

# Studi Kelayakan Bisnis

Didit Herlianto  
Triani Pujiastuti

---

---

# **Studi Kelayakan Bisnis**

# **Studi Kelayakan Bisnis**

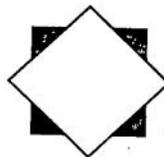
Didit Herlianto  
Triani Pujiastuti

## STUDI KELAYAKAN BISNIS

Oleh : Didit Herlianto  
Triani Pujiastuti

Edisi Pertama  
Cetakan Pertama, 2009

Hak Cipta © 2009 pada penulis,  
Hak Cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan  
bagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun, secara elektronik maupun  
mekanis, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya,  
tanpa izin tertulis dari penerbit.



## KATA PENGANTAR

Pertama kali merencanakan suatu bisnis tak jarang pebisnis di-  
penuhi oleh perasaan tidak yakin dengan jalan yang akan di-  
jalani. Ketidakyakinan bahkan seringkali menyebabkan pasang  
surut keinginan dan upaya untuk mendirikan bisnis secara nyata.  
Kadang dalam merencanakan suatu bisnis, seseorang sering memper-  
siapkan segala sesuatunya secara berlebihan. Research, survey kema-  
na-mana, tanya soal pajak, software, pembukuan atau pun melakukan  
ini dan itu termasuk menghitung kerugian. Semua persiapan begitu  
melelahkan sehingga perhatian terpecah pada hal-hal yang tidak es-  
sential. Untuk mereduksi masalah-masalah tersebut maka buku ini di-  
hadirkan kepada para pembaca yang berkeinginan membangun suatu  
bisnis.

Buku ini akan memberikan deskripsi secara praktis tentang  
bagaimana cara menyusun studi kelayakan bisnis mulai dari aspek  
pasar sampai dengan aspek antisipasi risiko bisnis. Dalam penjabaran  
studi kelayakan bisnis disertai dengan contoh sehingga sangat mudah  
untuk dipahami oleh siapapun yang berkeinginan merencanakan atau  
membangun suatu bisnis. Buku ini dapat dijadikan sebagai panduan  
atau digunakan secara luas, baik oleh seseorang yang merencanakan  
bisnis, praktisi bisnis, dosen, mahasiswa maupun masyarakat umum.



### GRAHA ILMU

Candi Gebang Permai Blok R/6  
Yogyakarta 55511  
Telp. : 0274-882262; 0274-4462135  
Fax. : 0274-4462136  
E-mail : info@grahailmu.co.id

Herlianto, Didit; Pujiastuti, Triani

STUDI KELAYAKAN BISNIS/Didit Herlianto; Triani  
Pujiastuti

-Edisi Pertama - Yogyakarta; Graha Ilmu, 2009  
x + 114 hlm, 1 Jil. : 23 cm.

ISBN: 978-979-756-543-5

1. Manajemen      2. Ekonomi      I. Judul

Setelah membaca buku ini diharapkan pembaca memperoleh tambahan pengetahuan tentang bagaimana cara menyusun studi kelayakan bisnis secara praktis dan bermanfaat untuk merancang suatu bisnis secara lebih mudah.

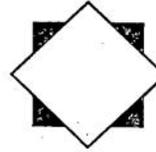
Penulis menyadari bahwa dalam buku ini masih terdapat banyak kekurangan, oleh karena itu kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan buku ini akan diterima dengan senang hati.

Akhirnya kepada penerbit Graha Ilmu Yogyakarta, penulis mengucapkan terimakasih yang mendalam atas bantuan dan kerjasamanya sehingga memungkinkan buku ini untuk diterbitkan. Tidak lupa juga kepada teman-teman seprofesi, terima kasih atas masukan-masukannya.

Yogyakarta, Agustus 2009

Didit dan Triani

*Studi Kelayakan Bisnis*



## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b>	v
<b>DAFTAR ISI</b>	vii
<b>BAB 1 DESKRIPSI STUDI KELAYAKAN BISNIS</b>	<b>1</b>
1.1 Perusahaan dan Bisnis	1
1.2 Studi Kelayakan Proyek dan Bisnis	2
1.3 Tahapan Studi Kelayakan Bisnis	2
1.4 Aspek-Aspek Studi Kelayakan Bisnis	4
1.5 Hasil dan Etika Studi Kelayakan Bisnis	5
1.6 Manfaat Studi Kelayakan Bisnis	5
<b>BAB 2 STUDI KELAYAKAN BISNIS ASPEK PASAR</b>	<b>7</b>
2.1 Kajian Aspek Pasar	8
2.2 Hasil Studi Kelayakan Bisnis Aspek Pasar	12
<b>BAB 3 STUDI KELAYAKAN BISNIS ASPEK PEMASARAN</b>	<b>13</b>
3.1 Kajian Aspek Pasar	13
3.2 Hasil Studi Kelayakan Bisnis Aspek Pemasaran	18
<b>BAB 4 STUDI KELAYAKAN BISNIS ASPEK TEKNIK DAN TEKNOLOGI</b>	<b>19</b>
4.1 Kajian Aspek Teknik dan Teknologi	20
4.2 Hasil Studi Kelayakan Bisnis Aspek Teknik dan Teknologi	22

<b>BAB 5</b>	<b>STUDI KELAYAKAN BISNIS ASPEK SUMBER DAYA MANUSIA</b>	<b>25</b>	10.6 Pengaruh Kekuatan Stakeholder Lainnya	62
	5.1 Kajian Aspek Sumber Daya Manusia	26	10.7 Hasil Studi Kelayakan Bisnis Aspek Lingkungan Industri	62
	5.2 Hasil Studi Kelayakan Bisnis Aspek Sumber Daya Manusia	31		
<b>BAB 6</b>	<b>STUDI KELAYAKAN BISNIS ASPEK MANAJEMEN</b>	<b>33</b>	<b>BAB 11</b>	<b>STUDI KELAYAKAN BISNIS ASPEK LINGKUNGAN HIDUP</b>
	6.1 Kajian Aspek Manajemen	33		65
	6.2 Hasil Studi Kelayakan Bisnis Aspek Manajemen	38	11.1 AMDAL (Analisa Mengenai Dampak Lingkungan)	65
<b>BAB 7</b>	<b>STUDI KELAYAKAN BISNIS ASPEK KEUANGAN</b>	<b>41</b>	11.2 Kegunaan AMDAL	66
	7.1 Kebutuhan dan Sumber Dana	41	11.3 Peraturan dan Perundangan-Undangan	67
	7.2 Aliran Kas ( <i>Cash Flow</i> )	44	11.4 Komponen AMDAL	67
	7.3 Biaya Modal ( <i>Cost Of Capital</i> )	45	11.5 Sistematisasi Pengelolaan Lingkungan	68
	7.4 Kriteria Penilaian Investasi	47	11.6 Hasil Studi Kelayakan Bisnis Aspek Lingkungan Hidup	68
	7.5 Hasil Studi Kelayakan Bisnis Aspek Keuangan	50	<b>BAB 12</b>	<b>ANTISIPASI RISIKO DALAM KELAYAKAN BISNIS</b>
<b>BAB 8</b>	<b>STUDI KELAYAKAN BISNIS ASPEK EKONOMI, SOSIAL DAN POLITIK</b>	<b>51</b>		71
	8.1 Kajian Aspek Ekonomi, Sosial dan Politik	51	12.1 Aspek Risiko	71
	8.2 Hasil Studi Kelayakan Bisnis Aspek Ekonomi, Sosial dan Politik	53	12.2 Hasil Studi Kelayakan Bisnis Aspek Risiko	73
<b>BAB 9</b>	<b>STUDI KELAYAKAN BISNIS ASPEK YURIDIS</b>	<b>55</b>	<b>BAB 13</b>	<b>PENYUSUNAN STUDI KELAYAKAN BISNIS</b>
	9.1 Kajian Aspek Yuridis	55		75
	9.2 Hasil Studi Kelayakan Bisnis Aspek Yuridis	57	13.1 Laporan Studi Kelayakan Bisnis	75
<b>BAB 10</b>	<b>STUDI KELAYAKAN BISNIS ASPEK LINGKUNGAN INDUSTRI</b>	<b>59</b>	13.2 Contoh Laporan Studi Kelayakan Bisnis	76
	10.1 Ancaman Masuk Pendatang Baru	59	<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	<b>111</b>
	10.2 Persaingan Sesama Perusahaan dalam Industri	60	<b>TENTANG PENULIS</b>	<b>113</b>
	10.3 Ancaman dari Produk Pengganti	61		
	10.4 Kekuatan Tawar Menawar Pembeli ( <i>Buyers</i> )	61		
	10.5 Kekuatan Tawar Menawar Pemasok ( <i>Suppliers</i> )	62		

-oo0oo-

## **DESKRIPSI STUDI KELAYAKAN BISNIS**

### **1.1 PERUSAHAAN DAN BISNIS**

---

**P**erusahaan adalah sebuah organisasi yang memproses perubahan keahlian dan sumber daya ekonomi menjadi barang dan atau jasa yang diperuntukkan bagi pemuasan kebutuhan para pembeli serta diharapkan memberikan laba kepada para pemiliknya.

Bisnis adalah seluruh kegiatan yang diorganisasikan oleh orang-orang yang berkecimpung di dalam bidang perniagaan (produsen, pedagang, konsumen dan industri di mana perusahaan berada) dalam rangka memperbaiki standar serta kualitas hidup mereka.

Berdasarkan pada definisi perusahaan dan bisnis maka dapat disimpulkan bahwa perusahaan merupakan bagian dari bisnis. Karena segala sesuatu yang dilakukan orang dalam rangka memperbaiki standar kualitas hidup dapat dikategorikan bisnis, sedangkan perusahaan lebih pada usaha yang diorganisir untuk memperoleh laba.

## **2 STUDI KELAYAKAN PROYEK DAN BISNIS**

Studi kelayakan proyek merupakan penelitian tentang layak atau tidaknya suatu proyek dibangun untuk jangka waktu tertentu. Contoh studi kelayakan proyek pembangunan jembatan.

Studi kelayakan bisnis merupakan penelitian terhadap rencana bisnis yang tidak hanya menganalisis layak atau tidaknya bisnis dibangun, tetapi juga saat dioperasikan secara rutin dalam rangka pencapaian keuntungan yang maksimal untuk waktu yang tidak ditentukan. Contoh studi kelayakan bisnis: rencana peluncuran produk baru.

Berdasarkan pada definisi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa, studi kelayakan bisnis lingkungannya lebih luas bila dibandingkan dengan studi kelayakan proyek.

## **3 TAHAPAN STUDI KELAYAKAN BISNIS**

Tahap-tahap dalam studi kelayakan bisnis meliputi:

### **3.1 Penemuan ide**

Agar dapat menghasilkan ide yang dapat menghasilkan produk laku untuk dijual dan menguntungkan diperlukan penelitian yang terorganisasi dengan baik serta dukungan sumber daya yang memadai. Ide bisnis yang akan dibuat haruslah juga berpotensi mendatangkan keuntungan jika ide proyek lebih dari satu, dipilih dengan memperhatikan:

Ide proyek sesuai dengan keinginan.

Pengambil keputusan mampu melibatkan diri dalam hal-hal yang sifatnya teknis.

Keyakinan akan kemampuan proyek menghasilkan laba.

### **3.2 Tahap penelitian**

Setelah ide proyek terpilih, dilakukan penelitian yang lebih mendalam dengan metode ilmiah:

- Mengumpulkan data.
- Mengolah data.
- Menganalisis dan menginterpretasikan hasil pengolahan data.
- Menyimpulkan hasil.
- Membuat laporan hasil.

### **1.3.3 Tahap evaluasi**

Evaluasi yaitu membandingkan sesuatu dengan satu atau lebih standar atau kriteria yang bersifat kuantitatif atau kualitatif. Ada 3 macam evaluasi:

- mengevaluasi usaha proyek yang akan didirikan.
- mengevaluasi proyek yang akan dibangun.
- mengevaluasi bisnis yang sudah dioperasikan secara rutin.

### **1.3.4 Tahap pengurutan usulan yang layak**

Jika terdapat lebih dari satu usulan rencana bisnis yang dianggap layak, perlu dilakukan pemilihan rencana bisnis yang mempunyai skor tertinggi jika dibanding usulan lain berdasar kriteria penilaian yang telah ditentukan.

### **1.3.5 Tahap rencana pelaksanaan**

Setelah rencana bisnis dipilih perlu dibuat rencana kerja pelaksanaan pembangunan proyek. Mulai dari penentuan jenis pekerjaan, jumlah dan kualifikasi tenaga perencana, ketersediaan dana dan sumber daya lain serta kesiapan manajemen.

### **1.3.6 Tahap pelaksanaan**

Dalam realisasi pembangunan proyek diperlukan manajemen proyek. Setelah proyek selesai dikerjakan tahap selanjutnya adalah melaksanakan operasional bisnis secara rutin. Agar selalu bekerja secara efektif dan efisien dalam rangka meningkatkan laba perusahaan, dalam operasional perlu kajian-kajian untuk mengevaluasi bisnis dari fungsi keuangan, pemasaran, produksi dan operasi.

## **4 ASPEK-ASPEK STUDI KELAYAKAN BISNIS**

Aspek-aspek yang perlu dianalisis dalam studi kelayakan bisnis adalah sebagai berikut:

### **4.1 Aspek Pasar**

Dalam aspek pasar yang perlu dianalisis adalah sisi-konsumen (pasar konsumen, industri, *reseller* dan pemerintah) dan sisi produsen (pasar persaingan sempurna, *monopoli*, *oligopoly* dan *monopolistic*).

### **4.2 Aspek Internal Bisnis**

Aspek internal bisnis yang perlu dianalisis meliputi:

- Aspek pemasaran.
- Aspek teknik dan teknologi.
- Aspek sumber daya manusia.
- Aspek manajemen.
- Aspek keuangan.

### **4.3 Aspek Eksternal Bisnis**

Aspek eksternal bisnis yang perlu dianalisis meliputi:

- aspek politik, ekonomi, sosial dan budaya.
- aspek yuridis (legal).
- aspek lingkungan industri.
- aspek lingkungan hidup.

### **4.4 Aspek Risiko**

Aspek risiko adalah terkait dengan antisipasi terhadap kemungkinan semua risiko yang dihadapi baik dari aspek pasar, aspek internal bisnis maupun eksternal bisnis.

## **1.5 HASIL DAN ETIKA STUDI KELAYAKAN BISNIS**

Hasil dari studi kelayakan bisnis adalah berupa dokumentasi lengkap dalam bentuk tertulis yang diperlihatkan bagaimana rencana bisnis memiliki nilai-nilai positif bagi aspek-aspek yang diteliti, sehingga akan dinyatakan sebagai bisnis yang layak.

Etika dalam studi kelayakan bisnis terkait dengan aspek moral dan etika dalam bisnis, khususnya dalam studi kelayakan bisnis (SKB) menjadi hal yang penting. Perilaku etis mengacu pada norma-norma atau standar-standar moral pribadi dalam hubungannya dengan orang lain agar dapat terjamin tidak seorangpun yang akan dirugikan. Dalam pengumpulan data dari para responden, perlu diingat hak atas kebebasan pribadi sehingga responden tidak akan dirugikan baik secara fisik maupun mental. Dalam suatu studi kelayakan bisnis pertimbangan-pertimbangan etis terhadap klien perlu diperhatikan. Karena klien mempunyai hak atas studi penelitian yang dilakukan secara etis.

## **1.6 MANFAAT STUDI KELAYAKAN BISNIS**

Studi kelayakan bisnis bermanfaat karena dibutuhkan oleh:

### **1.6.1 Pihak Investor**

Sebelum menanamkan modalnya di perusahaan yang akan dijalankan investor akan mempelajari laporan studi kelayakan bisnis yang telah dibuat, karena investor memiliki kepentingan langsung tentang keuntungan yang akan diperoleh dan jaminan modal yang akan ditanamkan.

### **1.6.2 Pihak Kreditor**

Sebelum memberikan kredit pihak bank perlu mengkaji studi kelayakan bisnis dan mempertimbangkan bonafiditas dan tersedianya agunan yang dimiliki.

Sebagai *leader* manajemen perusahaan juga memerlukan studi kelayakan bisnis untuk mengetahui dana yang dibutuhkan, berapa yang dialokasikan dari modal sendiri, rencana pendanaan dari investor dan kreditor.

#### 1.6.4 Pihak Pemerintah dan Masyarakat

Perusahaan yang akan berdiri harus memperhatikan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan oleh pemerintah agar dapat diprioritaskan untuk dibantu oleh pemerintah.

#### 1.6.5 Bagi Tujuan Pembangunan Ekonomi

Penyusunan studi kelayakan bisnis perlu dianalisis manfaat yang akan didapat dan biaya yang ditimbulkan proyek terhadap perekonomian nasional, karena sedapat mungkin proyek dibuat demi tercapainya tujuan-tujuan nasional.

-ooOoo-



## STUDI KELAYAKAN BISNIS ASPEK PASAR

Tujuan studi kelayakan bisnis aspek pasar adalah untuk mengetahui kelayakan bisnis dari aspek pasar dengan pertimbangan bahwa jika pasar yang dituju tidak jelas, prospek bisnis ke depan tidak jelas maka risiko kegagalan menjadi besar. Di samping hal tersebut sebelum memasuki bisnis hendaknya dilakukan analisis terhadap pasar potensial yang akan dimasuki, sehingga menjadi pasar potensial bagi produk yang dihasilkan. Relevan dengan tujuan tersebut maka hal-hal yang perlu diperhatikan adalah:

- Tidak ada bisnis yang berhasil tanpa adanya permintaan atas barang atau jasa yang dihasilkan.
- Mengetahui berapa besar luas pasar, pertumbuhan permintaan dan *market share* dari produk yang bersangkutan.
- Bagaimana kondisi persaingan antar produsen dan *product life cycle* (PLC).
- Menganalisis kondisi pasar konsumen yang akan dimasuki atau dituju.
- Analisis dilakukan secara deskriptif maupun inferensial dengan jenis data yang digunakan dapat berupa data kuantitatif maupun kualitatif.

## 2.1 KAJIAN ASPEK PASAR

Dalam aspek pasar hal-hal yang perlu dikaji intinya meliputi bentuk pasar. Bentuk Pasar dapat dilihat dari dua sisi yaitu sisi produsen dan dari sisi konsumen.

Bentuk-bentuk Pasar dari sisi Produsen meliputi:

1. **Pasar Persaingan Sempurna**  
Produsen tidak terbatas jumlahnya sehingga aktivitas persaingan tidak tampak, konsumen dapat menjual barang dan membeli beberapa saja tanpa ada batas asal bersedia membeli/menjual pada harga pasar.
2. **Pasar Monopoli**  
Bentuk pasar yang dikuasai oleh seorang penjual saja, karena tidak ada barang substitusi dan terdapat hambatan untuk masuknya pesaing dari luar. Monopoli bisa terjadi karena menguasai barang mentah, penguasaan teknik produksi tertentu, tindakan yuridis/hak paten atau karena luas pasar yang tidak terlalu besar untuk dilayani.
3. **Pasar Oligopoli**  
Pasar oligopoli adalah perluasan dari pasar monopoli (terdapat beberapa produsen), penentuan tingkat harga sangat dipengaruhi oleh pesaing, sehingga tindakan atau aktivitas pesaing harus dipertimbangkan.
4. **Pasar Persaingan Monopolistik**  
Merupakan bentuk campuran antara persaingan sempurna dan monopoli. Mirip persaingan sempurna karena ada kebebasan untuk masuk atau keluar pasar dan barang yang dijual tidak homogen. Karena barang yang heterogen dimiliki perusahaan-perusahaan yang besar saja, pasar ini mirip dengan monopoli.

## Bentuk-bentuk pasar Dilihat dari Sisi Konsumen

1. **Pasar Konsumen**  
Pasar barang dan jasa yang dibeli atau disewa perorangan atau keluarga untuk dikonsumsi sendiri.
2. **Pasar Industri**  
Pasar untuk barang dan jasa yang dibeli atau disewa oleh perorangan atau organisasi untuk digunakan pada produksi barang atau jasa lain, baik untuk dijual atau disewakan.
3. **Pasar Reseller (Dijual kembali)**  
Suatu pasar yang terdiri dari perorangan dan/atau organisasi yang biasa disebut pedagang menengah yang terdiri dari dealer, distributor, grosir, agen dan retail yang menjual kembali untuk mendapat keuntungan.
4. **Pasar Pemerintah**  
Pasar yang terdiri dari unit-unit pemerintah yang membeli atau menyewa barang atau jasa untuk menjalankan tugas-tugas pemerintah.

### 2.1.1 Proyeksi permintaan dan penawaran produk

Proyeksi permintaan terkait dengan permintaan, permintaan efektif dan permintaan potensial. Permintaan adalah jumlah barang yang dibutuhkan konsumen yang mempunyai kemampuan membeli pada berbagai tingkat harga. Permintaan efektif adalah permintaan yang didukung oleh daya beli. Sedangkan permintaan potensial adalah permintaan yang didasarkan pada kebutuhan saja.

Analisis permintaan yang menghasilkan prakiraan permintaan terhadap suatu produk merupakan salah satu alat penting bagi suatu bisnis. Dari perkiraan penjualan dapat diperkirakan anggaran bisnis, sehingga dapat menentukan jumlah dan macam tenaga kerja yang dibutuhkan, kecukupan alat-alat produksi, ketersediaan bahan mentah dan daya tampung gudang.

Permintaan konsumen terhadap barang dan jasa akan menentukan jumlah barang dan jasa yang harus dihasilkan. Permintaan perorangan tidak akan mempengaruhi harga, namun apabila bersama-sama akan membentuk permintaan dalam pasar. Untuk dapat dipakai dalam pengambilan keputusan manajemen, dalam analisis antara jumlah barang yang diminta dengan semua jumlah variabel yang mempengaruhinya.

Sedangkan penawaran adalah berbagai kuantitas barang yang ditawarkan di pasar pada berbagai tingkat harga. Bila harga naik, produsen akan berusaha menaikkan jumlah barang yang dijual. Penawaran oleh penjual dipengaruhi oleh:

- harga barang itu sendiri.
- harga barang lain.
- ongkos produksi.
- tingkat teknologi.
- tujuan perusahaan.

## 1.2 Perkiraan penjualan yang bisa dicapai

Mengukur perkiraan penjualan yang bisa dicapai terkait dengan total permintaan pasar suatu produk saat ini dan wilayah permintaan pasar. Total permintaan suatu produk adalah total volume yang dibeli oleh sekelompok konsumen tertentu dalam suatu wilayah geografis tertentu selama jangka waktu tertentu dalam suatu lingkungan pasar tertentu.

Salah satu persamaan untuk mengestimasi total permintaan pasar adalah persamaan:

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

di mana:

- Q = total permintaan pasar;
- n = jumlah pembeli di pasar;
- p = harga rata-rata satuan;
- q = jumlah yang dibeli oleh rata-rata pembeli per tahun.

Mengestimasi wilayah permintaan pasar dapat dilakukan dalam wilayah yang terbaik serta mengalokasikan anggaran pemasaran yang optimal dan dapat dilakukan dengan dua metode sebagai berikut:

- Market Build Up**  
Digunakan terutama oleh perusahaan barang industri untuk mengidentifikasi semua pembeli potensial dalam setiap pasar dan mengestimasi pembelian potensialnya.
- Market Index**  
Digunakan terutama oleh perusahaan barang konsumsi dengan mengidentifikasi faktor-faktor pasar yang ada korelasinya dengan potensi dan menggabungkannya dalam indeks tertimbang.

### 2.1.3 Perkiraan *market share* yang bisa dikuasai

Mengestimasi *market share* (pangsa pasar) yang dikuasai, dapat dilakukan dengan beberapa tahapan sebagai berikut:

- Mengidentifikasi para pesaing dan mengestimasi penjualan mereka.
- Meramal Permintaan Mendatang melalui: 1) Survei niat pembeli (menanyakan kepada pembeli secara langsung untuk mendapatkan jawaban yang objektif); 2) Pendapat para tenaga penjual (meminta tenaga penjual mengestimasi penjualan produk untuk daerah masing-masing, kemudian estimasi individu dijumlahkan untuk ramalan penjualan keseluruhan); 3) Pendapat para ahli (pendapat yang dihasilkan berdasar data dan analisis yang lengkap dan ilmiah baik dari para akademisi maupun para praktisi); 4) Analisis regresi (seperangkat prosedur statistik untuk menemukan faktor-faktor nyata yang paling penting mempengaruhi penjualan).

Di samping beberapa hal tersebut di atas yang perlu dikaji, dalam analisis pasar juga ada beberapa komponen yang harus dianalisis dan dicermati, di antaranya: Kebutuhan dan keinginan konsumen;

## 2.2 HASIL STUDI KELAYAKAN BISNIS ASPEK PASAR

Dari studi kelayakan bisnis aspek pasar setidaknya memberikan hasil:

- Mampu menentukan produk yang akan dijadikan *benchmark* bagi rancangan produk yang akan dijual.
- Mampu menentukan jenis pasar yang akan dipilih baik dari sisi produsen maupun dari sisi konsumen.
- Mampu melakukan analisis untuk dapat menentukan arah permintaan konsumen akan produk yang dijual serta kemampuan para produsen dalam penawaran di pasar, baik untuk masa sekarang maupun untuk masa depan.
- Mampu memberikan informasi tentang pangsa pasar produk - produk sejenis yang dianggap sebagai pesaing baik untuk masa sekarang maupun untuk masa depan.

-oo0oo-



## STUDI KELAYAKAN BISNIS ASPEK PEMASARAN

Tujuan studi kelayakan bisnis aspek pemasaran adalah untuk mengetahui apakah bisnis barang atau jasa yang akan dilakukan layak atau tidak layak dari aspek pemasaran. Relevan dengan tujuan tersebut maka hal-hal yang perlu diperhatikan adalah:

- Penentuan segmen, target dan posisi produk pada pasarnya.
- Kajian untuk mengetahui konsumen potensial seperti: sikap, perilaku serta kepuasan atas produk yang sejenis.
- Menentukan strategi kebijakan dan program pemasaran yang akan dilaksanakan.

### 3.1 KAJIAN ASPEK PEMASARAN

Studi kelayakan bisnis aspek pemasaran hal yang perlu mendapat kajian secara mendalam menyangkut tentang strategi yang digunakan untuk meraih sebagian pasar potensial atau peluang pasar atau seberapa besar pengaruh strategi tersebut dalam meraih besarnya *market share*.

Usaha-usaha memasarkan produk bisnis diperlukan agar proyeksi penjualan yang telah ditentukan (target penjualan) di dalam laporan studi kelayakan bisnis dapat tercapai. Usaha pemasaran terse-

but diwujudkan dalam strategi pemasaran untuk selanjutnya disusun suatu program pemasaran. Strategi pemasaran meliputi pengambilan keputusan atas rencana pengeluaran atau biaya pemasaran, bauran pemasaran dan alokasi biaya pemasaran.

Untuk melaksanakan strategi pemasaran maka perlu disusun suatu program pemasaran yang mencakup kebijakan produk, harga, saluran distribusi dan promosi. Kebijakan produk meliputi kualitas produk, pembungkusan, pemberian merek, dan pelayanan. Sedangkan kebijakan harga mencakup penentuan harga pada berbagai tahap dalam distribusi, potongan, pembayaran kredit, yang berkaitan dengan penentuan harga untuk bisnis baru. Kebijakan saluran distribusi merupakan berbagai usaha yang dilakukan perusahaan dalam rangka penyediaan produk untuk memudahkan konsumen menjangkau dan mendapatkan produk yang diinginkan. Kebijakan promosi merupakan usaha perusahaan untuk memberi informasi tentang produknya kepada konsumen dan mempengaruhi mereka agar membeli produk.

Dari penjelasan tersebut di atas maka dalam aspek pemasaran hal-hal yang perlu dikaji meliputi:

- Program pemasaran.
- Pengetahuan, kebutuhan dan keinginan terhadap produk.
- Sikap, perilaku dan kepuasan konsumen terhadap produk.

### 3.1.1. Program Pemasaran

Setelah menentukan jenis pasar, arah permintaan konsumen akan produk yang dijual serta kemampuan para produsen dalam penawaran di pasar baik untuk masa sekarang maupun untuk masa depan, serta memberikan informasi tentang pangsa pasar produk - produk sejenis yang dianggap sebagai pesaing baik untuk masa sekarang maupun untuk masa depan, selanjutnya perusahaan perlu mensegmentasikan pasar, membangun nilai dan kepuasan pelanggan serta memposisikan produk di pasar.

### 3.1.1.1. Segmentasi Pasar

Sebuah perusahaan tidak dapat melayani seluruh pelanggan di pasar yang sangat luas. Pasar terlalu banyak dan tuntutan pembelian mereka berbeda-beda. Perusahaan perlu mengidentifikasi segmen pasar yang dapat dilayani secara paling efektif. Banyak perusahaan memanfaatkan pemasaran sasaran. Disini penjual membedakan segmen-segmen pasar utama, kemudian membidik satu atau dua segmen itu dan mengembangkan produk dan program pemasaran yang dirancang khusus bagi masing-masing segmen. Pemasaran sasaran mengharuskan pemasar melakukan tiga langkah utama:

- Mengidentifikasi dan memilah-milah kelompok pembeli yang berbeda-beda yang mungkin meminta produk dan/bauran pemasaran tersendiri (segmen pasar).
- Memilih satu atau lebih segmen pasar untuk dimasuki (pembidikan pasar).
- Membentuk dan mengkomunikasikan manfaat utama yang membedakan produk perusahaan dengan produk lain di pasar (penetapan posisi pasar).

### 3.1.2. Kebutuhan dan keinginan Konsumen.

Perusahaan-perusahaan yang berhasil, biasanya mengenali dan menanggapi kebutuhan dan keinginan serta kecenderungan yang belum terpenuhi dengan cara yang menguntungkan. Kecenderungan ini adalah arah /urutan kejadian yang mempunyai kemampuan untuk berkembang dan berlangsung lama tanpa ketersendatan. Perusahaan akan mendapatkan keuntungan yang sangat besar jika dapat memecahkan salah satu masalah berikut: misalnya obat penyembuh kanker atau sakit jiwa, makanan tanpa kolesterol dan bahan menyedap, yang sangat lezat, atau komputer mini yang sangat canggih. Salah satu kecenderungan utama sekarang adalah meningkatnya partisipasi wanita dalam angkatan kerja, sehingga telah menumbuh kembangkan bisnis penitipan anak, meningkatnya konsumsi makanan siap saji, pakaian kerja wanita kantor dan sebagainya. Kita perlu bedakan antara mode,

cenderung dan megatrend. Mode tidak dapat diduga, berusia pendek, dan tidak penting secara sosial, ekonomi dan politik. Perusahaan asanya mendapatkan keuntungan dari mode karena keberuntungan n penentuan waktu yang tepat. Kecenderungan lebih dapat diduga n lebih bertahan lama dari pada mode, dapat diamati di beberapa layah pasar, serta konsisten dengan indikator-indikator penting lain ng muncul pada saat bersamaan. Kecenderungan mengungkap ben- < masa depan. Sedangkan megatrend merupakan perubahan besar bidang sosial, ekonomi, politik dan tehnologi yang berjalan lebih nbat, dan pada saat terjadi perubahan itu akan mempengaruhi kita tuk beberapa lama, antara tujuh sampai sepuluh tahun atau lebih, salnya dasawarsa peran wanita dalam kepemimpinan; kebangkitan igius milenium baru; gaya hidup global dan nasionalisme kebudaya-

### 1.3 Membangun Nilai, kepuasan dan mempertahankan pelanggan

Perusahaan-perusahaan saat ini sedang menghadapi persaingan berat. Terlalu banyak perusahaan yang berfikir bahwa mendapat langgan adalah tugas bagian penjualan/pemasaran, sehingga jika tik berhasil, maka bagian/tenaga pemasaranlah yang dianggap kurang ik. Dalam kenyataan pemasaran adalah salah satu faktor untuk merik dan mempertahankan pelanggan. Bagian pemasaran tidak akan ampu menjual produk yang buruk atau gagal memenuhi kebutuhan nsumen.

#### 1.3.1. Nilai Pelanggan (*Customer delivered value*)

Nilai pelanggan adalah selisih antara total nilai pelanggan dengan tal biaya pelanggan. Total nilai pelanggan adalah sekumpulan manfaat ing diharapkan oleh pelanggan dari produk atau jasa tertentu. Sedang- in total biaya pelanggan adalah sekumpulan biaya yang diharapkan eh konsumen akan dikeluarkan untuk mengevaluasi, mendapatkan, enggunakan dan membuang produk/jasa. Harga riil sesuai produk/

jasa adalah sebesar usaha dan kerepotan untuk mendapatkannya. Para pembeli terkadang bertindak atas nama pribadi dan bukan atas nama perusahaan. Akan tetapi memaksimalkan nilai yang diberikan meru- pakan acuan yang bermanfaat yang berlaku dalam banyak situasi. Implikasi dari pengertian di atas adalah:

- Penjual harus menentukan total nilai pelanggan dan total biaya pelanggan dari setiap tawaran pesaingnya untuk mengetahui bagaimana posisi tawaran sendiri dipikiran pembeli.
- Penjual yang kalah dalam nilai yang diberikan kepada pelang- gan, mempunyai dua alternatif. Ia dapat mencoba meningkatkan nilai total pelanggan atau mengurangi biaya total. Alternatif per- tama bisa dilakukan dengan cara penguatan produk, pelayanan, atau meningkatkan citra tawaran. Sedangkan alternatif kedua mengharuskan perusahaan untuk menurunkan harga, menyeder- hanakan proses pemesanan dan penyerahan, mengurangi risiko pembeli dengan memberikan/menawarkan garansi.

#### 3.1.3.2. Kepuasan Pelanggan

Apakah pembeli akan puas setelah membeli, tergantung pada kinerja tawaran sehubungan dengan harapan pembeli. Secara umum Kepuasan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang mun- cül setelah membandingkan antara persepsi/kesannya terhadap ki- nerja (hasil) suatu produk dengan harapannya-harapannya.

Jika kinerja dibawah harapan, pelanggan tidak puas, jika kinerja memenuhi harapan pelanggan puas, dan jika kinerja melebihi harap- an, maka pelanggan sangat puas. Banyak perusahaan memfokuskan pada kepuasan yang tinggi, karena pelanggan yang kepuasannya ha- nya pas, mudah untuk berubah pikiran jika mendapat tawaran yang lebih baik. Bagaimana pembeli membentuk harapan? Harapan mereka dipengaruhi oleh pengalaman pembelian mereka sebelumnya, na- sehat teman/kolega serta janji dan informasi pemasar dan pesaingnya. Perusahaan biasanya berusaha untuk meningkatkan harapan dan memberikan kinerja untuk memenuhinya, menjamin kepuasan total

in mengganti atas setiap peralatan pelanggan yang tidak puas dalam  
irun waktu tertentu.

### 1.3.3. Kebutuhan Untuk Mempertahankan Pelanggan

Kebanyakan teori dan praktek pemasaran lebih terpusat pada  
igaimana menarik pelanggan baru, dari pada mempertahankan  
langgan yang sudah ada. Perusahaan biasanya menekankan pada  
jualan dan pra penjualan, bukan pada membangun hubungan  
ra perhatian terhadap pelanggan sesudah penjualan. Padahal se-  
ngguhnya perusahaan harus selalu benar-benar peduli terhadap ke-  
tiaan dan retensi pelanggan. Kunci dari retensi pelanggan adalah  
puasan. Pelanggan yang puas akan:

- tetap setia lebih lama
- membeli lebih banyak
- membicarakan hal-hal yang baik bagi produk dan perusahaan
- biaya untuk pelayanan lebih kecil
- menawarkan gagasan jasa atau produk kepada perusahaan.

Karena pelanggan yang setia ikut menghasilkan sejumlah be-  
r laba perusahaan, seharusnya perusahaan tidak mengambil risiko  
hilangan seorang pelanggan dengan mengabaikan keluhan, atau  
rtengkar dengan pelanggan dalam hal-hal yang remeh.

## 2 HASIL STUDI KELAYAKAN BISNIS ASPEK PEMASARAN

Hasil dari studi kelayakan bisnis aspek pemasaran setidaknya  
emberikan informasi tentang: Bagaimana segmentasi, target dan po-  
si produk ditetapkan; bagaimana memahami kebutuhan dan keingin-  
i konsumen, Bagaimana memberikan nilai dan kepuasan kepada  
langgan, serta bagaimana mempertahankan pelanggan agar setia.

-oo0oo-

*Studi Kelayakan Bisnis*



## STUDI KELAYAKAN BISNIS ASPEK TEKNIK DAN TEKNOLOGI

Tujuan studi kelayakan bisnis aspek teknik dan teknologi adalah  
untuk memastikan apakah secara teknis dan pilihan teknologi  
tertentu, rencana bisnis dapat dilaksanakan secara layak atau  
tidak layak, baik pada saat pembangunan proyek maupun operasional  
rutin.

Dalam aspek teknis dan teknologi sebenarnya terkait dengan  
masalah manajemen operasional di mana kegiatan aspek manajemen  
operasional meliputi perencanaan, organisasi, *staffing*, koordinasi,  
pengarahan dan pengawasan terhadap operasi perusahaan. Aspek  
operasional ini bertujuan untuk mendukung manajemen dalam rang-  
ka pengambilan keputusan masalah-masalah produksi/operasi.

Ada 2 masalah pokok yang biasanya akan dihadapi dalam aspek  
operasional:

- a. Masalah penentuan posisi bisnis yaitu penentuan posisi bisnis  
dalam masyarakat yang bertujuan agar keberadaan bisnis sesuai  
dengan kebutuhan masyarakat, dan dapat dijalankan secara eko-  
nomis efektif dan efisien. Oleh karena itu, perlu diputuskan ba-  
gaimana hendaknya posisi bisnis ditentukan. Keputusan meliputi,

antara lain meliputi penentuan produk yang akan di tawarkan ke pasar, termasuk menentukan kualitasnya

- b. Masalah operasional, biasanya timbul pada saat proses produksi sudah berjalan. Untuk proses produksi yang menghasilkan jasa, keputusan pada masalah operasional ini adalah, rencana produksi, rencana persediaan bahan baku (komputer, koneksi internet, kabel data, listrik, dan lain-lain) penjadwalan kerja proses produksi, pengawasan dan monitoring kualitas dan pengawasan biaya produksi.

Relevan dengan tujuan tersebut, maka hal-hal yang perlu diperhatikan adalah

- Mengungkapkan kebutuhan apa yang diperlukan dan bagaimana secara teknis proses produksi akan dilaksanakan.
- Untuk bisnis manufaktur yang perlu diperhatikan antara lain: kapasitas produksi, jenis teknologi yang dipakai, pemakaian peralatan dan mesin, lokasi pabrik dan tata letak pabrik yang menguntungkan.
- Antisipasi perkembangan teknologi, agar teknologi yang digunakan nantinya dapat meningkatkan efektivitas, efisiensi dan ekonomis, sehingga akhirnya produk yang dihasilkan mampu bersaing di pasar.

#### **4.1 KAJIAN ASPEK TEKNIK DAN TEKNOLOGI**

Analisis teknikal selain mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan teknikal bisnis juga menilai kelayakan pemenuhan kebutuhan-kebutuhan tersebut pada berbagai alternatif lokasi. Analisis teknikal perlu dilakukan dengan sebaik-baiknya agar tidak terjadi kegagalan bisnis baik kegagalan jangka pendek, yaitu menyangkut masalah keuangan maupun kegagalan jangka panjang, yaitu menyangkut investasi tersebut secara keseluruhan. Tidak ada ukuran baku dalam menilai kelayakan teknikal, tetapi membandingkan dan menggunakan pengalaman bisnis lain yang sejenis merupakan hal yang sangat

membantu dalam pengambilan keputusan teknikal. Untuk membuat analisis teknikal yang baik diperlukan informasi sebanyak-banyaknya dari berbagai sumber. Informasi tersebut berupa informasi produk, informasi pasar, informasi bahan baku.

Dalam analisis teknikal, terdapat proses eliminasi yang dimaksudkan untuk menghilangkan alternatif teknikal yang tidak sesuai dengan kondisi-kondisi intern maupun ekstern. Kondisi intern dalam hal ini adalah kondisi bisnis yang bersangkutan dan kondisi ekstern adalah kondisi di luar bisnis, misalnya peraturan pemerintah dan undang-undang. Persyaratan-persyaratan teknikal dalam setiap tahap dalam proses eliminasi perlu dipenuhi sehingga alternatif-alternatif yang tidak sesuai dengan persyaratan yang diharapkan atau direncanakan, sebaiknya dihilangkan sebagai elemen di dalam bisnis. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari pengambilan keputusan yang salah mengenai bisnis sedini mungkin. Pengambilan keputusan yang salah bisa mengakibatkan kegagalan bisnis di dalam pelaksanaannya. Persyaratan pertama yang perlu dipenuhi adalah berkenaan dengan pemilihan teknologi yang akan digunakan di dalam bisnis. Persyaratan kedua melihat kemungkinan bisnis menyimpang dari peraturan pemerintah atau undang-undang yang berlaku atau tidak. Persyaratan selanjutnya adalah menyangkut biaya produksi dan biaya alternatif teknikal lain dan perlu tidaknya dilakukan penelitian dan tes teknikal melalui laboratorium atau yang sejenis dan perlu tidaknya melakukan studi teknikal lebih lanjut.

Terdapat banyak elemen teknikal yang perlu dinilai dalam analisis teknikal suatu studi kelayakan bisnis. Penilaian tersebut perlu dilakukan dengan sebaik-baiknya untuk memperkenalkan biaya produksi bisnis. Elemen pertama adalah persediaan bahan baku, barang dalam proses maupun barang jadi. Selain itu, skedul produksi dan proses produksi perlu pula dilakukan dengan sebaik-baiknya. Perencanaan proses produksi ini penting karena akan berpengaruh terhadap perencanaan mesin dan peralatan, kebutuhan ruangan dan

letakannya, peralatan pengangkutan bahan dan kebutuhan tenaga kerja. Semua elemen tersebut akan mempengaruhi luas dan bentuk bangunan proyek dan letak lokasi yang akan dipilih meskipun masih la faktor lain yang mempengaruhi pemilihan lokasi. Misalnya, letak sumber bahan baku, letak pasar, letak sumber tenaga kerja, peraturan pemerintah setempat, sumber air, bahan bakar, dan tenaga pembangkit listrik serta, faktor lainnya. Penilaian elemen-elemen tersebut di as dilakukan dengan menilai berbagai alternatif. Alternatif yang memiliki nilai ekonomis tertinggi dalam arti memiliki biaya terendah dengan alternatif yang dipilih.

Dari penjelasan tersebut maka dalam aspek teknik dan teknologi hal-hal yang perlu dikaji intinya meliputi:

Penentuan strategi produksi dan perencanaan produk.

Proses pemilihan teknologi untuk produksi.

Penentuan kapasitas produksi yang optimal.

Letak pabrik dan layout-nya, letak usaha dan layout-nya.

Rencana operasional jumlah produksi.

Rencana pengendalian persediaan bahan baku dan barang jadi.

Pengawasan kualitas produk baik dalam bentuk barang ataupun jasa.

## **.2 HASIL STUDI KELAYAKAN BISNIS ASPEK TEKNIK DAN TEKNOLOGI**

Hasil dari studi kelayakan bisnis aspek teknis dan teknologi setiaknya memberikan informasi tentang: Bagaimana memilih strategi produksi; perencanaan produk dan kualitasnya, sehingga ada pegangan yang jelas terhadap langkah-langkah yang akan ditempuh dalam proses berikutnya; Bagaimana proses pemilihan teknologi yang tepat, sehingga kinerja yang diharapkan dari teknologi tersebut jelas; bagaimana menentukan kapasitas produksi yang optimal sehingga emampuannya dapat ditentukan, baik dalam pemenuhan permintaan pasar sasaran maupun perencanaan peningkatan pangsa pasar;

Bagaimana menentukan letak dan tataletak pabrik, letak dan tataletak kantor; Menentukan perencanaan operasional, misalnya dalam hal jumlah produksi; Bagaimana menentukan rencana pengendalian persediaan bahan baku dan persediaan barang jadi; Bagaimana pengawasan kualitas produk dapat dilakukan dengan sebaik mungkin.

-oo0oo-

---

# 5

## **STUDI KELAYAKAN BISNIS ASPEK SUMBER DAYA MANUSIA**

**T**ujuan studi kelayakan bisnis aspek sumber daya manusia adalah untuk mengetahui apakah dalam pembangunan dan implementasi bisnis diperkirakan layak atau tidak layak dilihat dari ketersediaan sumber daya manusia.

Relevan dengan tujuan tersebut, maka ada dua peran sumber daya manusia yang perlu diperhatikan yaitu:

- Peran sumber daya manusia dalam pembangunan proyek bisnis yang meliputi: kebutuhan sumber daya manusia dibatasi sampai proyek bisnis selesai dibangun; jenis pekerjaan; keahlian dan pembiayaan setelah selesai pembangunan proyek tenaga kerja diberhentikan.
- Peran sumber daya manusia dalam operasional rutin bisnis setelah selesai proyek dibangun yang meliputi: keahlian mereka dalam roda bisnis; lama sumber daya manusia bekerja di perusahaan; pola pengembangan pekerja sampai dengan pemutusan hubungan kerja.

## 5.1 KAJIAN ASPEK SUMBER DAYA MANUSIA

Dalam aspek sumber daya manusia hal-hal yang perlu dikaji meliputi:

### 5.1.1 Analisis jumlah karyawan yang dibutuhkan

Para manajer hendaknya mempertimbangkan beberapa faktor bila akan meramal kebutuhan personil. Dari sudut pandang kepraktisan, maka tuntutan untuk produk atau jasa adalah yang tertinggi. Dengan demikian dalam sebuah perusahaan manufaktur, penjualan adalah yang pertama diperhitungkan, kemudian volume produksi yang dituntut untuk memenuhi tuntutan penjualan ini ditentukan. Akhirnya staf yang dibutuhkan untuk mempertahankan volume keluaran (*output*) diperkirakan. Beberapa faktor lain yang harus dipertimbangkan adalah:

- Perputaran tenaga kerja / *turn over* dari tenaga kerja
- Keputusan untuk meningkatkan mutu produk untuk masuk ke pasar baru
- Kualitas dan sifat karyawan yang sudah ada.
- Perubahan teknologi.
- Sumberdaya keuangan perusahaan.

Teknik-teknik untuk meramalkan kebutuhan SDM, dapat dilakukan dengan: analisis trend, analisis rasio, analisis plot penyebaran, dan peramalan dengan komputerisasi. **Analisis trend** berarti menelaah tingkat *employment* perusahaan selama lima atau sepuluh tahun terakhir untuk memproyeksikan kebutuhan dimasa yang akan datang. Tujuan penggunaan metode ini adalah untuk mengetahui kecenderungan yang mungkin berkelanjutan ke masa depan. Analisis ini bernilai sebagai perkiraan awal, tetapi tingkat *employment* jarang tergantung sama sekali pada perjalanan waktu. Faktor lain seperti perubahan produktifitas, penjualan akan juga mempengaruhi kebutuhan tenaga kerja. **Analisis Rasio**, berarti membuat perkiraan berdasarkan pada rasio antara beberapa faktor misalnya volume penjualan dan jumlah karyawan yang dibutuhkan. **Plot Penyebaran** dapat digunakan

untuk menentukan apakah dua faktor ukuran aktifitas bisnis penstafan di perusahaan berhubungan. Jika ada, maka ketika anda dapat meramalkan ukuran kegiatan bisnis, maka anda juga dapat memperkirakan persyaratan personel perusahaan. Sebagai contoh tersedia data berbagai ukuran rumah sakit (jumlah kamar) dengan jumlah perawat. Jika data ini berhubungan, maka akan nampak titik-titik sebagai suatu garis, sehingga dapat digunakan untuk menentukan jumlah perawat yang dibutuhkan jika rumah sakit berkembang dimasa yang akan datang. Dengan menggunakan **komputerisasi** untuk meramal persyaratan personel, dibutuhkan data khusus serta program-program pendukung. Dengan menggunakan program komputerisasi, seorang manajer dapat dengan cepat menerjemahkan berbagai kebutuhan personel.

### 5.1.2 Penentuan analisis jabatan

**Analisis jabatan** adalah prosedur untuk menetapkan tugas dan dan keterampilan dari suatu jabatan dan orang seperti apa yang akan dipekerjakan pada pekerjaan seperti itu. Analisis ini menghasilkan tentang tuntutan jabatan, yang selanjutnya digunakan untuk mengembangkan uraian jabatan (**job description**). Yaitu suatu daftar tugas-tugas, tanggung jawab, hubungan laporan, kondisi kerja, tanggung jawab dari analisis jabatan, dan Spesifikasi jabatan (**job specification**), yaitu daftar persyaratan (tuntutan manusiawi) suatu jabatan: seperti pendidikan, keterampilan, kepribadian, dan lain-lain dari analisis jabatan.

### 5.1.3 Rekrutment, seleksi dan orientasi

Prosedur pengangkatan akan memberikan hasil terbaik jika didasarkan pada analisa pekerjaan, perencanaan tenaga kerja dan penarikan tenaga. Analisa pekerjaan melalui spesifikasi pekerjaan, memberitahukan kepada kita jenis orang yang perlu untuk memenuhi tanggung jawab pekerjaan dengan tepat. Suatu analisa atas beban kerja dan karakteristik angkatan kerja yang ada sekarang memungkinkan kita untuk merencanakan persyaratan angkatan kerja kita dari segi jumlah.

Perekrutan yang terampil memberikan jumlah pelamar yang cukup memuaskan. Dengan mengetahui jenis orang yang kita inginkan dan berapa banyak yang akan kita angkat, kita dapat memilih dari pelamar pekerjaan yang tersedia.

Ada beberapa variasi pada langkah dalam proses seleksi, misalnya mandor mungkin lebih sederhana dibandingkan dengan wawancara untuk pimpinan:

- Kriteria seleksi ditetapkan yang biasanya didasarkan pada persyaratan jabatan yang sekarang dan dimasa depan.
- Calon diminta melengkapi formulir lamaran, ini bisa dihilangkan jika calon berasal dari perusahaan sendiri.
- Testing kualifikasi calon untuk jabatan itu.
- Wawancara formal yang dilakukan oleh manajer, atasannya, orang lain di dalam organisasi.
- Pengecekan informasi yang diberikan oleh calon, dan dinilai.
- Ujian kesehatan

Orientasi meliputi pengenalan pegawai baru pada perusahaan, fungsinya, tugas-tugasnya, dan orang-orangnya. Penting untuk ditekankan bahwa walaupun program formal ini biasanya dilakukan orang-orang dari departemen personalia, namun tanggung jawab utama pengarahan pegawai baru adalah tetap pada atasannya.

#### 5.1.5 Program pelatihan dan pengembangan

Organisasi yang progresif melangkah lebih jauh dengan pendekatan latihan dan pengembangan; mereka menyiapkan diri untuk masa depan. Ini memerlukan proyeksi mengenai kemampuan baru yang akan dituntut oleh teknologi dan metode yang berubah dimasa depan. Tuntutan-tuntutan baru ini (yang ditimbulkan oleh lingkungan luar) harus dipadukan ke dalam rencana pelatihan perusahaan.

#### 5.1.6. Penentuan prestasi kerja

Terlepas dari hakekat dan keaneka ragaman berbagai program pelatihan, dan pendidikan, sebagian besar pengembangan terjadi di tempat kerja. Tetapi pengembangan semacam itu lambat dan kurang efektif jika karyawan tidak dinilai dan tidak diberi umpan balik secara sistimatis dengan informasi yang berhubungan dengan mutu prestasinya. Semua karyawan dinilai berdasarkan prestasi kerja mereka dalam berbagai cara. Pada umumnya dapat dikatakan bahwa pilihan terletak di antara tiga kemungkinan pendekatan:

- Penilaian sambil lalu, tidak sistimatis dan serampangan.
- Pengukuran yang tradisional dan sistimatis atas: sifat karyawan, sumbangan-sumbangan karyawan atau keduanya.
- Penentuan tujuan bersama melalui suatu program manajemen berdasarkan sasaran (MBS).

Walaupun pendekatan sambil lalu barangkali paling umum digunakan, namun survei dari 426 perusahaan mengungkapkan bahwa 67% melakukan evaluasi prestasi karyawan secara formal, bukan dengan sambil lalu. Penilaian prestasi yang sistematis adalah bahwa penilaian itu menghasilkan informasi yang sangat membantu pengambilan dan pelaksanaan keputusan tentang masalah-masalah seperti promosi, kenaikan gaji, pemberhentian, dan mutasi. Beberapa sistem penilai prestasi sistimatis tradisional, diantaranya adalah dengan cara sebagai berikut:

- Penetapan peringkat (*ranking*).
- Perbandingan antar perorangan
- Daftar pertanyaan (*checklists*)
- Skala penilaian dengan dasar perilaku (*behaviorally rating scales*),

**Program penilaian;** adalah hal yang lebih penting dari pada metode atau formulir penilaian adalah mutu si penilai. Waktu dan perhatian yang memadai harus diberikan kepada perancang penilaian untuk memutuskan pertanyaan-pertanyaan seperti siapa yang harus

menilai, kapan harus menilai, pelatihan bagi si penilai, serta peman-tauan terhadap program penilaian. Dalam metode tradisional dan sis-timatik, manajer mempertimbangkan prestasi para bawahan dengan harapan akan memperoleh angka pengukuran yang tidak memihak, obyektif, faktual, dan dapat diterima. Namun banyak kritik terhadap penilaian ini karena rendahnya keandalan dan keabsahan nya. Oleh karena itu kemudian pendekatan modern **Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBS)**, menekankan penentuan suatu sasaran secara partisipatif tetapi bersama-sama, diikuti oleh evaluasi keberhasilan secara partisipatif bersama-sama dalam wawancara-wawancara penilaian se-cara periodik.

#### 5.1.7 Pengembangan karir

Setelah karyawan di didik, di latih kemudian dinilai, fungsi pengembangan karier belum berakhir. Perhatian untuk pengembang-an karier jangka panjang harus selalu menyertai setiap program pengembangan karyawan yang bersifat komprehensif. Pelaksanaan program pengembangan sumberdaya internal yang direncanakan se-cara khusus akan memberikan hasil yang lebih besar dari pada hanya bergantung pada kesempatan atau perekrutan dari luar yang mung-kin dilaksanakan secara terburu-buru. Karier dapat didefinisikan se-bagai suatu rangkaian kegiatan kerja yang terpisah tetapi berkaitan, yang memberikan kesinambungan, ketentraman dan arti dalam hidup seseorang. Lima dasar yang biasanya digunakan sebagai pembentuk karier individu adalah:

- Kemampuan manajerial.
- Kemampuan fungsional-teknis.
- Kreatifitas

#### 5.1.8 Keselamatan kerja

Pemutusan hubungan kerja dapat digolongkan menurut departe-men, alasan-alasan untuk keluar, masa dinas dan ciri-ciri perorangan seperti umur, jenis kelamin dan sebagainya. Alasan untuk mening-

galkan organisasi harus dianalisis dengan hati-hati untuk memasti-kan kebenarannya. Dalam menangani pemutusan hubungan kerja, sasarannya bukanlah peniadaan karyawan seluruhnya. Beberapa pem-berhentian karyawan memberi manfaat kepada perusahaan, dalam hal karyawan yang meninggalkan perusahaan dapat digantikan oleh kar-yawan yang lebih berkualitas.

#### 5.1.9.1. Pensiun

Pensiun telah dirumuskan oleh beberapa orang sebagai "peran tanpa peran". Dalam masyarakat yang dibangun atas dasar etika ker-ja, sering teryakini adanya peralihan dari suatu peran kerja produktif yang nyata kepada kondisi bahwa pensiun mengakibatkan penyakit mental dan jasmanai serta kadang-kadang kematian yang terlalu cepat. Bagi banyak orang, kerja adalah kehidupan, dan pengangguran adalah suatu kematian yang hidup. Pensiun sesungguhnya adalah merupakan peristiwa penting dalam daur hidup seseorang, dan organisasi punya kewajiban dalam memudahkan peralihan dari satu tahap ke tahap yang lain.

#### 5.1.9.2. Pemecatan

Barangkali pemutusan hubungan kerja yang paling menegang-kan dan tidak menyenangkan adalah pemecatan. Karyawan yang ber-sangkutan pada dasarnya dianggap tidak memuaskan dipandang dari segi pretasi dan/sikap.

## 5.2 HASIL STUDI KELAYAKAN BISNIS ASPEK SUMBER DAYA MANUSIA

Dari studi kelayakan bisnis aspek sumber daya manusia setidak-nya memberikan hasil: Mampu membedakan antara merencanakan sumber daya manusia dalam pembangunan proyek bisnis dan sum-ber daya manusia dalam implementasi bisnis; Menentukan kelayakan tiap unsur manajemen sumber daya manusia, seperti: berapa jumlah



# **STUDI KELAYAKAN BISNIS ASPEK MANAJEMEN**

**T**ujuan studi kelayakan bisnis aspek manajemen adalah untuk mengetahui apakah dalam pembangunan dan implementasi bisnis dapat direncanakan, dilaksanakan dan dikendalikan sehingga rencana bisnis layak atau tidak layak.

## **6.1 KAJIAN ASPEK MANAJEMEN**

---

Sehubungan dengan tujuan tersebut di atas, maka beberapa aspek yang dikaji dalam aspek manajemen meliputi (perencanaan bisnis, pengorganisasian, *actuating*, pengendalian):

### **6.1.1 Perencanaan Bisnis**

Dalam menyusun perencanaan, hendaknya dikaji dari beberapa sisi seperti: sisi pendekatan pembuatan perencanaan, jangka waktu pelaksanaan, tingkatan perencanaan.

#### **6.1.1.1. Pendekatan dalam pembuatan perencanaan**

**Pendekatan Atas-Bawah (*Top-Down*):** dalam pendekatan ini, perencanaan dilakukan oleh pimpinan perusahaan. Unit organisasi dibawahnya hanya melaksanakan hal-hal yang telah direncanakan.

**Pendekatan Bawah-Atas (Bottom-Up):** dalam pendekatan ini pimpinan memberikan gambaran situasi dan kondisi yang dihadapi organisasi, termasuk visi, misi, tujuan sasaran dan sumberdaya yang dimiliki. Selanjutnya memberikan kewenangan kepada manajemen ditingkat bawah untuk menyusun perencanaan.

**Pendekatan Campuran:** dalam pendekatan ini pimpinan memberikan petunjuk perencanaan organisasi secara garis besar, sedangkan secara detail, diserahkan kepada kreativitas unit perusahaan di bawahnya, dengan tetap mematuhi aturan yang berlaku.

#### 6.1.1.2. Pendekatan Kelompok

Pendekatan ini perencanaan dibuat oleh sekelompok tenaga ahli dalam perusahaan. Biasanya didalam perusahaan dibentuk sebuah biro perencanaan.

#### 6.1.2. Fungsi Perencanaan

Ada beberapa fungsi utama dalam perencanaan yaitu: sebagai penerjemah kebijakan umum, sebagai perkiraan, sebagai sumber ekonomi, sebagai pedoman kegiatan, sebagai alat koordinasi, sebagai alat pengawasan.

#### 6.1.3 Macam-Macam Perencanaan

Dilihat dari **jangka waktu**: ada perencanaan jangka panjang (20-30 tahun), perencanaan jangka menengah (3-5 tahun) dan perencanaan jangka pendek (satu tahun). Dari sisi **tingkatan manajemen**: **Perencanaan strategis** merupakan perencanaan untuk mencapai tujuan jangka panjang, **Perencanaan operasional**, merupakan bagian dari perencanaan strategis yang mengarahkan pada bidang fungsional dan bersifat jangka pendek.

#### 6.1.4 Program Kerja

Adalah operasionalisasi perencanaan jangka pendek, yang secara teknis dipakai dalam rangka mengoptimalkan sumberdaya organisasi.

#### 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. Manfaat anggaran bagi perusahaan antara lain: membuktikan adanya perencanaan yang terpadu, sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan perusahaan, alat koordinasi kerja, alat pengawasan kerja, dan sebagai alat evaluasi kegiatan perusahaan.

#### 6.1.5 Pengorganisasian

Dalam membangun proyek dan mengimplementasikan bisnis secara rutin, pengorganisasian hendaknya dikaji dari beberapa sisi, antara lain: langkah-langkah pengorganisasian, asas organisasi, struktur organisasi dan prestasi yang diinginkan.

##### 6.1.5.1. Langkah-langkah Pengorganisasian

- Merinci pekerjaan sesuai dengan visi dan misi organisasi
- Membagi beban kerja ke dalam aktivitas yang secara logis dapat dilakukan oleh seseorang.
- Menetapkan mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan.
- Memantau efektifitas organisasi dan mengambil langkah penyelesaian untuk meningkatkan efektifitas.

##### 6.1.5.2. Asas Organisasi

Asas adalah pedoman yang secara maksimal hendaknya dilaksanakan agar diperoleh satu struktur organisasi yang baik dan aktivitas organisasi yang berjalan lancar. Beberapa asas sebagai pedoman adalah: asas tujuan harus jelas, departementalisasi, asas pembagian

perja harus jelas, asas keselarasan, asas delegasi wewenang, ada reng kendali yang cukup, dan satu komando.

### 1.5.3. Struktur Organisasi

Adalah susunan dan hubungan antara bagian dan posisi dalam perusahaan. Struktur organisasi menjelaskan aktivitas kerja, serta memperhatikan hubungan fungsi dan aktivitas tersebut sampai batas-batas tertentu. Selain itu struktur organisasi juga menjelaskan hierarki in susunan kewenangan, serta hubungan pelaporan (siapa melapor apa).

### 1.5.4. Bentuk Organisasi

Ada beberapa bentuk struktur organisasi, yaitu: Organisasi garis, organisasi fungsional, organisasi garis staff, organisasi gabungan dan organisasi matriks.

**Struktur Organisasi Garis:** bentuk struktur organisasi yang paling sederhana. Ciri nya: 1) Jumlah karyawan relatif sedikit; 2) Organisasi relatif kecil; 3) Karyawan saling mengenal dan akrab; 4) Spesialisasi kerja masih relatif rendah.

**Struktur Organisasi Fungsional:** sebagai ciri bentuk struktur organisasi ini adalah setiap atasan mempunyai wewenang untuk memerikan perintah kepada setiap bawahan yang ada, sepanjang perintah tersebut masih ada hubungannya dengan fungsi yang dimiliki atasan.

**Struktur Organisasi Garis Staf (Staf ahli/Penasehat):** kumpulan orang-orang yang ahli dalam bidang tertentu. Didalam organisasi yang begitu kompleks, biasanya pimpinan mendelegasikan wewenang kepada para staf sesuai dengan bidangnya masing-masing untuk memerikan perintah atau instruksi kepada bawahan atas nama pimpinan.

**Struktur Organisasi Gabungan:** pada dasarnya struktur organisasi ini merupakan bentuk dari kombinasi struktur organisasi yang telah dibahas sebelumnya, sehingga bentuk strukturnya dapat berupa

gabungan dari organisasi garis dan staf, garis dan fungsional, fungsional dan staf atau kombinasi ketiganya.

**Struktur Organisasi Matriks:** struktur organisasi ini biasanya digunakan pada organisasi yang memiliki pekerjaan yang relatif besar, dengan permasalahan yang cukup kompleks. Kondisi semacam ini diperlukan penanganan yang tepat, baik dari segi waktu, tenaga maupun biaya yang dibutuhkan. Dalam struktur organisasi ini, bawahan bisa memiliki atasan yang lebih dari satu orang atasan, sehingga mereka di bawah dua jalur wewenang, dengan kata lain mempunyai dua rantai perintah, yang satu bersifat vertikal, dan yang lainnya horisontal.

### 6.1.6 Actuating (Penggerakan)

Agar *actuating* dapat berjalan dengan baik, maka perlu dikaji beberapa sisi, seperti fungsi penggerakan, sikap dan perilaku pimpinan.

#### 6.1.6.1. Fungsi Penggerakan

Mempunyai fungsi untuk: 1) Mempengaruhi orang lain untuk bersedia menjadi pengikut; 2) Membuat seseorang mengerjakan pekerjaan dengan lebih baik; 3) Memelihara dan memupuk kesetiaan pada pimpinan, tugas dan organisasi; 4) Menanamkan, memelihara dan memupuk rasa tanggung jawab seseorang terhadap orang lain, Tuhannya, negara dan masyarakat.

#### 6.1.6.2. Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan diartikan sebagai suatu proses mengenai pengarahan, dan usaha untuk mempengaruhi kegiatan yang berhubungan dengan anggota kelompok

### 6.1.7 Controlling (Pengendalian)

Pengendalian, sebagai salah satu fungsi manajemen, hendaknya dianalisis untuk mendapatkan jawaban apakah dari sisi ini, rencana

nis dinyatakan layak atau sebaliknya. Fungsi pokok pengendalian ialah: 1) Mencegah terjadinya penyimpangan; 2) Memperbaiki penyimpangan; 3) Mendinamisasikan organisasi; 4) Mempertebal rasa tanggung jawab.

Agar fungsi pengendalian dapat berjalan dengan baik, perlu diperhatikan prinsip-prinsip pengendalian sebagai berikut: 1) Pengendalian harus direncanakan dengan baik; 2) Dapat merefleksikan sifat pengawasan dari bidang-bidang yang diawasi; 3) Pelaporan penyimpangan harus dilaporkan dengan segera; 4) Harus bersifat fleksibel, namis dan ekonomis.

**1.8. Sistem Pengendalian Yang Efektif**

Ada beberapa karakteristik untuk dapat dikatakan suatu pengendalian efektif, yaitu:

- Akurat
- Tepat waktu
- Dipusatkan pada titik pengendalian yang strategis
- Ekonomis
- Realistis dari sisi organisasi
- Fleksibel

**2 HASIL STUDI KELAYAKAN BISNIS ASPEK MANAJEMEN**

Dari studi kelayakan bisnis aspek manajemen setidaknya memerlukan hasil informasi dua aktivitas yaitu manajemen dalam pembangunan proyek bisnis dan manajemen dalam implementasi bisnis tin, dalam kaitannya dengan:

**2.1 Perencanaan**

Hendaknya studi kelayakan bisnis dapat menilai perencanaan dari sisi pendekatan yang digunakan; dari sisi jangka waktu, tingkatan manajemen, fungsinya dan program kerja.

**6.2.2 Pengorganisasian**

Hendaknya studi kelayakan bisnis dapat mengkaji apakah langkah-langkah pengorganisasian di dalam dua aktivitas; manajemen dalam pembangunan proyek bisnis dan manajemen dalam implementasi bisnis rutin dapat berjalan dengan baik.

**6.2.3 Penggerakan**

Hendaknya studi kelayakan bisnis dapat melakukan penggerakan sumber daya manusia (dapat mempengaruhi orang-orang agar bersedia bekerja dengan baik, mampu memupuk kesetiaan pada tugas).

**6.2.4 Pengendalian**

Hendaknya studi kelayakan bisnis dapat mengendalikan manajemen dalam pembangunan proyek bisnis dan manajemen dalam implementasi bisnis rutin. Pengendalian dapat diarahkan pada fungsi pokok pengendalian yaitu mencegah secara maksimal terjadinya penyimpangan-penyimpangan atau kesalahan-kesalahan, memperbaiki berbagai penyimpangan dan kesalahan yang terjadi, dan mendinamiskan organisasi kearah yang lebih efektif dan efisien.

-oo0oo-



## **STUDI KELAYAKAN BISNIS ASPEK KEUANGAN**

**S**tudi kelayakan bisnis dari aspek keuangan, bertujuan untuk mengetahui perkiraan pendanaan dan aliran kas bisnis, sehingga dapat diketahui layak atau tidaknya rencana bisnis yang dimaksud.

Relevan dengan tujuan tersebut maka, hal-hal yang perlu dikaji dalam aspek keuangan meliputi (kebutuhan dan sumber dana, aliran kas, kajian biaya modal, kriteria penilaian investasi).

### **7.1 KEBUTUHAN DAN SUMBER DANA**

---

#### **7.1.1 Kebutuhan dana**

Besarnya kebutuhan dana secara pasti tidak mudah ditentukan, oleh karena itu penentuan kebutuhan dana biasanya berupa taksiran. Secara umum taksiran kebutuhan dana untuk proyek investasi dipengaruhi oleh kompleksitasnya proyek, seperti lokasi pembangunan gedung kantor dan pabrik, jenis peralatan dan teknologi yang digunakan serta faktor pendukung yang lain. Pengalokasian dana untuk proyek investasi secara umum dialokasikan ke dalam dua kelompok, yaitu kebutuhan dana untuk aktiva tetap, dan kebutuhan dana untuk modal kerja.

Aktiva tetap adalah aktiva yang memiliki umur ekonomis lebih dari satu periode operasi perusahaan (satu tahun); dibeli tidak untuk dijual kembali, melainkan digunakan untuk operasi, dan setiap pedanya disusutkan. Pengeluaran dana untuk aktiva tetap ini termasuk dalam pengeluaran modal (*capital expenditure*), sedangkan yang tidak termasuk dalam kriteria di atas termasuk dalam aktiva lancar (modal kerja). Pengeluaran ini diharapkan akan kembali dalam jangka pendek atau paling lama dalam satu periode operasi sudah kembali menjadi kas. Pengeluaran ini disebut dengan pengeluaran penghasilan (*venue expenditure*).

#### **kebutuhan dana untuk aktiva tetap**

Aktiva tetap yang diperlukan untuk investasi, bisa diklasifikasikan sebagai berikut:

#### **aktiva tetap berwujud, yang meliputi:**

Tanah dan pengembangannya. Biaya ini termasuk harga tanah, biaya pendaftaran, biaya penyiapan tanah, balik nama, pemagaran dan lain-lain. Biaya sampai tanah tersebut siap digunakan.

Bangunan dan perlengkapannya. Bangunan ini dapat meliputi: Pabrik dan mesin-mesin, Aktiva tetap lainnya.

#### **aktiva tetap tidak berwujud, meliputi:**

*Patent, lisensi, copyright, goodwill.*

Biaya-biaya pendahuluan, yang terdiri dari biaya untuk studi pendahuluan, survey pasar dan sebagainya.

Biaya sebelum operasi adalah biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan sebelum perusahaan memproduksi secara komersial. Misalnya biaya penarikan tenaga kerja, biaya latihan, dan biaya selama produksi percobaan.

**Dasar Penaksiran:** untuk menaksir biaya dari berbagai aktiva tetap, diperlukan informasi tentang kebutuhan fisik seperti: rencana yang terperinci dengan spesifikasi yang lengkap, pengalaman dari

proyek lain baik yang sama ataupun yang tidak sama di tempat lain, pedoman-pedoman yang telah teruji secara empiris, informasi harga baik harga masa lalu, sekarang maupun perkiraan harga dimasa yang akan datang.

#### **Kebutuhan Dana Untuk Modal Kerja**

Secara umum modal kerja dapat diartikan sebagai modal kerja bruto (*gross working capital*) atau modal kerja netto (*net working capital*). Modal kerja bruto menunjukkan keseluruhan aktiva lancar yang terdiri dari kas, surat-surat berharga (kalau ada), piutang, persediaan. Sedangkan modal kerja netto merupakan selisih antara aktiva lancar dengan hutang lancar atau hutang jangka pendek. Yang dimaksud dengan aktiva lancar adalah aktiva yang untuk menjadi berubah diperlukan waktu tidak lebih dari satu tahun, atau satu siklus produksi.

Dalam buku ini modal kerja, diukur dengan menggunakan pengertian modal kerja bruto. Dalam pengertian sehari-hari modal kerja sering yang digunakan juga aktiva lancar secara keseluruhan. Meskipun dalam keadaan tertentu lebih tepat menggunakan pengertian netto. Untuk menghitung kebutuhan/besar kecilnya modal kerja, didasarkan atas waktu terikatnya dana dalam modal kerja. Yaitu waktu yang diperlukan sejak pengeluaran kas sampai menjadi kas kembali.

#### **7.1.2 Sumber dana**

Setelah jumlah dana yang dibutuhkan diketahui, selanjutnya yang perlu ditentukan adalah dari mana dana diperoleh dan dalam bentuk apa. Dalam hal ini yang 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 yang disetor.
- 2) Saham yang diperoleh dari penerbitan saham di pasar modal.
- 3) Obligasi yang diterbitkan oleh pasar modal.

- l) Kredit yang diterima dari bank.
- i) Sewa-guna (*leasing*) dari lembaga non-bank.

## 7.2 ALIRAN KAS (CASH FLOW)

Aliran kas disusun dengan maksud untuk menunjukkan perubahan kas selama satu periode tertentu serta memberikan alasan mengenai perubahan kas tersebut dengan menunjukkan dari mana sumber kas dan penggunaannya.

Kas merupakan aktiva paling likuid atau merupakan salah satu unsur modal kerja yang paling tinggi likuiditasnya. Prinsip kehati-hatian perlu diterapkan dalam menentukan tingkat likuiditas ini, karena tingkat likuiditas yang tinggi dapat saja disebabkan karena tingkat perputaran kas yang rendah sehingga keuntungan menjadi rendah. Sebaliknya tingkat likuiditas yang rendah bisa disebabkan oleh tingkat perputaran kas yang tinggi, memang akan mendapatkan keuntungan yang lebih besar, tetapi menjadi tidak likuid jika terjadi kebutuhan dana secara mendadak.

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

- Hasil penjualan investasi jangka panjang, aktiva tetap atau adanya adanya penurunan aktiva lancar yang diimbangi dengan penambahan kas.
- Adanya emisi saham atau penambahan modal oleh pemilik dalam bentuk kas.
- Pengeluaran surat tanda bukti utang, serta bertambahnya utang yang diimbangi dengan penerimaan kas.
- Berkurangnya aktiva lancar selain kas yang diimbangi dengan adanya penerimaan kas.
- Adanya penerimaan kas lain-lain seperti sewa, bunga atau dividen.

Sedangkan pengeluaran kas dapat disebabkan oleh transaksi transaksi sebagai berikut:

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

## 7.3 BIAYA MODAL (COST OF CAPITAL)

Konsep *cost of capital* 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 dapat diketahui. Untuk menghitungnya, karena garis besar sumber pembelanjaan terbagi atas utang dan modal sendiri, maka biaya modal dari masing-masing sumber dana harus dihitung.

- a. Biaya Utang  
Biaya utang untuk jangka panjang maupun jangka pendek dapat dihitung dengan menggunakan konsep *present value*.
- b. Biaya modal sendiri  
Kelompok biaya modal sendiri dapat dibagi atas biaya saham preferen, biaya saham biasa, dan biaya laba ditahan.

Biaya saham preferen dapat dihitung dengan formula:

$$P_0 = \frac{A \times B}{K_p}$$

Di mana:

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

Bedangkan biaya saham biasa merupakan suatu tingkat keuntungan minimal yang harus diperoleh suatu investasi yang dibelanjai dengan saham biasa.

Biaya saham biasa dapat dihitung dengan formula:

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

Di mana:

- $k_e$  = biaya modal dari saham biasa;
- D = dividen per lembar saham yang konstan setiap kurun waktu tertentu (misal setiap tahun);
- $P_0$  = harga saham saat ini.

Untuk biaya Laba ditahan, pada dasarnya sama dengan biaya saham biasa. Bedanya untuk biaya saham biasa memiliki floatation cost, yaitu biaya yang dikeluarkan untuk melaksanakan proses saham, sedangkan menggunakan dana dari laba ditahan tidak memerlukan biaya.

Biaya penggunaan modal rata-rata dari keseluruhan dana yang dipakai perlu diketahui, untuk menentukan nilai investasi. Kalau berinvestasi menggunakan modal sendiri, maka cut off rate nya adalah biaya modal sendiri. Sedangkan investasi yang menggunakan biaya modal 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 adalah dengan menghitung biaya modal rata-rata tertimbang setelah pajak, dengan cara mengalikan antara dasar biaya modal dari masing-masing sumber pembelanjaan dengan proporsi dana yang digunakan.

Studi Kelayakan Bisnis

## 7.4 KRITERIA PENILAIAN INVESTASI

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

### 7.4.1 Metode Payback Period (PP)

*Pay Back Period* adalah suatu periode yang diperlukan untuk menutup kembali pengeluaran investasi (*Initial cash investment*) dengan menggunakan aliran kas. Dengan kata lain *pay back period* merupakan rasio antara *initial cash investment* dengan *cash flow* nya, yang hasilnya adalah satuan waktu. Selanjutnya nilai rasio ini dibandingkan dengan *maximum payback period* yang dapat diterima.

Rumus PP:

$$\text{Payback Period} = \frac{\text{Nilai Investasi}}{\text{Kas masuk bersih}} \times 1 \text{ tahun}$$

### Kriteria penilaian PP:

Jika *payback period* lebih pendek waktunya dari *maximum payback period* nya, maka usulan investasi dapat diterima.

Metode ini mempunyai kelemahan, karena tidak memperhatikan konsep nilai waktu uang, disamping juga tidak memperhatikan aliran kas masuk setelah *payback*. Jadi pada umumnya metode ini digunakan sebagai pendukung metode lain yang lebih baik.

### 7.4.2 Metode Net Present Value (NPV)

NPV adalah selisih antara Present value dari investasi dengan nilai sekarang dari penerimaan-penerimaan kas bersih dimasa yang akan datang. Untuk menghitung nilai sekarang perlu ditentukan tingkat bunga yang relevan.

Studi Kelayakan Bisnis Aspek Keuangan

Rumus NPV:

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

Di mana:

$CF_t$  = aliran kas per tahun pada periode t;

$I_0$  = investasi awal pada tahun 0;

K = suku bunga (*discount rate*).

**Kriteria penilaian NPV:**

Jika NPV > 0 → usulan proyek diterima

Jika NPV < 0 → usulan proyek ditolak

Jika NPV = 0 → nilai perusahaan tetap walau usulan proyek diterima atau ditolak

#### 7.4.3 Metode Internal Rate Of Return (IRR)

Metode ini digunakan untuk mencari tingkat bunga yang menyamakan nilai sekarang dari arus kas yang diharapkan dimasa yang akan datang, atau penerimaan kas, dengan pengeluaran investasi awal.

Rumus IRR:

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

Di mana:

t = tahun ke;

n = jumlah tahun;

$I_0$  = nilai investasi awal;

$CF_t$  = arus kas bersih;

IRR = tingkat bunga yang dicari harganya.

IRR dapat dicari dengan coba-coba, caranya, hitung nilai Sekarang dari arus kas dari suatu investasi dengan menggunakan suku bunga

yang wajar, misalnya 10 persen. Lalu bandingkan dengan biaya investasinya. Jika nilai investasi lebih kecil, maka dicoba lagi dengan suku bunga yang lebih tinggi, demikian seterusnya sampai biaya investasi menjadi sama besar.

**Kriteria penilaian IRR:**

Jika IRR yang didapat ternyata lebih besar dari *Rate of Return* yang ditentukan, maka investasi dapat diterima.

Rumus IRR untuk interpolasi ialah:

$$IRR = P_1 - C_1 \times \frac{P_2 - P_1}{C_2 - C_1}$$

Di mana:

$P_1$  = tingkat bunga ke-1;

$P_2$  = tingkat bunga ke 2;

$C_1$  = NPV ke- 1;

$C_2$  = NPV ke-2.

#### 7.4.4 Metode Profitability Index (PI)

Pemakaian metode 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 dari investasi yang telah dilaksanakan. Jadi PI dapat dihitung dengan membandingkan antara PV kas masuk dengan PV kas keluar.

Rumus PI:

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

# 8

## **STUDI KELAYAKAN BISNIS ASPEK EKONOMI, SOSIAL DAN POLITIK**

**S**tudi kelayakan bisnis dari aspek ekonomi, sosial dan politik bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh lingkungan luar memberikan peluang dan sekaligus ancaman bagi rencana bisnis. Selain itu juga untuk mengetahui apa saja yang dapat disumbangkan oleh proyek bisnis bagi lingkungan luar, jika bisnis sudah direalisasi.

### **8.1 KAJIAN ASPEK EKONOMI, SOSIAL DAN POLITIK**

---

Sehubungan dengan tujuan tersebut di atas, maka aspek yang dikaji dalam bab ini adalah aspek ekonomi, aspek sosial, dan aspek politik.

#### **8.1.1. Aspek Ekonomi**

Cukup banyak data makro ekonomi yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan. Data ekonomi makro dapat dijadikan indikator ekonomi, yang dapat diolah menjadi informasi penting dalam rangka studi kelayakan bisnis, misalnya harga, inflasi, kurs valuta asing, PDRB, kredit perbankan, neraca pembayaran dan sebagainya. Disamping data makro ekonomi dapat digunakan sebagai input dalam

udi kelayakan bisnis, maka perlu dikaji pula imbal-baliknya yaitu bisnis yang direncanakan hendaknya bermanfaat bagi pihak lain. Manfaat bisnis ditinjau dari:

**rencana Pembangunan Nasional:** dapat memberikan kesempatan kerja bagi masyarakat; dapat memanfaatkan sumberdaya lokal untuk proses produksi; dapat menghemat devisa negara; dapat mendukung tumbuhnya industri yang lain; menyediakan kebutuhan konsumen dan dapat menambah devisa negara.

**dari sisi distribusi nilai tambah,** kegiatan usaha bisnis dapat mensejahterakan berbagai pihak, antara lain pemerintah dalam bentuk pajak, karyawan, pemegang saham dan *stakeholder* yang lain. Dari sisi pemerintah, bisnis dapat meningkatkan devisa negara.

**1.2 Aspek Sosial**

Disamping mencari keuntungan, perusahaan memiliki tugas melaksanakan kegiatan yang bermacam-macam antara lain: penelitian, penyediaan lapangan kerja baru, meningkatkan kualitas SDM, melaksanakan alih teknologi, meningkatkan mutu / kualitas hidup juga harus dapat meningkatkan kondisi lingkungan baik fisik maupun psikis.

**1.3 Aspek Politik**

Dalam mengkaji kelayakan bisnis, aspek politik perlu dikaji untuk memperkirakan bahwa situasi politik saat bisnis dibangun dan saat implementasikan tidak akan mengganggu, sehingga kajian menjadi layak. Langkah dan kebijakan pemerintah untuk menciptakan *clean government*, akan dinilai sebagai hal yang positif oleh pasar karena akan memberikan jaminan terhadap keamanan modal dan iklim usaha yang kondusif. Sebaliknya hal-hal yang bersifat buruk (penyelewengan dan sebagainya) dinilai sebagai hal yang tidak mendukung dan akan mendatangkan kerugian di dunia investasi. Jadi jelas bahwa aspek politik pemerintah secara langsung maupun tidak langsung berpe-

ngaruh dalam dunia bisnis. Semakin kacau kondisi politik dalam suatu daerah, maka akan berdampak semakin kacau pula dunia bisnis di daerah itu.

**8.2 HASIL STUDI KELAYAKAN BISNIS ASPEK EKONOMI, SOSIAL DAN POLITIK**

Dari studi kelayakan bisnis aspek ekonomi, aspek sosial, dan aspek politik setidaknya memberikan hasil informasi:

- Bagaimana kondisi ekonomi serta peran pemerintah dapat menunjang rencana bisnis, selain bagaimana peran bisnis setelah diimplementasikan dapat mendukung pemerintah untuk memajukan ekonomi masyarakat.
- Bagaimana kondisi sosial akan saling mempengaruhi rencana bisnis (misalnya: perusahaan sebagai lembaga sosial, perubahan kondisi sosial yang kompleks dan peran perusahaan di masyarakat).
- Bagaimana aspek politik akan berpengaruh pada rencana bisnis.
- Hasil analisis terhadap elemen-elemen tersebut (ekonomi, sosial, politik) akan berupa pernyataan yang mendukung apakah rencana bisnis dianggap layak atau tidak layak.

-oo0oo-

# **STUDI KELAYAKAN BISNIS ASPEK YURIDIS**

**T**ujuan studi kelayakan bisnis aspek yuridis adalah untuk memastikan apakah secara yuridis rencana bisnis dapat dinyatakan layak atau tidak layak. Relevan dengan tujuan tersebut, maka hal yang perlu diperhatikan adalah bahwa jika suatu rencana bisnis yang tidak layak namun tetap direalisasikan, bisnis berisiko besar akan dihentikan oleh pihak yang berwajib atau oleh protes masyarakat.

## **9.1 KAJIAN ASPEK YURIDIS**

---

Analisis dan penilaian aspek yuridis meliputi seluruh aspek yang ada dalam suatu bisnis. Dilihat dari segi yuridis pelaksanaan bisnis merupakan suatu rangkaian kegiatan pelaksanaan prestasi dan kontraprestasi. Prestasi adalah pemenuhan kewajiban oleh suatu pihak dan kontraprestasi merupakan pemenuhan kewajiban oleh pihak lain. Ada beberapa hal yang perlu dianalisis, yaitu yang berkaitan dengan pelaksana bisnis, bisnis yang akan dilaksanakan, tempat kedudukan proyek yang akan dilaksanakan, waktu pelaksanaan proyek, dan cara pelaksanaan proyek.

Pelaksanaan bisnis adalah individu (individu-individu) yang terlibat dalam pelaksanaan bisnis atau lebih tepatnya adalah Sponsor

Bisnis. Bisnis yang akan dilaksanakan perlu diteliti sesuai tidaknya dengan yang tercantum dalam Anggaran Dasar masing-masing. Tempat kedudukan bisnis berkaitan dengan status tanah yang diperoleh sebagai tempat kedudukan bisnis. Waktu pelaksanaan bisnis dapat diteliti dari izin yang diperoleh masih berlaku atau sudah tidak berlaku. Cara pelaksanaan bisnis dapat diketahui dari cara sponsor bisnis mendapatkan tambahan modal, baik dari perorangan maupun dari Lembaga Keuangan Bank maupun NonBank. Khusus untuk cara perolehan dana dari Lembaga Keuangan baik Bank maupun NonBank, pihak lembaga keuangan perlu meletakkan dasar pengamanan yuridis. Pengamanan tersebut bersifat pencegahan dan penanggulangan. Cara pencegahan bisa dilakukan melalui persyaratan-persyaratan yang diajukan dalam rangka perolehan pinjaman. Sedangkan cara penanggulangan bisa dilakukan dengan pengenaan jaminan dan asuransi barang yang dijaminakan dengan klausul bank yang bersangkutan.

Berkaitan dengan keberadaan secara legal di mana bisnis akan dibangun akan meliputi ketentuan hukum yang berlaku termasuk perizinan:

1. Izin lokasi
  - sertifikat (akte tanah)
  - bukti pembayaran PBB yang terakhir
  - rekomendasi dari RT / RW / Kecamatan
2. Izin usaha
  - Akte pendirian perusahaan dari notaris setempat PT/CV atau berbentuk badan hukum lainnya
  - NPWP (nomor pokok wajib pajak)
  - Surat tanda daftar perusahaan
  - Surat izin tempat usaha dari pemda setempat
  - Surat tanda rekanan dari pemda setempat
  - SIUP setempat
  - Surat tanda terbit yang dikeluarkan oleh Kanwil Departemen Penerangan

Terkait dengan penjelasan tersebut di atas, sebenarnya dalam aspek yuridis hal-hal yang perlu dikaji intinya meliputi:

1. Siapa pelaksana bisnis
2. Bisnis apa yang akan dilaksanakan
3. Waktu pelaksanaan bisnis
4. Bagaimana bisnis dilaksanakan
5. Peraturan dan perundang-undangan yang berlaku

## 9.2 HASIL STUDI KELAYAKAN BISNIS ASPEK YURIDIS

Dari studi kelayakan bisnis aspek yuridis setidaknya memberikan informasi tentang:

- Bentuk jenis bisnis, identitas pelaksana bisnis, bisnis apa yang akan dikerjakan, waktu pelaksanaan dan lokasi bisnis.
- Kajian yuridis terhadap rencana bisnis tersebut hendaknya menggunakan peraturan-peraturan yang berlaku seperti undang-undang dan peraturan pemerintah.

-oo0oo-



# STUDI KELAYAKAN BISNIS ASPEK LINGKUNGAN INDUSTRI

**S**tudi kelayakan bisnis dari aspek lingkungan industri, bertujuan untuk mengetahui kondisi persaingan di mana perusahaan berada. Kondisi persaingan dalam hal ini merupakan kekuatan yang dimiliki perusahaan maupun ancamannya. Dalam aspek lingkungan industri hal-hal yang perlu dikaji intinya meliputi (Michael E. Porter dan Wheelen): ancaman masuk pendatang baru, persaingan sesama perusahaan dalam industri, ancaman dari produk pengganti, kekuatan tawar menawar pembeli (*buyer*), kekuatan tawar menawar pemasok (*supplier*) dan pengaruh kekuatan *stakeholder* lainnya.

## **10.1 ANCAMAN MASUK PENDATANG BARU**

Masuknya perusahaan sebagai pendatang baru akan menimbulkan sejumlah implikasi bagi perusahaan yang sudah ada, karena akan terjadi perebutan pangsa pasar serta perebutan sumberdaya produksi yang jumlahnya terbatas. Hal ini merupakan ancaman bagi perusahaan yang sudah ada. Namun ada hambatan pendatang baru masuk dalam industri, antara lain: **skala ekonomi**, apabila pendatang baru memproduksi dalam skala kecil, maka mereka akan dipaksa memproduksi pada biaya per unit yang tinggi, padahal perusahaan yang

udah ada berupaya pada skala produksi yang terus diperbesar, dan proses produksi yang terus menerus diefisienkan, sehingga biaya per unit barang menjadi lebih rendah. **Diferensiasi Produk**, yang menciptakan hambatan masuk, memaksa pendatang baru mengeluarkan biaya tinggi untuk merebut para pelanggan yang loyal terhadap perusahaan utama. **Kecukupan Modal** bagi perusahaan lama merupakan hambatan masuk pemain baru. Hambatan masuk dapat juga tercipta arena adanya biaya peralihan (*switching cost*), yaitu biaya yang harus dikeluarkan pembeli apabila berpindah dari produk pemasok tertentu ke produk pemasok lainnya. Pada akhirnya biaya ini akan ditanggung oleh konsumennya. Demikian juga **akses ke saluran distribusi**. Pendatang baru mungkin akan sulit memasuki saluran yang sudah ada dan harus mengeluarkan biaya yang besar untuk membangun saluran sendiri.

## 10.2 PERSAINGAN SESAMA PERUSAHAAN DALAM INDUSTRI

Persaingan dalam industri sangat mempengaruhi kebijakan dan kinerja perusahaan. Dalam situasi persaingan yang oligopolis, perusahaan mempunyai kekuatan yang cukup besar untuk mempengaruhi pasar, dibandingkan pada pasar persaingan sempurna yang memaksa perusahaan menjadi *follower*. Beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat persaingan adalah: **jumlah kompetitor**, kompetitor disini hendaknya dilihat dari beberapa sisi, yaitu disamping jumlahnya, juga struktur, dan kekuatan mereka. Tingkat **pertumbuhan industri** yang besar biasanya menyediakan sejumlah peluang bagi perusahaan untuk tumbuh bersama mereka. Disamping itu **karakteristik produk**, hendaknya tidak hanya sekedar menyediakan kebutuhan dasar, tetapi hendaknya memilih suatu pembedaan (*differentiation*) atau nilai tambah. Pada jenis industri yang mempunyai **biaya tetap** yang besar, perusahaan hendaknya beroperasi pada skala ekonomi yang tinggi. Produksi pada **kapasitas yang tinggi** diperlukan untuk menjaga efisiensi

biaya per unit. Penambahan fasilitas produksi dapat dilakukan apabila perusahaan telah mampu memproduksi pada tingkat yang maksimal. Sementara itu **hambatan untuk keluar** memaksa perusahaan tidak keluar dari industri. Hal ini disebabkan karena aset-aset khusus atau kesetiaan manajemen pada bisnis tersebut.

## 10.3 ANCAMAN DARI PRODUK PENGGANTI

Perusahaan-perusahaan yang berada dalam industri bersaing pula dengan produk pengganti. Ancaman produk substitusi ini sangat kuat jika konsumen dihadapkan pada sedikitnya *switching cost* dan jika produk substitusi itu mempunyai harga yang lebih murah atau kualitasnya sama.

## 10.4 KEKUATAN TAWAR MENAWAR PEMBELI (BUYERS)

Pembeli mampu mempengaruhi perusahaan untuk memotong harga, meningkatkan mutu pelayanan serta mengadu perusahaan dengan kompetitor melalui kekuatan yang mereka miliki. Beberapa kondisi yang mungkin di hadapi perusahaan antara lain adalah:

- Pembeli membeli dalam jumlah besar.
- Pembeli mampu memproduksi yang diperlukan.
- Sifat produk tidak terdiferensiasi dan banyak pemasok.
- *Switching cost* pemasok kecil.
- Produk yang dibeli perusahaan mempunyai andil persentase yang besar bagi biaya produksi pembeli.
- Pembeli mempunyai tingkat profitabilitas yang rendah, sehingga sensitif terhadap harga.
- Produk perusahaan tidak terlalu penting bagi pembeli, sehingga pembeli dengan mudah mencari substitusinya.

### **10.5 KEKUATAN TAWAR MENAWAR PEMASOK (SUPPLIERS)**

Pemasok dapat mempengaruhi industri lewat kemampuan mereka menaikkan harga atau mengurangi kualitas produk atau servis. Pemasok akan kuat jika beberapa kondisi berikut terpenuhi yaitu:

- Jumlah pemasok sedikit.
- Produk/pelayanan yang ada adalah unik dan mampu menciptakan *switching cost* yang besar.
- Tidak tersedia produk substitusi.
- Pemasok mampu melakukan integrasi ke depan dan mengolah produk yang dihasilkan menjadi produk yang sama yang dengan yang dihasilkan perusahaan.
- Perusahaan hanya membeli dalam jumlah yang kecil dari pemasok.

### **10.6 PENGARUH KEKUATAN STAKEHOLDER LAINNYA**

Kekuatan yang keenam adalah berupa kekuatan yang di luar 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, pemegang saham. Pengaruh dari masing-masing stakeholder adalah bervariasi di antara industri yang satu dengan yang lain.

### **10.7 HASIL STUDI KELAYAKAN BISNIS ASPEK LINGKUNGAN INDUSTRI**

Dari studi kelayakan bisnis aspek lingkungan industri setidaknya memberikan informasi tentang:

- Bagaimana situasi dan kondisi ancaman masuk bagi pendatang baru.
- Bagaimana situasi persaingan sesama perusahaan di dalam industrinya.
- Bagaimana ancaman dari produk pengganti.
- Bagaimana kekuatan tawar menawar dari pembeli (*buyer*).
- Bagaimana kekuatan tawar menawar dari pemasok (*supplier*).
- Bagaimana pengaruh kekuatan stakeholder lainnya.

Hasil analisis terhadap elemen-elemen persaingan bisnis tersebut akan berguna sebagai masukan dalam menganalisis kelayakan bisnis, baik secara langsung maupun tidak langsung.

-oo0oo-



# **STUDI KELAYAKAN BISNIS ASPEK LINGKUNGAN HIDUP**

**S**tudi kelayakan bisnis dari aspek lingkungan hidup, bertujuan untuk menentukan apakah secara lingkungan hidup, rencana bisnis diperkirakan dapat dilaksanakan secara layak, atau sebaliknya. Sehubungan dengan tujuan tersebut di atas, maka aspek yang perlu dikaji berhubungan dengan AMDAL (Analisis Mengenai Dampak Lingkungan).

## **11.1 AMDAL (ANALISA MENGENAI DAMPAK LINGKUNGAN HIDUP)**

---

Analisis Dampak Lingkungan sudah dikembangkan oleh beberapa negara maju sejak tahun 1970 dengan nama *Environmental Impact Analysis* atau *environmental Impact Assessment* (EIA). AMDAL diperlukan untuk melakukan suatu studi kelayakan dengan dua alasan pokok, yaitu:

- a. Karena undang-undang dan peraturan pemerintah menghendaki demikian. Hal ini memaksa para pemilik proyek untuk memperhatikan kualitas lingkungan.
- b. AMDAL harus dilakukan agar kualitas lingkungan tidak rusak dengan beroperasinya proyek-proyek industri.

Pemrakarsa proyek harus membuat AMDAL dengan konsekuensi mengeluarkan biaya. Meskipun demikian tanggung jawab penyelenggaraan AMDAL tidak harus diemban oleh pemrakarsa proyek itu sendiri, tetapi dapat diserahkan kepada konsultan swasta atau pihak lain atas dasar saran dari pemerintah.

### 11.2 KEGUNAAN AMDAL

AMDAL bukan suatu proses yang berdiri sendiri, tetapi merupakan bagian dari proses AMDAL yang lebih besar, lebih penting dan menyeluruh serta utuh dari perusahaan dan lingkungannya. Adapun peran AMDAL adalah:

a. **Peran AMDAL dalam pengelolaan Lingkungan**

Aktivitas pengelolaan lingkungan baru dapat dilakukan apabila rencana pengelolaan lingkungan telah disusun berdasarkan perkiraan dampak lingkungan yang akan timbul akibat dari proyek yang akan dibangun. Dalam kenyataan nanti, apabila dampak lingkungan yang telah diperkirakan jauh berbeda dengan kenyataan, ini dimungkinkan karena kesalahan dalam menyusun AMDAL atau pemilik proyek tidak menjalankan proyeknya sesuai AMDAL.

b. **Peran AMDAL dalam Pengelolaan Proyek**

AMDAL merupakan salah satu studi kelayakan lingkungan yang disyaratkan untuk mendapatkan perijinan selain aspek-aspek studi kelayakan yang lain. Seharusnya AMDAL dilakukan bersama-sama, di mana masing-masing aspek dapat memberikan masukan untuk aspek-aspek yang lain, sehingga penilaian yang optimal terhadap proyek dapat diperoleh.

c. **AMDAL sebagai dokumen penting.**

Laporan AMDAL merupakan dokumen penting, sebagai sumber informasi yang detail mengenai keadaan lingkungan pada waktu penelitian proyek dan gambaran keadaan lingkungan di masa setelah proyek dibangun. Dokumen ini juga penting untuk evalu-

asi, untuk membangun proyek lokasinya berdekatan dan dapat digunakan sebagai alat legalitas.

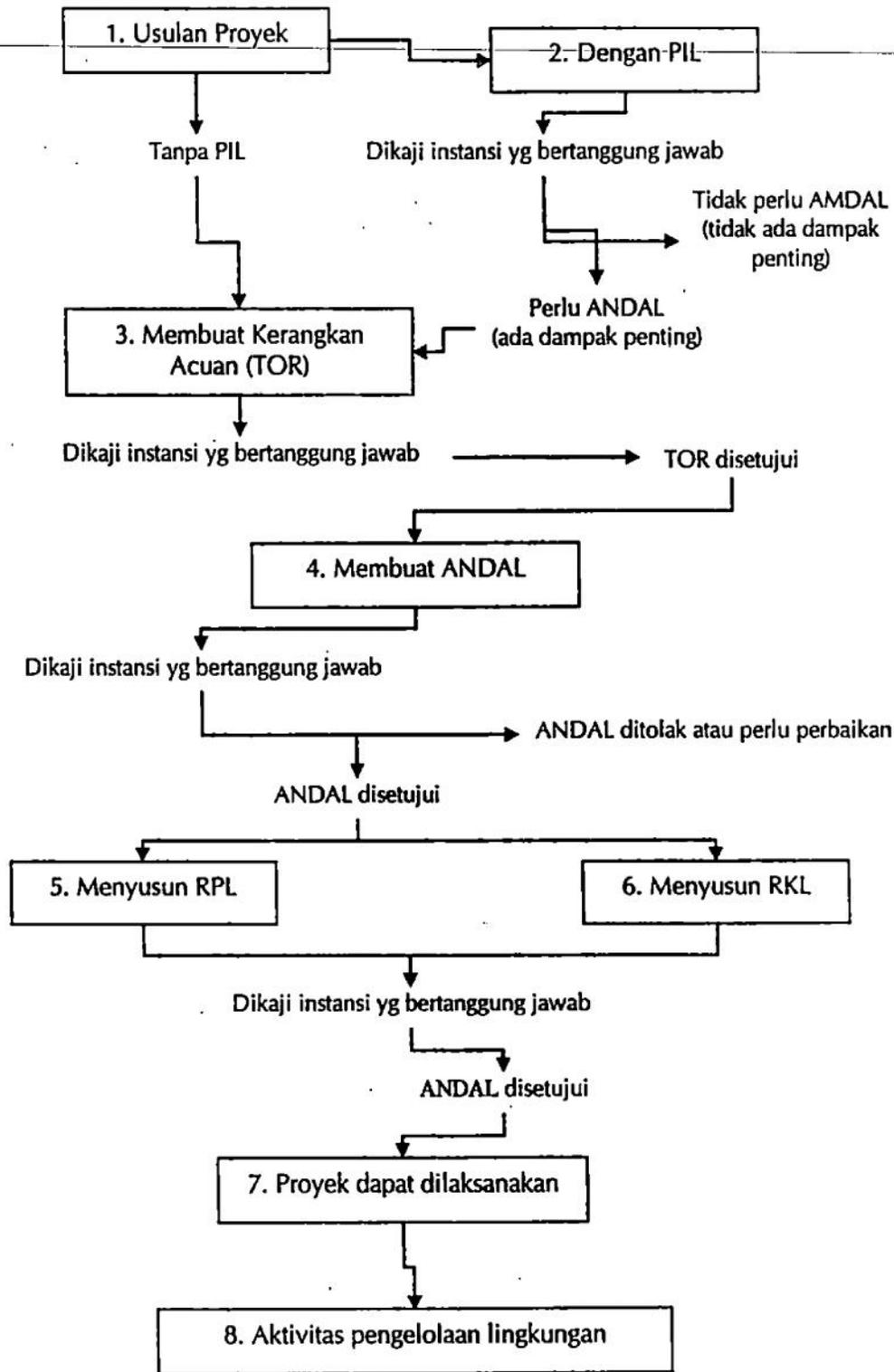
### 11.3 PERATURAN DAN PERUNDANGAN-UNDANGAN

Langkah awal adalah melakukan studi untuk memahami peraturan dan perundangan yang berlaku mengenai lingkungan hidup, di lokasi tempat studi AMDAL dilakukan.

Peraturan ini ada yang berlaku internasional, ada yang nasional dan regional. Peraturan yang **bersifat Internasional** penting diperhatikan terutama oleh mereka yang melakukan studi AMDAL yang dampak proyeknya akan melampaui daerah yang digunakan secara internasional, misalnya proyek yang limbahnya akan dibuang ke laut, atau limbah yang dapat ditiup angin sampai jatuh ke negara lain. Peraturan yang berlaku internasional mengenai AMDAL dapat berupa deklarasi, perjanjian-perjanjian bilateral maupun multilateral. Di Indonesia peraturan dan perundangan dapat dijumpai pada **tingkat nasional**, sektoral maupun regional / daerah. PP no 51 tahun 1993 tentang Analisis Mengenai Dampak Lingkungan merupakan peraturan baru pengganti PP No. 26 tahun 1986. Peraturan ini ditindak lanjuti SK Menteri Negara Lingkungan Hidup No. 10-15 tahun 1994.

### 11.4 KOMPONEN AMDAL

Yang dimaksud dengan AMDAL adalah 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** (Analisa Dampak Lingkungan), **RPL** (Rencana Pemantauan Lingkungan) dan **RKL** (Rencana Pengelolaan Lingkungan). ANDAL secara cermat dan mendalam tentang dampak penting suatu kegiatan yang



**Gambar 11.1** Langkah Proses Penyusunan AMDAL

-oo0oo-

# ANTISIPASI RISIKO DALAM KELAYAKAN BISNIS

**T**ujuan studi kelayakan bisnis terkait dengan risiko bisnis adalah untuk menganalisis kemungkinan-kemungkinan atau mengantisipasi risiko yang akan dihadapi dalam bisnis yang akan dijalankan.

Risiko yang mungkin terjadi dapat dibagi menjadi dua yaitu:

1. Risiko yang tidak dapat dikendalikan, seperti: kebakaran, bencana alam banjir, gempa bumi.
2. Risiko yang dapat dikendalikan seperti: peluncuran produk baru, membangun pabrik baru.

## **12.1 ASPEK RISIKO**

---

Bisnis pada saat ini memasuki suatu era kompleksitas dengan berbagai risiko bisnis yang menuntut kesiapan untuk mampu menjawab tantangan persaingan dalam kompetisi global. Risiko bisnis dalam berbagai wujud dan sumber, menciptakan tantangan dan sekaligus ketidakpastian dalam upaya membangun usaha yang sehat dan kuat. Kesadaran untuk mengelola risiko usaha menjadi sebuah peluang adalah impian semua bisnis, tetapi risiko menjadi sangat tidak seder-

ina dalam sebuah iklim dunia usaha yang memiliki kecenderungan tidakpastian yang tinggi. Oleh karena itu, kalkulasi risiko dalam tiap proses pengambilan keputusan harus menjadi pertimbangan penting manajemen agar mampu secara efektif mengelola risiko yang hadapinya. Kegagalan memahami setiap risiko dalam aktivitas bisnis bisa dapat berakibat bisnis jatuh sakit dan peristiwa ini akan sangat merugikan para stakeholders. Sayangnya, banyak pebisnis yang tidak menganggap penting untuk berfokus pada pengelolaan risiko. Oleh karena itu, pebisnis perlu membangun pola pikir dan kesadaran dalam memahami semua potensi risiko, dan sejak dini berupaya belajar mengendalikan setiap risiko yang mungkin menjadi ancaman bagi kelangsungan bisnisnya. Karena kita tahu bahwa tak satu pun bisnis yang luput dari risiko kerugian dalam perjalanannya. Jadi jika pebisnis ingin mencari bisnis yang tidak memiliki risiko, jawabnya adalah nihil. Setiap bisnis pasti memiliki risiko, yang berbeda adalah kadar tinggi rendahnya risiko tergantung bidang yang dipilih.

Relevan dengan kondisi tersebut maka aspek yang perlu dikaji dalam antisipasi risiko adalah:

Apakah risiko termasuk risiko yang sulit dikendalikan manajemen atau tidak

Apa saja, di mana saja, dan bagaimana risiko di antisipasi.

Untuk itu secara metode, pebisnis dituntut mengidentifikasi segala aktivitas yang melingkupi bisnis. Selanjutnya menaksir kemungkinan maksimum terjadinya kejadian, dan memahami bagaimana merespon kejadian (risiko) yang akan terjadi tersebut. Pebisnis juga harus meletakkan pada tempatnya sistem tentang konsekuensi yang akan diterima, yang kemudian memonitor keefektifan pendekatan dan kontrol manajemen risiko yang diambil. Jika dikaji lebih lanjut terdapat kategori-kategori penting yang patut dipertimbangkan pada risiko-risiko bisnis diantaranya: 1) Risiko strategis, sebagai contoh adalah masuknya pesaing ke pasar; 2) Risiko compliance, contohnya pelanggaran aturan baru tentang kesehatan dan keamanan produk; 3) Risiko

finansial, contohnya tidak dibayar oleh pelanggan atau peningkatan bunga pada pinjaman-bisnis; 4) Risiko operasional, contohnya adalah kerusakan atau pencurian perlengkapan kunci.

## 12.2 HASIL STUDI KELAYAKAN BISNIS ASPEK RISIKO

Hasil kajian risiko-risiko yang mungkin timbul di dalam suatu bisnis dapat dijadikan sebagai alasan apakah suatu rencana bisnis layak dijalankan atau tidak. Semuanya tergantung pada keberanian pengambilan keputusan untuk menerima atau menghindari risiko.

-oo0oo-

# **PENYUSUNAN STUDI KELAYAKAN BISNIS**

## **13.1 LAPORAN STUDI KELAYAKAN BISNIS**

---

**L**aporan Studi Kelayakan Bisnis secara ringkas isinya dapat disusun sebagai berikut:

**Halaman Sampul**

**Kata Pengantar**

**Daftar Isi**

**Daftar Gambar**

**Daftar Tabel**

**Ringkasan Rekomendasi**

### **Bab I: Latar Belakang**

- A. **Bisnis yang Diusulkan**
  - 1. Jenis bisnis yang diusulkan
  - 2. Rencana pelaksanaan
  - 3. Rencana jumlah dana yang diinvestasikan
  - 4. Pemrakarsa

B. Gambaran Umum Kondisi Perusahaan Saat Ini

1. Perkembangan usaha
2. Posisi perusahaan dalam persaingan
3. Kemampuan keuangan

**Bab II: Analisis Aspek yang Dikaji**

- A. Aspek Pasar dan Pemasaran
- B. Aspek Teknik dan Teknologi
- C. Aspek Manajemen
- D. Aspek Sumber Daya Manusia
- E. Aspek Keuangan
- F. Aspek Ekonomi, Sosial dan Politik
- G. Aspek Lingkungan Industri
- H. Aspek Lingkungan Hidup
- I. Aspek Yuridis
- J. Antisipasi Risiko

**Bab III: Simpulan dan Rekomendasi**

- A. Simpulan
- B. Rekomendasi

Lampiran-lampiran

**13.2 CONTOH LAPORAN STUDI KELAYAKAN BISNIS**

Terkait dengan laporan Studi Kelayakan Bisnis akan diberikan contoh laporan Studi Kelayakan Bisnis secara menyeluruh untuk setiap aspek yang perlu dikaji. Aspek yang dikaji untuk setiap rencana bisnis meliputi:

1. Aspek Pasar: Dalam aspek pasar yang perlu dikaji setidaknya meliputi: sisi konsumen (pasar konsumen, industri, reseller dan

pemerintah) dan sisi produsen (pasar persaingan sempurna, monopoli, oligopoly dan monopolistic).

2. Aspek Internal Bisnis: Dalam aspek internal bisnis yang perlu dikaji meliputi: aspek pemasaran, aspek teknik dan teknologi, aspek sumber daya manusia, aspek manajemen, aspek keuangan.
3. Aspek Eksternal Bisnis: Dalam aspek eksternal bisnis yang perlu dikaji meliputi: aspek politik, ekonomi, sosial dan budaya, aspek yuridis (legal), aspek lingkungan industri, aspek lingkungan hidup.
4. Aspek Risiko: Dalam aspek risiko yang perlu dikaji terkait dengan antisipasi terhadap kemungkinan semua risiko yang dihadapi baik dari aspek pasar, aspek internal bisnis maupun eksternal bisnis.

Terkait dengan laporan Studi Kelayakan Bisnis akan diberikan contoh pada rencana bisnis pendirian perusahaan percetakan dan setting. Contoh Hasil laporannya sebagai berikut:

**LAPORAN STUDI KELAYAKAN BISNIS  
PADA PERUSAHAAN PERCETAKAN DAN SETTING**

**BAB I. LATAR BELAKANG**

Dunia bisnis yang semakin kompetitif seolah tidak memberikan kesempatan kepada kita sebagai pebisnis untuk berbuat kesalahan. Karena persaingan yang semakin panas diantara para pelaku bisnis. Seperti halnya dengan bisnis yang hendak kami dirikan mempunyai peluang untuk dapat tumbuh dan berkembang diantara para kompetitor yang sudah ada sebelumnya. Bisnis ini bergerak di bidang manufaktur, yaitu proses pengolahan barang mentah menjadi barang jadi. Perusahaan yang didirikan adalah perusahaan percetakan dan setting yang menghasilkan produk berupa undangan, kartu nama, kalender dan stiker. Perusahaan ini didirikan di suatu daerah yang sarat akan penduduk. Daerah yang dimaksud adalah Desa Balamoa Kecamatan Pangkah, Kabupaten Tegal, Jawa Tengah.

letaknya di pertengahan-antara-desa-dan-kota, salah satunya yaitu untuk memperoleh apa yang mereka butuhkan jauh-jauh ke kota di mana ada percetakan dan setting.

## BAB II. ANALISA ASPEK YANG DIKAJI

### Aspek dan Pemasaran

#### Pasar

#### Perilaku Produsen

Bisnis percetakan dan setting ini termasuk kedalam jenis pasar persaingan sempurna di mana dalam bisnis ini apapun dapat mendirikan dan menutupnya.

Dalam berbisnis berlaku bagi siapapun baik individu maupun joint venture yaitu penetapan tujuan yang umumnya hampir sama berupa keuntungan, bahkan kamu bisa keuntungan yang berlipat. Namun untuk meraih semua tidaklah mudah, sebagaimana dengan bisnis kami yang produk akhirnya berupa kartu undangan, kalender, kop surat, kartu pelajar, spanduk dan lain-lain yang semuanya adalah berbentuk barang (Kongkret), disini kelas sekali service terhadap konsumen sangat diutamakan, sehingga ia tidak akan mudah berpindah ke kompetitor dan selanjutnya akan menjadi konsumen yang loyal.

#### Perilaku Konsumen

Karena penempatan dan pemasarannya ditempatkan yang sama (pedesaan) maka sasaran utama pasarnya adalah masyarakat sekitar lingkungan percetakan, namun tidak menutup kemungkinan bagi konsumen di luar daerah pedesaan juga dapat menikmati apa yang kami hasilkan. Masyarakat yang dimaksud di atas banyak ragamnya misalnya; masyarakat pemerintah (instansi pemerintah daerah), bank (lembaga keuangan), lembaga pendidikan

dan masih banyak lagi. Konsumen lain yang tidak kalah penting adalah konsumen perusahaan industri yaitu perusahaan percetakan lain yang belum memiliki fasilitas lebih misalnya belum memiliki fasilitas setting.

## 2. Aspek Pemasaran

Dalam menjalankan suatu bisnis/usaha yang harus difikirkan yaitu bagaimana memasarkan produk dan pendistribusiannya hingga ke tangan konsumen. Strategi yang kami gunakan disini diantaranya marketing mix dan STP, dapat kami gambarkan bahwa marketing mix mengarah pada beberapa elemen penting untuk mencapai sasaran utama, yaitu:

- a. Place  
Bisnis ini penempatannya/pendiriannya di suatu daerah yang berada di tengah-tengah pemukiman penduduk, di mana penduduk tersebut merupakan sasaran utama pasar kami.
- b. Price  
Harga yang kami tawarkan sesuai dengan standar pasaran, tetapi bisa mengalahkan komoditas, maksudnya kompetitor juga menetapkan harga yang sama kami tidak merasa terkalahkan karena keunggulan yang kami miliki dalam hal efisiensi dan efektifitas, sehingga konsumen merasa tertantang yang akhirnya tidak bisa berpindah ke lain produk.
- c. Produk  
Iklim bisnis yang semakin kompetitif menurut perusahaan / bisnis untuk selalu berinovasi guna memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumen. Product yang kami hasilkan beraneka ragam sesuai dengan permintaan pasar dengan jangka waktu tertentu berdasarkan pesanan.

## omotion

ntuk memproduksinya kami menggunakan advertis-  
g/periklanan yang secara tidak langsung tertera pada  
oduk akhir, misalnya pada undangan yang telah dipen-  
n/dicetak tertera nama dan alamat bisnis/perusahaan  
mi. Promosi bentuk lain yaitu berupa strategi komuni-  
si yang dikembangkan terus menerus pada masyarakat  
num sebagai konsumen agar dapat dipahami oleh me-  
ka terhadap apa yang kami tawarkan.

## gmentasi Pasar

itu membagi pasar menjadi beberapa kelompok  
mbeli yang dibedakan dengan kebutuhan konsumsi  
ereka, karakteristik, serta tingkah laku mereka yang  
mungkinan membutuhkan produk yang beraneka ra-  
m. Kelompok pembeli disini misalnya kalangan yang  
empunyai daya beli tinggi, sedang, dan rendah yang  
empengaruhi tingkat mengkonsumsi tersebut.

## arget Pasar

telah melakukan segmentasi selanjutnya perusahaan  
enetapkan target / pasar sasaran, di mana telah diurai-  
in di atas bahwa pasar sasaran perusahaan kami tertuju  
da daerah pedesaan yang juga kami jadikan sebagai  
mpat berproduksi sekaligus memasarkan produk.

## posisi Pasar

oduk yang akan dihasilkan mempunyai ciri yang khas  
n harga yang terjangkau bagi konsumen sehingga bisa  
ri sisi posisi jelas produk kami di masyarakat.

## nik dan Teknologi

dibahas setelah usaha atau bisnis dinilai layak dari as-  
saran. Dalam hal ini bisnis percetakan dan setting telah  
i aspek pemasaran. Dalam aspek teknik dan teknologis  
aikan mengenai deskripsi produk, lokasi usaha yang

direncanakan, sumber bahan baku, jenis teknologi yang digunakan,  
kapasitas produksi, dan rencana produksi selama umur ekonomis.

## 1. Deskripsi Produk

Perusahaan percetakan dan setting merupakan perusahaan  
manufaktur yang menghasilkan produk seperti undangan, ka-  
lender, kartu nama, stiker. Produk-produk ini dibuat menjadi  
dua tahap, yaitu:

### a. Tahap pertama/tahap penyettingan

Dalam tahap ini produk didesain dengan menggunakan  
computer untuk menghasilkan produk, motif, jenis huruf  
dan gambar yang diinginkan oleh konsumen. Produk  
yang telah disetting selanjutnya akan diprint mengguna-  
kan print laser.

### b. Tahap Sablon

Master yang telah disetting dengan menggunakan com-  
puter selanjutnya dicetak dalam screen (di afdruk) sehing-  
ga dapat diperbanyak sesuai dengan yang dibutuhkan.  
Proses cetak ini menggunakan teknik sablon pada media  
kertas.

## 2. Lokasi Usaha

Lokasi perusahaan yang dipilih adalah beralamat di Jl. Ba-  
lamos Barat No. 42, Kecamatan Pangkah, Kabupaten Tegal,  
Jawa Tengah. Beberapa alasan yang menentukan lokasi ini  
dipilih yaitu:

### a. Lokasi ini dekat dengan pasar potensialnya, yaitu ma- syarakat di desa Balamoa dan desa-desa sekitarnya juga beberapa instansi baik instansi dari pemerintah (Bank, Lembaga pendidikan) ataupun instansi swasta.

### b. Lokasi ini dipilih juga karena faktor biaya. Disini per- usahaan bisa menghemat biaya sewa rumah atau kontrak, karena bertempat di rumah sendiri.

- c. Lokasi ini juga dekat dari bahan baku yang berupa kertas dan perlengkapan dari alat-alat sablon yang bisa diperoleh dari toko yang menjual bahan baku tersebut. Toko supplier bahan baku ini terletak sejauh 5 km.
- d. Lokasi ini terletak di pusat keramaian Desa Balamoa yang berada di perempatan jalan yang menghubungkan dengan berbagai kota yang berada di sekitarnya.
- e. Lokasi ini juga dapat dengan mudah dijangkau dengan alat transportasi yang tersedia, misalnya: angkutan umum dan delman.

### 3. Tata Letak Perusahaan

Karena perusahaan ini merupakan perusahaan manufaktur maka mempunyai dua ruang utama. Ruang ini digunakan sesuai dengan tahap pembuatan produk yang melalui dua tahap. Ruang tersebut yaitu:

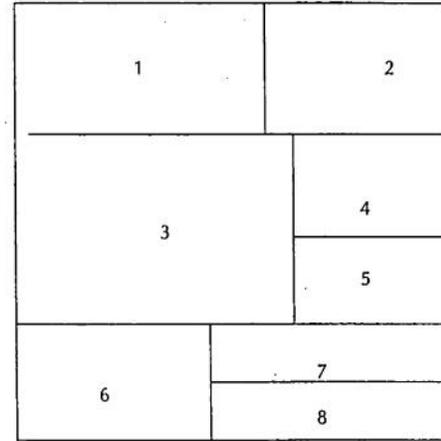
#### a. Ruang Setting

Ruang tempat ini di posisi paling depan, sehingga langsung dapat dilihat dari jalan raya. Ruang ini mempunyai ukuran 4m x 6m, digunakan untuk menerima konsumen yang akan memesan produk dan digunakan untuk menyetting produk yang akan dibuat. Ruang ini berisi dua perangkat meja dan kursi dan digunakan untuk menerima tamu/konsumen dan untuk tempat alat-alat setting seperti computer, printer, dan scanner.

#### b. Ruang Sablon

Ruang ini terletak di belakang rumah dengan ukuran 15m x 15m. ruang ini digunakan untuk proses finishing produk dan berisi alat-alat sablon dan penyimpanan bahan baku serta produk yang telah dibuat.

Gambar Lay out Bangunan



Keterangan:

1. Ruang tamu keluarga
2. Ruang kantor dan setting
3. Ruang keluarga
4. Kamar mandi
5. WC
6. Ruang proses produksi / sablon
7. Gudang barang jadi
8. Gudang bahan baku

### 4. Kapasitas Produksi

Dalam memproduksi produk, kapasitas produk bukan ditentukan oleh kapasitas mesin tetapi menyesuaikan dengan pesanan konsumen. Semakin banyak yang diproduksi atau dipesan maka akan semakin lama waktu menyelesaikannya. Jadi proses produksi tidak kontinyu tetapi incidental yaitu hanya memproduksi jika ada pesanan.

### **rencana Produksi**

Untuk sementara ini perusahaan kami hanya melayani atau menghasilkan produk berupa undangan, kartu nama, kalender, dan stiker. Sedangkan produk lain yang masih berkaitan dengan bisnis ini masih dalam tahap rencana, karena belum memiliki teknologi yang canggih.

### **teknologi**

Teknologi yang digunakan sudah cukup bagus terutama ada fasilitas setting yang membutuhkan seperangkat komputer. Berikut ini beberapa alat yang digunakan untuk proses produksi:

Seperangkat komputer

Scanner

Printer Laser

Screen, dan

Alat-alat sablon

### **manajemen**

Manajemen dalam perusahaan mutlak diperlukan dalam hal ini membantu perusahaan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Pekerjaan dilakukan berdasarkan proses pembuatan produk. Dalam hal ini ada beberapa bagian:

#### **Bagian Design Produk**

Tugas untuk mendesign produk sesuai dengan keinginan konsumen. Dalam posisi ini ditempati oleh orang yang mengerti program computer dengan basis design grafis.

#### **Bagian Proses Produksi**

Bagian ini bertugas untuk pengadaan bahan baku dan penyelesaian produk yang sudah didesign untuk kemudian diperbanyak dan mengemasnya. Sementara ini hanya diperlukan tiga orang tenaga kerja.

### **3. Bagian Keuangan**

Sementara bagian ini dipegang oleh pemilik perusahaan. Bagian ini bertugas untuk mengatur uang yang masuk dan keluar serta hubungannya dengan pihak konsumen.

Perencanaan dan pengawasan dilakukan langsung oleh pemilik perusahaan. Wewenang bersifat sentralisasi, jadi setiap keputusan berada ditangan pemilik perusahaan.

### **D. Aspek Sumber Daya Manusia**

Sumber daya yang digunakan terbagi menjadi dua macam yaitu:

#### **1. Sumber Daya Manusia Tetap**

Yaitu berupa tenaga kerja yang mempunyai ketrampilan khusus untuk mengoperasikan sumber daya lainnya agar menghasilkan output yang sesuai dengan yang diinginkan.

#### **2. Sumber Daya Manusia Spesialis**

Yaitu tenaga kerja yang dibutuhkan hanya pada saat ada pesanan dan bersifat fleksibel, meskipun begitu ketelitian tidak bisa diremehkan guna pencapaian hasil yang maksimal. Motivasi dan kepuasan kerja tenaga kerja karyawan sangat menentukan tingkat produktivitas mereka, oleh sebab itu hal ini harus lebih diperhatikan.

Banyak perusahaan / bisnis dalam mengukur efektivitas kerja kerja yaitu dari kualitas sumber daya manusia. Hal itu memang tidak bisa dipungkiri, karena karyawan merupakan salah satu variable penting sebagai syarat untuk terselesaikannya kegiatan produksi. Karena itu karyawan yang digunakan disini harus mempunyai keterampilan khusus sehingga perekrutannya harus benar-benar selektif dengan tujuan agar mereka diberi follow up berupa penyampaian petunjuk dan keterangan tentang bagaimana cara mereka, cara mengoperasikannya berbagai alat yang ada agar mereka tidak kebingungan, dan diharapkan selalu ada komunikasi terbuka

itar karyawan yang satu dengan yang lainnya serta dengan asannya dimaksud untuk menghindari miss communication.

gkan beberapa hal yang perlu dikaji antara lain:

**emilih Manajer**

alam pemilihan manajer perlu diperhatikan hal-hal yang rkaitan dengan apa yang harus dipunyai oleh seorang ma-ijer. Pada perusahaan yang kami dirikan, pemilik perusahaan erangkap tugasnya menjadi manajer yang menjalankan ahanya. Karena perusahaan ini termasuk perusahaan kecil aka semua tugas manajemen dibebankan pada pemilik pe-sahaan.

**alisis Pekerjaan**

alam perusahaan percetakan dan setting ini hanya ada satu skripsi pekerjaan, yaitu bagian setting komputer. Dalam hal i beberapa syarat yang harus dipenuhi adalah sebagai ber- it:

- Minimal tamatan SMA.
- Menguasai komputer, terutama mengenai design grafis.
- Kompeten terhadap pekerjaanya.
- Jujur dan bertanggungjawab.
- Belum menikah.

dangkan para pekerja lainnya adalah pekerja sementara, aksudnya para pekerja ini hanya dibutuhkan apabila ada sanan yang datang dari konsumen akhir.

**oduktivitas**

ntuk dapat memenuhi permintaan konsumen maka produk- itas tenaga kerja harus diperhatikan. Tidak hanya pada aga tetap (setting) melainkan juga para pekerja sementara. ngkat produktivitas dapat diukur berdasarkan waktu penye- aian produk, kualitas produk yang dihasilkan, ketetapan

dalam design produk dan banyaknya produk yang mampu dihasilkan dalam waktu satu hari.

**4. Kompensasi**

Salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja adalah dengan cara pemberian kompensasi. Kompensi- sasi diberikan kepada pekerja yang berhasil memenuhi target yang ditetapkan oleh perusahaan, misalnya ketepatan dalam waktu penyelesaian produk. Diharapkan dengan kompensasi ini para pekerja merasa dihargai lebih, sehingga akan dapat memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik lagi.

**E. Aspek Keuangan**

Jika gagasan proyek yang telah direncanakan telah feasible dilihat dari aspek pemasaran dan teknis produksi, langkah selanjutnya adalah mengadakan penilaian-penilaian dari aspek finansial. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam analisis finansial seperti sumber data, kebutuhan dana, modal kerja, pendapatan dan biaya, dan penilaian investasi.

**1. Kebutuhan Dana**

Dana yang dibutuhkan pada permulaan pendirian perusaha- an setting terdiri dari dua bagian yaitu untuk aktiva tetap dan untuk modal kerja dapat ditampilkan sebagai berikut:

**Kebutuhan Dana**

Rincian Kebutuhan Dana	Jumlah (dalam Rupiah)
Aktiva Tetap (Investasi Awal):	
- Komputer	5.000.000
- Printer Laser	3.500.000
- Scanner	1.500.000
- Perlengkapan sablon	1.000.000
- Inventaris Kantor	450.000
- Sewa Gedung	1.800.00
Jumlah Aktiva Tetap	13.250.000

Rincian Kebutuhan Dana	Jumlah (dalam Rupiah)
Modal Kerja:	
Kas (untuk biaya tenaga kerja, overhead, administrasi, sewa)	5.225.000
Persediaan Bahan Baku	1.600.000
Jumlah Modal Kerja	6.825.000
Jumlah Kebutuhan Dana (Aktiva Tetap + Modal Kerja)	20.075.000

Jumlah keseluruhan kebutuhan dana untuk aktiva tetap dan modal kerja adalah Rp 13.250.000,- + Rp 6.825.000,- = Rp 20.075.000,-

#### Sumber Dana

Sumber dana yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan pendanaannya terbagi atas dua bagian, yaitu untuk membiayai aktiva tetap dan membiayai modal kerja. Sumber dana yang dibutuhkan berasal dari modal sendiri sebesar Rp 20.075.000,-

#### Pendapatan dan Biaya

Pendapatan  
Perusahaan setting merupakan perusahaan yang memproduksi barang berdasarkan pesanan konsumen, jadi jika tidak ada pesanan maka perusahaan tidak akan memproduksi produknya. Berdasarkan hal ini maka bisa diramalkan pesanan undangan yang akan datang dalam tempo satu tahun sebagai berikut:

Bulan	Jumlah Pesanan	Harga Satuan	Jumlah
Mei	2.500	500,-	1.250.000,-
Juni	3.500	500,-	1.750.000,-
Juli	1.500	500,-	750.000,-
Agustus	2.000	500,-	1.000.000,-
September	1.000	500,-	500.000,-
Oktober	1.500	500,-	750.000,-

Studi Kelayakan Bisnis

Bulan	Jumlah Pesanan	Harga Satuan	Jumlah
November	2.000	500,-	1.000.000,-
Desember	3.500	500,-	1.750.000,-
Januari	4.000	500,-	2.000.000,-
Februari	1.000	500,-	500.000,-
Maret	4.000	500,-	2.000.000,-
April	3.000	500,-	1.500.000,-
Jumlah	25.000		14.000.000,-

#### b. Biaya

Biaya yang dikeluarkan dalam proses produksi terdiri dari biaya bahan mentah, biaya tenaga kerja langsung (biaya variabel). Data di bawah ini meramalkan biaya yang akan dikeluarkan perusahaan dalam satu tahun dengan berdasarkan forecasting penjualan di atas.

##### 1) Biaya bahan baku

Bulan	Jumlah Pesanan	Harga Satuan	Jumlah
Mei	2.500	50,-	125.000,-
Juni	3.500	50,-	175.000,-
Juli	1.500	50,-	75.000,-
Agustus	2.000	50,-	100.000,-
September	1.000	50,-	50.000,-
Oktober	1.500	50,-	75.000,-
November	2.000	50,-	100.000,-
Desember	3.500	50,-	175.000,-
Januari	4.000	50,-	200.000,-
Februari	1.000	50,-	50.000,-
Maret	4.000	50,-	200.000,-
April	3.000	50,-	150.000,-
Jumlah	25.000		1.600.000,-

Penyusunan Studi Kelayakan Bisnis

Biaya bahan untuk sablon/overhead

Bulan	Biaya sablon/500 lembar	Jumlah
Januari	25.000	125.000,-
Februari	25.000	175.000,-
Maret	25.000	75.000,-
April	25.000	100.000,-
Mei	25.000	50.000,-
Juni	25.000	175.000,-
Juli	25.000	100.000,-
Agustus	25.000	175.000,-
September	25.000	200.000,-
Oktober	25.000	50.000,-
November	25.000	200.000,-
Desember	25.000	175.000,-
Jumlah		1.600.000,-

Biaya tenaga kerja (biaya variabel)

Tenaga Setting

Rp 3.500,- per satu setting. Satu setting digunakan untuk 500 lembar

Tenaga Sablon

Rp 3.000,- / 100 lembar.

Dari data di atas dapat disusun anggaran biaya tenaga kerja langsung dalam periode satu tahun.

Bulan	Tenaga Setting	Jumlah	Tenaga Sablon	Jumlah
Januari	3.500,- / 500 lb	17.500,-	2.000,- / 100 lb	50.000
Februari		24.500,-		70.000
Maret		10.500,-		30.000
April		14.000,-		40.000
Mei		7.000,-		20.000
Juni		10.500,-		30.000
Juli		14.000,-		40.000
Agustus		24.500,-		70.000

Bulan	Tenaga Setting	Jumlah	Tenaga Sablon	Jumlah
Januari		28.000,-		80.000
Februari		7.000,-		20.000
Maret		7.000,-		80.000
April		10.500,-		70.000
Total		175.000,-		600.000

4) Biaya Penyusutan (Biaya tetap)

Biaya penyusutan berlaku pada aktiva tetap seperti komputer, printer laser, scanner, perlengkapan sablon, inventaris kantor, serta sewa bangunan. Penyusutan dihitung berdasarkan metode garis lurus tanpa nilai sisa. Berikut ini penyusutan ditampilkan dalam table sebagai berikut:

Jenis	Umur Ekonomis	Penyusutan / tahun
Komputer	5	1.000.000,-
Printer Laser	5	700.000,-
Scanner	5	300.000,-
Perlengkapan Sablon	5	200.000,-
Inventaris Kantor	5	90.000,-
Akumulasi Penyusutan		2.290.000,-

5) Proyeksi Rugi-Laba

Dari data mengenai pendapatan dan biaya maka dapat disusun suatu proyeksi rugi-laba (pertahun) sebagai berikut ini:

**Proyeksi Rugi-Laba (pertahun)  
Perusahaan Percetakan dan Setting**

Penjualan (Pendapatan)		Rp 14.000.000
<b>Harga Pokok Penjualan (HPP):</b>		
Biaya Bahan Baku	Rp 1.600.000	
Biaya Tenaga Kerja	Rp 775.000	
Biaya Overhead Langsung	Rp 1.600.000	
Biaya Overhead Tetap (Penyusutan)	Rp 2.290.000	
<b>Jumlah HPP</b>		<b>Rp 6.265.000</b>
<b>Labanya Kotor</b>		<b>Rp 7.735.000</b>
<b>Biaya Operasional:</b>		
Biaya Administrasi	Rp 850.000	
Biaya telepon	Rp 500.000	
Biaya pengiriman	Rp 1.500.000	
<b>Jumlah Biaya Operasional</b>		<b>Rp 2.850.000</b>
<b>Labanya Operasi Bersih</b>		<b>Rp 4.885.000</b>
<b>Biaya Bunga</b>		<b>0</b>
<b>Labanya Sebelum Pajak</b>		<b>Rp 4.885.000</b>
<b>Pajak (PPH=10%)</b>		<b>Rp 488.500</b>
<b>Labanya Setelah Pajak</b>		<b>Rp 4.396.500</b>

**4. Penilaian Investasi**

Dalam penilaian kelayakan investasi pada perusahaan Percetakan dan Setting ini menggunakan dua metode kelayakan investasi yaitu metode *Payback Period* dan metode *Net Present Value*. Di mana dua pendekatan kelayakan investasi tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

a. Metode Payback Period

Besarnya investasi awal bisnis Percetakan dan Setting diketahui sebesar Rp 13.250.000, sedangkan proyeksi laba setelah pajak (*Earning After Tax*=EAT) pertahun Rp 4.396.500 dan penyusutan pertahun sebesar Rp 2.290.000. Dari kondisi tersebut dapat dihitung be-

sarnya Proceeds (EAT + Penyusutan) pertahun adalah (Rp 4.396.500 + Rp2.290.000) = Rp6.686.500. Berdasarkan pada investasi awal dan besarnya proceeds, maka dapat diketahui bahwa jangka waktu pengembalian investasi dari bisnis Percetakan dan Setting adalah sebagai berikut:

	Proceeds	Nilai Investasi
Investasi Awal ( <i>Initial Investment</i> )		(Rp 13.250.000)
Tahun pertama	Rp 6.686.500	
Sisa		(Rp 6.563.500)
Tahun kedua	Rp 6.686.500	

Karena besarnya *proceeds* tahun kedua lebih besar dari nilai investasi tahun ke dua, maka nilai investasi kembali tidak sampai satu tahun. Nilai investasi dapat kembali dalam waktu  $(6.563.500 : 6.686.500) \times 12$  bulan = 11,78 bulan atau  $(6.563.500 : 6.686.500) \times 365$  hari = 358,29 hari = 359 hari

Hasil perhitungan di atas menunjukkan bahwa periode pengembalian investasi bisnis Percetakan dan Setting adalah 1 hari 359 hari. Apabila jangka waktu investasi yang ditargetkan 5 tahun minimal kembali, maka investasi tersebut dinyatakan layak untuk dijalankan.

b. Metode Net Present Value (NPV)

Besarnya investasi awal bisnis Percetakan dan Setting diketahui sebesar Rp13.250.000, sedangkan proyeksi laba setelah pajak (*Earning After Tax*=EAT) pertahun Rp 4.396.500 dan penyusutan pertahun sebesar Rp 2.290.000. Dari kondisi tersebut dapat dihitung besarnya Proceeds (EAT + Penyusutan) pertahun adalah (Rp4.396.500 + Rp2.290.000) = Rp6.686.500. Berdasarkan pada investasi awal dan besarnya proceeds serta dengan asumsi minimal bisnis berjalan 5 tahun, suku

bunga pertahun 10%, maka NPV bisnis Percetakan dan Setting adalah sebagai berikut:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - I_0 \text{ atau } \frac{(\Sigma \text{ Present Value of Proceeds})}{NPV} - \frac{(\Sigma \text{ Present Value of Initial Investment})}{NPV}$$

$$NPV = \left[ \frac{6.686.500}{(1+0,1)^1} + \frac{6.686.500}{(1+0,1)^2} + \frac{6.686.500}{(1+0,1)^3} + \frac{6.686.500}{(1+0,1)^4} + \frac{6.686.500}{(1+0,1)^5} \right] - 13.250.000$$

$$NPV = \left[ \frac{6.686.500}{(1,01)} + \frac{6.686.500}{(1,21)} + \frac{6.686.500}{(1,331)} + \frac{6.686.500}{(1,4641)} + \frac{6.686.500}{(1,61051)} \right] - 13.250.000$$

$$= (6.078.636,3 + 5.526.033 + 5.023.666,4 + 4.566.969,4 + 4.151.790) - 13.250.000$$

$$= 25.347.095 - 13.250.000$$

$$= 12.097.095$$

Berdasarkan pada hasil perhitungan di atas menunjukkan bahwa NPV bisnis Percetakan dan Setting positif sebesar Rp12.097.095, untuk itu maka bisnis Percetakan dan Setting layak untuk dijalankan.

## F. Aspek Ekonomi, Sosial dan Politik

### 1. Aspek Ekonomi

Pendirian perusahaan dan setting ini akan membawa akibat terhadap struktur perekonomian negara pada umumnya dan masyarakat di lingkungan pabrik pada khususnya.

Aspek-aspek penilaian manfaat bisnis yang direncanakan dapat ditinjau dari beberapa sisi, diantaranya:

- Sisi rencana pembangunan nasional,
- Distribusi nilai tambah
- Nilai investasi per tenaga nasional
- Keuntungan ekonomi nasional
- Hambatan di bidang ekonomi, dan
- Dukungan pemerintah

## Sisi Rencana Pembangunan Nasional

Analisis manfaat perusahaan percetakan dan setting ditinjau dari sisi ini, dimaksudkan agar:

- a. *Memberikan kesempatan kerja bagi masyarakat sekitar*  
Kegiatan usaha ini menggunakan tenaga kerja lokal, yaitu mempekerjakan masyarakat yang ada di lingkungan sekitar. Usaha ini belum begitu banyak. Menggunakan mesin atau teknologi canggih, sehingga tenaga manusia masih bisa dioptimalkan.
- b. *Menggunakan sumber daya lokal dari daerah tersebut*  
Perusahaan ini membeli bahan baku yang dibutuhkan dari perusahaan di sekitar daerah tersebut, tentu saja dengan kualitas yang cukup layak dan sesuai standar.

Hal ini jelas akan meningkatkan perekonomian di daerah tersebut karena sumber daya lokal ini dapat dijadikan usaha bagi masyarakat.

- c. *Menghemat devisa*  
Penggunaan bahan baku yang diambil dari produk lokal berarti mengurangi penggunaan bahan impor. Sudah tentu penggunaan baku lokal ini menghemat devisa negara apalagi jika kandungannya dapat terus di tingkatkan jika perlu sampai seratus persen.
- d. *Menumbuhkan perusahaan percetakan dan industri bahan baku yang baru*  
Dengan adanya usaha ini, maka timbulah perusahaan lain yang sejenis dan perusahaan pendukung lainnya seperti industri bahan baku dan perusahaan percetakan tanpa setting sebagai konsumen industri.
- e. *Turut menyediakan kebutuhan masyarakat sesuai dengan kemampuan*  
Produk yang berupa undangan, stiker, kop surat dan lainnya dapat memenuhi kebutuhan masyarakat sehingga

jika mencukupi tidak perlu mengadakan impor yang akan menguras devisa.

### isi Distribusi Nilai Tambah

Penghitungan nilai tambah pada perusahaan dan setting adalah:

Penerimaan penjualan	Rp. 14.000.000,00	100%
Biaya-biaya	<u>Rp. 3.975.000,00</u>	<u>28,4%</u>
Nilai tambah kotor	Rp. 10.025.000,00	71,6%
Biaya depresiasi	<u>Rp. 4.300.000,00</u>	<u>42,9%</u>
Nilai tambah bersih	Rp. 5.725.000,00	28,7%

Dari perhitung nilai tambah bersih Rp. 5.725.000,00. nilai tambah ini selanjutnya di distribusikan pada pihak-pihak tertentu dengan nilai persentase tertentu pula.

Pajak	Rp. 572.000,00	11,1%
Devinden	Rp. 5.125.000,00	88,9%

Setelah diadakan penghitungan kuantitatif ternyata perusahaan percetakan dan setting ini memiliki nilai tambah. Jadi, dengan adanya nilai tambah, berarti bisnis yang dijalankan perusahaan percetakan dan setting ini mampu meningkatkan kesejahteraan bagi pihak:

Pihak pemerintah yang berupa pajak

Karyawan yang berupa gaji dan upah

Bank/ kreditor yang berupa bunga atas pinjaman perusahaan

### isi Nilai Investasi per Tenaga Kerja

Dengan adanya perusahaan percetakan dan setting ini mampu meningkatkan kesempatan kerja bagi masyarakat sekitar.

### Hambatan di Bidang Ekonomi

- Kekurangan modal
- Produktivitas rendah, disebabkan kualitas pengetahuan masyarakat sekitar yang relatif masih kurang
- Kekurangan tenaga ahli

### Dukungan Pemerintah

Salah satu bentuk dukungan pemerintah adalah melalui proteksi perdagangan. Instrumen kebijakan proteksi perdagangan dapat berupa, kebijakan langsung terhadap komoditi yang bersangkutan

- a. Kebijakan perdagangan dalam negeri, terbagi atas:
  - Pajak penjualan, retribusi, dan kewajiban pembayaran lainnya
  - Pengaturan harga
- b. Kebijakan produksi
  - subsidi atau pajak langsung bagi produsen
  - perlindungan harga produksi dan sarana produksi
  - pengaturan penggunaan sarana produksi

### 2. Aspek Sosial

Perusahaan percetakan dan setting diharapkan memiliki manfaat-manfaat sosial yang hendaknya diterima oleh masyarakat, seperti:

#### a. Penciptaan lapangan kerja baru

Rencana pendirian usaha ini akan membuka peluang untuk penyerapan tenaga kerja langsung maupun tenaga kerja tidak langsung. Keterlibatan masyarakat sekitar akan lebih menjamin kelangsungan proses produksi. Ini juga membantu program pemerintah dalam menanggulangi masalah ketenagakerjaan tingkat pendapatan masyarakat yang hingga saat ini masih merupakan kendala dalam pelaksanaan pembangunan.

#### b. Melaksanakan alih teknologi

Perusahaan ini menggunakan teknologi yang berupa komputer untuk setting dan alat-alat sablon untuk mencetak. Dengan pengenalan teknologi ini, diharapkan mampu menambah pengetahuan masyarakat yang bekerja sebagai karyawan.

#### c. Meningkatkan mutu hidup

Adanya usaha ini turut serta mengurangi angka pengangguran. Dengan demikian pekerja yang sudah mempunyai penghasilan mandiri dapat meningkatkan mutu hidup mereka.

#### 3. Aspek Politik

Kaitan antara ekonomi, sosial, dan politik, sulit dipisahkan. Mereka akan seringkali-mengkait antara satu aspek dan aspek lainnya. Jadi, perusahaan percetakan dan setting ini memiliki dampak positif pada aspek ekonomi nasional, termasuk aspek sosialnya, maka diharapkan politik nasional pun menjadi baik. Atau, sebaliknya, jika politik nasional masih belum pasti, maka kondisi seperti ini dapat secara langsung mempengaruhi bisnis.

#### G. Aspek Lingkungan Industri

##### 1. Ancaman Masuk Pendetang Baru

Munculnya perusahaan lain yang sejenis sebagai pendatang baru akan menimbulkan sejumlah implikasi bagi perusahaan percetakan dan setting ini, misalnya kapasitas menjadi bertambah, terjadinya kondisi ini menimbulkan ancaman sumber daya yang telah direncanakan. Untuk itu diperlukan faktor-faktor penghambat pendatang baru yang disebut hambatan masuk, diantaranya:

- penetapan skala ekonomi
- mengadakan diferensi produk
- melakukan biaya peralihan

Untuk mendirikan sebuah perusahaan percetakan sekaligus setting, selain diperlukan modal yang besar juga tenaga ahli yang terampil. Mengingat lokasi yang telah di rencanakan, situasinya belum memungkinkan untuk mendirikan perusahaan yang sejenis dengan kami, maka ancaman masuk pendatang baru dapat di atasi.

##### 2. Persaingan Sesama Perusahaan

Persaingan dalam industri sangat mempengaruhi kebijakan dan kinerja perusahaan. Setelah mengadakan peninjauan langsung di lokasi yang telah direncanakan untuk mendirikan industri ini, kami mengamati bahwa belum ada perusahaan percetakan yang sekaligus memiliki fasilitas setting. Jadi perusahaan kami menjadi perusahaan monopoli nantinya, yang akan menguasai pasar di wilayah tersebut, sehingga usaha ini selain akan memenangkan persaingan juga membantu industri lain yang membutuhkan fasilitas setting tanpa harus pergi ke kota yang jaraknya lebih jauh.

##### 3. Ancaman dari Produk Pengganti

Ancaman dari produk pengganti tidak perlu dikhawatirkan untuk jangka panjang ini, karena usaha percetakan akan menghasilkan produk yang dipakai terus-menerus dalam jangka waktu yang cukup lama. Misalnya undangan, hal ini merupakan tradisi atau budaya bagi masyarakat pada umumnya dan belum ada produk pengganti yang mampu menggantikannya.

##### 4. Kekuatan Tawar-menawar Pembeli (*Buyers*)

Kondisi yang akan dihadapi perusahaan dari kekuatan tawar-menawar pembeli antara lain:

- a. Konsumen memesan produk dalam jumlah yang sangat besar
- b. Konsumen memproduksi produk yang diperlukan (konsumen industri)

- c. Sifat produk yang dihasilkan tidak terdiferensiasi dan banyak pemasok
- d. *Switching Cost* pemasok adalah kecil
- e. Konsumen mempunyai tingkat profitabilitas yang rendah sehingga sensitif terhadap harga dan diferensiasi servis

Namun hal seperti di atas sekiranya masi mampu ditangani perusahaan, walaupun konsumen memiliki kekuatan namun usaha ini juga memiliki cukup banyak keunggulan.

#### 5. Kekuatan Tawar-menawar Pemasok (*Supplier*)

Pemasok kurang begitu berpengaruh kuat karena:

- a. Jumlah pemasok cukup banyak, sehingga perusahaan tidak perlu khawatir kekurangan bahan baku dan dapat memilih mana pemasok yang lebih baik
- b. Produk yang dihasilkan pemasok berupa kertas pada umumnya sehingga dapat diperoleh dengan mudah dan jenisnya pun beragam.

#### H. Aspek Yuridis

Setelah banyak melakukan studi kelayakan bisnis yang dilihat dari berbagai aspek, maka sekarang kita perlu untuk menganalisa apakah usaha atau suatu rencana bisnis dapat dikatakan layak dari sisi yuridis. Dalam aspek yuridis akan diteliti beberapa sub aspek seperti: Siapa pelaksana bisnis, bisnis apa yang akan dilaksanakan, waktu pelaksanaan bisnis, di mana bisnis akan dilaksanakan, bagaimana bisnis dilaksanakan, dan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.

#### PELAKSANA BISNIS

Dalam hal ini pelaksana bisnis dapat dilihat dari dua aspek, yang pertama adalah badan usahanya dan yang kedua adalah orang-orang atau individu yang terlibat sebagai pengambil keputusan.

#### 1. Bentuk Badan Usaha

Dalam hal ini perusahaan percetakan dan setting yang kami dirikan berbentuk perusahaan perseorangan. Dikatakan seperti ini karena perusahaan ini didirikan perusahaan perseorangan. Dikatakan seperti itu karena perusahaan ini didirikan, dimiliki, dikelola dan diawasi oleh seseorang. Jadi pengambilan keputusan dilakukan oleh pemilik perusahaan. Kami memilih bentuk perusahaan perseorangan karena mempunyai beberapa alasan, yaitu:

- a. Keuntungan mutlak diberikan kepada pemilik perusahaan
- b. Memudahkan pengambilan keputusan
- c. Risiko ditanggung pemilik perusahaan
- d. Memudahkan dalam pengawasan
- e. Aliran kewenangan lebih mudah dipahami karena mengacu pada sentralisasi
- f. Bisnis yang dijalankan belum kompleks

#### 2. Identitas Pelaksana Bisnis

Ada beberapa peraturan pemerintah yang perlu diketahui berkaitan dengan identitas pelaksana bisnis yang disesuaikan dengan jenis perusahaan yang dipilih beberapa sisi dari identitas pelaksana bisnis yang perlu diteliti adalah sebagai berikut:

- a. Kewarganegaraan  
Kewarganegaraan perlu diketahui karena hal ini akan berhubungan dengan peraturan-peraturan yang berbeda antara warga negara dan warga negara asing dalam kaitannya dengan pendirian suatu perusahaan.
- b. Informasi Bank  
Informasi Bank perlu diketahui untuk meneliti apakah pendiri perusahaan mempunyai keterlibatan dalam urusan perbankan seperti kemacetan pembayaran kredit, cek

kosong, maupun jaminannya. Dalam hal ini pendiri perusahaan percetakan tidak sedang dalam kondisi seperti yang dijelaskan di atas. Jadi kredibilitas pemilik perusahaan masih bisa dipertanggung jawabkan terutama di masyarakat perbankan.

c. Keterlibatan pidana atau perdata

Perlu juga diketahui apakah pelaksana proyek tengah terlibat dalam suatu tindakan yang dapat menimbulkan gugatan ataupun tuntutan. Dalam hal ini pendiri dan pemilik perusahaan percetakan dan setting tidak sedang terlibat dalam suatu tindakan yang bisa menimbulkan gugatan ataupun tuntutan.

### BISNIS YANG DILAKSANAKAN

Selanjutnya, perlu dikaji mengenai bisnis yang akan dilaksanakan, apakah bisnis itu dilaksanakan, apakah bisnis itu dilarang atau tidak. Beberapa sisi yang perlu dianalisis adalah sebagai berikut:

1. Bidang Usaha

Bidang usaha yang akan dijalankan adalah perusahaan percetakan dan setting (perusahaan manufaktur) yang menghasilkan produk berupa undangan, kartu nama, stiker, kop surat, spanduk dan kalender. Jadi perusahaan ini didirikan untuk memenuhi keinginan konsumen dalam memenuhi kebutuhannya yang berkaitan dengan produk-produk yang akan kami hasilkan.

2. Fasilitas

Fasilitas-fasilitas yang dimiliki oleh perusahaan diusahakan secara sah dan benar sesuai dengan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan. Fasilitas-fasilitas ini tidak memerlukan ijin khusus karena peralatan yang dimiliki bukan merupakan peralatan yang dapat membahayakan dan merupakan peralatan yang digunakan para pebisnis sehari-hari, seperti komputer, printer, scanner, dan alat-alat percetakan.

3. Gangguan Lingkungan

Dalam proses penghasilan produk, perusahaan setting memperhatikan lingkungannya, karena ini termasuk yang bebas dari pencemaran udara, pencemaran air, pencemaran suara dan moral masyarakat. Hal ini dikarenakan:

- Perusahaan menggunakan bahan baku kertas yang limbahnya dapat didaur ulang.
- Tidak ada udara karena tidak menimbulkan gas yang berbahaya
- Tidak ada mesin-mesin yang berat sehingga tidak menimbulkan suara yang bising.

4. Pengupahan

Tenaga kerja yang dibutuhkan atau dipekerjakan dan diupah menurut standar upah minimum yang ditempatkan oleh pemerintah setempat. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kesejahteraan pekerja yang akhirnya akan meningkatkan kualitas kerja pada perusahaan.

### DI MANA BISNIS AKAN DILAKSANAKAN

Lokasi bisnis harus direncanakan dengan baik karena hal ini dapat menimbulkan pengaruh-pengaruh yang mungkin dapat merugikan perusahaan. Beberapa hal yang perlu diperhatikan adalah:

1. Perencanaan Wilayah

Lokasi perusahaan harus disesuaikan dengan rencana wilayah yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Dalam hal ini perusahaan bertempat di suatu desa dan berada di antara rumah penduduk. Perusahaan ini adalah perusahaan perseorangan jadi ijin yang diperlukan tidak terlalu sulit. Ijin hanya didapatkan dari Kepala Desa dan ijin dari Ketua RT dan RW setempat.

2. Status Tanah

Status tanah yang akan kami tempati merupakan tanah yang bebas sengketa karena tanah tersebut secara undang-undang

—dan peraturan merupakan hak milik dari pemilik perusahaan yang dapat dibuktikan secara hukum.

### AKTU PELAKSANAAN BISNIS

Dalam hal ini waktu pelaksanaan bisnis berkaitan dengan izin-izin yang diperlukan. Dalam hal ini perusahaan telah melengkapi izin-izin yang akan digunakan untuk bisa melaksanakan usaha seperti:

- izin lokasi dari Pemerintah Daerah
- Izin dari Kepala Desa setempat
- Izin mendirikan bangunan
- Izin dari ketua RT dan RW setempat

### PERATURAN DAN PERUNDANGAN

Setiap perusahaan harus mengikuti aturan-aturan yang berlaku yang berbentuk undang-undang maupun peraturan-peraturan lain. Dalam hal ini perusahaan mengacu pada Undang-undang No. 8 Tahun 1999 Tentang Perlindungan Konsumen. Yang di dalamnya memuat hal-hal mengenai hak konsumen, kewajiban konsumen, hak pelaku usaha, kewajiban pelaku usaha, sanksi hukum bagi pelaku usaha.

### Pengelolaan Lingkungan Hidup

Pendirian perusahaan percetakan dan setting di desa Balamoja, Kecamatan Pangkah, Kabupaten Tegal (Jawa Tengah) sesuai dengan alternatif terbaik menurut analisis lokasi yang nantinya baik secara langsung atau tidak langsung akan mempengaruhi masyarakat sekitar lingkungan lokasi perusahaan dan pertumbuhan ekonomi Indonesia pada umumnya.

Sejalan dengan perkembangan industri yang cepat dewasa ini dan di masa mendatang, serta menyadari kemungkinan dampaknya terhadap lingkungan, maka pengembangan industri yang dianut adalah pengembangan yang berwawasan lingkungan. Berdasarkan kebijakan tersebut, setiap perusahaan industri

berkewajiban melaksanakan upaya menyeimbangkan dan melestarikan sumber daya alam serta mencegah timbulnya kerusakan dan pencemaran lingkungan hidup sebagai akibat dari kegiatan industri perusahaan tersebut.

Hal-hal tersebut telah tercantum dalam undang-undang No. 5 tahun 1984 tentang perindustrian. Di samping undang-undang tersebut, terdapat pula ketentuan dan pengaturan mengenai masalah lingkungan hidup seperti Peraturan Pemerintah RI nomor 51 tahun 1993 tentang AMDAL yang merupakan peraturan baru pengganti Peraturan Pemerintah RI nomor 26 tahun 1986 tentang AMDAL. Peraturan pemerintah ini ditindaklanjuti oleh SK menteri Negara Lingkungan Hidup nomor KEP-10/ MENLH/ 3/ 1994, di mana pengembangan yang berwawasan lingkungan harus diperhatikan dan dilaksanakan oleh dunia usaha.

Dalam tahap pembinaan, melalui kegiatan di balai-balai litbang industri, telah dilakukan upaya pencegahan pencemaran lingkungan yang mungkin disebabkan oleh kegiatan industri dengan memberikan informasi tentang teknologi pengendalian pencemaran industri serta bantuan penelitian dan pengembangan dalam pengolahan limbah atau sisa bagian industri. Khusus untuk kelompok industri kecil, pemerintah berkewajiban melakukan pengamanan dan pengawasan terhadap pencemaran. Hal tersebut dapat dilakukan dengan memberi izin lokasi mana yang bersih lingkungan dan industri kecil mana yang perlu diadakan pengamanan atau pengawasan terhadap pencemaran yang dilakukannya.

Perusahaan percetakan dan setting sendiri merupakan industri pencetakan dan pengetikatan undangan, kop surat, sticker yang tidak mempunyai limbah industri yang membahayakan bagi kelestarian lingkungan.

Dengan demikian dari analisis amdal, perusahaan percetakan dan setting dapat dikatakan tidak bermasalah dan diperbolehkan pemerintah.

#### Antisipasi Risiko

alam laporan studi kelayakan bisnis, sebaiknya jangan hanya memandang aspek positifnya saja. Tetapi juga sisi negatifnya yang berupa risiko-risiko bisnis yang mungkin terjadi. Hal ini dilakukan agar kita bisa mengetahui hal-hal apa saja yang dapat mengganggu nerja perusahaan dan dapat mengatasi masalah yang dihadapi.

Sebelum kita membahas mengenai risiko yang ada pada perusahaan, sebaiknya kita mengetahui dulu apa definisi risiko. Salah satu definisi yang dikemukakan oleh Silalahi (1997), yang mengartikan bahwa:

Risiko adalah kesempatan dan probabilitas timbulnya kerugian.

Risiko adalah suatu ketidakpastian

Risiko adalah penyimpangan actual dari yang diharapkan

Risiko adalah probabilitas suatu hasil akan berbeda dengan yang diharapkan.

Selanjutnya dia juga berpendapat mengenai manajemen risiko, yaitu sistem pengawasan risiko dan perlindungan harta benda, hak milik, dan keuntungan badan usaha atau perorangan terhadap kemungkinan timbulnya kerugian karena suatu risiko, di mana dalam usaha ketidakpastian ini dihubungkan dengan penghasilan perusahaan, arus keluar masuk uang, dan harta benda yang telah ada atau dibutuhkan dimasa datang.

Kita akan meneliti risiko-risiko apa yang bisa terjadi pada perusahaan percetakan dan sablon, beberapa risiko yang mungkin terjadi antara lain:

#### 1. Risiko pada Aspek Sumber Daya Manusia

Walaupun perusahaan percetakan dan setting hanya memiliki tenaga kerja yang sedikit, tetapi risiko MSDM tetap ada, walaupun kemungkinannya kecil. Beberapa risiko yang mungkin bisa terjadi adalah:

##### a. Risiko Menangani karyawan

Dalam hal ini risiko yang terjadi diakibatkan karena adanya hubungan keluarga diantara pekerja dan pemilik perusahaan. Jika pekerja tidak bersikap profesional, dalam arti mencampuradukkan antara masalah keluarga dan masalah yang terjadi pada perusahaan, maka hal ini dapat mengganggu kinerja perusahaan. Masalah hubungan keluarga bisa menjadi sangat dirasakan apabila pihak-pihak yang bermasalah tidak membicarakannya dengan baik.

##### b. Risiko Kesehatan yang Buruk

Kondisi kesehatan yang buruk bisa mengakibatkan kerugian pada perusahaan secara tidak langsung. Dengan kesehatan pekerja yang buruk maka otomatis tidak dapat memenuhi pesanan para konsumen. Hal ini bisa mengakibatkan konsumen berpindah (*switch*) pada perusahaan lain. Hal ini bisa merugikan perusahaan, karena lamakelamaan konsumen tidak percaya dengan kinerja perusahaan. Risiko kesehatan ini biasa terjadi karena pengaturan jam kerja yang buruk. Sedikitnya jumlah tenaga kerja mengakibatkan sering adanya jam kerja tambahan/ lembur yang otomatis menurunkan stamina dan daya tahan tubuh sehingga rentan terhadap serangan penyakit. Hal ini bisa di atasi jika perusahaan mampu mengatur jam kerja dengan baik, atau dengan cara menambah karyawan. Penambahan karyawan tentu saja harus secara selektif, hal ini dilakukan karena kita harus mengetahui apakah dengan menambah karyawan akan dapat meningkatkan keuntungan perusahaan.

### **pada Aspek Keuangan**

Keuangan merupakan hal yang penting dalam suatu perusahaan. Perusahaan harus bisa mengetahui risiko apa saja mungkin terjadi pada finansial. Beberapa risiko yang terjadi pada perusahaan percetakan dan setting adalah:

#### **Harga Produksi yang Berlebihan**

Harga produksi yang berlebihan bisa mengakibatkan harga jual produk semakin tinggi, sehingga akan sulit bersaing di pasar. Hal ini bisa di atasi dengan cara meningkatkan efisiensi perusahaan dengan cara menghilangkan pengeluaran-pengeluaran yang tidak diperlukan, yaitu pengeluaran yang tidak ada hubungannya dengan kualitas produk yang akan dihasilkan.

#### **Sistem Kontrol Keuangan yang Buruk**

Sistem kontrol keuangan yang buruk bisa mengakibatkan tidak jelasnya jumlah uang yang ada dalam buku dengan jumlah uang yang ada secara nyata. Hal ini diakibatkan karena perusahaan belum mempunyai tenaga yang ahli dalam bidang keuangan. Pemilik perusahaan masih melakukan penyimpangan dengan mencampur uang yang ada dalam perusahaan dengan uang pribadinya. Hal ini bisa mengakibatkan perusahaan tidak bisa mengatur jumlah uang yang masuk dengan jumlah uang yang keluar. Apa artinya jika dalam sisi pencatatan bagus tetapi dalam kenyataannya uang tersebut tidak sama dengan yang ada dicatatan. Hal ini bisa di atasi dengan memisahkan tugas yang ada. Dalam arti tugas pencatatan jangan dilakukan oleh pemilik perusahaan tapi harus mencari orang yang khusus menangani bagian keuangan. Pemilik perusahaan juga harus bersifat profesional dengan tidak mencampur antara keuangan perusahaan dengan keuangan pribadi.

### **3. Risiko pada Aspek Pemasaran**

Kegagalan pada pemasaran mengakibatkan penjualan turun serta rusaknya citra perusahaan. Beberapa masalah yang bisa terjadi adalah:

#### **a. Masalah Perang Harga**

Perang harga biasanya terjadi dengan para pesaing yang lebih dulu ada di pasar ataupun yang baru masuk pasar. Kenaikan harga jual bisa disebabkan karena: naiknya bahan baku, dan kurangnya inovasi produk.

#### **b. Performance Produk yang Rendah**

Kualitas suatu produk tidak hanya dilihat dari fisik (*tangible*) saja tetapi juga faktor-faktor lain yang tidak terlibat (*intangible*) yang mengakibatkan produk tersebut bisa memuaskan keinginan konsumen. Dalam hal ini ketidaktepatan dalam waktu penyelesaian produk mengakibatkan pesanan tidak terpenuhi sesuai waktu yang telah dijanjikan. Hal ini mengakibatkan produk di nilai kurang memuaskan oleh konsumen.

### **4. Risiko pada Aspek Produksi**

Risiko yang bisa terjadi antara lain:

#### **a. Masalah Pemasok**

Dalam hal ini perusahaan mengalami masalah dengan pemasok, masalah ini timbul karena perusahaan hanya punya pemasok tunggal. Jadi sangat tergantung pada pemasok yang bersangkutan

#### **b. Kerusakan Kualitas Produk**

Perusahaan harus mempunyai standar untuk kualitas produk, produk bisa rusak kualitasnya karena produk rentan terhadap hal-hal yang bisa merusak kualitas. Karena semua produk berasal dari kertas maka sangat rentan terhadap kelembaban udara dan air karena produk ini adalah produk yang mudah rusak dan mudah terbakar.

## 5. Risiko Kerusakan pada Sarana Produksi

Kita mengetahui perusahaan dan setting punya alat yang sangat vital bagi kelancaran proses produksi. Alat yang dimaksud adalah komputer, kerusakan pada komputer bisa mengakibatkan kinerja perusahaan langsung terhenti. Kerusakan ini bisa terjadi karena kesalahan operator, virus, kerusakan *hardware*, *software*, dan daya listrik.

### BAB III. SIMPULAN DAN REKOMENDASI

#### A. Simpulan

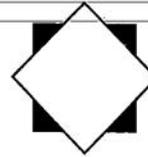
Berdasarkan analisis studi kelayakan bisnis pendirian perusahaan percetakan dan setting dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Aspek pasar dan pemasaran layak
2. Aspek teknis dan teknologi layak
3. Aspek manajemen layak
4. Aspek sumber daya manusia layak
5. Aspek keuangan layak
6. Aspek ekonomi, sosial dan politik layak
7. Aspek lingkungan industri layak
8. Aspek yuridis layak
9. Aspek lingkungan hidup layak
10. Antisipasi risiko menunjukkan tidak ada risiko yang berarti

#### B. Rekomendasi

Karena dari hasil analisis keseluruhan aspek studi kelayakan bisnis rencana pendirian percetakan dan setting dinyatakan layak dan tidak terdapat risiko yang berarti, maka sebaiknya rencana pendirian perusahaan percetakan dan setting layak untuk dijalankan dan dapat dilaksanakan

-oo0oo-



## DAFTAR PUSTAKA

- Alex S NitiseMITO dan Umar Burhan, *Wawasan Studi Kelayakan dan Evaluasi Proyek*, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Bandung, 2004.
- Freddy Rangkuti, *Business Plan: Teknik Membuat Perencanaan Bisnis & Analisis Kasus*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2000.
- Ferdinan M. Fuad, *Kiat Sukses Merintis Bisnis*, Tugu Publisher, Yogyakarta, 2005.
- Gujarati, Damodar, *"Ekonometrika Dasar"*, Erlangga, Jakarta, 1998.
- Horne, James C. Van Horne, *Financial Management And Policy*, Tenth Edition, International Edition, Prentice hall, New Jersey, United States of America, 1995.
- Husain Umar, *Studi Kelayakan Bisnis (Manajemen, metode dan kasus)*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1997.
- Husain Umar, *Business: An Introduction*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2000.
- Hartono, Jogiyanto, *"Teori Portofolio dan Analisis Investasi"*, Edisi 3, BPFE, Yogyakarta, 2003.
- Husain Umar, *Studi Kelayakan Bisnis (Teknik Menganalisis Kelayakan Rencana Bisnis secara Komprehensif)*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2005.

Harmaizar Z, *Menggali Potensi Wirausaha*, CV Dian Anugerah Prakteka, Bekasi, 2007.

Imam Sutrisno, *Studi Kelayakan Proyek Industri*, Erlangga, Jakarta, 2002.

Ismail Solihin, *Memahami Business Plan*, Salemba Empat, Jakarta, 2007.

Johes, Charles P Jones, *Investment Analysis and Management*, Sixth edition, Willey, 1997.

Kerzner, Harlord, *Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling*, 2<sup>nd</sup>.ed, CBS Publisher & Distributor, New Delhi, 1989.

Kasmir, *Studi Kelayakan Bisnis*, Edisi 2, Prenada Media Group, 2008.

Metta Yulianto, *123 Ide Bisnis Unik*, Salemba Empat, Jakarta, 2007.

Sri Handaru Yuliati dan R. Agus Sartono, *Studi Kelayakan*, Depdikbud UT, Jakarta, 1985.

Siswanto Sutojo, *Studi Kelayakan Proyek: Teori dan Praktek*, seri manajemen No.66, PPM, Jakarta, 1993.

Suad Husnan dan Suwarsono, *Studi Kelayakan Proyek*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 1994.

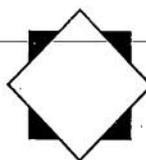
Suratman, *Studi Kelayakan Proyek: Teknik dan Prosedur Penyusunan Laporan*, J&J Learning, Edisi 1, Cetakan 1, Yogyakarta, 2001.

Tandelilin, Eduardus Tandelilin, *Analisis Investasi dan Manajemen Portofolio*, Edisi Pertama, BPFÉ, Yogyakarta, 2001.

Yakob Ibrahim, *Studi Kelayakan Bisnis*, Rineka Cipta, Bandung, 2003.

Zalmi Zubir, *Studi Kelayakan Usaha*, LPFE UI, Jakarta, 2005.

-oo0oo-



## TENTANG PENULIS



**Drs. Didit Herlianto, M.Si.** Lahir 27 April 1966 di Rembang Jawa Tengah. Pada tahun 1991 memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (Drs) program studi Manajemen Perusahaan dari Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta dan tahun 2002 memperoleh gelar Magister Sains (M.Si) program studi Ilmu Manajemen dengan peminatan Manajemen Keuangan dari Universitas Airlangga Surabaya. Menjadi dosen di Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta sejak tahun 1993 dan ditempatkan pada program studi Manajemen. Telah banyak tulisannya yang dimuat dalam jurnal ber-ISSN dan terakreditasi. Buku ajar yang pernah ditulis antara lain Teori Portofolio & Analisis Investasi dan Penganggaran Bisnis. Dua kali memperoleh Teaching Grant (tahun 2007 dan tahun 2008) yang dibiayai oleh Program Hibah Kompetisi A2 Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional.

# Studi Kelayakan Bisnis

Studi kelayakan bisnis merupakan penelitian terhadap rencana bisnis yang tidak hanya menganalisis layak atau tidaknya bisnis dibangun, tetapi juga saat dieksekusi secara rutin dalam rangka pencapaian keuntungan yang maksimal untuk waktu yang tidak ditentukan. Mengingat bahwa kondisi yang akan datang dipenuhi dengan ketidakpastian, maka diperlukan pertimbangan-pertimbangan tertentu, karena di dalam studi kelayakan bisnis terdapat berbagai aspek yang harus dikaji dan diteliti kelayakannya sehingga hasil studi tersebut dapat digunakan untuk memutuskan apakah sebaiknya proyek atau bisnis layak dikerjakan atau ditunda atau bahkan dibatalkan. Untuk itu pemahaman terhadap studi kelayakan bisnis perlu diperhatikan khususnya dalam menyusun laporan studi kelayakan bisnis.

Buku ini akan memberikan deskripsi praktis tentang bagaimana cara menyusun laporan studi kelayakan bisnis mulai dari aspek pasar sampai dengan aspek antisipasi risiko bisnis. Dalam penjabaran studi kelayakan bisnis disertai dengan contoh sehingga sangat mudah untuk dipahami oleh siapapun yang berkeinginan merencanakan atau membangun suatu bisnis.

Materi pembahasan meliputi:

- Deskripsi Studi Kelayakan Bisnis
- Studi Kelayakan Bisnis Aspek Pasar
- Studi Kelayakan Bisnis Aspek Pemasaran
- Studi Kelayakan Bisnis Aspek Teknik dan Teknologi
- Studi Kelayakan Bisnis Aspek Sumber Daya Manusia
- Studi Kelayakan Bisnis Aspek Manajemen
- Studi Kelayakan Bisnis Aspek Keuangan
- Studi Kelayakan Bisnis Aspek Ekonomi, Sosial dan Politik
- Studi Kelayakan Bisnis Aspek Yuridis
- Studi Kelayakan Bisnis Aspek Lingkungan Industri
- Studi Kelayakan Bisnis Aspek Lingkungan Hidup
- Antisipasi Risiko Dalam Kelayakan Bisnis
- Penyusunan Studi Kelayakan Bisnis

 **GRAHA ILMU**

[www.grahailmu.co.id](http://www.grahailmu.co.id)

