BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Definisi Teori

Definisi teori menurut Dougherty & Pfaltzgraff (1990:15-16), Teori adalah alat intelektual yang berfungsi:

(1). Membantu menyusun pengetahuan kita, menanyakan pertanyaan-pertanyaan penting dan memandu perumusan prioritas dalam penelitian dan menyeleksi metode yang digunakan dalam penelitian;

(2). Membantu menghubungkan pengetahuan di satu bidang dengan bidang yang lain; dan

(3). Memberikan kerangka untuk mengevaluasi rekomendasi kebijakan.

2.1.2. *Grand Theory, Middle Theory* dan *Applied Theory*

Grand Theory merupakan dasar lahirnya teori-teori lain dalam berbagai level. Disebut makro karena teori-teori ini berada pada level makro. *Middle Theory* merupakan teori yang berada pada level menengah dimana fokus kajiannya makro dan mikro. *Applied Theory* merupakan teori yang berada di level mikro dan siap diaplikasikan dalam konseptualisasi (Dougherty & Pfaltzgraff, 1990:10-11).

Penulis mengidentifikasi *Grand Theory*, *Middle Theory* dan *Applied Theory* untuk diterapkan pada penulisan karya tulis ini:



Gambar 2. 1. Identifikasi Teori Penelitian

2.1.3. Manajemen

Dalam suatu kegiatan perusahaan, dalam menjalankan aktivitasnya perlu ditata dan dikelola agar dapat berjalan dengan baik agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Menurut Richard L. Daft (2002:8) mendefinisikan manajemen sebagai berikut: "Manajemen adalah pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara efektif dan efesien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian sumberdaya organisasi."

Menurut Mulayu S.P. Hasibuan (2000:2), manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainya secara efektif dan efesien untuk mencapai satu tujuan. Pendapat lain menurut T. Hani Handoko (2000:10), manajemen dapat diartikan bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterprestasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan melaksanakan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, kepemimpinan dan pengawasan. Jadi berdasarkan dari pendapat-pendapat diatas dapat kita simpulkan bahwa manajemen adalah proses

penerapan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.4. *Entrepreneurship*

Dalam suatu organisasi perusahaan, salah satu tujuanya yaitu menyediakan produk berupa barang maupun jasa bagi para konsumen. Untuk membentuk atau menciptakan hal tersebut tentunya perlu adanya kegiatan atau usaha. Dalam menjalankan suatu usaha resiko akan selalu ada, namun dalam menyikapi hal tersebut baiknya kita selalu melakukan proses yang secara dinamis sesuai dengan perubahan kondisi dengan terus berkreasi dan inovasi. "Kreasi sebuah organisasi ekonomi yang inovatif dengan tujuan untuk memperoleh atau mengembangkan dalam kondisi yang beresiko tidak menentu", *entrepreneurship* menurut Dollinger (2003:5).

Entrepreneurship adalah proses yang dinamis dalam menciptakan kekayaan. Kekayaan ini diciptakan oleh individu yang berani mengambil resiko, mengorbankan waktu, dan berkomitmen untuk menyediakan produk atau servis yang bernilai. Produk tersebut tidak harus baru atau unik tetapi harus bernilai (Kuratko & Hodgetts, 2004:29). Sedangkan menurut Coulter (2003:4) *entrepreneurship* adalah proses menciptakan sesuatu yang berbeda yang memiliki nilai menggunakan waktu yang penting dan usaha, dengan mengasumsikan masalah *financial*, psikologi, dan resiko sosial serta menerima imbalan keuangan dan kepuasan individu.

2.1.5. Manajemen Strategi

Strategi menurut Hill and Jones (2001:4) "*an action a company takes to atterin superior performance*" diartikan sebagai tindakan yang dilakukan perusahaan untuk mencapai tingkat kinerja tertinggi. Pengertian strategi terkait dengan manajemen strategi menurut David (2009:36) *art and science of formulating, implementing, and evaluating cross functional decisions that enable an organization to achieve its objectives*, yang diartikan sebagai suatu seni dan ilmu pengetahuan dalam memformulasi, mengimplementasi dan mengevaluasi keputusan yang lintas fungsional yang membuat suatu organisasi mampu mencapai tujuannya.

Berdasarkan pengertian tersebut, maka terdapat tiga tahapan proses manajemen strategi, yaitu formulasi, implementasi dan evaluasi strategi, dan manajemen strategi berfokus pada integrasi manajemen, pemasaran, keuangan, produk/operasi, penelitian dan pengembangan dan sistem informasi untuk mencapai keberhasilan perusahaan. Sedangkan tujuan manajemen strategi yaitu untuk mengeksploitasi dan menciptakan peluang yang baru dan berbeda untuk masa mendatang.

1. Formulasi strategi

Di dalam formulasi strategi ini termasuk, identifikasi kesempatan dan ancaman lingkungan luar terhadap organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menciptakan tujuan jangka panjang, membuat strategi-strategi alternatif dan memilih strategi yang tepat untuk dilakukan.

2. Penerapan strategi

Penerapan strategi berarti menggerakkan karyawan dan manajer untuk merealisasikan strategi yang sudah diformulasikan sebelumnya menjadi aksi nyata. Penerapan strategi disebut sebagai tahap aksi dari manajemen strategi. Tahap ini sering dianggap sebagai tahap tersulit dalam manajemen strategi. Penerapan strategi membutuhkan disiplin, komitmen dan pengorbanan dari setiap orang. Keberhasilan penerapan strategi tegantung dari kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan, yang lebih kepada seni dari pada ilmu pengetahuan.

3. Evaluasi strategi

Evaluasi strategi adalah tahap terakhir dalam manajemen strategi. Evaluasi strategi dilakukan untuk mengetahui apakah strategi yang sudah dibuat dan diterapkan itu berhasil atau tidak. Semua strategi membutuhkan modifikasi di masa yang akan datang karena faktor eksternal dan internal yang terus berubah. Tiga dasar aktifitas evaluasi strategi adalah: (1) melihat ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini; (2) mengukur kinerja; dan (3) mengambil langkah koreksi. Evaluasi strategi diperlukan karena keberhasilan saat ini tidak menjamin keberhasilan jangka panjang.

2.1.5.1. Jenis Strategi Perusahaan

Strategi perusahaan dapat dibagi menjadi tiga level, yaitu strategi korporat (*corporate strategy*), strategi bisnis *(business strategy*) dan strategi fungsional (*functional strategy*).

2.1.5.1.1. Strategi Korporat

Strategi korporat (*corporate strategy*) terutama terkait dengan pemilihan arah perusahaan secara keseluruhan, pengelolaan bermacam lini produk dan unit bisnis untuk mencapai nilai yang maksimal dan pengelolaan aliran keuangan serta sumber daya lainnya dari dan ke lini produk dan unit bisnis perusahaan. *(Rumelt, Schendel & Teece, 1994 dan Campbell, Goold & Alexander, 1995 dalam Wheelen & Hunger, 2002).*

Berdasarkan pengertian tersebut, maka strategi korporat behubungan dengan:

- Penentuan arah perusahaan secara keseluruhan (*directional strategy*).
- Penentuan industri dimana perusahaan akan bersaing (*portfolio strategy*).
- Pengkoordinasian aktivitas, transfer sumberdaya dan membagi kapabilitas antar lini produk dan unit bisnis (*parenting strategy*).

1. *Directional strategy*

Directional strategy dapat dikategorikan menjadi empat macam, yaitu strategi integrasi (*integrastion strategy*), strategy intensif *(intensive strategy*), strategi diversifikasi (*diversification strategy*) dan strategi defensif (*defensive strategy*).

- Strategi Integrasi, Ada beberapa jenis strategi yang dapat dikategorikan sebagai strategi integrasi (*integration strategy*), yaitu integrasi ke hilir (*forward integration*), integrasi ke hulu (*backward integration*) dan integrasi horizontal (*horizontal integration*).

1) Integrasi ke Hilir

   Integrasi ke hilir (*forward integration*) adalah strategi untuk mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan pengendalian atas penyalur.

   Strategi ini akan efektif apabila:

   - Perusahaan penyalur yang ada sekarang menetapkan biaya distribusi yang mahal atau tidak dapat dipercaya perusahaan.
   - Jumlah penyalur yang berkualitas terbatas.
   - Perusahaan berada dalam industri yang sedang dan akan terus berkembang pesat, dimana faktor integrasi ke hilir akan mengurangi kemampuan perusahaan untuk melakukan diversifikasi usaha ketika industri mengalami stagnasi.
   - Adanya ketersediaan modal dan sumberdaya manusia yang diperlukan untuk mengolah distribusi sendiri.
   - Adanya keuntungan yang tinggi dari produksi yang stabil, hal ini menyebabkan perusahaan dapat meningkatkan akurasi perkiraan permintaan melalui integrasi ke hilir.
   - Perusahan penyalur yang ada mempunyai tingkat keuntungan yang tinggi.

2) Integrasi ke Hulu

   Integrasi ke hulu (*backward integrastion*) adalah strategi untuk mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan pengendalian atas pemasok.

Strategi ini akan efektif apabila:

- Perusahaan pemasok yang ada sekarang menetapkan harga pasokan yang mahal, tidak dapat diandalkan perusahaan.
- Jumlah perusahaan pemasok sedikit dan perusahaan yang dipasok banyak.
- Perusahaan bersaing di industri yang sedang dan akan terus berkembang pesat, dimana faktor integrasi ke hulu mengurangi kemampuan perusahaan untuk melakukan diversifikasi usaha saat industri menurun.
- Adanya ketersediaan modal dan sumberdaya manusia untuk mengelola pasokan kebutuhan secara mandiri.
- Perusahaan pemasok yang ada mempunyai tingkat keuntungan yang tinggi.
- Perusahaan membutuhkan sumberdaya secara cepat.

3) Integrasi Horizontal

Integrasi horizontal (*horizontal integration*) adalah strategi untuk mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan pengendalian atas pesaing.

Strategi ini akan efektif apabila:

- Perusahaan bersaing dalam industri yang sedang tumbuh.
- Peningkatan skala ekonomi akan meningkatkan keunggulan kompetitif.

- Adanya ketersediaan modal dan sumberdaya manusia yang diperlukan untuk mengolah ekspansi perusahaan.

- Strategi Intensif, Ada beberapa strategi intensif (*intensive strategy*), yaitu penetrasi pasar (*market penetration*), pengembangan pasar (*market development*) dan pengembangan produk (*product development*).

  1) Penetrasi Pasar

     Penetrasi pasar (*market penetration*) adalah strategi untuk meningkatkan pangsa pasar dari produk yang ada di pasar tertentu melalui peningkatan upaya pemasaran.

     Strategi ini akan efektif apabila:

     - Adanya pasar yang belum mengalami kejenuhan.
     - Tingkat pemakaian oleh konsumen yang masih dapat ditingkatkan.
     - Pemimpin pasar mengalami penurunan pangsa pasar ketika pasar sedang meningkat.
     - Adanya korelasi yang tinggi antara biaya pemasaran dan hasil penjualan.
     - Peningkatan skala ekonomi akan meningkatkan keunggulan kompetitif.

  2) Pengembangan Pasar

     Pengembangan pasar (*market development*) adalah strategi untuk mengembangkan produk yang ada ke area geografik yang baru.

Strategi ini akan efektif apabila:

- Jalur distribusi baru yang tersedia secara tidak mahal, dapat diandalkan dan berkualitas.
- Perusahaan pernah berhasil melakukan hal yang sama sebelumnya.
- Adanya pasar yang belum jenuh.
- Adanya ketersediaan modal dan sumberdaya manusia yang diperlukan untuk mengelola ekspansi operasi.
- Adanya kelebihan kapasitas produksi.
- Perusahaan berada di industri yang mempunyai cakupan secara global.

3) Pengembangan Produk

Pengembangan produk (*product development*) adalah strategi untuk meningkatkan penjualan melalui peningkatan produk yang ada atau mengembangkan produk baru.

Strategi ini akan efektif apabila:

- Perusahaan mempunyai produk yang berhasil ketika berada pada siklus hidup produk yang jenuh.
- Perusahaan berada di industri dengan perkembangan teknologi yang cepat.
- Adanya pesaing utama yang menawarkan produk yang lebih baik dengan harga bersaing.
- Perusahaan berada di industri dengan tingkat pertumbuhan yang tinggi.

- Strategi Diversifikasi (*diversification strategy*) mempunyai beberapa macam jenis, yaitu diversifikasi konsentrasi (*concentric diversification*), diversifikasi konglomerasi (*conglomerate diversification*), dan diversifikasi horizontal (*horizontal diversification*)

  1) Diversifikasi Konsentrasi

     Diversifikasi konsentrasi (*concentric diversification*) adalah strategi untuk menambah produk baru yang masih terkait dengan produk yang ada (*adding new, but related product or services*).

     Strategi ini efektif apabila:

     - Perusahaan berada di industri yang stagnan atau dengan pertumbuhan yang rendah.
     - Upaya penambahan produk baru yang tidak berhubungan akan meningkatkan penjualan produk yang telah ada.
     - Produk baru mempunyai karakater penjualan musiman yang berlawanan dengan produk yang sudah ada.
     - Produk yang telah ada berada dalam fase penurunan dalam siklus produk.

  2) Diversifikasi Konglomerasi

     Diversifikasi konglomerasi (*conglomerate diversification*) adalah strategi untuk menambah produk baru yang tidak berhubungan dengan produk yang ada (*adding new, unrelated products or services*).

     Strategi ini akan efektif apabila:

     - Industri dasar mengalami penurunan penjualan dan keuntungan.

- Perusahaan mempunyai modal manajemen untuk besaing di industri yang baru.
- Adanya kesempatan investasi untuk membeli bisnis yang tidak berhubungan.
- Adanya pasar yang sudah jenuh.
- Adanya tuntutan hukum.

3) Diversifikasi Horisontal

Diversifikasi horizontal (*horizontal diversification*) adalah strategi untuk menambah produk baru yang tidak terkait dengan produk yang ada untuk pasar yang ada.

Strategi ini akan efektif, apabila:

- Adanya peningkatan penjualan dari penambahan produk baru yang tidak berhubungan.
- Perusahaan berada di industri yang mengalami persaingan yang tinggi atau tidak tumbuh.
- Perusahaan dapat menggunakan jalur distribusi yang ada.

- Strategi Defensif Ada beberapa macam strategi defensif (*defensive strategy*), yaitu *retrenchment*, divestasi (*divesture*), dan likuidasi (*liquidation*).

1) Retrenchment

Retrenchment adalah strategi untuk mengatasi penurunan penjualan dan keuntungan melalui pembenahan melalui pengurangan biaya dan asset.

Strategi ini akan efektif apabila:

- Perusahaan mempunyai kompetensi tertentu, namun gagal mencapai tujuan secara konsisten.
- Perusahaan adalah pesaing lemah dalam suatu industri.
- Profitabilitas yang rendah, moral karyawan yang rendah dan tekanan dari pemegang saham untuk meningkatkan kinerja.
- Adanya kegagalan manajemen stratejik.
- Pertumbuhan perusahaan sangat tinggi sehingga memerlukan reorganisasi internal

2) Divestasi

Divestasi (*divesture*) adalah strategi untuk menjual suatu divisi atau bagian tertentu dari perusahaan.

Strategi ini akan efektif apabila:

- *Retrenchment strategy* yang dijalankan mengalami kegagalan.
- Adanya kebutuhan suatu divisi lebih tinggi dari pada yang dimiliki perusahaan.
- Adanya suatu divisi yang mengakibatkan kinerja buruk terhadap keseluruhan perusahaan.
- Adanya suatu divisi yang tidak sesuai dengan bagian lain dari perusahaan.

3) Liquidation

Likuidasi (*liquidation*) adalah strategi untuk menjual keseluruhan asset perusahaan.

Strategi ini akan efektif apabila:

- *Retrenchment strategy* dan *divesture strategy* mengalami kebangkrutan.
- Perusahan tidak ada alternatif lain selain kebangkrutan.
- Perusahaan dapat meminimalisasi kerugian dengan menjual asset perusahaan.

- *Join Venture Strategy*

  Joint venture strategy adalah dua atau lebih perusahaan bekerja sama membentuk perusahaan baru yang terpisah untuk suatu maksud tertentu.

  Strategi ini akan efektif apabila:

  - Masing-masing pihak mempunyai kompetensi yang saling melengkapi.
  - Adanya potensi profitabilitas yang sangat tinggi namun membutuhkan sumberdaya dan risiko yang tinggi.
  - Perusahaan menghadapi kesulitan untuk bersaing dengan perusahaan lain yang lebih besar.
  - Perusahaan membutuhkan teknologi baru secara cepat.

Dalam penelitian kali ini, perangkat yang digunakan untuk mengetahui penentuan posisi perusahaan saat ini dan pemilihan strategi yang sesuai dengan melakukan model Internal-Eksternal Matrix. Model tersebut dapat dilihat pada tabel *Internal Strategic Factor* (IFAS) dan tabel *External Strategic Factor* (EFAS).

Tabel 2. 1. Tabel *Internal Strategic Factor* (IFAS)

Internal Strategic Factor (IFAS)	*Weight*	*Rating*	*Weightness*	*Comments*
Strengths				
S1				
S2				
S3				
S4				
S5				
Weakness				
W1				
W2				
W3				
W4				
W5				
Summary	1			

Tabel 2. 2. Tabel *External Strategic Factor* (EFAS)

External Strategic Factor (EFAS)	*Weight*	*Rating*	*Weightness*	*Comments*
Opportunities				
O1				
O2				
O3				
O4				
O5				
Threats				
T1				
T2				
T3				
T4				
T5				
Summary	1			

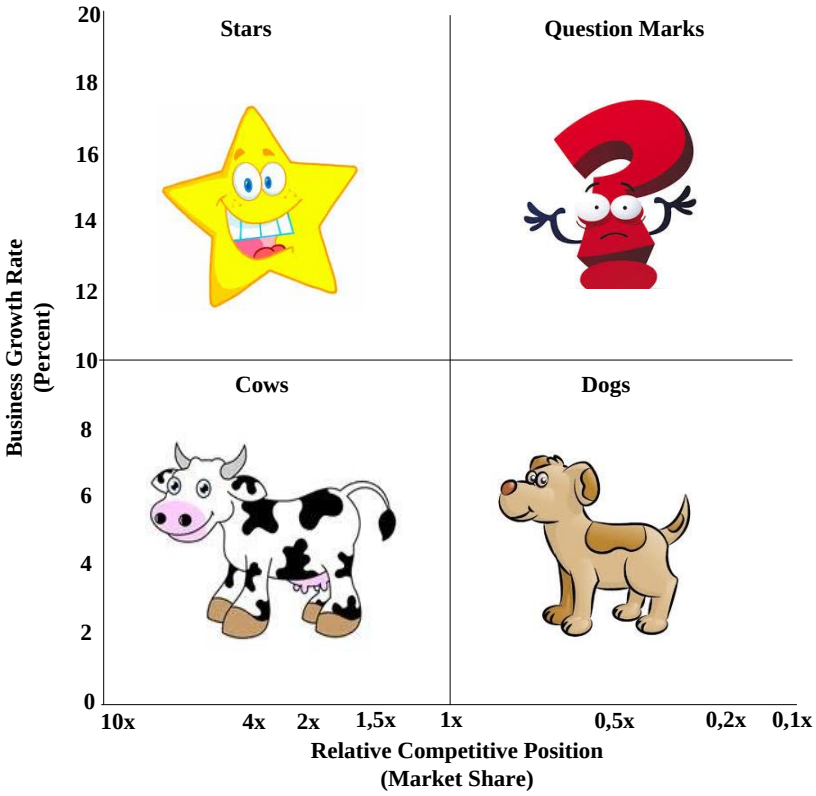
IFAS dan EFAS merupakan ringkasan dari faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan yang mempengaruhi kekuatan dan kelemahan internal secara relatif terhadap pesaing-pesaingnya, serta peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan. IFAS dan EFAS digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen untuk merespon kelemahan internal dan mengukur kemampuan manajemen memanfaatkan peluang yang ada dan merespon ancaman eksternal (Wheleen & Hunger, 2002).

2. *Portfolio Strategy*

Salah satu bentuk portfolio strategi adalah *portfolio analysis*, dengan analisis ini manajemen puncak (kantor pusat) memandang lini produk dan unit bisnis perusahaan sebagai rangkaian investasi atau sebagai internal banker. Perangkat yang dapat digunakan antara lain adalah *BCG Growth-Share Matrix, GE Business Screen* dan *Portfolio Matrix*.

- *BCG Growth-Share Matrix*

  BCG Matrix didesain khusus untuk memperkaya usaha perusahaan multi divisi dalam memformulasikan strategi. *BCG Matrix* menampilkan perbedaan di antara divisi dalam hal posisi pangsa pasar relatif (*relative market share position*) dan tingkat pertumbuhan industri. Posisi pangsa pasar relatif diterangkan sebagai rasio pangsa pasar (atau penghasilan) divisi itu sendiri dalam industri yang khusus terhadap pangsa pasar (atau penghasilan) perusahaan kompetitor terbesar di industri tersebut.



Gambar 2. 2. *BCG Growth-Share Matrix.*

Dalam *BCG Matrix* terdapat 4 kuadran seperti pada gambar diatas, yaitu:

- Kuadran I: *Question Marks*
- Kuadran II: *Stars*
- Kuadran III: *Cows*
- Kuadran IV: *Dogs*

1) Kuadran I: *Question Marks*

Berada pada kuadran I, dimana *relative market share*-nya rendah (*low*), namun dengan *market growth rate* yang tinggi (*high*). Ini mengingat posisi *market share* yang rendah, menunjukkan *cash generated* yang rendah pula, dan *cash use* yang tinggi pada *market*

growth yang tinggi. Dalam kondisi bisnis "*question mark*" ini perusahaan harus memutuskan untuk memperkuat diri dengan strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk) atau menjualnya bila pelaksanaan strategi terlalu mahal.

Misi yang dituntut dari anak perusahaan ini adalah membangun (*build*) *market share.* Dalam daur hidup bisnis, posisi ini terletak pada masa perkenalan atau masa-masa awal bisnis (*introduction*) perusahaan.

2) Kuadran II: *Stars*

Berada pada kuadran II, menunjukkan baik *relative market share* dan *market growth* yang tinggi, serta menunjukkan *cash generated* maupun *cash use* yang tinggi pula. Posisi star merupakan posisi dominan yang dikejar setiap perusahaan dan posisi yang paling kuat, namun harus dipertahankan dengan investasi yang memadai.

Hal tersebut dapat dilakukan dengan strategi integrasi, strategi intensif atau *joint ventures*, melalui integrasi ke hilir (*forward*), ke hulu (*backward*) atau ke pesaing (*horizontal*), serta melalui penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk dan *joint ventures*. Misi yang perlu dilakukan adalah mempertahankan (*hold*) *market share*. Posisi "*hold*" sama dengan siklus pertumbuhan (*growth*) pada *business life cycle.*

3) Kuadran III: *Cows*

Berada pada kuadran III, yaitu dengan *relative market share* yang tinggi namun *market growth*-nya rendah. Pada *market share* yang tinggi, biaya per unit cenderung rendah dan berarti menghasilkan laba yang tinggi. Sebaliknya dengan *market growth* yang rendah, bisnis dalam keadaan menurun sehingga kurang di perlukan uang tunai untuk keperluan investasi.

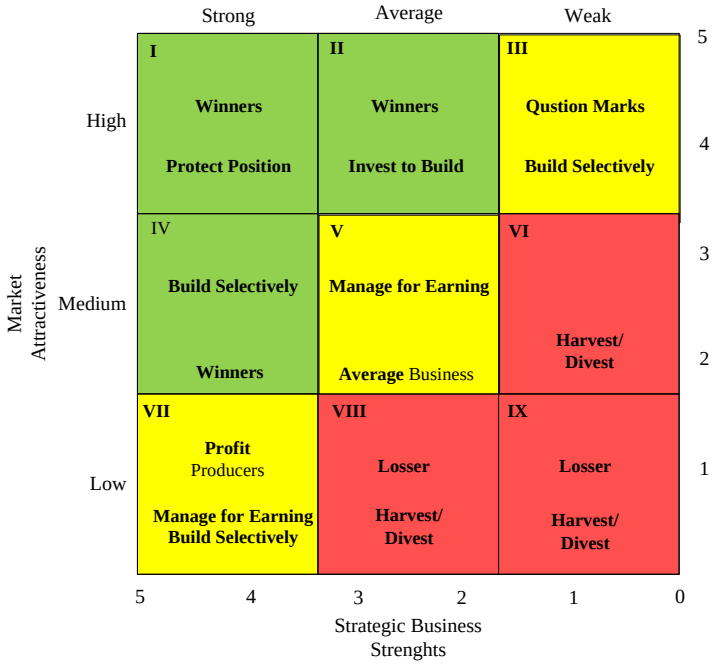
Unit bisnis ini memiliki keuntungan dan *cash flow* yang tinggi. Misi yang di emban adalah memanen (*harvest*) keuntungan dan *cash flow* jangka pendek untuk membiayai bisnis anak perusahaan yang lainnya, dengan pendapatan yang besar, namun dengan pertumbuhan yang rendah.

4) Kuadran IV: *Dogs*

Berada pada kuadran IV, berada pada posisi yang lemah dan industri sudah tidak menarik. Biasanya strategi yang baik adalah melakukan divestasi, kecuali masih ada kemungkinan memperbaikinya dengan biaya yang tidak terlalu mahal. Misi yang dilakukan adalah melakukan (*divest*) bisnis tersebut. Disini perusahaan berada dalam keadaan "*declining*" atau mengalami siklus menurun.

➢ *GE Business Screen*

Nilai IFAS dan EFAS diproyeksi kedalam matriks IFAS dan EFAS. Matriks IFAS & EFAS mengacu pada *GE Business Screen* untuk memilih strategi korporat dengan menggunakan dua variabel, yaitu atraktivitas industri (*industry attractiveness*) dan kekuatan bisnis internal (*business strength*).



Gambar 2. 3. *GE Business Screen*

Kedua variabel tersebut dimodifikasi dengan menggunakan nilai EFAS dan IFAS. Matrix IFAS & EFAS dibagi menjadi tiga wilayah yang mempunyai implikasi strategi yang berbeda. Pertama, perusahaan yang berada pada posisi sel I, II, atai IV dikategorikan sebagai *growth* and *build strategy*. Strategi yang cocok adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau strategi integrasi (integrasi ke hulu, integrasi ke hilir dan integrasi horizontal). Kedua,

perusahaan yang berada di sel III, V, atau VII dapat memilih *hold* and *maintain strategy*. Strategi yang biasa digunakan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Ketiga perusahaan yang berada di sel VI, VIII atau IX sebaliknya menggunakan *harvest or divest strategy*.

3. *Parenting Strategy*

Untuk menentukan koordinasi aktifitas, transfer sumberdaya dan membagi kapabilitas antar lini produk dan unit bisnis (Campbell, Goold & Alexander dalam Wheelen & Hunger, 2002), langkah-langkah yang dilakukan meliputi:

- Menguji faktor stratejik untuk setiap unit bisnis.
- Menguji area kinerja yang dapat ditingkatkan untuk setiap unit bisnis.
- Menganalisa kecocokan kantor pusat dengan setiap unit bisnis.
- Untuk menguji kecocokan antara kantor pusat (perusahaan induk) dengan unit bisnis (anak perusahaan) dapat menggunakan beberapa alat, salah satunya adalah *parenting-fit matrix.*

2.1.5.1.2. Strategi Bisnis

Strategi bisnis (*Business strategy*) berfokus pada peningkatan posisi daya saing suatu produk perusahaan atau unit bisnis dalam suatu industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani oleh perusahaan atau unit bisnis tersebut (Wheelen & Hunger, 2002). Michel Porter menawarkan tiga strategi bisnis generic, yaitu kepemimpinan harga (*cost leadership*), diferensiasi (*differentiation*) dan fokus (*focus*) (Porter, 1985).

1. Strategi kepemimpinan biaya (*cost leaderhip*)

adalah kemampuan suatu perusahaan untuk mendesain, memproduksi, dan memasarkan suatu produk yang lebih efisien dibandingkan pesaingnya. Strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership strategy*) akan mengalami hambatan atau tidak akan berhasil apabila:

- Kepemimpinan biaya menghilang akibat adanya pesaing yang meniru hal yang sama, adanya perubahan teknologi, dan hal lainnya.
- Adanya kerugian yang dialami oleh pesaing yang menggunakan strategi diferensiasi.
- Adanya pesaing lain yang menggunakan strategi yang sama bisa mencapai biaya produksi yang lebih rendah dalam suatu segmen pasar tertentu.

2. Strategi diferensiasi (*differentiation*)

adalah kemampuan untuk menyediakan nilai yang unik dan superior dalam hal kualitas produk, fitur khusus atau pelayanan purna jual. Strategi difererensiasi (*differentiation strategy*) akan mengalami kegagalan atau memberikan hasil yang tidak optimal, apabila:

- Diferensiasi menghilang akibat adanya pesaing yang meniru hal yang sama dan dasar diferensiasi tidak lagi penting bagi pembeli.
- Adanya kerugian yang dialami oleh perusahaan dengan strategi kepemimpinan biaya.
- Adanya pesaing lain dengan strategi yang sama bisa mencapai tingkat diferensiasi yang lebih baik dalam suatu segmen pasar tertentu.

3. Strategi fokus (*focus strategy*)

adalah memproduksi barang dan jasa yang memenuhi kebutuhan sebagian kecil konsumen. Sementara strategi fokus (*focus strategy*) akan kurang berhasil atau mengalami kegagalan, apabila:

- Adanya pesaing yang meniru strategi fokus.
- Segmen pasar yang menjadi target menjadi tidak lagi atraktif akibat permintaan yang menurun.
- Adanya pesaing dengan segmen pasar yang lebih luas, yang mencakup juga segmen pasar tersebut, dimana segment tersebut tidak berbeda jauh dari segmen lain dan adanya keuntungan yang lebih tinggi dari segmen pasar yang lebih luas.
- Adanya perusahaan baru yang fokus pada suatu sub-segmen industri tertentu.

2.1.5.1.3. Strategi Fungsional

Strategi fungsional (*functional strategy*) adalah pendekatan yang dilakukan dalam suatu area fungsional tertentu untuk mencapai objektif perusahaan dan unit bisnis melalui maksimalisasi produktifitas sumberdaya perusahaan (*the approach a functional area takes to achieve corporate and business unit objectives and strategies by maximizing resource productivity*). (Wheelen & Hunger 2002).

2.1.6. Studi Kelayakan Bisnis

Penanaman modal dalam suatu usaha atau proyek, baik untuk usaha baru maupun perluasan usaha yang sudah ada, biasanya disesuaikan dengan tujuan perusahaan dan bentuk badan usahanya. Salah satu tujuan pendirian perusahaan didirikan adalah mencari keuntungan. Dalam arti seluruh aktivitas perusahaan hanya ditujukan untuk mencari keuntungan semata. Tujuan lainya adalah bersifat sosial, artinya jenis usaha ini sengaja didirikan untuk membantu masyarakat dalam penyediaan berbagai sarana dan prasarana yang dibutuhkan, seperti pendidikan, rumah sakit, panti-panti sosial rumah yatim piatu dan usaha sosial lain.

Bagi perusahaan yang didirikan untuk tujuan total profit, yang paling utama adalah perlu dipikirkan seberapa lama pengembalian dana yang ditanam di proyek tersebut agar segera kembali. Artinya sebelum perusahaan dijalankan, maka terlebih dahulu perlu dihitung apakah proyek atau usaha yang dijalankan benar-benar dapat mengembalikan uang yang telah diinvestasikan dalam proyek tersebut dalam jangka waktu tertentu dan dapat memberikan keuntungan finansial lainya seperti yang diharapkan.

Jika tidak, maka sebaiknya perusahaan tersebut jangan dijalankan. Di samping dapat mencapai keuntungan finansial, bagi pemilik usaha jenis ini juga diharapkan bisa memberikan manfaat bagi karyawan yang bekerja pada proyek tersebut, masyarakat di sekitar proyek maupun bagi pemerintah. Jenis perusahaan yang bersifat total profit ini biasanya berbadan hukum Perseroan Terbatas (PT).

Seperti halnya perusahaan yang bersifat profit, perusahaan yang bersifat sosial juga harus dapat memberikan berbagi manfaat. Hanya saja bagi perusahaan yang bersifat sosial keuntungan dalam bentuk finansial tidak begitu ditonjolkan. Yang terpenting adalah proyek yang dijalankan dapat memberikan manfaat bagi masyarakat luas. Usaha sosial juga harus mampu membiayai usahanya, sehingga tidak perlu selalu mengharapkan uluran atau bantuan dari pihak lain. Perusahaan yang bertujuan sosial memiliki bentuk Badan Hukum Yayasan.

Agar tujuan perusahaan tersebut dapat tercapai sesuai dengan tujuan yang diinginkan, maka apapun tujuan perusahaan (baik profit, sosial maupun gabungan dari keduanya profit dan sosial), hendaknya apabila ingin melakukan investasi sebaiknya didahului dengan satu studi. Tujuanya adalah untuk menilai apakah investasi yang akan ditanamkan layak atau tidak untuk dijalankan (dalam arti sesuai dengan tujuan perusahaan) atau dengan kata lain jika usaha tersebut dijalankan akan memberikan suatu manfaat atau tidak.

Terkadang dalam praktiknya, sekalipun telah dilakukan studi secara baik dan benar faktor kegagalan suatu usaha tetap ada, apa lagi tanpa dilalui studi sebelumnya. Hal ini disebabkan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai banyak sekali hambatan-hambatan yang akan dihadapi dan risiko yang mungkin timbul setelah usaha berjalan.

Oleh sebab itu, untuk menghindari kegagalan ini perlu dilakukan studi sebelum proyek tersebut dijalankan. Studi ini dikenal dengan nama studi kelayakan bisnis. Salah satu tujuan dilakukan studi kelayakan bisnis adalah untuk mencari jalan keluar agar dapat meminimalkan hambatan dan resiko yang mungkin timbul di

masa yang akan datang. Mengapa hal ini dilakukan karena di masa yang akan datang akan penuh dengan ketidakpastian.

Ketidakpastian di masa yang akan datang bisa terjadi di berbagai bidang kehidupan, mulai ketidakpastian di bidang ekonomi, hukum, politik, budaya, perilaku dan perubahan lingkungan masyarakat. Semua ketidak pastian ini akan mengakibatkan apa yang direncanakan menjadi meleset atau tidak tercapai, sehingga resiko kerugian tidak dapat terhindarkan.

Studi kelayakan bisnis dilakukan untuk mengidentifikasi masalah dimasa yang akan datang, sehingga dapat meminimalkan kemungkinan melesetnya hasil yang ingin dicapai dalam suatu investasi. Dengan kata lain studi kelayakan bisnis akan memperhitungkan hal-hal yang akan menghambat peluang dari investasi. Jadi dengan adanya studi kelayakan bisnis minimal dapat memberikan pedoman atau arahan kepada usaha yang akan dijalankan nantinya.

2.1.6.1. Pengertian Studi Kelayakan Bisnis

Sebelum kita mengerti secara mendalam apa yang dimaksud dengan studi kelayakan bisnis serta kegiatan apa saja yang yang dilakukan dalam studi kelayakan bisnis, maka ada baiknya terlebih dahulu kita mengetahui pengertian investasi, jenis-jenis investasi dan kegiatan dalam investasi serta pengertian proyek dan bisnis.

Dalam buku Studi Kelayakan Bisnis (Kasmir dan Jakfar, 2009:4), Menurut William F.S. Investasi adalah mengorbankan dollar sekarang untuk dollar dimasa yang akan datang. Dari pengertian ini terkandung dua hal penting dalam investasi, yaitu resiko dan tenggang waktu. Mengorbankan uang artinya menanamkan

sejumlah dana dalam suatu usaha saat sekarang atau saat investasi dimulai. Kemudian mengharapkan pengembalian investasi dengan disertai tingkat keuntungan yang diharapkan dimasa yang akan datang (dalam waktu tetentu).

Investasi dapat dilakukan dalam berbagai bidang usaha, oleh karena itu investasi dibagi beberapa jenis. Dalam prakteknya jenis investasi dibagi dua macam, yaitu:

1. Investasi nyata (*real investment*)

   Investasi nyata merupakan investasi yang dibuat dalam harta tetap (*fixed asset*) seperti tanah, bangunan peralatan atau mesin-mesin.

2. Investasi finansial (*financial investment*)

   Investasi finansial merupakan investasi dalam bentuk kontrak kerja, pembelian saham, obligasi atau surat-surat berharga lainya seperti sertifikat deposito.

Investasi dapat pula diartikan penanaman modal dalam suatu kegiatan yang memiliki jangka waktu relatif panjang dalam berbagai bidang usaha. Penanaman modal yang ditanamkan dalam arti sempit berupa proyek tertentu baik bersifat fisik atau nonfisik, seperti proyek pendirian pabrik, jalan, jembatan dan proyek penelitian.

Secara umum pengertian proyek adalah kegiatan yang melibatkan berbagai sumber daya yang terhimpun dalam suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu untuk melakukan kegiatan yang telah ditetapakan sebelumnya demi tercapainya tujuan. Kegiatan proyek biasanya dilakukan untuk berbagai bidang, antara lain:

1. Pembangunan fasilitas baru

Merupakan kegiatan yang benar-benar baru dan belum pernah ada sebelumnya, sehingga ada penambahan usaha baru.

2. Perbaikan fasilitas yang sudah ada

Meruapakan kelanjutan dari usaha yang sudah ada sebelumnya, artinya kegiatan sudah ada sebelumnya namun perlu dilakukan tambahan atau perbaikan sesuai yang diinginkan.

3. Penelitian dan pengembangan

Merupakan kegiatan penelitian yang dilakukan untuk suatu fenomena yang muncul di masyarakat, lalu dikembangkan sedemikian rupa sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

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

1. Adanya permintaan pasar

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

2. Untuk meningkatkan kualitas produk

Bagi perusahaan tertentu proyek dilakukan dalam rangka peningkatan kualitas suatu produk. Hal ini dilakukan karena tingginya tingkat persaingan yang ada.

3. Kegiatan pemerintah

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

Kemudian pengertian bisnis adalah kegiatan atau usaha yang dilakukan untuk memperoleh keuntungan sesuai dengan tujuan dan target yang di inginkan dalam berbagai bidang baik jumlah maupun waktu. (Kasmir dan Jakfar, 2009:5).

Keuntungan merupakan tujuan utama dalam dunia bisnis, terutama bagi pemilik bisnis baik jangka pendek maupun jangka panjang. Bentuk keuntungan yang di harapkan lebih banyak dalam bentuk finansial. Besarnya keuntungan telah ditetapkan sesuai target yang diinginkan dan sesuai dengan batas waktu.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengertian 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.

Untuk menentukan layak atau tidaknya suatu usaha dapat dilihat dari berbagai aspek. Setiap aspek untuk bisa dikatakan layak harus memiliki suatau standar nilai tertentu, namun penilaian tak hanya dilakukan pada salah satu aspek saja. Penilaian untuk menentukan kelayakan harus didasarkan kepada seluruh aspek.

Aspek-aspek yang dinilai dalam studi kelayakan bisnis meliputi aspek hukum, aspek pasar, aspek finansial, aspek teknik aspek manajemen dan aspek lingkungan. Untuk menilai semua aspek ini perlu dibentuk semacam tim yang terdiri dari orang-orang yang berasal dari berbagai bidang keahlian. (Kasmir dan Jakfar, 2009:7).

2.1.6.2. Tujuan Studi Kelayakan Bisnis

Sebelumnya telah dibahas, mengapa perlu adanya studi kelayakan sebelum suatu usaha atau proyek dijalankan. Intinya agar apabila usaha atau proyek tersebut dijalankan tidak sia-sia atau dengan kata lain tidak membuang uang, tenaga atau pikiran secara percuma serta tidak akan menimbulkan masalah yang tidak perlu dimasa yang akan datang. Bahkan dengan adanya usaha atau proyek akan dapat berbagi keuntungan serta manfaat kepada berbagai pihak.

Paling tidak ada lima tujuan mengapa sebelum suatu usaha atau proyek dijalankan perlu dilakukan studi kelayakan, yaitu:

1. Menghindari resiko kerugian

   Untuk mengatasi resiko kerugian dimasa yang akan datang, karena dimasa yang akan datang ada semacam kondisi ketidakpastian. Dalam hal ini fungsi studi kelayakan adalah untuk meninimalkan resiko yang tidak diinginkan baik resiko yang dapat kita kendalikan maupun yang tidak dapat dikendalikan.

2. Memudahkan perencanaan

   Jika kita sudah dapat meramalkan apa yang akan terjadi dimasa yang akan datang, maka akan mempermudah kita dalam melakukan perencanaan. Perencanaan meliputi berapa jumlah dana yang diperlukan, kapan usaha atau proyek dijalankan diamana lokasi proyek dibangun, siapa yang akan melaksanakanya, bagaimana cara menjalankanya berapa besar keuntungan yang akan diperoleh serta bagaimana cara mengawasi apabila terjadi penyimpangan. Yang jelas dalam perencanaan sudah dapat jadwal pelaksanaan usaha mulai dari usaha dijalankan sampai waktu tertentu.

3. Memudahkan pelaksanaan pekerjaan

Dengan adanya berbagai rencana yang sudah disusun akan sangat memudahkan pelaksanaan bisnis. Para pelaksana yang mengerjakan bisnis teresebut telah memiliki pedoman yang harus dikerjakan. Kemudian pengerjaan usaha dapat dijalankan secara sistematik.

4. Memudahkan pengawasan

Dengan telah melaksanakan suatu usaha atau proyek sesuai dengan rencana yang disusun, maka akan memudahkan perusahaan untuk melakukan pengawasan terhadap jalanya usaha. Pengawasan ini perlu dilakukan agar pelaksanaan usaha tidak melenceng dari rencana yang telah disusun.

5. Memudahkan pengendalian

Jika dalam pelaksanaan pekerjaan telah dilakukan pengawasan, maka apabila terjadi suatu penyimpangan akan mudah terdeteksi, sehingga akan bisa dilakukan pengendalian atas penyimpangan tersebut. Tujuan pengendalian adalah untuk mengebalikan pelaksanaan pekerjaan yang melenceng ke lintasan kerja sebenarnya, sehingga pada akhirnya tujuan perusahaan akan tercapai.

2.1.6.3. Aspek-aspek Penilaian Bisnis

Dalam melakukan penilaian studi kelayakan melalui tahap-tahap yang telah ditentukan, hendaknya dilakukan secara benar dan lengkap. Kemudian setiap tahapan memiliki berbagai aspek yang harus diteliti, diukur dan dinilai sesuai dengan ketentuan yang telah ditentukan.

Ada beberapa aspek yang perlu dilakukan studi untuk menentukan kelayakan suatu usaha. Masing-masing aspek tidak berdiri sendiri dan akan saling berkaitan. Artinya jika salah satu aspek tidak dipenuhi maka perlu dilakukan perbaikan atau tambahan yang diperlukan.

Menurut Kasmir dan Jakfar (2009:15), Secara umum prioritas aspek-aspek yang perlu dialakukan studi kelayakan adalah sebagai berikut:

1. Aspek Pasar

   Untuk menilai apakah perusahaan yang akan melakukan investasi ditinjau dari segi pasar dan pemasaran memiliki peluang pasar yang dinginkan atau tidak. Atau dengan kata lain seberapa besar potensi pasar yang ada untuk produk yang ditawarkan atau seberapa besar *market share* yang dikuasai oleh para pesaing. Kemudian bagaimana strategi pemasaran yang dijalankan.

2. Aspek Teknis

   Dalam aspek ini akan diteliti adalah mengenai lokasi usaha, baik kantor pusat, cabang, pabrik dan gudang. Kemudian penentuan *layout* gedung, mesin dan perlatan. Penelitian lokasi meliputi berbagai pertimbangan apakah harus dekat dengan pasar, dekat dengan bahan baku, dekat dengan tenaga kerja, dengan pemerintahan, lembaga keuangan dan yang lainya. Kemudian mengenai penggunaan teknologi apakah padat karya atau padat modal, artinya jika menggunakan padat karya, maka akan memberikan kesempatan kerja.

3. Aspek Hukum

   Dalam aspek ini yang akan dibahas adalah masalah kelengkapan dan keabsahan dokumen perusahaan, mulai dari bentuk usaha samapai izin-izin yang dimiliki.

Kelengkapan dan keabsahan dokumen sangat penting, karena hal ini merupakan dasar hukum yang harus dipegang apabila dikemudian hari timbul masalah.

4. Aspek Manajemen

Yang dinilai dalam aspek ini adalah para pengelola usaha dan struktur organisasi yang ada. Proyek yang dijalankan akan berhasil apabila dijalankan oleh orang-orang yang professional mulai dari merencanakan, melaksanakan samapai dengan mengendalikan. Dengan demikian pula dengan struktur oraganisasi yang dipilih harus sesuai dengan bentuk dan tujuan usahanya.

5. Aspek Finansial

Penelitian dalam aspek ini dilakukan untuk menilai biaya-biaya apa saja yang dikeluarkan dan berapa besar biaya yang akan dikeluarkan. Kemudian juga meneliti berapa besar pendapatan yang akan diterima jika proyek dijalankan. Penelitian ini meliputi seberapa lama investasi yang ditanamakan akan kembali. Kemudian dari mana saja sumber modal dan bagaimana tingkat suku bunga yang berlaku. Metode penilaian yang digunakan natinya dengan *payback periode, net present value* dan *internal rate of return.*

2.1.7. Aspek Pasar

Dimasa lalu sebelum ilmu pemasaran berkembang dan dikenal secara luas seperti sekarang ini, setiap perusahaan berusaha untuk terlebih dahulu berproduksi sebanyak-banyakanya, baru kemudian berusaha untuk menjualnya. Dalam kondisi semacam ini meraka tidak peduli dengan kondisi permintaan yang ada, sehingga banyak diantara produsen mengalami kegagalan dan bahkan merugi, akibat jumlah produksi tidak sesuai dengan jumlah permintaan.

Dimasa sekarang diaman tingkat persaingan yang demikian ketat pola seperti diatas sudah lama ditinggalkan. Banyak produsen sebelum memproduksi barang terlebih dahulu melakukan riset pasar dengan berbagai cara misalnya dengan tes pasar dengan pemasangan iklan, seolah-olah barangnya sudah ada. Tujuanya tidak lain untuk meliahat kondisi permintaan yang ada sekarang ini terhadap produk yang akan diproduksi, apakah mendapat tanggapan atau tidak dari konsumennya, baik kualitas maupun harga. Dari hasil tes pasar ini perusahaan sudah dapat meramalkan berapa besar pasar yang dapat diserap bagaimana menyerap pasar yang ada, termasuk yang ada di tangan para pesaing sekarang ini.

Begitu pentingnya peranan pemasaran dalam menentukan kelanjutan usaha suatu perusahaan, sehingga banyak diantara perusahaan dalam manajemenya menempatkan posisi pemasaran paling depan. Seorang pemasar harus selalu tahu lebih dahulu pasar yang akan dimasukinya, seperti:

1. Ada tidaknya pasar.
2. Seberapa besar pasar yang ada.
3. Potensi pasar.
4. Tingkat persaingan yang ada, termasuk besarnya pangsa pasar.

Setelah para pemasar memperoleh data kondisi pasar yang akan dimasuki, maka pemasar akan melakukan peramalan berapa permintaan yang ada sekarang dan dimasa yang kan datang serta berapa besar pangsa pasar yang ada. Apabila sudah diketahui peluang pasar dan besarnya permintaan barulah akan diproduksi sesuai dengan permintaan yang telah diramalkan. Peluang pasar dan besarnya pasar yang ada sekarang dapat diukur dari total pasar.

Untuk menetukan besarnya produksi dikaitkan dengan permintaan yang akan datang dan untuk mengetahui besarnya permintaan dilakukan dengan peramalan pasar. Alat untuk melakukan peramalan pasar dilakukan dengan berbagai metode peramalan. Penggunaan alat ramal tergantung dengan jenis data dan informasi yang ada serta tujuan penggunaanya. Metode permalan yang dapat digunakan antara lain *time series, causal method* dan metode lainya.

Kemudian hasil produksi yang telah dibuat berdasarkan permintaan pasar harus ditunjang dengan strategi untuk mencapai target penjualan yang ditentukan. Strategi ini dikenal dengan strategi pemasaran, tanpa disertai strategi pemasaran yang tepat bukan tidak mungkin target penjualan tidak akan tercapai. Untuk menentukan strategi pemasaran perlu lebih dulu dilihat peluang pasar dan analisis pesaing untuk menentukan kedudukan produk kita. Baru kemudaian menentukan strategi pemasaran misalnya dengan *marketing mix strategy*.

Dalam kaitanya dalam studi kelayakan suatu usaha atau proyek, aspek pasar dan pemasaran merupakan salah satu aspek paling penting. Hal ini disebabkan apabila aspek pasar tidak diteliti secara benar bagaimana prospeknya dimasa yang akan datang, bukan mustahil tujuan perusahaan tidak akan pernah tercapai, bahkan bukan tidak mungkin kehidupan perusahaan akan terancam.

Oleh karena itu didalam aspek pasar baik untuk perusahaan yang sudah berjalan maupun yang baru akan dijalankan perlu dialkukan studi tentang kelayakan. Intinya aspek pasar adalah untuk mengetahui berapa besar pasar yang akan dimasuki, struktur pasar dan peluang pasar yang ada.

2.1.7.1. Tujuan Perusahaan Dalam Pemasaran

Tujuan perusahaan memproduksi atau memasarkan suatu produk, baik perusahaan dagang maupun jasa selalu berpatokan kepada apa yang ingin dicapai oleh perusahaan tersebut. Tujuan perusahaan dalam memasarkan produknya ini dapat bersifat jangka pendek atau jangka panjang.

Penentuan pasar perusahaan dalam memasarkan produknya sangat penting untuk diketahui, sehingga dapat disusun target yang akan dicapai melalui strategi pemasaran yang akan diterapkan nantinya. Secara khusus dalam aspek pasar dan pemasaran bahwa tujuan perusahaan untuk memproduksi atau memasarkan produknya dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan laba penjualan
2. Untuk menguasai pasar
3. Untuk mengurangi saingan

Sedangkan tujuan kegiatan pemasaran suatu produk secara umum adalah sebagai berikut:

1. Memaksimumkan konsumsi
2. Memaksimumkan kepuasan pelanggan
3. Meningkatkan penjualan

2.1.7.2. Segmentasi Pasar, Pasar Sasaran dan Posisi Pasar.

Agar investasi atau bisnis yang dijalankan dapat berhasil dengan baik, maka sebelumnya perlu melakukan strategi bersaing yang tepat. Unsur strategi persaingan tersebut adalah menentukan segmentasi pasar, menetapkan pasar sasaran dan menentukan posisi pasar.

- Segmentasi Pasar

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 kebutuhan. Untuk melakukan segmentasi pasar terdiri dari beberapa variabel yang harus diperhatikan. Tujuannya agar segmentasi yang telah dilakukan tepat sasaran. Salah dalam menentukan variabel segmen akan berdampak gagalnya sasaran yang dicapai.

Variabel untuk melakukan segmentasi pasar konsumen menurut Philip Kotler:

1. Segmentasi berdasarkan geografis
    - Bangsa
    - Provinsi
    - Kabupaten
    - Kecamatan
    - Iklim
2. Segmentasi berdasarkan demografis
    - Umur
    - Jenis kelamin
    - Ukuran keluarga
    - Daur hidup keluarga
    - Pendapatan
    - Pekerjaan

- Pendidikan
- Agama
- Ras
- Kebangsaan

3. Segmentasi berdasarkan psikografis
    - Kelas sosial
    - Gaya hidup
    - Karakteristik kepribadian
4. Segmentasi berdasarkan perilaku
    - Pengetahuan
    - Sikap
    - Kegunaan
    - Tanggap terhadap produk

➢ Pasar Sasaran

Setelah segmentasi pasar telah dilakukan, maka terdapat beberapa segmen yang layak untuk digarap karena dianggap 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 daya tarik segmen kemudian memilih segmen sasaran yang diinginkan.

Kegiatan penetapan pasar sasaran meliputi:

1. Evaluasi segmen pasar
    - Ukuran dan pertumbuhan segmen seperti data tentang penjualan terakhir, proyeksi laju pertumbuhan dan margin laba dari setiap segmen.
    - Struktural segmen yang menarik dilihat dari segi profitabilitas, kurang menarik apabila terdapat pesaing yang kuat dan agresif. Perhatikan juga ancaman produk pengganti.
    - Sasaran dari sumber daya perusahaan. Memperhatikan energi yang dimiliki perusahaan yaitu ketersediaan sumber daya manusia termasuk keterampilan yang dimilikinya.
2. Memilih segmen, yaitu menentukan satu atau lebih segmen yang memiliki nilai tinggi bagi perusahaan.
    - Pemasaran serbasama, melayani semua pasar dan tawaran pasar dalam arti tidak ada perbedaan. Mencari apa yang sama dalam kebutuhan konsumen.
    - Pemasaran serbaaneka, merancang tawaran untuk semua pendapatan, tujuan atau kepribadian. Seperti beda desain untuk industri mobil.
    - Pemasaran terpadu, khusus untuk sumberdaya manusia yang terbatas.

- Posisi Pasar

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

Posisi produk adalah bagaimana suatu produk yang didefinisikan oleh konsumen atas dasar atribut-atributnya. Tujuan penetapan posisi pasar adalah untuk membangun dan mengkomunikasikan keungulan bersaing produk yang dihasilkan kedalam benak konsumen. Sebagai contoh:

- Mobil Mercedes diposisikan sebagai mobil mewah
- Mobil Kijang diposisikan sebagai mobil keluarga
- Mobil Suzuki Carry diposisikan sebagai mobil angkutan

➢ Strategi Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*)

Setelah strategi bersaing dan unsur segmentasi, target dan posisi pasar (STP) diterapkan, maka selanjutnya perlu diselaraskan dengan kegiatan pemasaran lainnya seperti strategi bauran pemasaran (*marketing mix strategi*). Adapun strategi bauran pasar tersebut adalah:

❖ Strategi Produk

Pihak perusahaan terlebih dahulu harus melakukan mendefinisikan, memilih dan mendesain produk disesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan konsumen yang akan dilayaninya, agar investasi yang ditananam dapat berhasil dengan baik. Produk adalah sesuatu yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Pengertian produk menurut Philip Kotler adalah: sesuatu yang dapat di tawarkan ke pasar untuk mendapatkan perhatian untuk dibeli, untuk digunakan atau dikonsumsi yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kesempatan atau peluang bagi produk baru adalah:

1. Perubahan ekonomi
2. Perubahan sosial dan budaya
3. Perubahan teknologi
4. Perubahan politik
5. Perubahan lainya.

❖ Strategi Harga

Harga merupakan salah satu aspek dalam kegiatan *marketing mix*. Harga adalah sejumlah uang yang diserahkan dalam pertukaran untuk mendapatkan suatu barang atau jasa. Penentuan harga menjadi sangat penting untuk diperhatikan, mengingat harga merupakan salah satu penyebab laku tidaknya produk yang ditawarkan. Salah dalam menentukan harga akan berakibat fatal terhadap produk yang ditawarkan dan berakibat tidak lakunya produk tersebut di pasar.

Langkah-langkah yang perlu ditempuh dalam menetukan harga yang tepat terhadap suatu produk adalah:

1. Menentukan tujuan penetapan harga
2. Memperkirakan permintaan biaya dan laba
3. Memilih strategi harga untuk membantu menentukan harga dasar
4. Menyesuaikan harga dasar dengan taktik penetapan harga.

Penetapan harga oleh suatu perusahaan dimaksudkan dengan berbagai tujuan yang hendak dicapai. Tujuan penetapan harga secara umum adalah sebagai berikut:

1. Untuk bertahan hidup

   dalam hal ini tujuan menentukan harga semurah mungkin dengan maksud agar produk atau jasa yang ditawarkan laku dipasaran dengan catatan harga murah tapi masih dalam kondisi yang menguntungkan.

2. Untuk memaksimalakan laba

   Tujuan harga ini dengan mengharapkan penjualan yang meningkat sehingga laba dapat ditingkatkan. Penentuan harga biasanya dapat dilakukan dengan harga murah atau tinggi.

3. Untuk memperbesar *market share*

   Penentuan harga ini dengan harga yang murah sehingga diharapkan jumlah pelanggan meningkat dan diharapkan pula pelanggan pesaing beralih ke produk yang ditawarkan.

4. Mutu produk

   Tujuanya adalah untuk memberikan kesan bahwa produk atau jasa yang ditawarkan memiliki kualitas yang tinggi atau lebih baik dari kualitas pesaing. Biasanya harga ditentukan setinggi mungkin. Karen amasih ada anggapan bahwa produk yang berkualitas adalah produk yang harganya lebih tinggi dari harga pesaing.

5. Karena pesaing

   Dalam hal ini penentuan harga dengan melihat harga pesaing. Tujuanya adalah agar harga yang ditawarkan tidak melebihi harga pesaing.

Besarnya harga yang harus ditetapkan tentu disesuaikan dengan tujuan penentuan harga. Ada tiga strategi dasar dalam penetapan harga:

1. *Skimming pricing*, yaitu harga awal produk yang ditetapkan setinggi-tingginya dengan tujuan bahwa produk atau jasa memilki kualitas tinggi.
2. *Penetration pricing*, yaitu dengan menentapka harga yang serendah mungkin dengan tujuan menguasai pasar.
3. *Status quo pricing*, yaitu penetapan harga *status quo* adalah harga yang ditetapkan disesuaikan dengan harga pesaing.

❖ Strategi Lokasi dan Distribusi

Kegiatan pemasaran yang ketiga adalah penentuan lokasi dan distribusi baik untuk kantor cabang, kantor pusat pabrik dan gudang. Penentuan lokasi dan distribusi beserta saran dan prasarana pendukung menjadi sangat penting, hal ini disebabkan agar konsumen mudah menjangkau setiap lokasi yang ada serta mendistribusikan barang atau jasa. Demikian juga saran dan prasarana harus memberikan rasa yang nyaman dan aman kepada seluruh konsumenya.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pemilihan dan penentuan lokasi adalah dengan pertimbangan sebagai berikut:

1. Dekat dengan kawasan industri
2. Dekat dengan lokasi perkantoran

3. Dekat dengan lokasi pasar
4. Dekat dengan pusat pemerintahan
5. Dekat dengan likasi perumahan atau masyarakat
6. Mepertimbangkan jumlah pesaing yang ada di suatu lokasi

Selanjutnya adalah menentukan metode dan jalur distribusi yang akan dipakai dalam menyalurkan produk ke pasar. Strategi distribusi digunakan untuk menentukan bagaimana mencapai target pasar dan bagaimana untuk menyelengarakan fungsi-fungsi distribusi yang berbeda-beda.

Berikut ini adalah strategi distribusi yang dapat digunakan oleh perusahaan dalam mendistribusikan produknya:

1. Strategi Distribusi Intensif

   Distribusi intensif adalah strategi distribusi yang menempatkan produk dagangnya pada banyak pengecer serta distributor di berbagai tempat. Teknik ini sangat cocok digunakan untuk produk atau barang kebutuhan pokok sehari-hari yang memiliki permintaan dan tingkat konsumsi tinggi. Contoh seperti sembako, rokok, sabun, deterjen dan lain-lain.

2. Strategi Distribusi Selektif

   Distribusi selektif adalah suatu strategi yang menyalurkan produk barang atau jasa pada daerah pemasaran tertentu dengan memilih beberapa distributor atau pengecer saja. Diantara distributor atau pengecer akan terdapat suatu persaingan untuk merebut konsumen dengan cara, teknik dan strategi masing-masing. Contoh saluran

distribusi selektif adalah produk elektronik, produk kendaraan bermotor, sepeda, pakaian (kelas atas) dan lain-lain.

3. Strategi Distribusi Ekslusif

   Distribusi ekslusif adalah strategi yang memberikan hak distribusi suatu produk pada satu atau dua distributor pada suatu daerah. Barang atau jasa yang ditawarakan oleh jenis distribusi ekslusif adalah barang-barang dengan kualitas dengan harga tinggi dan jumlah konsumen yang terbatas. Contoh distribusi ekslusif adalah supermarket, hypermarket, restoran waralaba dan factory outlet (Footlocker: menjual produk Nike asli).

Dalam menjalankan suatu strategi distribusi dibutuhkan peran dari distributor, pengertian dari distributor adalah pedagang yang membeli atau mendapatkan produk dari tangan pertama atau produsen secara langsung. Dengan adanya peran dari distributor, maka dari itu agar proses distribusi berjalan dengan baik diperlukan distributor yang baik pula. Berikut adalah kriteria distributor yang baik:

1. Memiliki jaringan distribusi yang luas, menguasai toko eceran, grosir, minimarket, restoran/ kantin dan koperasi.
2. Memiliki sarana transportasi yang memadai.
3. Memiliki armada penjualan yang besar.
4. Memiliki cakupan area yang luas.
5. Memiliki tingkat pelayanan yang baik di mata pelanggan.

Suatu saluran distribusi adalah suatu jaringan dari organisasi dan fungsi-fungsi yang menghubungkan produsen kepada konsumen akhir. Dalam pendistribusian produk pada dasarnya konsumen mengharapkan dapat memperoleh produk yang memiliki manfaat pada tingkat harga yang dapat diterima. Untuk mewujudkan keinginan konsumen tersebut maka setiap perusahaan berusaha secara optimal untuk menggunakan seluruh asset dan kemampuan yang dimiliki untuk memberikan *value* terhadap harapan konsumen.

❖ Strategi Promosi

Promosi merupakan kegiatan *marketing mix* yang terakhir. Kegiatan ini merupakan kegiatan yang sama pentingnya dengan ketiga kegiatan diatas, baik produk, harga dan lokasi distribusi. Dalam kegiatan ini setiap perusahaan berusaha untuk mempromosikan seluruh produk atau jasa yang dimilikinya baik langsung maupun tidak langsung.

Tanpa promosi jangan diharapkan pelanggan dapat mengenal produk atau jasa yang ditawarkan. Oleh karena itu promosi merupakan sarana yang paling ampuh untuk menarik dan mempertahankan konsumen. Salah satu tujuan promosi perusahaan adalah menginformasikan segala jenis produk yang ditawarkan dan berusaha menarik calon konsumen yang baru. Paling tidak ada empat macam sarana promosi yang dapat digunakan oleh setiap perusahaan dalam mempromosikan produk maupun jasa.

Keempat macam saran promosi yang dapat digunakan adalah:

1. Periklanan
2. Promosi penjualan
3. Publisitas
4. Penjualan pribadi

Iklan adalah sarana promosi yang digunakan perusahaan untuk menginformasikan, menarik dan mempengaruhi calon konsumen. Penggunaan promosi dengan iklan dapat dilakukan dengan berbagai media, seperti:

1. Pemasangan *billboard* di jalan-jalan strategis
2. Pencetakan brosur
3. Pemasangan spanduk di lokasi yang strategis
4. Pemasangan iklan melalui koran, majalah, televisi dan radio.

Disamping promosi lewat iklan promosi lainya bisa dilakukan lewat media promosi penjualan (*sales promotion*). Tujuan promosi penjualan adalah untuk meningkatkan penjualan atau meningkatkan jumlah pelanggan. Promosi penjualan dilakukan untuk menarik pelanggan untuk segera membeli setiap produk atau jasa yang ditawarkan. Tentu saja agar pelanggan tertarik untuk membeli maka perlu dibuatkan promosi penjualan semenarik mungkin.

Bagi perusahaan promosi penjualan dapat dilakukan melalui:

1. Pemberian harga khusus atau potongan harga untuk produk tertentu.
2. Pemberian undian kepada setiap pelanggan yang membeli dalam jumlah tertentu.

3. Pemberian cenderamata serta kenang-kenangan lainya kepada konsumen yang loyal.

Promosi yang ketiga adalah publisitas. Publisitas merupakan kegiatan promosi untuk memancing konsumen melalui kegiatan seperti pameran, bakti sosial serta kegiatan lainya. Kegiatan publisitas dapat meningkatkan pamor perusahaan dimata para konsumennya.

Kegiatan promosi yang keempat adalah penjualan pribadi. Dalam dunia bisnis penjualan pribadi secara umum dilakukan oleh *salesman* dan *salesgirl*. Bagi sebagian perusahaan penjualan pribadi dilakukan oleh petugas *customer service.*

- Peramalan di Masa yang Akan Datang

Peramalan merupakan pengetahuan dan seni untuk memperkirakan apa yang terjadi di masa yang akan datang pada saat sekarang. Dalam melakukan peramalan, peramal harus mencari data dan informasi masa lalu. Data dan informasi masa lalu merupakan perilaku yang terjadi dimasa lalu dengan berbagai kondisi pada saat itu.

Kondisi yang menyebabkan perilaku data dan informasi tersebut bisa dijadikan acuan bagi kondisi sekarang dan di masa yang akan datang. Dalam melakukan peramalan, apa yang mungkin terjadi di masa mendatang dengan asumsi-asumsi tertentu. Hal ini perlu dilakukan mengingat di masa yang akan datang penuh dengan ketidakpastian. Selanjutnya untuk meramal permintaan yang akan datang terdiri dari berbagai cara. Masing-masing cara memiliki kelebihan tersendiri. Dalam prakteknya, untuk melakukan peramalan permintaan di masa yang akan datang dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Survei niat pembeli
2. Gabungan pendapat para penjual
3. Pendapat ahli
4. Analisis permintaan secara statistik

❖ Jenis-jenis Metode Peramalan

Untuk melakukan peramalan diperlukan metode tertentu dan metode mana yang digunakan tergantung dari data dan informaasi yang akan diramal serta tujuan yang hendak di capai. Dalam prakteknya terdapat berbagai metode peramalan antara lain:

1. Deret Waktu (*Time Series*)

   Analisis deret waktu merupakan hubungan antara variabel yang dicari (*independent*) dengan variabel yang mempengaruhinya (*dependent*), yang dikaitkan dengan waktu seperti minggu, bulan, triwulan, semester dan tahun. Dalam analisis deret waktu yang menjadi variabel yang dicari adalah waktu. Metode peramalan ini terdiri dari:

   a. Metode *Smoothing*, merupakan jenis peramalan jangka pendek seperti perencanaan persediaan, perencanaan keuangan. Data yang harus tersedia paling sedikit dua tahun. Metode ini tidak cocok untuk peramalan jangka panjang. Tujuan penggunaan metode ini adalah untuk mengurangi ketidak aturan data masa lampau seperti musiman, caranya dengan membuat rata-rata.

b. Metode *Box Jenkins,* metode ini merupakan deret waktu dengan menggunakan model matematis dan digunakan untuk peramalan jangka pendek. Data yang digunakan untuk melakukan peramalan dengan metode ini dibutuhkan minimal dua tahun. Kegunaan metode ini untuk perencanaan anggaran atau produksi.

c. Metode Proyeksi Tren dengan Regresi, merupakan metode yang digunakan baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Metode ini merupakan garis tren untuk persamaan matematis. Metode ini menggunakan data minimal dua tahun dan semakin banyak data semakin baik. Biasanya metode ini disunakan untuk produk baru atau rencana ekspansi.

2. Sebab Akibat (*Causal method*)

Merupakan metode peramalan yang didasarkan kepada hubungan antara variabel yang diperkirakan dengan variabel lain yang memepengaruhinya tetapi bukan waktu. Dalam prakteknya jenis metode peramalan ini terdiri dari:

a. Metode Regresi dan Kolerasi, merupakan metode yang digunakan baik untuk jangka panjang maupun jangka pendek. Metode ini biasanya digunakan untuk peramalan permintaan atau penjualan.

b. Model Input-Output, merupakan metode yang digunakan untuk peramalan jangka panjang yang biasanya digunakan untuk menyusun tren ekonomi jangka panjang.

c. Model Ekonometri, merupakan peramalan yang digunakan untuk jangka panjang dan jangka pendek. Peramalan ini didasarkan pada sistem pemasaran.

❖ Metode *Smoothing* dan Metode Regresi

Tujuan metode smoothing adalah untuk mengurangi fluktuasi hasil peramalan dengan mengguanakn data lalu. Dalam metode ini dikenal beberapa model yaitu:

a. Model rata-rata kumulatif
b. Model rata-rata bergerak tunggal
c. Model eksponesial *smoothing*

Sedangkan metode regresi merupakan salah satu metode peramalan yang disusun atas dasar pola data masa lalu. Terdapat beberapa jenis data yang ditemui dilapangan, namun hal ini disesuaikan dengan data yang dibutuhkan. Adapaun jenis-jenis data sebagi berikut:

a. Musiman

   Merupakan data yang dipengaruhi oleh musim dalam suatu periode seperti data harian, mingguan atau bulanan. Contoh untuk produk minuman dan obat-obatan.

b. Horizontal

   Merupakan data dimana suatu produk dalam suatu periode jumlah penjualanya konstan dengan kata lain naik turunya tidak terlalu banyak.

c. Siklus

Data yang dipengaruhi oleh fluktuasi ekonomi jangka panjang yang berkaitan dengan siklus usaha. Sebagi contoh penjualan mobil dan peralatan bengkel.

d. Tren

Dalam hal ini jika ada data yang di observasi terdapat kenaikan dan penurunan yang cukup mencolok dalam jangka panjang. Pola ini dapat dilihat dari penjualan produk banyak perusahaan.

Dalam analisi deret waktu linier, analisis pola hubungan yang dicari dengan satu variabel yang mempengaruhinya yaitu waktu. Untuk menjelaskan metode ini kita gunakan metode matematis seperti:

y = f(x) Dimana y = variabel yang dicari (*dependent*)

x = variabel yang mempengaruhi (*independent*)

Notasi regresi sederhana dengan menggunakan regresi linier (garis lurus) dapat digunakan sebagi berikut:

y = a + b x

Diaman a dan b merupakan parameter (koefesien regresi) yang harus dicari. Untuk mencari nilai a dapat menggunakan rumus:

$$a = \bar{y} - b\bar{x}$$

Kemudian nila b dapat dicari dengan rumus:

$$b = \frac{\sum xy - \bar{x}\sum y}{\sum x^2 - \bar{y}\sum x}$$

2.1.8. Aspek Hukum

Untuk memulai studi kelayakan suatu usaha pada umumnya dimulai dari aspek hukum, walaupun banyak pula yang melakukannya dari aspek lain. Mengenal aspek mana yang harus dimulai tergantung dari kesiapan data dan kesiapan dari para penilai. Tujuan dari aspek hukum adalah untuk meneliti keabsahan, kesempurnaan dan keaslian dari dokumen-dokumen yang dimiliki. Penelitian keabsahan dokumen dapat dilakukan sesuai dengan lembaga yang mengeluarkan dan yang mengesahkan dokumen yang bersangkutan.

Penelitian ini sangat penting mengingat sebelum usaha tersebut dijalankan, maka segala prosedur yang dikaitkan dengan izin-izin atau berbagai persyaratan harus terlebih dahulu sudah terpenuhi. Bagi badan usaha yang akan dijalankan juga perlu disiapkan hal-hal yang berkaitan dengan aspek hukum seperti badan hukum perusahaan yang dipilih seperti apakah Perseroan Terbatas (PT), Firma, Koperasi, atau Yayasan.

Bagi studi penilai kelayakan bisnis, dokumen yang perlu diteliti keabsahan, kesempurnaan dan keasliannya meliputi badan hukum, izin-izin yang dimiliki, sertifikat tanah atau dokumenm lainnya yang mendukung kegiatan usaha tersebut. Kegagalan dalam penelitian aspek ini akan berakibat tidak sempurnanya hasil penelitian, dengan kata-kata lain apabila ada dokumen lain yang tidak sah atau tidak sempurna pasti akan menimbulkan masalah dikemudian hari.

Seperti kita ketahui bahwa banyak sekali usaha yang telah berjalan pada akhirnya dikemudian hari menimbulkan masalah. Masalah-masalah yang timbul kadang-kadang sangat vital, sehingga usaha yang semula kita nyatakan layak untuk

semua aspek, ternyata menjadi sebaliknya. Hal ini karena kurang teliti dalam penilain di bidang hukum sebelum usaha tersebut dijalankan.

2.1.8.1. Jenis-jenis Badan Hukum

Jenis badan hukum yang ada di Indonesia sangat beragam mulai dari perusahaan perseorangan, firma hingga ke bentuk koperasi. Masing-masing badan hukum memiliki kelebihan dan kelemahan tersendiri. Kelebihan dan kelemahan dapat dilihat dari luasnya bidang usaha yang dijalankan, modal yang dimiliki serta pembagian keuntungan masing-masing badan usaha. Sebagai contoh dalam hal tanggung jawab antara perusahaan yang berbentuk perusahaan perseorangan tertentu berbeda dengan perseroan terbatas.

Dalam perusahaan berbentuk perseorangan tanggung jawab pemilik modal tidak terbatas jika perusahaan mengalami kebangkrutan, sedangkan dalam perseroan terbatas, tanggung jawab hanya sebatas modal yang disetor ke perusahaan. Dalam prakteknya jenis badan hukum yang ada di Indonesia sebagai berikut:

1. Perseorangan
2. Firma
3. Perseroan komanditer (CV)
4. Perseroan Terbatas (PT)
5. Perusahaan Negara
6. Perusahaan Daerah
7. Yayasan
8. Koperasi

❖ Perseorangan

Perusahaan perseorangan merupakan perusahaan yang dimilki hanya oleh seorang. Untuk mendirikan perusahaan perseorangan sangatlah sederhana dan tidak memerlukan persyaratan khusus. Disamping itu, pendirian perusahaan perseorangan tidak memerlukan modal besar. Kelebihan perusahaan jenis ini disamping mudah dalam mendirikanya dan cukup dengan manajemen yang sederhana. Pimpinan perusahaan perseorangan biasanya pemilik usaha tersebut sekaligus penaggung jawab terhadap segala aktivitas perusahaan.

Kebutuhan modal hanyalah dari pemilik sendiri dan untuk mencari modal dari luar relatif lebih sulut. Tujuan utama didirikanya perusahaan perseorangan adalah semata-mata hanya untuk mencari keuntungan.

❖ Firma

Firma adalah perusahaan yang didirikan oleh dua orang atau lebih dan menjalankan perusahaan atas nama perusahaan. Untuk mendirkkan firma ada dua cara. Pertama melalui akta resmi dan yang kedua akta bawah tangan. Jika melalui akta resmi maka proses selanjutnya harus sampai ke berita Negara. Namun, jika akta bawa tangan proses tidak perlu dan cukup melalui kesepakatan pihak-pihak terlibat.

Kepemimpinan firma berada sepenuhnya ditangan pemilik sekaligus bertanggung jawab terhadap segala resiko yang mungkin terjadi seperti masalah hutang piutang. Modal firma didapat dari mereka yang terlibat dalam firma. Perolehan dana dari pihak luar cukup memungkinkan dan relatif lebih mudah jika dibandingkan dengan perusahaan perseorangan.

❖ Perseroan Komanditer

Perseroan komanditer (CV) merupakan persekutuan yang didirikan atas dasar kepercayaan. Dalam CV terdapat beberapa sekutu yang secara penuh bertanggung jawab atas sekutu lainya. Kemudian ada satu atau lebih sekutu yang bertidak sebagai pemberi modal. Tanggung jawab sekutu komanditer hanya terbatas pada sejumlah modal yang ditanamkan pada perusahaan.

Perusahaan berbadan hukum CV dijalankan oleh seorang sekutu aktif dan bertanggung jawab atas semua resiko atau kewajiban kepada pihak ke tiga. Tanggung jawab ini juga samapai kepada pengunaan harta pribadi apabila harta perusahaan tidak cukup untuk menutupi kewajiban. Tujuan pendirian CV guna memberikan peluang bagi perseorangan untuk ikut menanamkan modalnya dengan tanggung jawab terbatas.

❖ Perseroan terbatas

Perseroan Terbatas (PT) adalah badan hukum perusahaan yang paling banyak digunakan dan diminati oleh para pengusaha. Penyebabnya adalah badan hukum jenis ini banyak memilki kelebihan, antaralain luasnya bidang usaha yang dimilki, kewenangan dan tanggung jawab yang dimilki terbatas kepada modal yang disetor.

Pengertian PT menurut undang-undang adalah badan hukum yang didirikan berdasarakan perjanjian yang melakukan kegiatan usaha dengan modal tertentu, yang seluruhnya terbagi dalam saham dan memenuhi persyaratan yang ditetapkan dalam undang-undang ini serta peraturan pelaksanaanya.

❖ Perusahaan Negara

Perusahaan Negara (PN) adalah perusahaan yang didirikan berdasarkan undang-undang. Modal untuk mendirikan PN adalah kekayaan Negara yang dipisahkan. Perusahaan Negara di pimpin oleh seorang kepala atau direksi yang diangkat oleh pemerintah. Perusahaan Negara dibagi kedalam beberapa jenis antara lain Perusahaan Jawatan (Perjan), Perusahaan Umum (perum) dan Perusahaan Perseroan (Persero).

Perusahaan Jawatan merupakan perusahaan perusahaan Negara yang didirikan untuk pengabdian atau pelayana terhadap masyarakat dengan tetap memegang teguh pada efesiensi, efektivitas dan ekonomis. Perusahaan Umum adalah perusahaan yang melayani kepentingan umum. Berbeda dengan perjan, Perum didirikan didirikan untuk mencari keuntungan. Persero merupakan perusahaan Negara yang didirikan dengan maksud mencari keuntungan. Modal diperoleh sebagian dari Negara dan sebagian merupakan dana dar swasta. Peran pemerintah sebagai pemegang hak suara terbesar sesuai dengan mayoritas saham yang dipegangnya.

❖ Perusahaan Daerah

Perusahaan daerah merupakan perusahaan yang didirikan berdasarkan peraturan daerah. Modalnya seluruh atau sebagian besar milik pemerintah daerah. Tujuan didirikanya untuk turut serta melaksanakan pembangunan daerah khususnya dan pembangunan ekonomi nasional umumnya.

❖ Yayasan

Yayasan merupakan badan usaha yang tidak bertujuan untuk mencari keuntungan dan lebih menekankan usahanya pada tujuan sosial. Modal berasal dari sumbangan, wakaf, hibah atau sumbangan lainya.

❖ Koperasi

Menurut undang-undang No. 25 tahun 1995, koperasi adalah usaha yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatanya berdasarkan prinsip koperasi, sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat berdasarakan asas kekeluargaan. Tujuan koperasi adalah membangun dan mengembangkan potensi kemampuan ekonomi anggota pada khusunya dan masyarakat pada umumnya.

2.1.8.2. Jenis-jenis Izin Usaha

Kegiatan usaha dimanapun selalu memerlukan berbagai dokumen penunjang usaha beserta izin-izin yang diperlukan sebelum menjalankan kegiatanya. Dokumen dan izin ini diperlukan bertujuan guna melindungi kepentingan perusahaan itu sendiri. Dokumen dan izin ini juga diperlukan bagi instansi tertentu untuk melakukan pengawasan terhadap jalanya kegiatan usaha dari berbagai penyimpangan yang mungkin terjadi. Oleh karena itu bagi pembuat studi kelayakan bisnis masalah izin-izin perlu segera diurus sebelum usaha dijalankan.

Dalam prakteknya terdapat bergam izin. Banyaknya izin dari jenis-jenis yang dibutuhkan tergantung jenis usaha yang dijalankan. Adapaun izin yang dimaksud adalah:

1. Tanda Daftar Perusahaan (TDP)

   Setiap perusahaan yang akan beroperasi di Indonesia haruslah membuat Surat Tanda Daftar Perusahaan (TDP) sesuai dengan bidang usahanya masing-masing. Dalam hal ini yang perlu kita teliti adalah departemen teknis yang mengeluarkan surat tanda daftar perusahaan tersebut. Departemen yang mengeluarkan TDP adalah Departemen Perindustrian dan Perdagangan. Biasanya pengurusan TDP pada saat perusahaan mengurus akta pendirian perusahaan tersebut.

2. Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP)

   Nomor Pokok Wajib Pajak merupakan hal yang penting untuk diteliti, apakah sudah dimiliki atau belum. Pentingnya NPWP agar setiap usaha yang dijalankan nantinya akan memberikan penghasilan kepada pemerintah.

3. Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP)

   Bagi usaha perusahaan yang bergerak dalam bidang usaha perdagangan. Surat izin ini dikeluarkan oleh Departemen Perdagangan dan Perindustrian.

2.1.9. Aspek Teknis

Aspek teknis atau operasi juga dikenal sebagai aspek produksi. Penilaian kelayakan terhadap aspek ini sangat penting dilakukan sebelum perusahaan dijalankan. Penentuan kelayakan teknis perusahaan menyangkut hal-hal yang berkaitan dengan teknis, sehingga apabila tidak dianalisis dengan baik, maka akan berakibat fatal bagi perusahaan dalam perjalananya di kemudian hari.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam aspek ini adalah masalah penentuan lokasi, luas produksi, tata letak, penyususnan peralatan pabrik dan proses produksinya termasuk pemilihan teknologi.

2.1.9.1. Tujuan Aspek Teknis

Seperti telah dijelaskan sebelumnya bahwa tiap aspek memiliki tujuan tertentu. Demikian pula dengan aspek teknis juga memiliki beberapa tujuan yang dikendaki tercapai. Secara umum ada beberapa hal yang hendak dicapai dalam penilaian aspek teknis, yaitu:

1. Agar perusahaan dapat menentukan lokasi yang tepat, baik untuk lokasi pabrik, gudang, cabang maupun kantor pusat.
2. Agar perusahaan dapat menentukan tata letak yang sesuai dengan proses produksi yang dipilih, sehingga dapat memberikan efesiensi.
3. Agar perusahaan bisa menentukan teknologi yang paling tepat dalam menjalankan produksinya.

2.1.9.2. Penentuan Lokasi Usaha

Seperti sudah dijelaskan sebelumnya bahwa prioritas utama aspek teknis adalah menganalisis masalah penentuan lokasi. Pemilihan lokasi sangat penting mengingat apabila salah dalam menganalisis akan berakibat meningkatnya biaya yang akan dikeluarkan nantinya. Dalam memilih lokasi tergantung dari jenis usaha atau investasi yang dijalankan. Terdapat paling tidak empat lokasi yang dipertimbangkan sesuai keperluan perusahaan yaitu:

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

Secara umum pertimbangan dalam menentukan letak suatu lokasi adalah:

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 dengan lembaga keuangan
8. Apakah berada dikawasan industri
9. Kondisi adat istiadat, budaya masyarakat setempat
10. Hukum yang berlaku diwilayah setempat.

Khusus untuk lokasi pabrik, ada dua faktor yang menjadi pertimbangan, yaitu:

1. Faktor Utama
    a. Dekat dengan pasar
    b. Dekat dengan bahan baku
    c. Tersedia tenaga kerja, baik jumlah maupun kualifikasi
    d. Tersedia sarana dan prasarana
    e. Sikap masyarakat

2. Faktor Sekunder
    a. Biaya untuk investasi di lokasi seperti biaya pembelian tanah atau pembangunan gedung.
    b. Prospek perkembangan harga atau kemajuan di lokasi tersebut dimasa yang akan datang.
    c. Kemungkinan untuk perluasan lokasi
    d. Iklim dan tanah
    e. Masalah pajak dan peraturan di daerah setempat.

Kemudian pertimbangan untuk menentukan lokasi kantor pusat yang umum dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Dekat pemerintahan
2. Dekat lembaga keuangan
3. Dekat dengan pasar
4. Tersedia sarana dan prasarana

Sedangkan pertimbangan untuk lokasi gudang yang umum dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Di kawasan industri
2. Dekat dengan pasar
3. Dekat dengan bahan baku
4. Tersedianya sarana dan prasarana

2.1.9.3. Metode Penilaian Lokasi

Penentuan lokasi bukanlah pekerjaan yang mudah. Pertimbangan diatas harus dinilai secara matang. Untuk menilai lokasi yang sesuai keingianan perusahaan dapat digunakan berbagai metode sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Paling tidak ada tiga metode yang dapat digunakan untuk menilai suatu lokasi sebelum ditentukan, yakni:

1. Metode penilaian hasil *value*

   Faktor-faktor yang menjadi pertimbangan dalam penilaian adalah:

   a. Pasar
   b. Bahan baku
   c. Transportasi
   d. Tenaga kerja

2. Metode perbandingan biaya

   Faktor-faktor yang menjadi pertimbangan dalam penilaian adalah:

   a. Bahan baku
   b. Bahan bakar dan listrik
   c. Biaya operasi

3. Metode analisis ekonomi

   Faktor-faktor yang menjadi pertimbangan dalam penilaian adalah:

   a. Biaya sewa
   b. Biaya tenaga kerja
   c. Biaya pengangkutan
   d. pajak

2.1.9.4. Tata Letak

Tata letak (*layout*) merupakan suatu proses dalam penentuan bentuk dan penempatan fasilitas yang dapat menentukan efesiensi produksi atau operasi. Tata letak dirancang berkenaan dengan produk, proses, sumber daya manusia dan lokasi sehingga dapat tercapai efesiensi operasi. Dengan adanya *layout* diperoleh berbagai keuntungan, antara lain sebagi berikut:

1. Memberikan ruang gerak yang memadai untuk beraktivitas.
2. Pemakaian ruang dan efesien.
3. Mengurangi biaya produksi maupun investasi.
4. Aliran material menjadi lancar.
5. Pengangkutan material dan barang jadi yang rendah
6. Memberikan kenyamanan, kesehatan dan keselamatan kerja.

Pada umumnya jenis *layout* didasarkan pada situasi sebagi berikut:

a. Posisi Tetap (*Fixed Position*)

   Layout jenis ini ditunjukan pada proyek yang karena ukuran, bentuk atau hal-hal lain yang menyebabkan tak mungkin untuk memindahkan produknya. Jadi produk tetap ditempat, sedangkan peralatan dan tenaga kerja yang mendatangi produk. Contohnya gedung, pembuatan kapal.

b. Orientasi Proses (*Process Oriented*)

   Layout orientasi proses didasarkan pada proses produksi barang atau pelayanan jasa. Biasanya *layout* jenis ini dapat secara bersamaan menangani suatu produk atau jasa yang berbeda. Contohnya rumah sakit. *Process Layout* merupakan jenis *layout* dengan menempatkan mesin-mesin yang

sejenis dalam suatu kelompok ruangan. Contohnya untuk industri tekstil, semua mesin potong dikelompokan dalam suatu area.

c. Tata Letak Gudang (*Warehouse Layout*)

Layout jenis ini lebih ditujunkan pada efesiensi biaya penanganan gudang dan memaksimalkan pemamfaatan ruang gudang.

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

1. Produk yang dihasilkan
2. Urutan proses produksi
3. Aliran bahan baku
4. Udara dan cahaya ruangan
5. Pemeliharaan
6. Fleksibelitas

2.1.10. Aspek Manajemen dan Organisasi

Aspek manajemen dan organisasi merupakan aspek yang cukup penting dianalisis untuk kelayakan suatu usaha. Karena walupun suatu usaha dinyatakan layak untuk dilaksanakan tanpa didukung dengan manajemen dan organisasi yang baik, bukan tidak mungkin mengalami kegagalan. Baik menyangkut masalah SDM maupun menyangkut masalah rencana perusahaan secara keseluruhan haruslah disusun sesuai dengan tujuan perusahaan.

Tujuan perusahaan akan lebih mudah tercapai jika memenuhi kaidah-kaidah atau tahapan dalam proses manajemen. Proses manajemen akan tergambar dari masing-masing fungsi yang ada dalam manajemen. Masing-masing fungsi tidak dapat berjalan sendiri-sendiri, akan tetapi harus dilaksanakan secara berkesinambungan. Apabila salah satu fungsi tidak dijalankan dengan baik, maka jangan diharapkan tujuan perusahaan dapat tercapai. Untuk keperluan studi kelayakan bisnis yang perlu dianalisis adalah bagaimana fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan diterapkan secara benar.

Adapun fungsi manajemen tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

   Perencanaan adalah proses menentukan arah yang akan ditempuh dan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

   Pengorganisasian adalah proses mengelompokan kegiatan-kegiatan atau pekerjaan dalam unit-unit. Tujuanya agar tertata jelas antra tugas, wewenang dan tanggung jawab serta hubungan kerja yang baik.

3. Pelaksanaan (*Actuating*)

   Menggerkan atau melaksanakan adalah proses untuk menjalankan kegiatan dalam organisasi. Dalam menjalankan organisasi para pimpinan harus menggerakan bawahanya untuk mengerjakan pekerjaan yang telah ditentukan dengan memberi petunjuk dan memberi motivasi.

4. Pengawasan (*Controlling*)

   Pengawasan adalah proses untuk mengukur dan menilai pelaksanaan tugas apakah telah sesuai dengan rencana. Jika dalam proses tersebut terjadi penyimpangan, maka akan segera dikendalikan.

2.1.10.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Selanjutnya yang perlu dianalisis adalah kesiapan perusahaan yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia mulai dari pengadaan sampai pada tempatnya dijabatan tertentu untuk menjalankan kegiatan perusahaan. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu konsep yang bertalian dengan kebijaksanaan, prosedur dan praktek bagaimana mengelola atau mengatur orang dalam perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen sumber daya manusia dapat dijabarkan dalam fungsi manajerial yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.

2.1.10.2. Analisis Jabatan

Komponen organisasi yang paling penting adalah pekerjaan atau jabatan. Untuk mencapi tujuan, organisasi perlu menetpakan jenis-jenis pekerjaan yang harus dilaksanakan. Pihak manajemen dan perlu mempunyai keterangan yang lengkap dan tepat mengenai semua jabatan untuk dapat melaksanakan tiap fungsi operatif dengan baik. Keterangan jabatan tersebut diperoleh dari anlaisis jabatan.

Analisis jabatan adalah suatu proses untuk mempelajari dan mengumpulkan berbagia informasi yang berhubungan dengan suatu jabatan. Untuk itu kita perlu

mengetahui pekerjaan-pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakanya dan mengapa pekerjaan itu harus dikerjakan.

Jadi analisis jabatan dapat diartikan suatu proses yang sistematis untuk mengumpulkan, menganalisis jabatan. Dari analisis jabatan akan diperoleh uraian jabatan dan spesifikasi jabatan. Uraian jabatan memuat keterangan yang lengkap, singkat, jelas dan konsisten mengenai suatu jabatan.

Uraian jabatan memuat hal-hal sebagi berikut:

1. Identitas jabatan
2. Fungsi jabatan
3. Uraian tugas
4. Wewenang
5. Tanggung jawab
6. Hubungan kerja

Sedangkan spesifikasi jabatan atau persyaratan jabatan memuat syarat-syarat minimum yang harus dipenuhi oleh seseorang agar dapat melaksanakan jabatan tertentu dengan baik. Spesifikasi jabatan memuat antra lain:

1. Persyaratan pendidikan
2. Pesyaratan pelatihan
3. Persyaratan pengalaman
4. Persyaratan khusus.

Informasi analisis jabatan bisa berguna bagi perencanaan sumber daya manusia, pengadaan tenaga kerja, orientasi, pelatihan, pengembangan dan kompensasi.

- Perencanaan Sumber Daya Manusia

  Perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan yang dilakukan secara sistematis untuk meramalkan atau memperkirakan kebutuhan sumber daya manusia dalam suatu bisnis atau perusahaan.

- Pengadaan Tenaga Kerja

  Pengadaan tenaga kerja merupakan upaya untuk memperoleh jumlah tenaga kerja yang tepat untuk memenuhi kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pengadaan tenaga kerja meliputi penarikan (*recruitment*), seleksi, penempatan (*placement*) dan orientasi.

- Kompensasi

  Program kompensasi penting diperhatikan oleh organisasi atau perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapakan. Kompensasi adalah penghargaan atau imbalan yang diterima para tenaga kerja atau karyawan atas kontribusinya dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Pada umumnya kompensasi dapat berupa kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial. Kompensasi finansial terdiri dari upah, gaji, bonus dan asuransi. Kompensasi nonfinansial berupa rasa aman, pengembangan diri dan pengakuan.

- Pengembangan

  Selanjutnya pihak manajemen perlu melaksanakan fungsi pengembangan terhadap karyawan melalui pendidikan dana pelatihan serta karier. Pendidikan dan pelatihan diberikan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan sehingga mampu memenuhi tuntutan organisasi dalam menghadapi persaingan dan perubahan.

2.1.10.3. Pengertian Organisasi

Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan. Kemudian tujuan perusahaan dapat melaksankan dan tercapai jika ada tempat atau wadah untuk melakukan kegiatan tersebut. Tempat atau wadah itu dikenal dengan organisasi yang tergambar dalam struktur organisasi perusahaan.

Organisasi dapat diartikan sebagai suatu tempat kerja sama untuk melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan rencana yang telah di tetapkan. Tujuan organisasi akan menentukan struktur orgnisasinya yaitu dengan menentukan seluruh tugas, hubungan antar tugas, batas wewenang dan tanggung jawab dan menjalankan masing-masing tugas tersebut.

- Bentuk-bentuk Organisasi

Dalam prakteknya bentuk organisasi disesuaikan dengan bidang usaha yang dijalankan. Kemudian juga disesuaikan dengan kebutuhan organisasi itu sendiri. Berikut ini beberapa jenis bentuk organisasi yang umum:

1. Organisasi Lini

Organisasi lini adalah organisasi yang semata-mata memiliki hubungan wewenang lini dalam organisasinya. Organisasi ini merupakan bentuk organisasi yang bersekala kecil dengan sedikit jumlah karyawan.

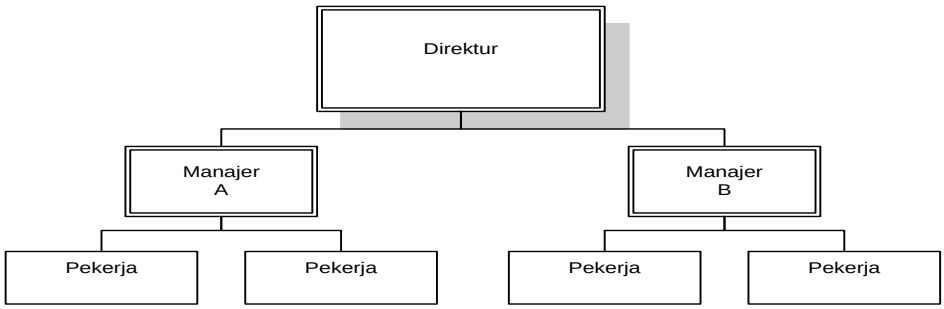
Keuntungannya organisasi lini adalah sebagai berikut:

a. Kesatuan pimpinan terjamin sepenuhnya, karena pimpinan berada dalam satu tangan.
b. Disiplin kerja para anggota pada umunya tinggi.
c. Proses pengambilan keputusan berjalan cepat.
d. Garis pimpinan tegas dan jelas
e. Rasa solidaritas karyawan tinggi.
f. Pengendalian secara ketat terhadap kegiatan para bawahan.

Sedangkan kelemahan organisasi lini adalah sebagai berikut:

a. Tujuan pribadi pucuk pimpinan sering kali tidak dapat dibedakan dengan tujuan organisasi.
b. Ada kecenderungan pimpinan untuk bertindak secara otoriter dan diktator.
c. Kesempatan karyawan untuk berkembang terbatas, karena wewenang untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan ada pada pimpinan.
d. Organisasi secara keseluruhan terlalu bergantung pada suatu orang, sehingga kalau pimpinan berhalangan, maka seluruh organisasi terancam kehancuran.

Contoh bagan organisasi lini adalah sebagai berikut:



Gambar 2. 4. Struktur Organisasi Lini.

2. Organisasi Lini dan Staf

Pada tipe organisasi ini, asas kesatuan komando tetap dipertahankan. Pelimpahan wewenang berlangsung secara vertical dan sepenuhnya dari pimpinan tertinggi kepada unit bawahnya.

Dalam membantu kelancaran tugas pimpinan, mendapat bantuan staf dimana tugas staf adalah memberikan bantuan, saran-saran dan pelayanan kepada pemimpin sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan. Garis wewenang tetap berada pada pimpinan sedangkan staf hanya memiliki wewenang staf saja.

Keunggulan model organisasi lini dan staf adalah sebagai berikut:

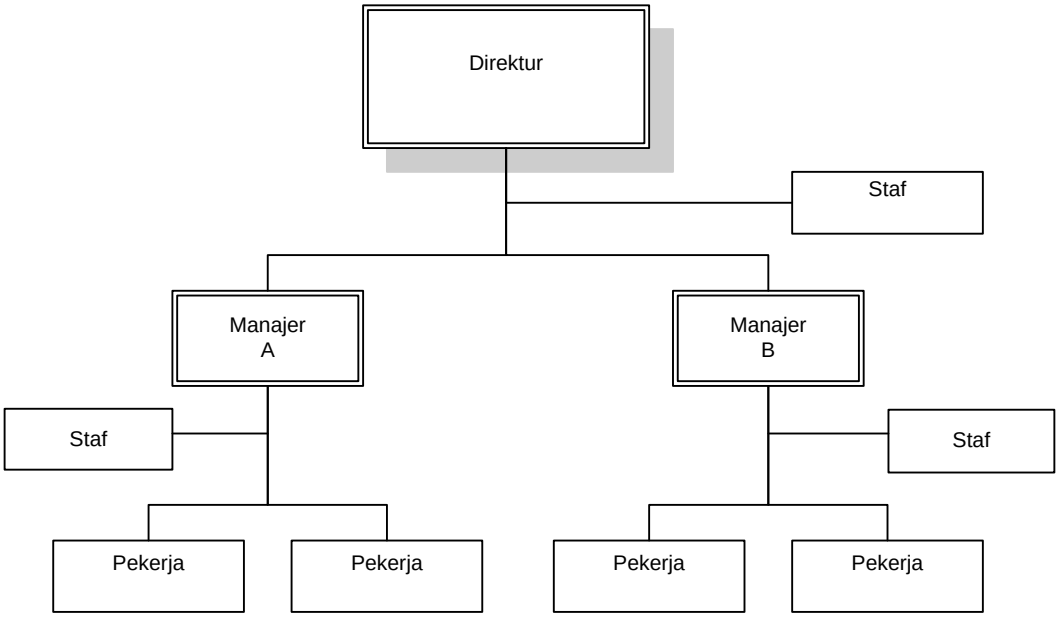
a. Asas kesatuan pemimpin tetap dipertahankan, sebab pimpinan tetap berada pada satu tangan.
b. Adanya pembagian tugas yang jelas antara pemimpin, staf dan pelaksana.

c. Pengambilan keputusan relatif mudah, karena mendapatkan bantuan dari usulan staf.
d. Koordiansi mudah dilakukan.
e. Disiplin dan moral karyawan tinggi karena tugasnya sesuai dengan spesialisasinya.

Sedangkan kelemahan organisasi lini dan staf antara lain:

a. Solidaritas karyawan kurang, sebab tidak saling mengenal.
b. Persaingan kurang sehat sering terjadi karena setiap unit menganggap tugasnyalah yang terpenting.

Contoh bagan organisasi lini dan staf:



Gambar 2. 5. Struktur Organisasi Lini dan Staf.

3. Organisasi Fungsional

Organisasi fungsional disusun berdasarkan sifat dan macam-macam fungsi yang harus dilaksanakan. Masalah pembagian kerja mendapat perhatian yang sungguh-sungguh puncak pimpinan mendelegasikan wewenang kepada manajer di bawahnya dan meneruskannya kepada pelaksana, hanya mengenai tugas tertentu saja. Dengan demikian para bawahan akan mendapat perintah dari beberapa atasan yang masing-masing menguasai suatu keahlian tertentu dan bertanggung jawab sepenuhnya atas bidangnya masing-masing.

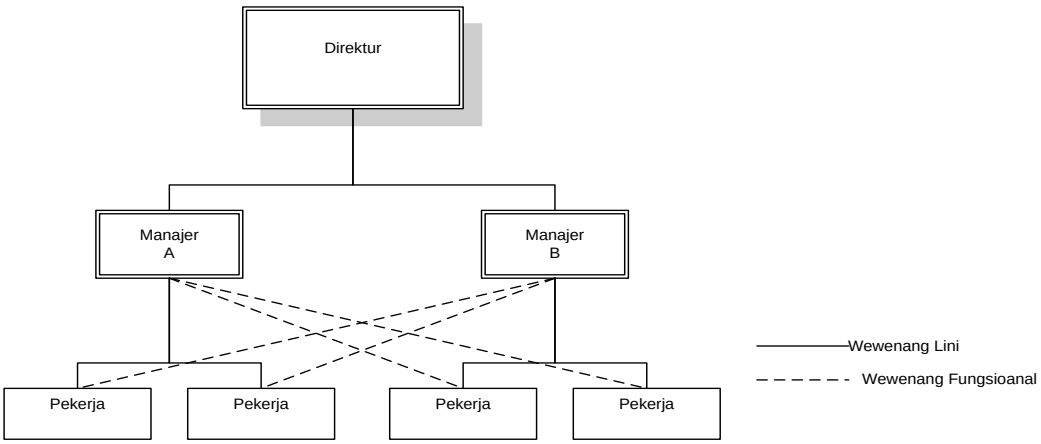
Kelebihan organisasi fungsional adalah:

a. Keuntunganya adalah spesialisasi dapat diperoleh secara optimum.
b. Para karyawan akan terampil di bidangnya masing-masing.
c. Efesiensi dan produktivitas dapat ditingkatkan.
d. Koordiansi secara menyeluruh.
e. Solidaritas, moral dan disiplin karyawan yang menjalankan fungsi yang sama biasnya tinggi.

Kelemahan organisasi fungsional adalah:

a. Para karyawan lebih mementingkan bagianya.
b. Memungkinkan timbulnya semangat kelompok yang berlebihan pada karyawan yang melakuakn fungsi yang sama.

Contoh struktur oraganisasi fungsional:



Gambar 2. 6. Struktur Organisasi Fungsional.

2.1.11. Aspek Finansial

Investasi dilakukan dalam berbagai bidang bisnis, sudah pasti memerlukan sejumlah modal. Modal yang digunakan untuk membiayai suatu bisnis, mulai dari biaya pra-investasi, biaya investasi dan modal kerja. Dalam prakteknya pembiayaan suatu usaha bersumber dari sumber dana yang diperoleh secara gabungan antara modal sendiri dengan modal pinjaman. Masalah yang perlu diperhatikan berkaitan dengan perolehan modal adalah masa pengembalian modal dalam jangka waktu tertentu. Tingkat pengembalian ini tergantung dari perjanjian dan estimasi keuntungan yang akan diperoleh pada masa yang akan datang.

Estimasi keuntungan diperoleh dari selisih pendapatan dengan biaya dalam suatu periode tertentu. Besar kecilnya keuntungan berperan dalam pengembalian dana suatu usaha. Oleh karena itu, perlu dibuatkan estimasi pendapatan dan biaya

sebelum usaha dijalankan. Dalam membuat estimasi pendapatan yang akan diperoleh dimasa yang akan datang perlu dilakukan perhitungan secara cermat. Membandingkan data dan informasi yang ada sebelumnya. Begitu juga dengan estimasi biaya-biaya yang akan dikeluarkan selama periode tertentu. Semua ini tentunya menggunakan asumsi-asumsi tertentu yang akhirnya akan dituangkan dalam aliran kas perusahaan selama periode usaha.

Dengan dibuatnya aliran kas perusahaan, kemudian dinilai kelayakan investasi tersebut melalui kriteria kelayakan investasi. Tujuanya adalah untuk menilai apakah investasi ini layak atau tidak untuk dijalankan dilihat dari aspek keuangan. Alat ukur untuk menentukan kelayakan suatu usaha berdasarakan kriteria keuangan dapat dilakuakan melalui pendekatan *Payback Periode, Net Present Value* (NPV) dan *Internal Rate of Return* (IRR).

Secara keseluruhan penilaian dalam aspek keuangan meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Sumber-sumber dana yang akan diperoleh
2. Estimasi pendapatan, proyeksi neraca dan laporan laba-rugi.
3. Kriteria penilaian investasi.

2.1.11.1. Sumber-sumber Dana

Untuk mendanai suatu kegiatan investasi maka biasanya diperlukan dana yang relatif cukup besar. Perolehan dana dapat dicari dari berbagai sumber dana yang ada seperti dari modal sendiri atau modal dari pinjaman.

Dalam praktiknya kebutuhan modal untuk melakukan investasi terdiri dari dua macam, yaitu modal investasi dan modal kerja. Modal investasi digunakan untuk membeli aktiva tetap seperti tanah bangunan, mesin-mesin, peralatan serta iventaris, kemudian modal investasi diperoleh dari pinjaman yang berjangka waktu panjang (di atas satu tahun).

Penggunaan kedua jenis modal baik modal investasi maupun modal kerja jelas berbeda. Dilihat dari segi sumber asalnya, modal dibagi dua macam yaitu:

1. Modal Asing (Modal Pinjaman)

   Modal asing atau modal pinjaman merupakan modal yang diperoleh dari pihak luar perusahaan dan biasanya diperoleh secara pinjaman. Kemudian adanya kewajiban untuk mengembalikan pinjaman setelah jangka waktu tertentu sesuai perjanjian sebelumnya. Keuntungan modal pinjaman adalah jumlahnya relatif tidak terbatas. Disamping itu dengan menggunakan modal pinjaman biasanya timbul motivasi dari pihak manajemen untuk sungguh-sungguh mengerjakan usahanya.

2. Modal Sendiri

   Modal sendiri adalah modal yang diperoleh dari pemilik perusahaan dengan cara mengeluarkan saham baik secara tertutup atau terbuka. Tertutup artinya hanya kalangan internal pemilik saham sebelumnya, sedangkan terbuka dengan menjual saham kepada masyarkat luas. Keuntungan modal sendiri adalah tidak adanya beban biaya bunga seperti modal pinjaman. Kerugian menggunakan modal sendiri jumlahnya sangat terbatas dan relatif sulit untuk medapatkanya.

2.1.11.2. Estimasi Pendapatan dan Pengeluaran

Cash flow merupakan arus kas atau aliran kas yang ada diperusahaan dalam suatu periode tertentu. Arus kas menggambarkan berapa uang yang masuk dan uang yang keluar. Uang masuk dapat berupa pinjaman dari lembaga keuangan, uang masuk juga dapat diperoleh dari pendapatan perusahaan. Sedangkan uang keluar merupakan sejumlah uang yang dikeluarkan perusahaan dalam suatu periode, yang berupa biaya cicilan utang dan bungan pinjaman, biaya produksi, biaya tenaga kerja, biaya pemasaran dan biaya-biaya lainya.

Dalam arus kas data pendapatan yang akan diterima akan diterima dan biaya yang akan dikeluarakan baik jenis maupun jumlahnya diestimasi sedemikian rupa, sehingga menggambarkan kondisi pendapatan dan pengeluaran dimasa yang akan datang. Estimasi pendapatan dan biaya merupakan perkiraan berapa pendapatan dan berapa besarnya biaya yang harus dikeluarkan dalam suatu periode. Jadi arus kas adalah uang yang masuk dan uang yang keluar dalam perusahaan mulai dari investasi dilakukan hingga berakhirnya investasi tersebut.

2.1.11.3. Kriteria Penilaian Investasi

Seperti sudah dijelaskana sebelumnya bahwa untuk menentukan biaya layak tidaknya suatu investasi ditinjau dari aspek keuangan perlu dilakukan dapat diukur dengan beberapa kriteria. Dalam prakteknya ada beberapa kriteria untuk menetukan apakah suatu usaha dikatakan layak atau tidak untuk dijalankan ditinjau dari aspek keuangan. Adapaun kriteria yang biasa digunakan adalah:

1. *Payback Periode*

   Metode *payback periode* merupakan teknik penilaian terhadap jangka waktu pengembalian investasi suatu proyek. Perhitungan ini dapat dilihat dari perhitungan kas bersih yang diperoleh setiap tahun. Nilai kas bersih merupakan penjumlahan laba setelah pajak ditambah dengan penyusutan.

2. *Net Present Value* (NPV)

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

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

3. *Internal Rate of Return* (IRR)

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

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

2.1.12. *Business plan*

2.1.12.1. Pengertian *Business plan* (Perencanaan Usaha/Bisnis)

Dalam pengertian ekonomi, usaha atau bisnis adalah semua kegiatan yang dilakukan oleh individu maupun kelompok individu yang dilaksanakan secara legal dengan menggunakan dan mengkombinasikan sumberdaya atau faktor-faktor produksi untuk menyediakan barang dan/atau jasa bagi masyarakat dengan tujuan untuk memperoleh manfaat finansial, yaitu laba bisnis atau laba usaha.

Sedangkan perencanaan adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan pemilihan visi, misi dan tujuan, strategi, kebijakan, prosedur, aturan, program dan anggaran. Dari kedua pengertian di atas sekarang dapat didefinisikan arti perencanaan usaha yaitu sebagai proses penentuan visi, misi dan tujuan, strategi, kebijakan, prosedur, aturan, program dan anggaran yang diperlukan untuk menjalankan suatu usaha atau bisnis tertentu.

Pengertian lain mengenai perencanaan bisnis (*business plan)*: *A good definition: a business plan is a document that convincingly demonstrates the ability of your business to sell enough of its product or service to make a satisfactory profit and be attractive to potential backers. A better definition: A business plan is a selling document that conveys the excitement and promise of your business to any potential backers or stakeholders*.(Bygrave, 1994:114). Artinya *Business plan* merupakan suatu dokumen yang menyatakan keyakinan akan kemampuan sebuah bisnis untuk menjual barang atau jasa dengan menghasilkan keuntungan yang memuaskan dan menarik bagi penyandang dana. Definisi yang lebih baik menyatakan bahwa *Business plan* adalah sebuah *selling document* yang mengungkapkan daya tarik dan harapan sebuah bisnis kepada penyandang dana potensial.

Hisrich-Peters memberikan definisi sebagai berikut: *the business plan is a written document prepared by the entrepreneur that describes all the relevant external and internal elements involved in starting a new venture. It is often an integration of functional plans such as marketing, finance, manufacturing and human resources.*(Hisrich-Peters, 1995:113) Jadi *business plan* adalah dokumen

tertulis yang disiapkan oleh wirausaha yang menggambarkan semua unsur-unsur yang relevan baik internal maupun eksternal mengenai perusahaan untuk memulai sewaktu usaha. Isinya sering merupakan perencanaan terpadu menyangkut pemasaran, permodalan, manufaktur dan sumber daya manusia.

Business plan juga berisi tentang rincian profit, neraca perusahaan, proyeksi aliran kas untuk dua tahun yang akan dating. Juga memuat pandangan dan ide dari anggota tim manajemen. Hal ini menyangkut strategi tujuan perusahaan yang hendak dicapai. *Business plan* dibuat dalam bentuk jangka pendek ataupun jangka panjang yang pertama kali diikuti untuk tiga tahun berjalan. *Business plan* merupakan rencana perjalanan atau *road map* yang akan diikuti oleh wirausaha. *Business plan* seakan-akan menjawab pertanyaan: *Where am I now? Where am I going? How will I get there?*

Ada beberapa hal yang terkandung dalam perencanaan usaha (*business plan*):

1. Visi yaitu cita-cita masa depan perusahaan yang akan melakukan usaha tersebut.
2. Misi adalah maksud khas atau unik dan mendasar yang membedakan perusahaan dengan perusahaan lain serta mengidentifikasikan ruang lingkup kegiatan usaha/perusahaan yang bersangkutan.
3. Tujuan adalah hasil yang ingin dicapai dari usaha/perusahaan tersebut.
4. Strategi adalah cara yang ditempuh untuk mencapai tujuan usaha dengan melibatkan semua sumberdaya atau faktor produksi yang dimiliki.

Dalam dunia bisnis dikenal beberapa strategi yang biasa diterapkan perusahaan sebagai berikut:

a. *Defender*, strategi bisnis yang diarahkan untuk meraih dan mempertahankan pasar pada segmen sempit dari seluruh pasar potensial yang ada.
b. *Prospector*, strategi bisnis yang diarahkan secara agresif untuk meraih pasar seluas-luasnya melalui inovasi produkproduk baru.
c. *Analyzer*, strategi bisnis yang dijalankan melalui imitasi, yaitu meniru apa yang dilakukan prospektor. Strategi bisnis seperti ini bertujuan meraih keuntungan dengan meminimalkan risiko.
d. Kepemimpinan dalam biaya (*cost-leadership strategy*), strategi bisnis yang diarahkan untuk meraih pasar seluasluasnya melalui harga produk yang semurah-murahnya.
e. Diferensiasi (*differentiation strategy*), strategi bisnis yang diarahkan untuk meraih pasar seluas-luasnya melalui keunikan produk yang dihasilkan. Keunikan tersebut bisa dicirikan oleh kualitas yang tinggi, pelayanan yang prima, maupun rancangan produk yang inovatif.
f. Fokus (*focus strategy*), strategi bisnis yang diarahkan dalam segmen pasar yang sempit yang dijalankan melalui fokus dalam kepemimpinan biaya (*cost focus*) atau fokus dalam diferensiasi (*differentiation focus*).

Perencanaan bisnis juga dapat dipakai sebagai alat untuk mencari dana dari pihak ketiga, seperti pihak perbankan, investor, lembaga keuangan, dan sebagainya. Bantuan dana yang diperlukan tersebut dapat berupa dana bantuan jangka pendek untuk modal kerja maupun jangka panjang untuk perluasan atau biaya investasi.

Perencanaan bisnis harus dapat menangkap faktor-faktor apa saja yang dimiliki oleh perusahaan tersebut sehingga penggunaannya dapat dioptimalkan. Selain tiu perencanaan bisnis dapat membuat kerangka pengendalian faktor-faktor keberhasilan, sehingga kinerja aktual perusahaan dapat dievaluasi secara terus menerus untuk menuju kearah yang lebih baik.

2.1.12.2. Manfaat *Business plan*

Rencana bisnis sangat bermanfaat baik bagi internal maupun eksternal perusahaan. Dalam internal perusahaan, rencana bisnis dapat menetapkan dan memusatkan tujuan yang direncanakan oleh pebisnis dengan memanfaatkan keterangan dan analisis yang sesuai. Selain itu, pebisnis juga dapat menggarap informasi yang berharga dari orang-orang yang telah berkecimpung dalam bisnis tersebut yang telah meraih kesuksesan.

Rencana bisnis juga dapat mencegah perusahaan untuk melakukan kesalahan dalam menyelesaikan permasalahan di masa yang akan datang. Hal ini tentu akan sangat bermanfaat bagi pebisnis dalam memulai usahanya, karena melalui informasi tersebut pebisnis pemula dapat mengetahui rencana strategi apa saja yang telah membawa kesuksesan pebisnis yang sukses dan mengetahui apa saja yang perlu dihindari dalam menjalankan bisnis tersebut. Dengan kata lain, rencana bisnis membantu pengusaha untuk memiliki sebuah strategi bisnis yang handal dan dapat di komunikasikan kepada orang lain, baik di dalam maupun diluar organisasi.

Rencana bisnis dapat bermanfaat jika digunakan kepada pihak eksternal perusahaan, seperti investor dan pihak bank. Dalam hal ini, pebisnis dapat

melakukan pendanaannya melalui investor dengan mengeluarkan saham atau mendapatkan pinjaman dari pihak bank.

2.1.12.3. Kegagalan Dalam *Business plan*

Dinyatakan oleh David H. Bangs, Jr. (1995:10) bahwa, seorang pengusaha yang tidak fokus membuat perencanaan sebenarnya merencanakan kegagalan. Dari hasil pengamatan para pemilik perusahaan kecil yang menyisihkan waktu untuk mengkaji semua strateginya, menggunakan informasi untuk menguji kebenaran pendapatnya dan mengenali kekurangan-kekurangan dirinya adalah pengusaha yang tidak mengalami kegagalan.

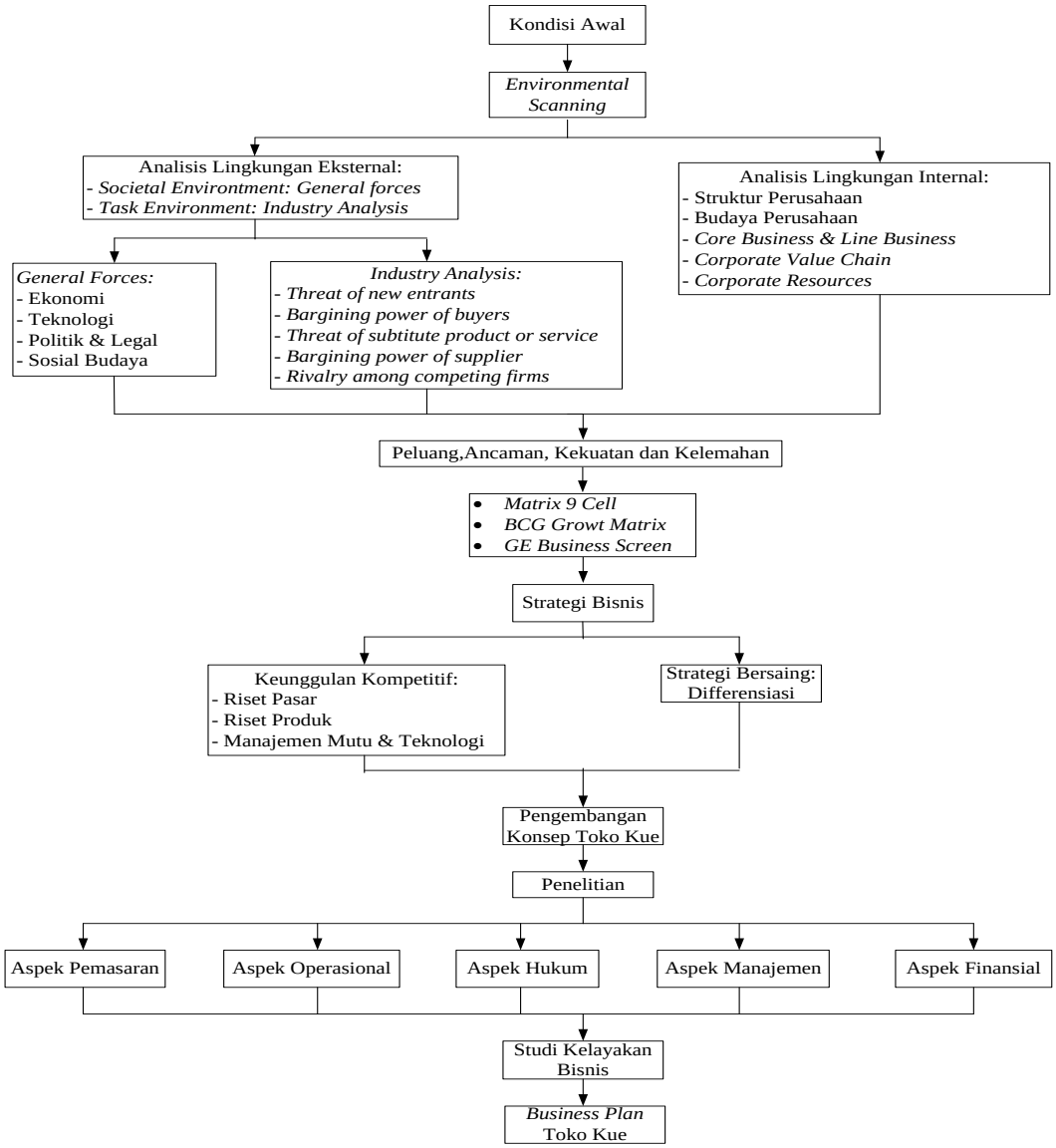
Memulai suatu usaha baru tidak tepat kiranya jika langsung dalam bentuk usaha besar. Memang ada pengusaha yang langsung membuka usaha besar tanpa mempunyai pengalaman lebih dulu. Akibatnya jika usaha besar ini mengalami benturan-benturan bisnis maka akan timbul kepanikan bagi pemiliknya sendiri dan perusahaan semacam ini gampang jatuh atau mengalami kegagalan.

2.1.12.4. Cakupan *Business Plan*

Setiap bisnis memiliki perbedaan dalam merancang rencana bisnisnya, hal ini tentu akan berpengaruh terhadap perbedaan format *Business plan* yang dirancang oleh perusahaan tersebut, akan tetapi rencana bisnis yang baik harus memuat hal-hal berikut: pendahuluan, gambaran perusahaan, analisis lingkungan perusahaan, rencana produk, rencana pemasaran, rencana manajemen dan organisasi, rencana kerjasama bisnis dan rencana keuangan.

2.2. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kajian teori mengenai studi kelayakan dan *business plan*, untuk memanfaatkan peluang dan mengembangkan usaha, maka UD. Ali Bakri perlu melakukan studi kelayakan dan perencanaan bisnis. Oleh karena itu peneliti mencoba mengembangkan model kerangka pemikiran yang mendasari penelitian seperti yang terlihat pada gambar berikut:



Gambar 2. 7. Model Kerangka Pemikiran.