 tahun di bidang yang sama.

f. 1 orang Supervisor Pelayanan

Bertanggung jawab atas segala kegiatan pelayanan pada pelanggan. Supervisor ditugaskan untuk tetap stand by di Kedai Bakpao Kentang untuk mengawasi dan memimpin para Pramusaji yang bertugas. Seorang Supervisor Pelayanan pada PT. Maradona Sejahtera adalah lulusan SMA/ sederajat dengan minimal pengalaman 1 tahun di bidang yang sama.

g. 2 orang Staf Pemasaran

Bertanggung jawab untuk membantu dan menerima perintah dari Manajer Pemasaran dalam melaksanakan kegiatan pemasaran perusahaan. 2 orang Staf Pemasaran pada PT. Maradona Sejahtera adalah lulusan SMA/ sederajat.

h. 1 orang Staf Keuangan

Bertanggung jawab untuk membantu dan menerima perintah dari Manajer Keuangan dalam melaksanakan kegiatan yang berkaitan dengan keuangan perusahaan. Seorang Staf Keuangan pada PT. Maradona Sejahtera adalah lulusan SMA/ sederajat.

i. 1 orang Staf SDM

Bertanggung jawab untuk membantu dan menerima perintah dari Manajer SDM dalam melaksanakan kegiatan yang berkaitan dengan ketenagakerjaan dalam perusahaan. Seorang Staf SDM pada PT. Maradona Sejahtera adalah lulusan SMA/ sederajat.

j. 5 orang Staf Produksi

Bertanggung jawab untuk membantu dan menerima perintah dari Manajer Produksi dalam melaksanakan kegiatan produksi perusahaan. 5 orang Staf Produksi pada PT. Maradona Sejahtera adalah lulusan SMK jurusan Tata Boga atau telah menempuh pendidikan informal Tata Boga.

k. 2 orang Pramusaji

Bertanggung jawab untuk melayani setiap konsumen yang datang di Kedai Bakpao Kentang dan menerima perintah dari Supervisor Pelayanan. 2 orang Pramusaji pada PT. Maradona Sejahtera adalah lulusan SMA/ sederajat.

l. 1 orang Kasir

Bertanggung jawab untuk melayani setiap transaksi pembayaran yang dilakukan oleh konsumen di Kedai Bakpao Kentang. 1 orang Kasir pada PT. Maradona Sejahtera adalah lulusan SMA/ sederajat.

m. 2 orang Driver

Bertanggung jawab sebagai sopir untuk melancarkan kegiatan usaha yang berlangsung, seperti membantu proses distribusi, pengiriman pesanan, dll. 2 orang Driver pada PT. Maradona Sejahtera adalah lulusan SMA/ sederajat yang telah memiliki SIM A dari Kepolisian setempat.

n. 2 orang Cleaning Service

Bertanggung jawab atas kebersihan dan kerapian kondisi Kedai Bakpao Kentang. 2 orang Cleaning Service pada PT. Maradona Sejahtera adalah lulusan SMP/ sederajat.

o. 1 orang Tenaga Serabutan

Bertanggung jawab untuk membantu para tenaga kerja perusahaan dalam mengerjakan hal-hal yang bersifat umum. Seorang Tenaga Serabutan pada PT. Maradona Sejahtera adalah lulusan SMP/ sederajat.

BAB IV

ASPEK PEMASARAN

4.1 Segmentasi, Targeting, dan Positioning

Pada masa sekarang ini, tingkat persaingan semakin ketat begitu juga dalam bidang kuliner. Para pelaku usaha yang menginginkan usahanya dapat bertahan dan berkembang maka harus pandai memutar otak untuk memasarkannya. Maka dari itu, peran pemasaran dalam suatu usaha begitu penting, sebab pemasaran akan menentukan kelanjutan usaha suatu perusahaan. Salah satu kegiatan yang tidak boleh ditinggalkan dalam pemasaran adalah melakukan segmentasi pasar, targeting, dan positioning yang akan diuraikan di bawah ini:

a. Segmentasi

Segmentasi pasar berarti membagi pasar menjadi beberapa kelompok pembeli yang berbeda yang mungkin memerlukan produk atau marketing mix yang berbeda pula. Segmentasi pasar dari PT. Maradona Sejahtera adalah masyarakat kota maupun kabupaten Malang golongan menengah ke atas.

b. Targeting

Targeting adalah melakukan evaluasi keaktifan setiap segmen, kemudian memilih satu atau lebih segmen pasar untuk dilayani. Pasar sasaran atau target dari PT. Maradona Sejahtera mencakup segala usia, baik Lansia, Dewasa, Remaja, atau Anak-anak yang menggemari makanan sehat dan inovatif.

c. Positioning

Penentuan posisi pasar dilakukan setelah menentukan segmen mana yang akan dimasuki, maka harus pula menentukan posisi mana yang ingin ditempati dalam segmen tersebut. Posisi pasar dari PT. Maradona Sejahtera adalah menciptakan image di benak konsumen sebagai perusahaan yang memproduksi inovasi makanan yang menyehatkan dan juga lezat. Makanan yang sesuai untuk memenuhi kebutuhan gizi dan vitamin konsumen segala usia dengan harga yang kompetitif.

4.2 Permintaan

Permintaan adalah keinginan yang didukung oleh daya beli dan akses untuk membeli. Artinya permintaan akan terjadi apabila didukung oleh kemampuan yang dimiliki seorang konsumen untuk membeli. Akses untuk memperoleh produk yang kami tawarkan juga sangat menentukan besarnya permintaan, oleh karena itu masalah lokasi yang mudah dijangkau sangat kami perhatikan untuk menjaga besarnya permintaan.

4.2.1 Perkembangan Permintaan Sekarang

Apabila dicermati, permintaan terhadap makanan yang sehat namun juga cocok dengan selera masyarakat semakin meningkat seiring dengan meningkatnya kesadaran masyarakat akan pentingnya makanan sehat sebagai penunjang kebutuhan gizi dan vitamin bagi tubuh. Dalam hal kuliner, umumnya konsumen selalu ingin mencoba hal yang baru, makanan yang sehat saja tidak cukup untuk membuat konsumen kembali membeli produk kami, yang harus diperhatikan ialah rasa yang enak dan sesuai dengan selera masyarakat kota Malang. PT. Maradona Sejahtera selalu berusaha menjaga kualitas produk Bakpao Kentang agar masyarakat yang sudah menjadi pelanggan kami tetap menyukai cita rasa produk kami dan menjadi pelanggan yang loyal.

Bakpao Kentang Isi Apel yang kami produksi banyak digemari oleh masyarakat kota Malang, selain sebagai camilan di sela-sela makanan berat, produk kami juga banyak dibeli konsumen sebagai oleh-oleh. Hal tersebut membawa keuntungan tersendiri bagi usaha kami, sebab dengan begitu tidak hanya masyarakat kota Malang saja yang mengenal produk kami, tapi

produk kami juga akan dikenal oleh masyarakat luar kota Malang. Dengan begitu permintaan terhadap produk kami juga dapat meningkat seiring dengan meningkatnya jumlah masyarakat yang mengenal dan menggemari produk kami.

4.2.2 Prospek Permintaan di Masa Mendatang

Banyak pelaku usaha memperdiksi bahwa bidang kuliner akan digemari masyarakat dalam jangka waktu yang cukup panjang, selama masih tercipta inovasi-inovasi dalam kuliner maka hal yang disebut dengan wisata kuliner masih terus diburu oleh konsumen. Oleh karena itu kami optimis bahwa dengan menciptakan inovasi produk secara terus-menerus, maka permintaan terhadap Bakpao Kentang tidak akan surut. Bahkan inovasi yang tepat dan disukai oleh masyarakat mampu mempertahankan dan menarik banyak pelanggan yang loyal. Selain trend mengenai wisata kuliner, semakin lama masyarakat akan semakin memperhatikan gaya hidup sehat. Hal tersebut akan membuka peluang kami semakin lebar lagi, sebab seiring dengan semakin banyaknya masyarakat yang sadar akan gaya hidup sehat, maka semakin banyak masyarakat yang mengonsumsi makanan sehat.

Namun hal yang harus diperhatikan ialah munculnya para pesaing di bidang kuliner dengan jenis produk yang sama. Saat ini bisa dikatakan saingan utama kami ialah Bakpao Telo, namun dalam masa mendatang bukan suatu hal yang tidak mungkin akan bermunculan banyak pesaing. Dalam menghadapi para pesaing di masa mendatang, maka mulai dari sekarang kami terus melakukan riset terhadap inovasi produk yang disukai konsumen, hal tersebut kami lakukan semata-mata untuk menjaga tingkat permintaan agar nantinya tidak menurun.

4.3 Penawaran

Penawaran adalah jumlah barang atau jasa yang ditawarkan produsen pada berbagai tingkat harga pada suatu waktu tertentu. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi penawaran dari produk kami, antara lain harga barang tersebut yaitu Bakpao Kentang Isi Apel, harga barang lain yang memiliki hubungan (barang pengganti atau barang pelengkap dari produk kami), teknologi, harga input (biaya produksi), tujuan perusahaan, dan fakto khusus (misalnya kemudahan akses).

4.3.1 Perkembangan Penawaran Sekarang

Perkembangan penawaran unit usaha kami saat ini bisa dikatakan normal dengan targetn margin laba yang efektif. Hal tersebut disebabkan karena harga jual dari produk kami

yang termasuk kategori cukup terjangkau, sehingga dengan bidikan segmen pasar yang sudah ada, kami optimis laba margin dapat tercapai dengan jumlah penawaran yang kami produksi. Selain hal tersebut, harga dari bahan baku yaitu Kentang dan Apel juga saat ini masih terbilang normal, sehingga jumlah penawaran dari produk kami dapat tetap stabil. Untuk membuat usaha Bakpao Kentang kami menjadi lebih baik, maka secara berkala kami akan meningkatkan jumlah penawaran, tentu saja hal ini tidak dapat dilakukan secara instan sebab kami juga harus memperhatikan kondisi pasar terlebih dahulu.

4.3.2 Prospek Penawaran di Masa Mendatang

Mengingat besarnya peluang bagi kami untuk mengembangkan unit usaha kami di bidang kuliner, maka yang akan kami lakukan pada masa mendatang ialah menawarkan produk yang lebih bervariasi. Dengan adanya variasi produk maka kami dapat meningkatkan jumlah penawaran yang pada gilirannya dapat meningkatkan besarnya margin laba yang akan kami peroleh. Varian produk yang nantinya akan kami hasilkan tidak hanya terbatas dari rasa namun juga dari segi manfaat. Cara penawaran tersebut juga akan semakin variatif dan lebih kompetitif karena akan ditunjang dengan perangkat teknologi informasi yang memberikan kemudahan bagi bagi penjual maupun pembeli dalam melakukan transaksi atau sebatas bertukar informasi agar produk kami semakin dikenal oleh masyarakat luas.

Prediksi kami pada masa mendatang, akan semakin banyak orang-orang yang bersosialisasi di dunia maya dan jejaring social juga akan semakin berkembang, atas dasar tersebut kami akan memanfaatkan perkembangan teknologi untuk meningkatkan penawaran. Selain dari segi teknologi, kami juga memiliki prospek untuk memperluas jaringan usaha kami. Sehingga tidak hanya terbatas di kota Malang, tapi juga di berbagai kota lain yang membawa potensi bagi usaha kami untuk berkembang.

4.4 Analisis Kelayakan Pemasaran

Dalam melakukan analisis Permintaan, kami menggunakan model matrik pembobotan berskala 1 – 5.

Keterangan:

| | | | |
|--------------|-----|-------------|-----|
| Sangat lemah | : 1 | Kuat | : 4 |
| Lemah | : 2 | Sangat kuat | : 5 |
| Sedang | : 3 | | |

Table 14.3 Model Matriks Pembobotan Berskala

| No. | Item yang Dinilai | Kriteria Penilaian | | | | |
|-------------|-------------------------|--------------------|-------|--------|------|-------------|
| | | Sangat lemah | Lemah | Sedang | Kuat | Sangat Kuat |
| 1 | SDM | | | | √ | |
| 2 | Pesaing | | | √ | | |
| 3 | Konsumen | | | | √ | |
| 4 | Teknologi | | | | √ | |
| 5 | Model/Trend | | | | | √ |
| 6 | Armada Pemasaran | | | | | √ |
| 7 | Harga | | | | √ | |
| 8 | Promosi | | | | √ | |
| 9 | Distribusi | | | | √ | |
| 10 | Produk dan Lini Produk | | | √ | | |
| 11 | Mutu Produk | | | | √ | |
| 12 | Peraturan Pemerintah | | | √ | | |
| 13 | Lingkungan Bisnis | | | | √ | |
| 14 | Ketersediaan Bahan Baku | | | | | √ |
| 15 | Rencana Pemasaran | | | | √ | |
| 16 | Penyimpanan Produk | | | | √ | |
| 17 | Margin Laba | | | √ | | |
| 18 | Ketersediaan Modal | | | √ | | |
| 19 | Pangsa Pasar | | | | √ | |
| 20 | Manajemen Pemasaran | | | | √ | |
| Total Bobot | | | | 15 | 48 | 15 |

Interval = $\frac{\text{Nilai tertinggi dari interval} - \text{Nilai terendah dari interval}}{\text{Jumlah kelas}}$

$$= \frac{5 - 1}{5}$$

$$= 0,8$$

1,00 – 1,80 = Sangat tidak layak

1,81 – 2,60 = Tidak layak

2,61 – 3,40 = Sedang

3,41 – 4,20 = Layak

4,21 – 5,00 = Sangat layak

Untuk mengetahui layak atau tidaknya dari segi pemasaran maka dapat dicari dengan rumus:

$$\text{Kelayakan usaha} = \frac{\text{Total bobot}}{\text{Jumlah item yang dinilai}}$$

$$= 78 : 20$$

$$= 3,9$$

Berdasarkan hasil yang diperoleh sebesar 3,9 maka usaha Bakpao Kentang Isi Apel dari sisi pemasaran dikatakan layak karena masuk pada range 3,41 – 4,20.

4.5 Strategi Bauran Pemasaran

Karena luasnya kegiatan pemasaran, maka dalam melaksanakan kegiatan pemasaran produk, kami akan menekankan pada strategi bauran pemasaran (marketing mix) melalui, strategi produk, strategi harga, strategi lokasi, serta strategi promosi.

4.5.1 Strategi Produk

Produk utama yang kami tawarkan di pasaran ialah Bakpao Kentang Isi Apel, mengapa isi apel menjadi produk utama kami, sebab selama ini belum ada bakpao dengan isi apel yang merupakan buah khas kota Malang. Oleh sebab itu kami mengutamakan bakpao dengan isi apel tersebut, karena kami memandang produk tersebut sebagai produk yang berbeda dengan yang telah ada di pasar. Namun kami juga menawarkan varian isi bakpao seperti isi Strawberry, Kiwi, Blueberry, Coklat, Vanilla, Kacang, dan Daging Cincang.

Merek dari produk kami ialah Bakpao Kentang “Maradona”, mengapa kami memilih kata Maradona sebagai merek, karena kata tersebut mudah diingat dan memiliki kesan hebat serta menarik. Merek yang mudah diingat sangat penting dalam hal pemasaran, sebab dengan begitu akan menimbulkan brand awareness di benak masyarakat. Selain merek yang mudah diingat, kami juga menciptakan kemasan yang menarik, karena pada umumnya konsumen membeli produk untuk dibawa pulang, maka kami menciptakan tas kemasan yang dapat dipakai lagi. Ketika konsumen menggunakan tas tersebut, akan terjadi proses pemasaran secara tidak langsung. Oleh karena itu kami menciptakan tas kemasan yang menarik dari segi desain dan warna.

Dalam strategi produk, kami juga menyertakan label dari BPOM RI dan label halal dari MUI. Hal tersebut penting kami lakukan sebab dapat menumbuhkan rasa percaya dari konsumen. Dengan adanya label dari BPOM RI maka konsumen akan percaya bahwa produk kami telah teruji aman dan memenuhi standar kualitas pangan, yang pada gilirannya konsumen tidak akan ragu-ragu lagi untuk mengonsumsi Bakpao Kentang. Sedangkan label halal dari MUI dapat menumbuhkan rasa percaya khususnya bagi konsumen yang beragama muslim. Label halal tersebut menunjukkan bahwa segala bahan makanan yang digunakan untuk membuat Bakpao Kentang adalah bahan makanan yang halal.

4.5.2 Strategi Harga

Harga adalah salah satu aspek yang paling penting dalam marketing mix. Penentuan harga menjadi sangat penting untuk diperhatikan, mengingat harga merupakan salah satu penyebab laku tidaknya produk yang ditawarkan. Kami sangat berhati-hati dalam menentukan harga, agar harga tersebut tetap dapat dijangkau dan juga agar margin laba yang kami targetkan tetap tercapai.

Harga untuk satu buah Bakpao dengan varian rasa buah-buahan seperti Apel, Strawberry, Kiwi, dan Blueberry ialah Rp. 4.000. Harga untuk satu buah bakpao dengan varian rasa lain seperti Coklat, Vanilla, Kacang, dan Daging Cincang ialah Rp. 4.500. Sedangkan untuk pembelian satu box bakpao berisi 6 buah dengan varian rasa buah-buahan harganya ialah Rp. 22.000, untuk varian rasa lain harganya Rp. 25.000. Kami memberikan harga yang berbeda pula untuk pembelian satu box bakpao berisi 12 buah, varian rasa buah-buahan kami bandrol dengan harga Rp. 40.000, sedangkan varian rasa lain kami bandrol dengan harga Rp. 45.000.

Harga yang kami tetapkan di atas sudah termasuk diskon, sebab semakin banyak jumlah yang dibeli oleh konsumen maka harga per satu buah bakpao menjadi semakin murah. Hal tersebut bermanfaat untuk menarik keinginan konsumen membeli lebih banyak bakpao. Selain itu, pada hari-hari tertentu kami juga memberikan persentase diskon tertentu. Misalnya saat HUT perusahaan, kami memberi diskon 20% untuk pembelian satu box bakpao yang berisi 6 dan 12 buah.

4.5.3 Strategi Lokasi dan Distribusi

Penentuan lokasi merupakan hal yang tidak kalah penting dalam kegiatan pemasaran. Lokasi di Jalan Mayjen Wiyono kami pandang sebagai lokasi yang strategis. Kedai kami dekat dengan lapangan Rampal Brawijaya Malang dimana lapangan tersebut sering digunakan untuk berbagai acara resmi dan hiburan. Selain itu kedai kami juga dekat dengan Pom Bensin, setiap orang yang mengunjungi Pom Bensin akan berhenti sejenak untuk mengisi BBM, secara tidak langsung terdapat kesempatan dimana orang-orang tersebut melihat keberadaan kedai kami. Tidak jauh dari seberang kedai terdapat restaurant yang ramai oleh pengunjung, hal tersebut juga merupakan keuntungan tersendiri bagi kami.

Di daerah sekitar kedai terdapat beberapa kios buah juga ramai pembeli. Selain itu kedai kami juga dekat dengan kawasan perumahan penduduk, seperti kawasan perumahan

Polehan dan Sawojajar. Semakin banyak jumlah kawasan penduduk di dekat kedai, maka akan semakin banyak jumlah masyarakat yang melewati kedai kami. Kawasan yang strategis juga harus ditunjang dengan kemudahan akses menuju kawasan kedai kami. Akses menuju kedai kami dapat dikatakan mudah dan dekan dengan pusat kota, adapun transportasi umum yang melewati kedai kami ialah MM, CKL, dan TST.

Apabila kawasan lokasi kedai kami sudah strategis, maka yang terpenting ialah lay out atau desain dari kedai agar mampu menarik perhatian kosumen. Suasana ruangan kedai cukup luas dan lega, selain itu kami memberikan warna yang nyaman dan pencahayaan yang cukup terang. Tata letak kursi dan meja serta fasilitas lainnya kami tata sedemikian rupa agar dapat membuat kosumen yang datang merasa nyaman dan betah. Meskipun kami tidak ingin membuat kosumen menunggu dalam mendapatkan bakpao pesanannya, namun kami juga menyiapkan ruang tunggu yang nyaman bagi para kosumen. Hal yang tidak kalah penting dalam lay out ialah ventilasi, sebab ventilasi yang baik akan membuat sirkulasi udara juga baik sehingga udara di dalam kedai pun segar. Kami sangat memperhatikan desain secara detail dalam kedai, untuk itu kami juga memberikan hiasan di dalam kedai. Hiasan tersebut berupa lukisan, tanaman, dll.

4.5.4 Strategi Promosi

Tujuan dari promosi ialah menginformasikan segala jenis produk yang ditawarkan dan berusaha menarik calon konsumen yang baru. Terdapat empat macam sarana promosi yang kami gunakan dalam mempromosikan Bakpao Kentang, empat sarana promosi tersebut ialah, periklanan, promosi penjualan, publisitas, dan penjualan pribadi.

Dalam periklanan kami memanfaatkan pemasangan spanduk di lokasi-lokasi strategis serta penyebaran brosur di gerai-gerai yang telah melakukan kerja sama dengan kami. Kami juga memasang iklan di beberapa media cetak seperti Koran Radar Malang dan Harian Surya. Kami juga menginformasikan produk kami melalui radio lokal di kota Malang. Selain itu kami juga melakukan promosi melalui dunia maya terutama di jejaring social yang sedang booming jaman sekarang ini. Kami melakukan promosi melalui Facebook, Twitter, Blogspot, dan juga Website pribadi perusahaan kami.

Promosi penjualan kami lakukan dengan pemberian harga khusus atau diskon seperti yang telah kami jelaskan pada bagian sebelumnya. Kami memberikan diskon dengan persentase tertentu pada waktu-waktu tertentu, misalnya saat HUT perusahaan, diskon Hari Kartini, diskon

Hari Lebaran, diskon Natal, dll. Melalui kemasan yang menarik juga dapat dijadikan promosi penjualan seperti yang telah kami lakukan.

Promosi yang ketiga ialah publisitas, kami melakukan hal tersebut dengan menjadi sponsor pada suatu acara tertentu. Misalnya acara hiburan, perlombaan, atau acara yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kota Malang. Sedangkan untuk kegiatan penjualan pribadi dilakukan oleh salesman dan salesgirl dari perusahaan kami.

BAB V

ASPEK TEKNIS DAN OPERASI

5.1 Rencana Pengembangan

Aspek teknis atau operasi juga dikenal sebagai aspek produksi. Penentuan kelayakan teknis atau operasi perusahaan menyangkut hal-hal yang berkaitan dengan teknis/operasi. Hal-hal yang kami perhatikan dalam aspek ini ialah masalah lokasi, sarana dan prasarana yang digunakan, tenaga ahli dan tenaga biasa yang dipekerjakan, bahan baku utama produk, serta bangunan dan tata letak bangunan.

a. Evaluasi Lokasi

Lokasi yang kami pilih untuk menjalankan usaha Kedai Bakpo Kentang “Maradona” terletak di Jalan Mayjend Wiyono Kav.1 No.2 Kelurahan Polehan, Kecamatan Blimbing, Malang, 65117. Lokasi ini dapat dibbilang dekat dengan pasar sebab terletak di kawasan perumahan penduduk dan unit usaha lain. Karena dekat dengan kawasan perumahan penduduk, maka kami juga dekat dengan tenaga kerja. Selain itu transportasi di kawasan ini juga terbilang memadai.

b. Sarana dan Prasarana

Sarana yang kami gunakan dalam kegiatan usaha ini ialah Mesin Pengadukan Adonan, Mesin Pencetakan Adonan, Mesin Pengukusan, Mesin Pemotong Buah, Blender, Kompor Gas, Etalase Penghangat, Lemari Es, Meja Saji, Mesin Kasir, Meja Makan, Kursi, AC, Sofa Tunggu, Lahan Parkir, Toilet, Kendaraan, dll. Sedangkan untuk prasarana, kami menggunakan gedung seluas 1500m² untuk kantor, dapur pembuatan bakpao, dan kedai bakpao.

c. Tenaga Ahli dan Tenaga Biasa

Tenaga ahli yang kami pekerjakan untuk menunjang kelancaran usaha kami adalah tenaga ahli Pemasaran, Keuangan, SDM dan Produksi serta seorang ahli boga yang termasuk dalam Staf Produksi. Sedangkan untuk tenaga biasa yang kami gunakan adalah Supervisor Pelayanan, Karyawan Staf, Pramusaji, Kasir, Cleaning Service, Driver dan Tenaga Serabutan.

d. Bahan Baku Utama

Bahan baku utama yang dibutuhkan untuk menjalankan kegiatan usaha ini antara lain: Kentang, Tepung Kentang, Tepung Terigu, Susu Cair, Mentega Putih, Ragi Instan, Apel, Strawberry, Kiwi, Blueberry, Milk Chocolate, White Chocolate, Kacang Tanah, dan Daging Cincang. Tentunya dalam memilih bahan baku tersebut, kami memiliki standar kualitas tersendiri untuk menghasilkan bakpao kentang yang layak untuk dipasarkan dan dijual.

e. Bangunan dan Tata Letak Bangunan

Berkaitan dengan bangunan dan tata letak bangunan, Kedai Bakpao Kentang “Maradona” didirikan di atas tanah seluas 1500 m² dimana luas tanah untuk bangunan kedai 250 m², dapur pembuatan bakpao 500 m² dan 750 m² untuk tempat parkir. Kami menggunakan konsep open kitchen dimana pelanggan dapat melihat proses pembuatan bakpao, oleh karena itu kami menggabungkan dapur dengan kedai di lantai 1. Untuk luas bangunan kantor atau perusahaan adalah 600 m² di lantai 2. Tata letak bangunan antara lain bangunan utama sebagai kedai, ruang tunggu, dapur, toilet, dan tempat parkir.

5.2 Rencana Pengoperasian Usaha

Rencana pengoperasian usaha bakpao kentang kami meliputi tiga hal, yaitu proses operasi usaha, kebutuhan bahan operasi, dan kegiatan perawatan mesin. Ketiga hal tersebut akan dijelaskan lebih lanjut di bawah ini.

a. Proses Operasi Usaha

Proses operasi perusahaan meliputi rencana produksi, penjualan, rencana persediaan produk, penjadwalan tenaga kerja dan penggajian, pengawasan kualitas, dan pengawasan biaya penjualan dan pemesanan.

b. Kebutuhan Bahan Operasi

Kebutuhan bahan operasi Kedai Bakpao Kentang “Maradona” dikelola oleh masing masing departemen dan nantinya dikoordinasikan dengan pimpinan mengenai kebutuhan bahan operasi yang meliputi pendanaan, jumlah produk dan kegiatan pemasaran.

c. Kegiatan Perawatan Mesin

Kegiatan perawatan mesin kami menggunakan tenaga ahli mesin yang kami pekerjakan pada waktu tertentu, bukan merupakan pegawai tetap. Jenis perawatan yang kami laksanakan sesuai dengan mesin-mesin yang kami gunakan. Misalnya perawatan Mesin Pengadukan Adonan, Mesin Pencetakan Adonan, Mesin Pengukusan, Mesin Pemotong Buah, Blender, Kompor Gas, Etalase Penghangat, Lemari Es, Mesin Kasir, AC, dan Kendaraan. Kegiatan perawatan mesin ini perlu kami lakukan untuk menjaga produktivitas masing-masing mesin sampai dengan umur ekonomisnya. Apabila mesin dirawat dengan baik maka dapat menekan biaya beban akumulasi depresiasi mesin dan peralatan.

BAB VI

ASPEK EKONOMI DAN SOSIAL

6.1 Dampak dalam Aspek Ekonomi

Bagi masyarakat adanya investasi ditinjau dari aspek ekonomi adalah akan memberikan peluang untuk meningkatkan pendapatannya. Sedangkan bagi pemerintah dampak positif yang diperoleh adalah dari aspek ekonomi memberikan pemasukan berupa pendapatan baik bagi pemerintah pusat maupun pemerintah daerah setempat. Secara garis besar dampak dari aspek ekonomi yang ditimbulkan dari unit usaha kami adalah sebagai berikut.

- a. Dapat meningkatkan ekonomi rumah tangga melalui:
 - 1) Meningkatnya pendapatan keluarga. PT. Maradona Sejahtera memperkerjakan 22 tenaga kerja, maka secara tidak langsung dapat dikatakan bahwa kami meningkatkan pendapatan 22 keluarga yang tentu saja akan memberikan pengaruh positif pada keluarga tersebut dan hal-hal ekonomi yang berkaitan dengan keluarga tersebut.
 - 2) Tersedianya jumlah dan ragam produk makanan di masyarakat, sehingga masyarakat memiliki banyak pilihan untuk produk makanan yang diinginkan terutama makanan sehat. Banyaknya ragam produk pada akhirnya akan meningkatkan persaingan, sehingga para produsen berusaha untuk meningkatkan mutu produk, harga yang kompetitif, dll, sehingga hal ini juga akan berpengaruh terhadap harga jual di pasaran.
 - 3) Membuka kesempatan kerja bagi masyarakat sekaligus mengurangi pengangguran. Dalam unit usaha ini, kami memberikan kesempatan kerja pada 22 orang.

b. Menggali, mengatur, dan menggunakan ekonomi sumber daya alam melalui:

- 1) Penggunaan lahan yang efisien dan efektif. Lahan seluas 1500 m² yang kami gunakan untuk menjalankan kegiatan usaha ini membuat lahan tersebut berfungsi secara efisien dan efektif.
- 2) Peningkatan nilai tambah sumber daya alam. Bahan baku utama dari kegiatan usaha kami ialah Kentang dan Apel, maka secara tidak langsung kami telah meningkatkan nilai tambah dari sumber daya alam tersebut.

c. Meningkatkan perekonomian Pemerintah lokal melalui:

- 1) Menambah peluang dan kesempatan kerja serta berusaha bagi masyarakat Kota Malang. Dengan terciptanya kesempatan kerja maka akan mengurangi pengangguran yang ada, apabila semakin berkurang di Kota Malang maka secara tidak langsung kondisi tersebut meningkatkan perekonomian dari Kota Malang itu sendiri.
- 2) Pemerataan pendistribusian pendapatan. Dengan memberi kesempatan kerja pada mereka yang menganggur, maka unit usaha kami telah membantu meratakan dsitribusi pendapatan. Selain itu kerja sama yang kami jalin dengan beberapa petani Kentang dan Apel serta buah-buahan yang lain juga dapat meningkatkan pendapatan mereka yang kemudian juga berdampak pada pemerataan pendistribusian pendapatan.
- 3) Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Setiap usaha pasti akan memberikan kontribusi kepada daerah lokasi dari usaha tersebut. Begitu juga unit usaha kami yang memberikan kontribusi pada PAD Kota Malang.
- 4) Memperoleh pendapatan berupa pajak dari usaha yang dikelola perusahaan, baik dari pendapatan penjualan maupun pajak lainnya. Sebagai pelaku usaha yang taat terhadap pajak, maka kami juga berkewajiban untuk membayar sejumlah pajak tertentu atas kegiatan usaha yang kami lakukan.

6.2 Dampak dalam Aspek Sosial

Dampak positif dari aspek social bagi masyarakat secara umum adalah tersedianya sarana dan prasarana yang dibutuhkan, seperti pembangunan jalan, jembatan, listrik, dan sarana lainnya. Kemudian bagi pemerintah dampak positif dari aspek social yaitu adanya perubahan demografi suatu wilayah, perubahan budaya, dan kesehatan masyarakat. Sedangkan dampak social dengan adanya unit usaha dari PT. Maradona Sejahtera ialah sebagai berikut.

a. Adanya perubahan demografi melalui:

Perubahan komposisi tenaga kerja baik tingkat partisipasi angkatan kerja maupun tingkat pengangguran. Dengan adanya unit usaha ini, maka kami dapat meningkatkan partisipasi angkatan kerja dan juga menurunkan tingkat pengangguran yang ada di Kota Malang

b. Perubahan budaya melalui terjadinya:

Perubahan sikap dan persepsi masyarakat terhadap rencana usaha dan atau kegiatan. Masyarakat terbiasa bersikap antipasti terhadap rencana usaha baru, mereka beranggapan bahwa usaha baru hanya akan menambah kepadatan atau kemacetan di kawasan usaha tersebut. Sehingga yang menjadi persepsi masyarakat ialah usaha baru akan menambah polusi udara, polusi tanah, polusi suara, dll. Namun lambat laun masyarakat merubah persepsinya tersebut sebab sebenarnya dengan adanya usaha baru dapat meningkatkan perekonomian daerah setempat.

c. Perubahan kesehatan masyarakat melalui terjadinya:

Perubahan status gizi masyarakat. Unit usaha kami memproduksi makanan sehat berupa Bakpao Kentang yang banyak mengandung gizi dan vitamin. Hal tersebut dapat merubah status gizi masyarakat apabila makanan yang dikonsumsi merupakan makanan sehat seperti produk olahan kami.

BAB VII

ASPEK KEUANGAN

7.1 Kebutuhan Dana Investasi

a. Biaya pra operasi

Biaya pra operasi mencapai Rp 1.019.300.000 yang digunakan untuk proses pembelian tanah dan mendirikan bangunan.

b. Modal kerja

Modal kerja digunakan untuk membiayai seluruh aktiva lancar yang mencapai Rp 550.000.000

b. Total kebutuhan dana Investasi sebesar Rp 1.569.300.000

7.2 Rencana Pembelanjaan Sumber Dana

Modal sendiri

Modal sendiri didapat dari gabungan modal ketiga pemilik Rp 1.569.300.000

7.3 Rencana Kebutuhan Dana

a. Aktiva Tetap

| | |
|--------------------------------|----------------------|
| 1) Tanah 1500 m ² | Rp 250.000.000 |
| 2) Bangunan 750 m ² | Rp 400.000.000 |
| 3) Mesin Pengaduk 4 unit | Rp 60.000.000 |
| 4) Mesin Pencetak 8 unit | Rp 64.000.000 |
| 5) Mesin Pengukus 8 unit | Rp 72.000.000 |
| 6) Mesin Pemotong Buah 2 unit | Rp 10.000.000 |
| 7) Blender 6 unit | Rp 1.800.000 |
| 8) Kompor Gas 4 unit | Rp 2.000.000 |
| 9) Etalase Penghangat 2 unit | Rp 30.000.000 |
| 10) Meja Saji 2 unit | Rp 20.000.000 |
| 11) Mesin Kasir | Rp 2.500.000 |
| 12) Meja 20 unit | Rp 4.000.000 |
| 13) Kursi 70 unit | Rp 3.500.000 |
| 14) Sofa 1 set | Rp 2.500.000 |
| 15) Peralatan Kantor | Rp 10.000.000 |
| 16) Perlengkapan Kantor | Rp 2.000.000 |
| 17) Komputer 5 set | Rp 25.000.000 |
| 18) Mobil 1 unit | <u>Rp 60.000.000</u> |

Jumlah Aktiva Tetap Rp 1.019.300.000

Aktiva Lancar

| | |
|--------------------|-----------------------|
| 1) Kas | Rp 100.000.000 |
| 2) Bahan Baku | Rp 300.000.000 |
| 3) Bahan Pelengkap | <u>Rp 150.000.000</u> |

Jumlah Aktiva Lancar Rp 550.000.000

Total Aktiva Rp 1.569.300.000

7.4 Proyeksi Keuangan

| | |
|-----------------------------|-----------------|
| a. Proyeksi Penjualan | |
| 1) Penjualan per hari | Rp 4.000.000 |
| 2) Penjualan per bulan | Rp 120.000.000 |
| 3) Penjualan per tahun | Rp1.440.000.000 |
| b. Proyeksi biaya per tahun | |
| 1) Pengadaan Bakpao | Rp 450.000.000 |
| 2) Gaji karyawan | |
| a) 1 Pimpinan | Rp 24.000.000 |
| b) 4 Manajer | Rp 81.600.000 |
| c) 1 Supervisor Pelayanan | Rp 14.400.000 |
| d) 9 Staf Karyawan | Rp 129.600.000 |
| e) 2 Pramusaji + 1 Kasir | Rp 30.600.000 |
| f) 2 Driver | Rp 16.800.000 |
| g) 2 Cleaning Service | Rp 15.600.000 |
| h) 1 Tenaga Serabutan | Rp 6.600.000 |
| Jumlah gaji karyawan | Rp 319.200.000 |
| 3) Biaya listrik | Rp 12.000.000 |
| 4) Biaya Pemasaran | Rp 139.000.000 |
| 5) Pajak | Rp 245.000.000 |
| 6) Biaya Telp. | Rp 4.000.000 |
| 7) Perlengkapan kebersihan | Rp 1.000.000 |
| 8) Dep Bangunan Gedung | Rp 10.000.000 |
| 9) Dep Mesin Pengaduk | Rp 5.000.000 |
| 10) Dep Mesin Pencetak | Rp 4.800.000 |
| 11) Dep Mesin Pengukus | Rp 5.200.000 |
| 12) Dep Mesin Pemotong Buah | Rp 800.000 |
| 13) Dep Etalase Penghangat | Rp 2.400.000 |
| 14) Dep Meja Saji | Rp 1.500.000 |

| | | |
|--------------------------|-----------|------------------|
| 15) Dep Mesin Kasir | Rp | 250.000 |
| 16) Dep Meja Kursi | Rp | 750.000 |
| 17) Dep Sofa | Rp | 250.000 |
| 18) Dep Peralatan Kantor | Rp | 500.000 |
| 19) Dep Komputer | Rp | 2.000.000 |
| 20) Dep Mobil | <u>Rp</u> | <u>4.000.000</u> |
| Jumlah Biaya | Rp | 1.210.050.000 |

c. Proyeksi rugi / laba

Perhitungan laba /rugi yaitu dengan menghitung selisih dari hasil penjualan dengan pengeluaran biaya.

$$\begin{aligned} \text{Laba/Rugi} &= \text{Hasil Penjualan} - \text{Jumlah Biaya} \\ &= \text{Rp } 1.440.000.000 - \text{Rp } 1.210.050.000 \\ &= \text{Rp } 229.950.000 \end{aligned}$$

Dengan demikian laba yang diperoleh per tahun dalam penjualan Bakpao Kentang adalah sebesar Rp 229.950.000

d. Cash Flow

Tabel 14.4 Cash Flow Perusahaan

| Th. | Hasil Penjualan | Total Biaya | Dep | EBT | Tax 10% | EAT | Dep | Recovery MK | Nilai Residu | Proceed |
|-----|-----------------|-------------|-------|--------|---------|---------|-------|-------------|--------------|-----------|
| 1 | 1.390 | 1.178 | 37,45 | 174,55 | 17,455 | 157,095 | 37,45 | | | 194,545 |
| 2 | 1.420 | 1.175 | 37,45 | 207,55 | 20,755 | 186,795 | 37,45 | | | 224,245 |
| 3 | 1.420 | 1.175 | 37,45 | 207,55 | 20,755 | 186,795 | 37,45 | | | 224,245 |
| 4 | 1.435 | 1.174 | 37,45 | 223,55 | 22,355 | 201,195 | 37,45 | | | 238,645 |
| 5 | 1.435 | 1.174 | 37,45 | 223,55 | 22,355 | 201,195 | 37,45 | | | 238,645 |
| 6 | 1.440 | 1.172 | 37,45 | 230,55 | 23,055 | 207,495 | 37,45 | | | 244,945 |
| 7 | 1.450 | 1.170 | 37,45 | 242,55 | 24,255 | 218,295 | 37,45 | | | 255,745 |
| 8 | 1.460 | 1.172 | 37,45 | 250,55 | 25,055 | 225,495 | 37,45 | | | 262,945 |
| 9 | 1.455 | 1.170 | 37,45 | 247,55 | 24,755 | 222,795 | 37,45 | | | 260,245 |
| 10 | 1.450 | 1.175 | 37,45 | 237,55 | 23,755 | 213,795 | 37,45 | 550 | 389 | 1.190,245 |

Keterangan: Dalam Jutaan Rupiah

$$\begin{aligned}\text{Initial Cash Flow} &= \text{Investasi} + \text{Modal Kerja} \\ &= \text{Rp } 1.019.300.000 + \text{Rp } 550.000.000 \\ &= \text{Rp } 1.569.300.000\end{aligned}$$

e. Payback Period

$$\begin{array}{ll}
 PP_1 = \text{Rp } 1.569.300.000 & PP_5 = \text{Rp } 687.620.000 \\
 \quad \underline{\text{Rp } 194.545.000} & \quad \underline{\text{Rp } 238.645.000} \\
 \quad \text{Rp } 1.374.755.000 & \quad \text{Rp } 448.975.000 \\
 PP_2 = \text{Rp } 224.245.000 & PP_6 = \text{Rp } 244.945.000 \\
 \quad \underline{\text{Rp } 1.150.510.000} & \quad \underline{\text{Rp } 204.030.000} \\
 PP_3 = \text{Rp } 224.245.000 & PP_7 = \text{Rp } 255.745.000 \\
 \quad \underline{\text{Rp } 926.265.000} & \quad \underline{\text{Rp } 51.715.000} \\
 PP_4 = \text{Rp } 238.645.000 & \\
 \quad \underline{\text{Rp } 687.620.000} & PP = 7 \text{ tahun } 2 \text{ bulan}
 \end{array}$$

Diterima karena $PP > \text{Umur Ekonomis yaitu } 7\text{tahun } 2\text{bulan} > 10 \text{ tahun.}$

f. Nett Present Value

Tabel 14.5 Nett Present Value 10%

| Th | Proceed | DF (10%) | Present Value |
|---------------------|------------------|----------|------------------|
| 1 | Rp 194.545.000 | 0,909 | Rp 176.841.405 |
| 2 | Rp 224.245.000 | 0,826 | Rp 185.226.370 |
| 3 | Rp 224.245.000 | 0,751 | Rp 168.407.995 |
| 4 | Rp 238.645.000 | 0,683 | Rp 162.994.535 |
| 5 | Rp 238.645.000 | 0,621 | Rp 148.198.545 |
| 6 | Rp 244.945.000 | 0,564 | Rp 138.148.980 |
| 7 | Rp 255.745.000 | 0,513 | Rp 131.197.185 |
| 8 | Rp 262.945.000 | 0,467 | Rp 122.795.315 |
| 9 | Rp 260.245.000 | 0,424 | Rp 110.343.880 |
| 10 | Rp 1.190.245.000 | 0,386 | Rp 459.434.570 |
| Total Present Value | | | Rp 1.803.588.780 |
| Total Investasi | | | Rp 1.569.300.000 |
| Nett Present Value | | | Rp 234.288.780 |

Diterima karena $\text{Nett Present Value} > 0$ atau bernilai positif.

g. Profitability Index (Return On Investment)

$$\begin{aligned}
 PI &= \frac{\text{Total Present Value}}{\text{Total Investasi}} \\
 &= \frac{\text{Rp } 1.803.588.780}{\text{Rp } 1.569.300.000} \\
 &= 1,15
 \end{aligned}$$

Diterima karena $PI \text{ atau } ROI > 1.$

h. Internal Rate of Return

Coba dengan Discount Factor 12%

Tabel 14.6 Nett Present Value 12%

| Th | Proceed | PVIF 12% | Present Value |
|---------------------|------------------|----------|-----------------|
| 1 | Rp 194.545.000 | 0,893 | Rp 173.728.685 |
| 2 | Rp 224.245.000 | 0,797 | Rp 178.723.265 |
| 3 | Rp 224.245.000 | 0,712 | Rp 159.662.440 |
| 4 | Rp 238.645.000 | 0,636 | Rp 151.778.220 |
| 5 | Rp 238.645.000 | 0,567 | Rp 135.311.715 |
| 6 | Rp 244.945.000 | 0,507 | Rp 124.187.115 |
| 7 | Rp 255.745.000 | 0,452 | Rp 115.596.740 |
| 8 | Rp 262.945.000 | 0,404 | Rp 106.229.780 |
| 9 | Rp 260.245.000 | 0,361 | Rp 93.948.445 |
| 10 | Rp 1.190.245.000 | 0,322 | Rp 383.258.890 |
| Total Present Value | | | Rp1.622.425.295 |
| Total Investasi | | | Rp1.569.300.000 |
| Nett Present Value | | | Rp 53.125.295 |

Coba dengan Discount Factor 13%

Tabel 14.7 Nett Present Value 13%

| Th | Proceed | PVIF 13% | Present Value |
|---------------------|------------------|----------|-------------------|
| 1 | Rp 194.545.000 | 0,885 | Rp 172.172.325 |
| 2 | Rp 224.245.000 | 0,783 | Rp 175.583.835 |
| 3 | Rp 224.245.000 | 0,693 | Rp 155.401.785 |
| 4 | Rp 238.645.000 | 0,613 | Rp 146.289.385 |
| 5 | Rp 238.645.000 | 0,543 | Rp 129.584.235 |
| 6 | Rp 244.945.000 | 0,480 | Rp 117.573.600 |
| 7 | Rp 255.745.000 | 0,425 | Rp 108.691.625 |
| 8 | Rp 262.945.000 | 0,376 | Rp 98.867.320 |
| 9 | Rp 260.245.000 | 0,333 | Rp 86.661.585 |
| 10 | Rp 1.190.245.000 | 0,295 | Rp 351.122.275 |
| Total Present Value | | | Rp1.541.947.970 |
| Total Investasi | | | Rp1.569.300.000 |
| Nett Present Value | | | -Rp 27.352.030 |

Selisih (Interpolasi) :

| Selisih Disount Factor | Selisih Present Value | Selisih dgn Capital |
|------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 12% | Rp 1.622.425.295 | Rp 1.622.425.295 |
| <u>13%</u> | <u>Rp 1.541.947.970</u> | <u>Rp 1.569.300.000</u> |
| 1% | Rp 80.477.325 | Rp 53.125.295 |

$$\text{IRR} = 12\% + 1\% \frac{\text{Rp } 53.125.295}{\text{Rp } 80.477.325}$$

$$\text{Rp } 80.477.325$$

$$= 12\% + 0,661\%$$

$$= 12,661\%$$

Diterima karena $\text{IRR} > \text{Expected Return}$, yaitu $12,661\% > 10\%$.

C. LATIHAN SOAL DAN TUGAS

1. Buatlah contoh laporan studi kelayakan bisnis sesuai dengan jenis usahanya

D. DAFTAR PUSTAKA

Buku

1. Hussen Umar “ Studi Kelayakan Bisnis” Jakarta PT Gramedia Utama, November 2009, cetakan kesepuluh.
2. Fuad Husnan dan Sumarsono “ Studi Kelayakan Bisnis”Jogyakarta UPP AMP YKPN 2010.
3. Suswanto Sutojo “Studi Kelayakan Bisnis” jakarta PT Pustaka Binawan Presindo 1999
4. Behrwans dan PM Hawrank “ manual For The Preparation of Indonesia Feasibility Student”Viena United Nation 2011.
5. Dr. Kasmir,S.E.,M.M dan Jakfar, S.E.,M.M “Studi Kelayakan Bisnis” Jakarta Kencana Prenada Media Group, April 2013, cetakan kesembilan edisi revisi
6. Sri Handaru Yuliati,”Studi Kelayakan Bisnis” Tangerang Selatan, Universitas Terbuka, edisi kedua cetakan pertama.