Bab 2
Landasan Teori

2.1 Studi Kelayakan Bisnis

Bisnis adalah usaha yang dijalankan dengan tujuan utamanya untuk memperoleh keuntungan. keuntungan yang dimaksud dalam perusahaan bisnis adalah keuntungan financial. Kelayakan artinya penelitian yang dilakukan secara mendalam tersebut dilakukan untuk menentukan apakah usaha yang akan dijalankan akan memberikan manfaat yang lebih besar dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan. Studi kelayakan bisnis adalah suatu kegiatan yang mempelajari secara mendalam tentang suatu usaha atau bisnis yang akan dijalankan, dalam rangka menentukan layak atau tidak usaha tersebut dijalankan.

2.2 Tujuan Studi Kelayakan Bisnis

Studi kelayakan bisnis merupakan suatu usaha untuk mengetahui sejauh mana tingkat keberhasilan pelaksanaan bisnis, apakah bisnis tersebut berjalan sesuai rencana dan akan memberikan hasil seperti yang diharapkan. Secara garis besar terdapat beberapa tujuan dari studi kelayakan bisnis, yaitu:

1. Menghindari resiko kerugian

Untuk mengatasi resiko kerugian dimasa yang akan datang. Karena dimasa yang akan datang ada semacam kondisi ketidak pastian. Kondisi ini ada yang dapat diramalkan akan terjadi atau memang dengan sendirinya terjadi tampa dapat diramalkan. Dalam hal ini fungsi studi kelayakan adalah untuk meminimkan resiko yang tidak di inginkan, baik resiko yang dapat kendalikan maupun yang tidak kendalikan.

2.Memudahkan perencanaan

Jika kita sudah meramalkan apa yang akan terjadi dimasa yang akan datang, maka akan mempermudah kita dalam melakukan perencanaan dan hal-hal apa saja yang perlu direncanakan. Perencanaan berapa jumlah dana yang diperlukan kapan usaha akan dijalankan, dimana lokasi perusahaan akan dibangun,siapa-siapa yang

akan melaksanakannya. Yang jelas dalam perencanaan sudah terdapat jadwal pelaksanaan usaha,mulai dari usaha dijalankan sampai waktu tertentu.

3. Memudahkan pelaksanaan pekerjaan

Dengan adanya berbagai rencana yang sudah disusun akan memudahkan pelaksanaan bisnis. Para pelaksanaan yang akan mengerjakan bisnis tersebut telah memiliki pedoman yang harus dkerjakan.

4. Memudahkan pengawasan

Dengan dilaksanakannya suatu usaha sesuai dengan rencana yang akan disusun,maka akan memudahkanperusahan untuk melakukan pengawasan terhadap jalannya usaha.

5. Memudahkan pengendalian

Tujuan penendalian adalah untuk mengembaliakan pelaksanaan pekerjaan yang melenceng ke rel sesungguhnya,sehingga pada akhirnya tujuan perusahaan akan tercapai.

2.3 Aspek-Aspek Penilaian Bisnis

Secara umum studi kelayakan bisnis akan mencakup berapa aspek, yaitu: aspek pasar,aspek teknis, aspek menejemen/organisasi, aspek ekonomi sosial dan aspek lingkungan. Dalam kenyataannya tidak semua aspek harus diteliti, hanya aspek yang dibutuhkan saja yang perlu dianalisis lebih lanjut.

2.3.1 Aspek Pasar dan Pemasaran

Analisis yang dilakukan dalam aspek pasar dan pemasaran bertujuan untuk menguji serta menilai sejauh mana pemasaran dari produk yang dihasilkan dapat mendukung pengembangan usaha yang direncanakan.

2.3.1.1 Dari segi permintaan

Permintaan dari produk yang dihasilkan dapat diketahui melalui daya serap pasar. Untuk menghitung daya serap pasar dari hasil produksi dapat dilakukan berdasarkan perhitungan atas dasar konsumsi perkapita dan perhitungan atas dasar jumlah konsumsi nyata.

2.3.1.1.1 Permintaan Atas Dasar Konsumsi Per-*Kapita*

Perhitungan yang dilakukan atas dasar konsumsi per-*kapita* perlu memperhatikan bentuk dan sifat usaha yang direncanakan nasional. Maka permintan dihitung berdasarkan pada permintaan secara nasional dan sebaliknya bila gagasan usaha yang direncanakan bertaraf daerah, maka permintaan yang dihitung juga berdasarkan permintaan daerah. Hal ini perlu untuk mendapat perhatian untuk menghindari kesalahan-kesalahan dalam penentuan jumlah permintaan serta proyeksi-proyeksi yang akan dilakukan dimasa yang akan datang.

Untuk mendapatkan konsumsi per-*kapita riil*,bias diketahui melalui beberapa dinas terkait seperti data konsumsi kopi bubuk dihitung besarnya sebagai konsumsi perkapita,baik per bulan,per tahun dan per hari. Apabila diketahui jumlah konsumsi per-kapita, berarti jumlah permintaan adalah hasil perkalian antara konsumsi antara konsumsi per-kapita dengan jumlah penduduk. Apabila konsumsi per-kapita telah dapat diketahui, untuk mengetahui jumlah permintaan dimasa yang akan datang dapat dilakukan melalui proyeksi perkembangan penduduk dari masing-masing daerah pemasaran dari produk yang direncanakan. Untuk memperkirakan jumlah permintaan tahun mendatang, dapat dihitung berdasarkan laju pertumbuhan penduduk rata-rata/tahun dengan menggunakan formula sebagai berikut:

$$r = (\frac{S}{P})\text{^}1/n \text{ -1*100\%}$$

Dimana r = Laju pertumbuhan penduduk rata-rata per tahun

S= Jumlah penduduk pada tahun ke-n

P=Jumlah penduduk pada tahun dasar

Untuk mengisi peluang permintaan banyak factor yang harus dipertimbangkan antara lain berpa besar *market space* yang masih tersedia dan berapa besar *market share yang mungkin* dimanfaatkan pihak lain. Harus dapat diketahui secara pasti berapa banyak nya jumlah usaha yang ingin memanfaatkan peluang tersebut.

2.3.1.1.2 Permintaan Atas Dasar Jumlah konsumsi Nyata

Permintaan hasil produksi yang disarankan pada jumlah konsumsi nyata dapat dihitung dengan cara sebagai berikut:

Jumlah produksi setempat…….	=	ton	
Jumlah barang masuk……	.=	ton	+
Jumlah……..	=	ton	
Jumlah barang keluar……	=	ton	-
Jumlah konsumsi nyata……..	=	ton	

Dalam berapa jenis produk, mungkin bias diketahui jumlah persedian awal dan persedian akhir terhadap suatu produk yang dihasilkan, bias ditambahkan selisihnya dalam perkiraan dari konsumsi nyata. Namun demikian apabila sulit untuk mengetahui jumlah persedian awal dan persedian akhir sehingga dalam hal ini tidak perlu diperhitungkan,karena ada kecendrungan bahwa persedian awal suatu masa merupakan persedian akhir dari masa tersebut. Konsumsi nyata yang diperhitungkan ini adalah jumlah permintaan dari produk tersebut.

2.3.1.2 Dari Segi Penawaran

Apabila konsumsi nyata terhadap suatu produk telah diketahui pengisian permintaan dan penawaran dapat terjadi, baik dari dalam maupun dari luar daerah tersebut. Dengan mengetahui jumlah konsumsi nyata dan jumlah penawaran dan sesuatu produk, perbedaan antara konsumsi nyata dan jumlah penawaran adalah peluang yang dapat dimanfaatkan dalam pembukuan usaha baru apabila konsumsi nyata lebih kecil dari jumlah produk yang ditawarkan, berarti usaha tersebut tidak mempunyai peluang didirikan.proyeksi permintaan dapat dilakukan melalui permintaan masa lalu, rencana pengembangan yang dilaksanakan oleh pemerintah beberapa tahun mendatang, serta melihat perkembangan kegiatan pembangunan yang sedang dan akan dilaksanakan oleh masarakat secara keseluruhan. Dengan mengetahui proyeksi permintaan dan penawaran dimasa yang akan dating, perbedaan ini merupakan peluang yang dapat dimanfaatkan apabila permintaan lebih besar dari penawaran.

2.3.1.3 Segmentasi Pasar (*Market segmentasion*)

Segmentasi pasar artinya membagi pasar menjadi beberapa kelompok pembeli yang berbeda yang mungkin memerlukan produk atau marketing mix yang berbeda pula. Segmentasi pasar perlu dilakukan mengingat didalam suatu pasar terdapat banyak pembeli yang berbeda keinginan dan pembelinya. Variabel. Untuk melakukan segmentasi terdiri dari segmentasi pasar konsumen dan segmentasi pasar industrial. Berikut ini adalah variable utama untuk melakukan segmentasi pasar konsumen menurut Philip Kotler, antara lain:

1. Segmentasi berdasarkan geografis terdiri dari:
    a. Bangsa.
    b. Provinsi.
    c. Kabupaten.
    d. Kecamatan.
    e. Iklim.
2. Segmentasi berdasarkan demografis terdiri dari:
    a. Umur.
    b. Jenis klamin.
    c. Ukuran keluarga.
    d. Daur hidup keluarga.
    e. Pendapatan.
    f. Pekerjaan.
    g. Pendidikan.
    h. Agama .
    i. Ras.
    j. Kebangsaan.
3. Segmentasi berdasarkan psikografis terdiri dari:
    a. Kelas sosial.
    b. Gaya hidup.
    c. Krateristik kepribadian.
4. Segmentasi berdasarkan prilaku terdiri dari:
    a. Pengetahuan.
    b. Sikap.

c. Kegunaan.
d. Tanggap terhadap suatu produk.

Variabel utama untuk melakukan segmentasi pasar industri adalah sebagai berikut:

1. Segmentasi berdasarkan demografis terdiri dari:
    a. Jenis industri.
    b. Besar perusahaan.
    c. Lokasi perusahaan.
2. Karakteristik pengoprasian terdiri dari:
    a. Teknelogi yang di fokuskan.
    b. Status pengguna.
    c. Kemampuan pelanggan.
3. Pendekatan pembelian terdiri dari:
    a. Organisasi berfungsi sebagai pembeli.
    b. Sifat hubungan yang ada.
    c. Struktur kekuatan.
    d. Kebijakan pembelian umum.
    e. kriteria.
4. Krateristik personil industri terdiri dari:
    a. Kesamaan pembeli.
    b. Sikap terhadap resiko.
    c. Kesetian.
5. Faktor situsional terdiri dari:
    a. Urgensi.
    b. Penggunaan khusus
    c. Besarnya pesanan.

2.3.1.4 Pasar Sasaran (*Marketing Targeting*)

Setelah segmentasi pasar selesai dilakukan, maka terdapat beberapa segmen yang layak untuk digarap karena paling potensial. Secara umum pengertian menetapkan Pasar Sasaran adalah mengevaluasi keaktifan setiap segmen, kemudian memilih salah satu dari segmen pasar atau lebih untuk dilayani. Menetapkan pasar sasaran

dengan cara mengembangkan ukuran-ukuran dan daya tarik segmen kemudian memilih segmen sasaran yang diinginkan(khasmir,2009,hal.49).

Keinginan menetapkan pasar sasaran meliputi:

1.Evaluasi segmen pasar

a. Ukuran dan pertumbuhan segmen seperti pertumbuhan segmen seperti tentang data penjualan terakhir, proyeksi laju pertumbuhan dan margin laba dari setiao segmen.yang dipilih adalah penjualan terakhir,proyeksi laju pertumbuhan dan margin dan laba dari setiap segmen.
b. Struktural segmen yang menarik dilihat dari segi profitabilitas. Kurang menarik apabila terdapat pesaing yang kuat dan agresif.
c. Sasaran sumber daya perusahaan. Memerhatikan energy yang dimiliki perusahaan yaitu ketersedian sumberdaya manusia termaksuk keterampilan yang dimilikinya.

2. Memilih segmen, yaitu menentukan suatu atau lebih segmen yang memiliki nilai tinggi bagi perusahaan, menentukan segmen mana dan berapa banyak yang dapat dilayani.

a. Pemasaran bersama, melayani semua pasar dan tawaran pasar dalam arti tidak ada perbedaan. Mencari apa yang sama dalam kebutuhan konsumen.
b. Pemasaran serbaabeka, merancang tawaran untuk semua pendapatan, tujuan atau kepribadian. Seperti beda desain untuk industri mobil. Untuk pasar ini memerlukan biaya tinggi.
c. Pemasaran terpadu, khusus untuk sumberdaya manusia yang terbatas.

2.4.1.5 Posisi Pasar(*Market Positioning*)

Menentukan posisi pasar yaitu menentukan posisi yang kompetitif untuk produk atau satu pasar. Kegiatan ini dilakukan setelah menentukan segmen mana yang akan dimasuki , maka harus pula menentukan posisisi mana yang ingin ditempati dalam segmen tersebut. Posisi produk adalah bagaimana suatu produk yang

didefenisikan oleh konsumen dasar atribut-atributnya. Tujuan penetapan posisi pasar adalah untuk membangun dan mengomunikasikan keunggulan bersaing produk yang dihasilkan kedalam benak konsumen.

Strategi penentuan posisi pasar terdiri dari:

a. Atas dasar atribut.
b. Kesempatan penggunaan.
c. Menurut kelas pengguna
d. Langsung menghadapi pesaing.
e. Kelas produk.

Memilih dan melaksanakan strategi penentuan posisi pasar:

a. Identifikasi keunggulan kompetitif yang mungkin memberikan nilai yang terbesar dengan cara mengadakan perbedaan, yaitu:
    1. Diferensiasi produk
    2. Diferensiasi jasa
    3. Diferisisiansi personil
    4. Diferisiansi citra
b. Memilih keungulan kompetitif yang tepat.
    1. Berapa banyak perbedaan yang dipromosikan
    2. Perbedaan mana yang dipromosikan
c. Mewujudkan dan mengomunikasikan posisi dipilih.

2.4.2 Aspek teknis/Oprasi

Aspek teknis dan menejemen operasi merupakan lanjutan dari aspek pemasaran. Kegiatan ini timbul apabila sebuah gagasan usaha/proyek yang direncanakan telah menunjukan peluang yang cukup cerah dilihat dari segi pemasaran.

Tujuan aspek Teknis/Oprasi yaitu:

1. Agar perusahaan dapat menentukan lokasi yang tepat, baik untuk lokasi pabrik,gudang,cabang,maupun kantor pusat.
2. Agar perusahaan dapat menentukan layout yang sesuai dengan proses produksi yang dipilih,sehingga dapat memberikan efesiensi.

3. Agar perusahaan bisa menentukan teknelogi yang paling tepat dalam menentukan produksinya.
4. Agar perusahaan bisa menentukan metode persedian yang paling baik untuk dijalankan sesuai dengan bidang usahanya.
5. Agar dapat menentukan kualitas tenaga kerja yang dibutuhkan sekarang dan dimasa yang akan dating.

2.4.2.1 Lokasi Usaha

Faktor lokasi adalah faktor yang ikut secara langsung mempengaruhi kontinuitas dari kegiatan usaha karena lokasi usaha erat hubungannya dengan masalah pemasaran hasil produksi dan masalah biaya pengangkutan,disamping masalah persedian bahan baku.

Dalam memilih lokasi tergantung dari jenis usaha atau investasi yang dijalankan. Terdapat paling tidak empat lokasi yang dipertimbangkan sesuai keperluan perusahaan yaitu antaralain:

1. Lokasi untuk kantor pusat
2. Lokasi untuk pabrik
3. Lokasi untuk gudang
4. Kantor cabang

Secara umum pertimbangan dalam menentukan letak atau lokasi adalah sebagai berikut:

1. Jenis usaha yang dijalankan
2. Apakah dekat dengan pasar atau konsumen
3. Apakah dekat dengan bahan baku
4. Apakah tersedia tenaga kerja
5. Tersedia sarana dan prasarana
6. Apakah dekat dengan pusat pemerintahan
7. Apakah dekat lembaga keuangan
8. Apakah berada dikawasan industry
9. Kemudahan dalam melakukan ekspansi/perluasan
10. Kondisi adat istiadat/budaya/sikap masarakat setempat

11. Hukum yang berlaku diwilayah setempat

2.4.2.2 Daerah Pemasaran

Kebijakan dalam menentukan lokasi usaha/proyek,apakah dekat dengan pasar hasil produksi atau dekat dengan bahan baku harus dipertimbangkan secara teknis dan ekonomis sehingga kelangsungan dari usaha dapat terjamin. Lokasi yang usaha yang dekat dengan pasar biasanya mempunyai beberapa keunggulan, antaralain pelayanan terhadap konsumen dapat dilakukan dengan lebih cepat, ongkos angkut dari produk yang dihasilkan relatif lebih murah, dan volume penjualan dapat ditingkatkan. Ditinjau dari segi biaya pengangkutan, apabila biaya pengangkutan barang jadi lebih besar dari biaya pengangkutan bahan mentah dalam ukuran yang sama.

2.4.2.3 Bahan Baku dan Tenaga Kerja

Pendirian usaha/proyek yang dekat dengan bahan baku juga mempunyai beberapa keunggulan, antaralain supply dengan bahan mentah dapat menjamin kontinitas kegiatan usaha, ongkos angkut bahan lebih murah, dan perluasan usaha lebih mudah dilakukan. Dilihat dari ongkos angkut bahan mentah, apabila jumlah bahan mentah yang di angkut jauh lebih besar dari pada bahan jadi sebagai akibat dari proses produksi, lokasi usaha atau proyek yang dekat dengan bahan baku lebih menguntungkan dalam jangka panjang.

Dalam menentukan lokasi usaha/proyek,supply tenaga kerja juga perlu mendapatkan perhatian,baik dilihat dari jumlah tenaga kerja maupun kualitas yang diperlukan. Apabila usaha/proyek yang didirikan membutuhkan tenaga kerja yang cukup besar sebaiknya lokasi perusahaan didirikan dekat dengan rumah penduduk. Dalam menyusun studi kelayakan bisnis, faktor supply tenaga kerja perlu memperhatikan terutama menyangkut dengan penyedian tenaga kerja baik tenaga kerja ahli, setengah ahli, maupun tenaga kerja tidak memiliki keahlian.

2.4.2.4 Luas Produksi dan Tata letak(*Layout*)

Penentuan luas produksi adalah berkaitan dengan beberapa jumlah produksi yang dihasilkan dalam waktu tertentu dengan mempertimbangkan kapasitas teknis dan peralatan yang dimiliki serta biaya yang paling efisen.

Secara umum luas produksi ekonomnis ditentukan antaralain oleh:

1. Kecendrungan permintaan yang akan dating
2. Kemungkinan pengadaan bahan baku, bahan pembantu, tenaga kerja, dan lain-lain
3. Tersedaianya teknelogi, mesin dan peralatan pasar.
4. Daur hidup produk, dan produk subsitusi dari produk tersebut.

Kemudaian untuk menentukan jumlah produksi yang menghasilkan keuntungan yang maksimal dapat dilakukan dengan salah satu pendekatan berikut.

1. Pendekatan konsep *marginal cost* dan marginal revenue.
2. Pendekatan *break event point*.
3. Metode *lineer programming*.

Layout merupakan suatu proses dalam menentukan bentuk dan penempatan fasilitas yang dapat menentukan efesiensi produksi/operasi. *Layout* dirancang berkenaan dengan produk, proses, sumber daya manusia, dan lokasi sehingga dapat tercapai efesiensi operasi.

Dengan adanya *layout* akan diperoleh berbagai keuntungan antaralain sebagai berikut:

1. Memberikan ruang gerak yang memadai untuk beraktivitas dan pemeliharaan.
2. Pemakaian ruangan yang efisen.
3. Mengurangi biaya produksi maupun investasi
4. Aliaran material menjadi lancer.
5. Pengangkutan material dan barang jadi yang rendah.
6. Kebutuhan persedian yang rendah.
7. Memberikan kenyamanan,kesehatan dan keselamatan kerja lebih baik.

Pada umumnya jenis layout didasarkan pada situasi sebagai berikut:

1. Posisi tetap
2. Orientasi proses
3. Tataletak kantor
4. Tata letak pedagang eceran
5. Tata letak gudang
6. Tata letak produk.

Untuk memperoleh layout yang baik maka perusahaan perlu menentukan hal-hal berikut:

1. Kapasitas dan tempat yang dibutuhkan.
2. Peralatan untuk mengenai material atau bahan.
3. Lingkungan dan estetika
4. Arus informasi
5. Biaya perpindahan antara tempat tenaga kerja yang berbeda.

Contoh untuk layout peralatan pabrik, faktor-faktor yang menjadi pertimbangan adalah sebagai berikut:

1. Produk yang dihasilkan.
2. Kebutuhan terhadap ruangan.
3. Ukuran produksi.
4. Jenis dan berat peralatan/mesin.
5. Aliran bahan baku.
6. Udara dan cahaya diruangan.
7. Pemeliharaan.
8. Fleksibilitas(kemudahan berpindah-pindah).

2.4.2.5 Pemilihan Teknologi

Yang menjadi perhatian disini adalah seberapat jauh derajat mekanisasi yang dinginkan dan manfaat ekonomi yang dikerjakan. Jadi yang perlu diperhatikan dalam pemilihan teknelogi adalah:

1. Ketepatan teknelogi dengan bahan bakunya.
2. Keberhasilan teknelogi ditempat lain.

3. Pertimbangan teknelogi lanjutan.
4. Besarnya biaya investasi dan biaya pemeliharaan.
5. Kemampuan tenaga kerja dan kemungkinan pengembangan nya.
6. Pertimbangan pemerintah dalah hal tenaga kerja.
7. Dan pertimbangan lainnya.

2.4.3 Aspek Manejemen dan Organisasi

Dalam aspek organisasasi dan menajemen, yang perlu diuraikan adalah bentuk kegiatan dan cara pengelolaan dari gagasan usaha/proyek yang direncanakan secara efisen. Apabila bentuk dan sistem pengolaan telah berdasarkan kepada kegiatan usaha, disusun bentuk struktur organisasi yang cocok dan sesuai untuk menjalankan kegiatan tersebut.

Adapun fungsi menejemen adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan.
2. Pengorganisasian.
3. Pengadaan tenaga kerja.
4. Pelaksanaan.
5. Pengawasan.

2.4.3.1 Perencanaan

Tujuan dari gagasan usaha/proyek adalah untuk mendapatkan keuntungan/manfaat sesuai dengan tujuan yang telah tercantum dalam studi kelayakan. Untuk mencapai tujuan ini masih diperlukan suatu perencanaan secara menyeluruh beserta kebijakan yang diperlukan. Perencanaan dalam anggaran perusahaan juga harus dilakukan dengan sebaik mungkin, seperti membuat anggaran pembelian,angaran produksi, angaran penjualan dan anggaran lainnya disesuaikan dengan kebutuhan dari masing-masing usaha/proyek yang dijalankan.

2.4.3.2 Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah proses pengelompokan kegiatan-kegiatan atau pekerjaan-pekerjaan dalam unit-unit. Tujuannya adalah supaya tertata dengan jelas antara tugas, wewenang dan tanggung jawab serta hubungan kerja dengan sebaik mungkin dalam bidangnya masing-masing. Dalam pembentukan struktur

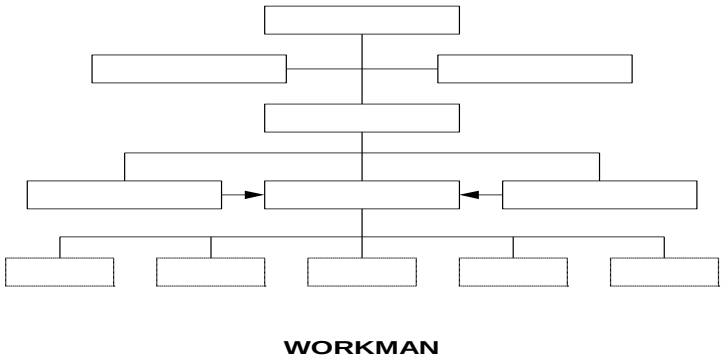
organisasi ini yang perlu mendapat perhatian adalah bentuk kegiatan dan cara pengelolaan dari kegiatan usaha yang direncanakan secara efisen.

2.4.3.3 Pengadaan Tenaga Kerja

Pembentukan struktur organisasi yang dibuat tentu telah didasarkan pada bentuk kegiatan dan cara pengelolaan dari kegiatan usaha yang direncanakan. Berapa jumlah tenaga kerja yang disesuaaikan dengan jenis pekerjaannya,struktur yang telah dibentuk, dan jenis ke ahlian apa saja yang diperlukan disesuaikan dengan pekerjaan,struktur yang telah dibentuk dan jenis keahlian yang diperlukan atau kemungkinan apa yang diadakan pendidikan ulang dengan dasar pengetahuan yang ditentukan. Adapun bentuk-bentuk struktur organisasi tersebut sebagai berikut:

1. *Line Organization* (Organisasi Garis)

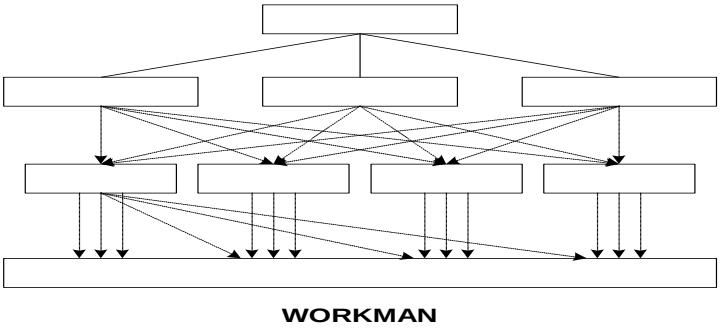
Suatu bentuk organisasi dimana *chief* eksekutif dipandang sebagai sumber kekuatan tunggal. Sehingga keputusan dan tanggung jawab ada pada satu tangan.



Gambar 2.1. Bentuk Struktur *Line Organization*

2. *Function Organization* (Organisasi Fungsional)

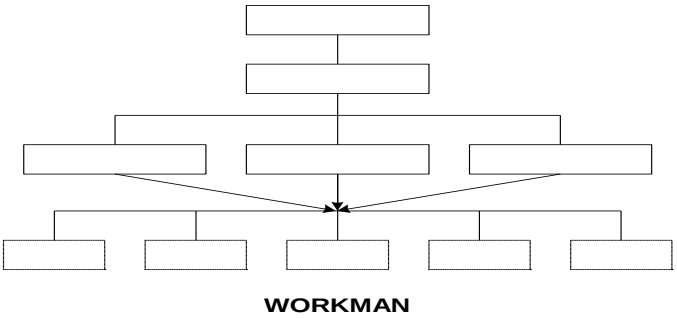
Suatu bentuk organisasi yang didalamnya terdapat hubungan yang tidak terlalu menekankan kepada hirarki struktural, tetapi lebih banyak didasarkan kepada sifat dan jenis fungsi yang dijalankan.



Gambar 2.2. Bentuk Struktur *Function Organization*

3. *Line and Staff Organization* (Organisasi Garis dan Staf)

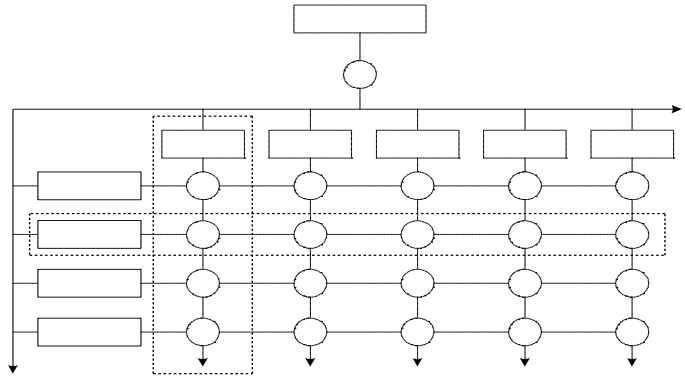
Untuk mencapai tujuan secara keseluruhan, maka direksi dan eksekutif dalam kerjanya dibantu oleh para staf ahli, dalam hal ini dimaksudkan demi kelancaran tugas dari para direktur.



Gambar 2.3. Bentuk Struktur *Line and Staff Organization*

4. *Matriks Organization* (Organisasi *Matriks*)

   Suatu bentuk organisasi dimana terdapat dua unsur yang saling tumpang tindih secara menyilang. Unsur yang tersedia adalah program dan sumber yang terkoordinasikan oleh organisasi induk.



Gambar 2.4. Bentuk Struktur *Matriks Organization*

2.4.3.4 Pelaksanaan Pengarahan

Pengarahan adalah usaha untuk mempubilisasi sumber daya yang dimiliki oleh organisasi agar dapat bergerak dalam satu kesatuan sesuai dengan rencana yang telah di buat. Dalam tahapan proses ini terkandung usaha-usaha untuk memotivasi orang agar mau bekerja dengan baik. Termasuk pula di sini bagaimana proses kepemimpinan yang memungkinkan pencapaian tujuan, serta yang dapat memberikan suasana kerja yang baik.

Dalam menjalankan pekerjaan, pemimpin perusahaan atau proyek harus dapat mengarahkan para karyawan untuk mengadakan pekerjaan dengan cara memberikan intruksi, petunjuk, dan lain sebagainya. Untuk memudahkan para karyawan dalam dalam menjalankan tugasnya, pemimpin harus mendelegasikan kekuasaan pemimpin menengah agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dan memberikan pertanggungjawaban atas tugas-tugas yang diberikan.

2.4.3.5 Pelaksanaan Pengawasan

Pemimipinan perusahaan atau proyek harus melakukan pengawasan terhadap kegiatan usaha yang dikerjakan secara teratur. Apakah hasil dari pekerjaan telah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan bila terjadi penyimpangan perlu dilakukan tindakan perbaikan agat kesalahan tidak terjadi secara terus menerus. Untuk mencapai tujuan proyek dalam jangka panjang, sebaiknya dibuat dalam tujuan jangka pendek agar mudah dalam pengawasan. Sasaran pengawasan yang perlu diperhatikan antara lain jumlah produk yang direncanakan, apakah jumlah sudah sesuai dengan perencanaan atau belum, demikian pula dengan mengenai

kualitas, bila kualitas standar tidak tercapai perlu dicari segera faktor-faktor yang mempengaruhinya karena keadaan ini akan merugikan secar keseluruhan. Demekian pula dalam jenis produk yang dihasilkan, apakah jenis produk yang dihasilkan telah sesuai dengan rencana penjualan produk. Dalam penjualan produk perlu diawasi tentang penjualan produk, pengangkutan, masalah harga, langganan dan lain sebagainya. Perlu juga diawasi masalah pembelian bahan baku, baik mengenai jumlah, harga, masalah penggudangan maupun kualitas dari bahan baku tersebut.

2.4.4 Aspek Hukum

Tujuan dari aspek hukum adalah meneliti keabsahan, kesempurnaan, dan keaslian dari dokumen-dokumen dapat dilakukan sesuai lembaga yang mengeluarkan dan mesahkan dokumem yang bersangkutan. Bagi penilai studi kelayakan bisnis, dokumen yang perlu dinali ke absahannya, kesempurnaan dan keasliannya meliputi badan hukum,izin-izin yang dimiliki, sertefikat tanah atau dokumen lain yang mendukung kegiatan tersebut. Kegagalan dari penilaian aspek ini akan berakibat tidak sempurnanya penelitian, dengan kata lain apabila dokumen tidak sah atau tidak sempurna pasti akan menimbulkan masalah dikemudian hari.

2.4.4.1 Jenis badan hukum usaha

1. Perusahaan Perorangan

   Perusahaan perorangan biasanya merupakan perusahaan kecil. Pemilik dan manajernya satu orang, pemilik perusahaan memperoleh seluruh keuntungan, resikonya juga ditanggung sendiri.

   Kebaikan Perusahaan Perorangan:

   a. Pendiriannya mudah.
   b. Cara bekerjanya sederhana.
   c. Pemilik menerima semua keuntungan.
   d. Manajernya sangat fleksibel.

   Keburukan Perusahaan Perorangan:

   a. Tanggung jawabnya tidak terbatas.
   b. Umur perusahaan tidak dapat ditentukan.

c. Untuk mendapatkan modal tambahan sangat sulit.

2. Firma

Firma merupakan badan usaha yang dimiliki dua orang atau lebih dan hubungannya (pemilik firma) erat satu dengan yang lainnya, dan semua anggota firma dapat bertindak atas nama firma. Semua resiko ditanggung bersama dan tidak terbatas. Pembangian keuntungannya berdasarkan jumlah modal yang ditanam pada firma.

Kebaikan Firma:

a. Pendiriannya tidak sulit.
b. Kemampuan permodalannya lebih besar dibandingkan perusahaan perorangan.
c. Keputusan yang diambil akan lebih baik dikarenakan terdiri dari beberapa orang.
d. Mempunyai status hukum.
e. Pembagian pekerjaan diantara anggota firma biasanya berdasarkan keahlian masing-masing.

Keburukan Firma:

a. Tanggung jawab terhadap hutang-hutang perusahaan tidak terbatas.
b. Kontinuitas (kelanjutan umur perusahaan) tidak tetap/tidak terjamin, karena kalau seseorang anggotanya keluar, maka firma akan bubar.

3. CV (Persekutuan Komanditer)

CV merupakan bentuk perjanjian kerja sama antara beberapa orang (beberapa pengusaha) yang memberikan (menyerahkan) uangnya untuk dipakai/digunakan/dijalankan dalam persekutuan. Penyerahan modal oleh anggota CV tidak sama karena dalam CV ada dua sekutu yaitu sekutu komplementer dan sekutu komanditer. Sekutu komanditer yaitu sekutu/orang yang bersedia memimpin perusahaan dan bertanggung jawab penuh dengan kekayaan pribadinya. Sekutu komanditer yaitu sekutu yang menyerahkan uang untuk CV tetapi tidak ikut bekerja dan hanya bertanggung jawab sebatas uang yang ditanamkan.

Kebaikan CV:

a. Pendiriannya relatif mudah.

b. Modal yang dikumpulkannya cukup banyak.
c. Kemampuan untuk mendapatkan kredit (pertambahan modal) juga relatif mudah.
d. Kesempatan untuk ekspansi (memperluas perusahaan) besar.

Keburukan CV:

a. Tanggung jawabnya tidak terbatas (untuk sekutu komplementer).
b. Kelangsungan hidup perusahaan tidak tentu.
c. Sulit untuk menarik modal yang telah ditanamkan.

4. PT (Perseroan Terbatas)

Pada PT antara pemilik dengan yang mengelolanya terpisah. Merupakan badan usaha yang mempunyai kekayaan, hak dan kewajiban tersendiri. Tanda kepemilikannya biasanya ditandai dengan pemilikan saham.

Kebaikan PT:

a. Umur perusahaan akan lebih lama.
b. Tanggung jawab pemegang saham terbatas sehingga tidak menimbulkan resiko untuk kekayaan pribadi.
c. Saham dapat diperjual belikan.
d. Dapat dengan mudah untuk memenuhi kebutuhan modal sehingga untuk perluasan perusahaan akan lebih mudah.

Kekurangan PT:

a. Biaya pendiriannya mahal.
b. Kurangnya hubungan antara pemegang saham, untuk itu diperlukan suatu dewan komisaris.

2.4.4.2 Jenis –jenis Izin Usaha

Kegiatan usaha dimana pun selalu memerlukan berbagai dokumen penunjang usaha beserta izin-izin yang diperlukan sebelum menjalankan kegaiatannya. Dokumen dan izin-izin ini diperlukan bertujuan guna melindungi kepentingan perusahaan itu sendiri dari berbagai hal. Dalam praktiknya terdapat beragam izin. Banyak izin yang jenis-jenis izin yang dibutuhkan tergantung dari jenis izin usaha yang dijalankan adapun jenis yang dimaksud adalah:

1. Tanda Daftar Perusahaan (TDP)

2. Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP)
3. Izin-izin Usaha
4. Sertefikat Tanah atau surat-surat berharga yang dimiliki

Izin-izin perusahaan lainnya yang segera harus diurus bagi pemilik usaha dan yang harus dinilai oleh penilai adalah yang sesuai dengan bidang jenis usaha perusahaannya. Izin tersebut antaralain:

1. Surat Izin Usaha Perdagangan(SIUP)
2. Surat Izin Usaha Industri(SIUI)
3. Izin usaha tambang
4. Izin usaha perhotelan dan pariwisata
5. Izin usaha farmasi dan rumah sakit
6. Izin usaha peternakan dan pertanian
7. Izin domisili, dimana perusahaan/lokasi proyek berada
8. Izin gangguan
9. Izin mendirikan bangunan
10. Izin tenaga kerja asing jika perusahaan menggunakan tenaga kerja asing

Disamping keabsahan dokumen diatas yang tidak kalah pentingnya adalah penelitian dokomen lainnya yaitu:

1. Bukti Diri (KTP atau SIM)
2. Sertifikat tanah
3. Bukti Kepemilikan Kendaraan Bermotor(BPKB)
4. Serta surat-surat lain yang kita anggap perlu

2.4.5 Aspek Ekonomi dan Keungan

Jika sebuah gagasan usaha/proyek yang direncanakan talah feasible dilihat dari aspek pemasaran dan teknis produksi, langkah selanjutnya adalah mengadakan penilaian dari aspek ekonomi dan keungan, baik yang menyangkut dengan biaya investasi, modal kerja, maupun yang berhubungan dengan pengaruh proyek terhadap perekonomian masarakat secara keseliuruhan. Biaya investasi adalah biaya yang diperlukan dalam pembangunan proyek, terdiri dari pengadaan tanah, gedung, mesin, perlatan, biaya pemasaran, biaya feasibility study dan biaya

lainnya yang berhungan dengan pembangunan proyek. Modal kerja adalah biaya yang dikeluarkan untuk membiayai kegiatan usaha setelah pembangunan proyek siap, terdiri dari biaya tetap dan biaya tidak tetap. Selain biaya investasi dan modal kerja, yang perlu diperhatikan juga dalam aspek keungan adalah sumber modal, proses peraturan keungan, asas pembelanjaan break even point dan analisi *profit*, serta dampak profit terhadap perekonomian masarakat secara keseluruhan.

2.4.5.1 Dana Investasi

Untuk menentukan jumlah dana investasi secara keseluruhan disesuaikan dengan aspek teknis produksi, yaitu mengenai:

1. Tanah, luas tanah yang diperlukan disesuikan dengan luas tanah yang ditetapkan dalam aspek teknis, baik untuk bangunan gedung, kantor, gudang, perumahan karyawan, dan halaman. Jumlah dana yang diperlukan untuk pengadaan tanah disesuaikan dana yang berlaku.
2. Gedung, gedung yang diperlukan dalam hal ini adalah untuk bangunan pabrik, kantor, gudang, rumah karyawan, dan sebagainya. Untuk menilai biaya gedung untuk bangunan pabrik tergantung pada aspek produksi, apakah satu lantai atau dua lantai. Hal ini disesuaikan dengan proses produksi.
3. Mesin, mesin yang digunakan juga disesuaikan denga aspek produksi, apakah menggunakan mesin yang mempunyai teknelogi tinggi atau tidak.
4. Peralatan, peralatan yang dimaksud disini adalah peralatan produksi lainnya termaksud angkutan seperti truk, kendaraan roda dua, pompa air spare part, alat-alat kantor dan lain sebagainya.
5. Biaya pemasaran mesin beserta pemasangan peralatan lainnya juga termaksud biaya investasi yang perlu dihitung sesuai dengan biaya yang dikeluarkan.
6. Biaya lainnya, seperti biaya feasibility study, biaya survey, biaya impor mesin/peralatan, dan biaya lain yang berhungan dengan pembangunan proyek.

2.4.5.2 Biaya Modal Kerja

Biaya modal kerja dalam kegiatan usaha/proyek terdiri dari biaya tetap dan biaya tidak tetap. Biaya tetap adalah biaya yang tidak dipengaruhi oleh naik turunnya produksi yang dihasilkan, seperti biaya tenaga kerja tidak langsung, penyusutan,

bunga bank, asuransi, dan lain sebagainya. Biaya tetap adalah biaya yang dikeluarkan untuk membeli bahan memtah/bahan pembantu, upah tenaga kerja langsung, biaya transportasi, biaya pemasaran, dan lain sebagainya. Untuk menentukan jumlah biaya tetap sesua dengan rencana yang telah disusun, seperti:

2.4.5.2.1 Biaya Tetap

1. Biaya Tetap Tenaga Kerja Tidak Langsung

   Jumlah biaya tenaga kerja tidak langsung adalah jumlah tenaga jumlah tenaga kerja dikalikan dengan gaji masing-masingyang telah ditetapkan perbulan. Untuk menentukan jumlah tenaga kerja tetap, baik pada tingkat atasan/pemimpin serta bawahan disesuaikan dengan banyaknya pekerjaan seperti tergambar dalam struktur organisasi.

2. Bunga Bank

   Besarnya bunga bank dan pengembalian pokok pinjaman pada setiap bulan disesuaikan dengan kemampuan usaha/proyek yang direncanakan, baik jumlah kredit, tingkat bunga, serta lamanya waktu pengembalian pinjaman.

3. Biaya asuransi

   Jumlah biaya asuransi yang harus dibayar tergantung pada besarnya jumlah asey yang di asuransikan.

4. Dana Depresiasi/Penyusutan

   Jumlah dana penyesutan disesuaikan dengan jumlah dana yang dihitung setiap tahunnya berdasarkan metode yang digunakan.

2.4.5.2.2 Biaya Tidak Tetap

Biaya tidak tetap juga dihitung pada setiap bulan dan tahun seperti biaya bahan baku, upah tenaga kerja langsung, dan biaya bahan penolong lainnya sesuai dengan rencana produksi yang telah disusun setiap tahunnya.

2.4.5.3 Sumber Pembiayaan

Untuk membiayai kebutuhan biaya investasi dan modol kerja dapat dilakukan dengan dua sumber, yaitu sumber dari dalam perusahaan dan dari luar perusahaan. Sumber dari dalam perusahaan adalah modal yang berasal dari investor sendiri atau modal yang dihimpun atas penjualan saham. Modal dari luar perusahaan

adalah modal yang berasal dari bank, produsen mesin/peralatan, dan lembaga keungan lainnya. Dalam penyusutan studi kelayakan, sumber modal harus dipehitungkan secara jelas karena keadaan ini bisa mengganggu aktivitas peruahaan dan kelancaran usaha. Apabila modol kerja direncanakan dari keuntungan usaha yang tidak dibagi maupun dari cadangan penyusutan terhadap terhadap modal tetap, permasalahan yang perlu mendapat perhatian adalah berapa besar kemampuan dana yang berasal dari dalam perusahaan tersebut untuk menutupi segala biaya, baik biaya operasi maupun pemeliharaan, seperti pembelian bahan baku, bahan penolong, upah tenaga kerja, dan biaya tenaga kerja lainnya. Sumber dana/modal yang berasal dari luar usaha juga perlu diperhitungkan seperti tingkat bunga pinjaman, jangka waktu pinjaman, besarnya pinjaman, dan dihubungkan kemampuan usaha dalam menutupi berbagai pengeluaran cicilan pengembalian pokok pinjaman.

2.4.5.4 Arus Kas (*Cash* Flow)

Cash flow merupakan arus kas atau aliran kas yang ada diperusahaan dalam satu periode tertentu. Cash flow menggambar berapa uang yang masuk (cash in) kepuasan dan jenis pemasukan tersebut. *Cash flow* juga menggambarkan berapa uang yang keluar (*cash out*) serta jenis-jenis biaya yang dikeluarkan. Uang masuk berupa pinjaman dari lembaga keuangan atau hibah dari pihak tertentu. Uang keluar merupakan jumlah uang yang dikeluarkan perusahaan dalam satu periode, baik yang langsung berhubungan dengan usaha yang dijalankan, maupun yang tidak ada sama sekali hubungan dengan usaha utama.

Jadi arus kas adalah jumlah uang yang masuk dan keluar dalam satu perusahaan mulai dari investasi dilakukan sampai dengan berakhirnya investasi tersebut. Dalam hal ini bagi investor yang terpenting adalah berapa kas bersih yang diterima dari uang yang di investasikan disatu usaha. Penting nya khas akhir bagi investor jika dibandingkan dengan laba yang diterima perusahaan dikarenakan:

1. Kas diperlukan untuk memenuhi kebutuhan uang tunai sehari-hari.
2. Kas digunakan untuk membayar semua kewajiban yang jatuh tempo.
3. Kas juga digunakan untuk melakukan investasi kembali.

Jenis-jenis cash flow yang dikaitkan dengan suatu usaha terdiri dari:

1. Intial cash flow atau dikenal dengan kas awal yang merupakan pengeluaran-pengeluaran pada awal periode untuk *intesvigasi*.
2. Operasional cash flow merupakan kas yang diterima atau dikeluarkan pada saat operasi usaha, seperti penghasilan yang diterima dan pengeluaran yang dikeluarkan pada satu periode.
3. Terminal cash flow merupakan uang kas yang diterima pada saat usaha tersebut berakhir.

2.4.6 Kriteria Penilaian Investasi

Untuk menentukan layak tidaknya suatu investai ditinjau dari aspek keuangan perlu dilakukan dapat diukur dengan beberapa kriteria .Setiap nilai layak diberikan nilai

yang standar untuk usaha yang sejenis dengan cara membandingkan rata-rata industri target yang telah ditentukan.Setiap metode yang digunakan memiliki kelebihan dan kelemahannya masing-masing.Adapun kriteria yang bisa digunakan untuk menentukan kelayakan suatu usaha atau investasi adalah:

2.4.6.1 Payback period(PP)

Merupakan teknik penilaian terhadap jangka waktu(periode)pengembalian investasi satu proyek atau usaha.Perhitungan inidapat dilihat dari perhitungan kas bersih yang diperoleh.Nilai kas bersih merupakan penjumlahan laba setelah pajak ditambah dengan penyusutan.

$$PP = \frac{Investasi}{Kas\ bersih/Tahun}\text{XTahun}$$

2.4.6.2 Average Rate of Return(ARR)

Merupakan cara untuk mengukur rata-rata pengembalian bunga dengan cara membandigkan antara rata-rata laba sebelum pajak dengan rata-rata investasi.

Rumus untuk menghitung ARR adalah sebagai berikut:

$$\text{ARR}=\frac{Rata-rata\ EAT(Average\ \ earning\ \ after\ \ tax)}{Rata-rata\ \ investasi\ (Average\ \ invesment\ )}$$

$$\text{Rata-rata EAT}=\frac{Total\ \ EAT}{Umur\ \ Ekonomis\ (n)}$$

$$\text{Rata-rata investasi}=\frac{Investasi}{2}$$

2.4.6.4 Net Present Value(NPV)

Net Present Value atau nilai bersih sekarang merupakan perbandingan antara kas bersih dengan investasi selama umur investasi.

$$\text{NPV}=\frac{Kas\ Bersih\ 1}{(1+r)^1}+\frac{Kas\ Bersih}{(1+r)^2}+\ \ \ldots\ldots\ldots\ldots\frac{Kas\ Bersih\ n}{(1+r)^n}-Investasi$$

2.4.6.5 Internal Rate of Return(IRR)

Internal Rate of Return merupakan alat untuk mengukur tingkat pengembalian hasil intern.Berikut adalah rumus untuk menghitung IRR:

$$\text{IRR}=r_1+(r_2-r_1)x\frac{NPV_1}{NPV_1+|NPV_2|}$$