

# Bab 9

## Studi Kelayakan dan Rancangan Usaha Baru

*Mempelajari secara mendalam tentang usaha yang akan dijalankan, dalam rangka menentukan layak atau tidak usaha dijalankan.*

### **TUJUAN PEMBELAJARAN**

Setelah mengikuti perkuliahan ini, diharapkan mahasiswa mampu memahami, menjelaskan tentang ; studi kelayakan usaha baru, penetapan kelayakan usaha, aspek-aspek studi kelayakan, dan merencanakan usaha baru

### **POKOK BAHASAN**

- Studi Kelayakan Usaha Baru

- Penetapan Kelayahakan Usaha
- Aspek-aspek Studi Kelayakan
- Merencanakan Usaha Baru

## **TOPIK BAHASAN**

### **A. Studi Kelayakan**

Yang pertama kali harus dilakukan dalam memulai usaha baru adalah Analisa/studi kelayakan usaha tersebut. Tingginya biaya kegagalan menjadikan perlunya penelitian secara komprehensif dan sistematis variabel strategis yang menentukan kelayakan dan kemampuan memperoleh laba dari usaha baru tersebut dalam jangka panjang.

#### **1. Definisi Studi Kelayakan Usaha**

Studi kelayakan bisnis/usaha adalah suatu kegiatan yang mempelajari secara mendalam tentang kegiatan atau usaha atau bisnis yang akan dijalankan, dalam rangka menentukan layak atau tidak usaha tersebut dijalankan, (Kasmir dan Jakfar, 2003:10), objek yang diteliti tidak hanya pada bisnis atau usaha yang besar saja, tapi pada bisnis atau usaha yang sederhana bisa juga diterapkan.

Kelayakan artinya penelitian yang dilakukan secara mendalam tersebut dilakukan untuk menentukan apakah usaha yang akan dijalankan akan memberikan manfaat yang lebih besar dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan. Dengan kata lain kelayakan dapat diartikan bahwa usaha yang dijalankan akan memberikan keuntungan finansial dan non-finansial sesuai dengan tujuan yang mereka inginkan. Layak di sini diartikan juga akan memberikan keuntungan tidak hanya bagi perusahaan yang menjalankannya, akan tetapi juga bagi investor, kreditur, pemerintah dan masyarakat luas.

Pada umumnya studi kelayakan bisnis akan menyangkut tiga aspek (Suad Husnan, 1995:6), yaitu :

- a. Manfaat ekonomis bagi usaha itu sendiri (sering pula disebut manfaat financial). Yang berarti apakah usaha yang akan dijalankan itu dipandang cukup menguntungkan apabila dibandingkan dengan risikonya.
- b. Manfaat ekonomis usaha tersebut bagi Negara tempat usaha tersebut dilaksanakan (sering disebut manfaat ekonomi nasional).

- c. Manfaat sosial usaha tersebut bagi masyarakat sekitar usaha tersebut.

## **2. Tujuan Dilakukan Studi Kelayakan.**

Paling tidak ada lima tujuan mengapa sebelum suatu usaha atau bisnis dijalankan perlu dilakukan studi kelayakan (Kasmir Jakfar, 2003 :20), yaitu:

- a. Menghindari Resiko Kerugian; Untuk mengatasi resiko kerugian di masa yang akan datang ada semacam kondisi kepastian. Kondisi ini ada yang dapat diramalkan akan terjadi atau memang dengan sendirinya terjadi tanpa dapat diramalkan. Dalam hal ini fungsi studi kelayakan adalah untuk meminimalkan resiko yang tidak kita inginkan, baik resiko yang dapat kita kendalikan maupun yang tidak dapat dikendalikan.
- b. Memudahkan Perencanaan; Jika kita sudah dapat meramalkan apa yang akan terjadi di masa yang akan datang, maka akan mempermudah kita dalam melakukan perencanaan dan hal-hal apa saja yang perlu direncanakan.
- c. Memudahkan Pelaksanaan Pekerjaan; Dengan adanya berbagai rencana yang sudah disusun akan sangat memudahkan pelaksanaan usaha. Para pelaksana yang mengerjakan bisnis tersebut telah memiliki pedoman yang harus diikuti. Pedoman tersebut telah tersusun secara sistematis, sehingga usaha yang dilaksanakan dapat tepat sasaran dan sesuai dengan rencana yang sudah disusun.
- d. Memudahkan Pengawasan; Dengan telah dilaksanakannya suatu usaha sesuai dengan rencana yang sudah disusun, maka akan memudahkan kita untuk melakukan pengawasan terhadap jalannya usaha. Pengawasan ini perlu dilakukan agar tidak melenceng dari rencana yang telah disusun.
- e. Memudahkan Pengendalian; Apabila dalam pelaksanaan pekerjaan telah dilakukan pengawasan, maka jika terjadi penyimpangan akan mudah terdeteksi, sehingga dapat dilakukan pengendalian atas penyimpangan tersebut. Tujuan pengendalian adalah untuk mengendalikan pelaksanaan agar tidak melenceng dari rel yang sesungguhnya, sehingga pada akhirnya tujuan perusahaan akan tercapai.

Studi kelayakan ini akan memakan biaya tetapi biaya tersebut relatif kecil bila dibandingkan dengan resiko kegagalan suatu usaha yang menyangkut investasi dalam jumlah besar, ada pula sebab lain yang mengakibatkan suatu usaha ternyata

kemudian menjadi tidak menguntungkan (gagal). Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam studi kelayakan:

- a. Ruang lingkup kegiatan usaha
- b. Cara kegiatan usaha dilakukan
- c. Evaluasi terhadap aspek-aspek yang menentukan berhasilnya suatu usaha.
- d. Hasil kegiatan usaha tersebut, serta biaya yang harus ditanggung untuk memperoleh hasil tersebut.
- e. Akibat-akibat yang bermanfaat maupun yang tidak dari adanya usaha tersebut.

### **3. Tahapan Studi Kelayakan Bisnis**

Dalam melaksanakan studi kelayakan bisnis atau usaha, ada beberapa tahapan studi yang dikerjakan (Husain Umar, 1997:13), yaitu:

#### **a. Penemuan Ide Proyek**

Produk atau Jasa yang akan dibuat haruslah berpotensi untuk dijual dan menguntungkan. Karena itu, penelitian terhadap kebutuhan pasar dan jenis produk atau jasa dari usaha harus dilakukan. Penelitian jenis produk dapat dilakukan dengan kriteria-kriteria bahwa suatu produk atau jasa dibuat untuk memenuhi kebutuhan pasar yang masih belum terpenuhi, memenuhi kebutuhan manusia tetapi produk atau jasa tersebut belum ada.

#### **b. Tahap Penelitian;**

Setelah ide-ide proyek dipilih, selanjutnya dilakukan penelitian yang lebih mendalam dengan memakai metode ilmiah. Proses itu dimulai dengan mengumpulkan data, lalu mengolah data dengan memasukkan teori-teori yang relevan, menganalisis dan menginterpretasi hasil pengolahan data dengan alat-alat analisis yang sesuai.

#### **c. Tahap Evaluasi Proyek;**

Ada tiga macam evaluasi proyek. Pertama, mengevaluasi usulan proyek yang akan didirikan. Kedua, mengevaluasi proyek yang sedang beroperasi. Dan yang Ketiga, mengevaluasi proyek yang baru selesai dibangun. Evaluasi berarti membandingkan antara sesuatu dengan satu atau lebih standar atau kriteria, dimana standar atau kriteria ini bersifat kuantitatif maupun kualitatif. Untuk evaluasi proyek, yang dibandingkan adalah seluruh ongkos

yang ditimbulkan oleh usulan proyek serta manfaat atau benefit yang akan diperoleh.

#### **d. Tahap Pengurutan Usulan yang Layak;**

Jika terdapat lebih dari satu usulan proyek bisnis yang dianggap layak dan terdapat keterbatasan-keterbatasan yang dimiliki manajemen untuk merealisasikan semua proyek tersebut, maka perlu dilakukan pemilihan proyek yang dianggap paling penting untuk direalisasikan. Sudah tentu, proyek yang diprioritaskan ini mempunyai skor tertinggi jika dibandingkan dengan usulan proyek yang lain berdasarkan kriteria-kriteria penilaian yang telah ditentukan.

#### **e. Tahap Rencana Pelaksanaan Proyek Bisnis;**

Setelah suatu usulan proyek dipilih untuk direalisasikan, perlu dibuat suatu rencana kerja pelaksanaan pembangunan proyek itu sendiri. Mulai dari menentukan jenis pekerjaan, jumlah dan kualifikasi tenaga pelaksana, ketersediaan dana dan sumber daya lain, kesiapan manajemen dan lain-lain.

#### **f. Tahap Pelaksanaan Proyek Bisnis;**

Setelah semua persiapan yang harus dikerjakan selesai disiapkan, tahap pelaksanaan proyek pun dimulai. Semua tenaga pelaksana proyek, mulai dari pemimpin sampai pada tingkat yang paling bawah, harus bekerja sama dengan sebaik-baiknya sesuai dengan rencana yang telah diterapkan.

### **B. Penetapan Kelayakan Usaha Baru**

Banyak dana telah dikeluarkan didalam memulai usaha baru. Banyak pula ventura baru yang mengalami kebangkrutan dalam satu atau dua tahun, dan hanya sedikit saja yang berhasil dalam usahanya. Salah satu faktor yang menyebabkan kegagalan usaha baru adalah kendala bagi wirausahawan. Alasan utama kegagalan usaha baru adalah:

#### **1. Pengetahuan pasar yang tidak memadai;**

Kelemahan ini termasuk juga kurangnya informasi mengenai potensi permintaan untuk produk, ukuran pasar sekarang dan masa yang akan datang, pangsa pasar yang bisa diharapkan secara realistis, dan metode distribusi yang memadai.

#### **2. Kinerja Produk Yang Salah;**

Seringkali produk baru tidak berfungsi seperti yang disebutkan

yang disebabkan terlalu cepatnya pengembangan produksi dan uji coba produk, atau kendali mutu yang tidak memadai.

Usaha pemasaran dan penjualan yang tidak efektif; Hasil yang buruk sering menunjukkan usaha promosi yang salah arah dan tidak memadai dan kurangnya kemampuan memecahkan masalah yang ada dalam penjualan, pelayanan, atau kedekatan dengan pasar.

### **3. Tidak disadarinya tekanan persaingan;**

Usaha baru sering gagal karena wirausahawan tidak memperhitungkan reaksi yang mungkin dilakukan pesaing, seperti potongan harga yang tinggi dan diskon khusus kepada pengecer.

### **4. Keunggulan Produk Yang Terlalu Cepat;**

Daur hidup dari produk baru cenderung menjadi semakin pendek, pada banyak industri kemajuan teknologi demikian cepat sehingga produk baru cepat menjadi usang sesudah ia diluncurkan.

### **5. Waktu memulai usaha baru yang tidak tepat;**

Pemilihan waktu yang salah untuk meluncurkan usaha baru sering menyebabkan kegagalan komersial. Produk baru mungkin diperkenalkan sebelum adanya keinginan riil pasar dan teknologi baru, atau produk tersebut mungkin terlambat diperkenalkan dipasar, ketika minat dari konsumen mulai menurun.

### **6. Kapitalisasi yang Tidak Memadai**

Pengeluaran operasi yang tidak diprediksi, investasi yang berlebih-lebihan pada asset tetap, dan kesulitan keuangan yang berkaitan dengan masalah finansial tersebut merupakan salah satu penyebab kegagalan usaha baru.

Suatu analisa kelayakan yang komprehensif dan sistematis hendaknya mampu mengidentifikasi masalah diatas, jika ada, dan menunjukkan cara untuk mengendalikannya. Rangkuman diatas menyatakan syarat-syarat yang penting bagi keberhasilan ventura baru dimasa depan; Pengetahuan pasar yang memadai, produk yang kompetitif yang menjalankan fungsinya dengan baik, kesadaran akan situasi persaingan, basis finansial yang memadai dengan strategi investasi yang tepat, serta waktu memulai usaha yang tepat. Persyaratan tersebut akan bisa dilakukan oleh

manajemen yang kompeten. Hakikat dari analisa kelayakan bagi usaha baru yang dimaksudkan adalah menemukan jawaban bagi pertanyaan mendasar yang juga sangat sulit: Apa yang akan dilakukan untuk mengimplementasikan gagasan ventura baru (produk)? Bisakah dijual? Berapakah biayanya? Mampukah produk tersebut mendatangkan laba?

### **C. Aspek-aspek Studi Kelayakan Bisnis**

Menurut Husein Umar dalam bukunya *Studi Kelayakan Bisnis, Manajemen, Metode dan Kasus*, (1997:10), aspek-aspek dalam studi kelayakan meliputi; aspek teknis, pasar, yuridis, manajemen lingkungan, dan persaingan. Untuk lebih jelasnya aspek-tersebut adalah sebagai berikut:

#### **1. Aspek Teknis**

Evaluasi aspek teknis ini mempelajari kebutuhan-kebutuhan teknis proyek, seperti penentuan kapasitas produksi, jenis teknologi yang digunakan, pemakaian peralatan dan mesin, serta lokasi usaha yang paling menguntungkan.

Setiap gagasan kewirausahawanan-apakah produksi barang ataukah penyediaan jasa mempunyai aspek teknis yang harus dianalisa sebelum usaha implementasi gagasan dilaksanakan. Dua langkah penting didalam proses ini adalah 1) identifikasi spesifikasi teknis penting, dan 2) uji coba produk atau jasa untuk menemukan apakah ia memenuhi spesifikasi kinerja.

##### **a. Identifikasi Spesifikasi Teknis Penting**

Evaluasi gagasan ventura baru hendaknya dimulai dengan identifikasi persyaratan teknis yang kritis terhadap pasar dan karenanya perlu untuk memenuhi harapan dari pelanggan potensial. Persyaratan teknis yang paling penting adalah:

- 1) Disain fungsional dari produk dan daya tank penampilannya
- 2) Fleksibilitas, memungkinkan adanya modifikasi ciri luar dari produk untuk memenuhi permintaan konsumen atau perubahan teknologi dan persaingan
- 3) Daya tahan bahan baku produk bisa diandalkan, kinerja produk seperti yang diharapkan pada kondisi operasi normal
- 4) Keamanan produk, tidak menimbulkan bahaya pada kondisi operasional daya guna yang bisa diterima
- 5) Kemudahan dan biaya pemeliharaan yang rendah

- 6) Standardisasi melalui dihilangkannya suku cadang yang tidak perlu
- 7) Kemudahan untuk diproduksi, dan diproses kemudahan untuk ditangani.

## **b. Pengembangan dan Uji Coba Produk**

Pengembangan dan uji coba produk termasuk juga studi rekayasa, uji laboratorium, evaluasi bahan baku alternatif, dan fabrikasi model dan prototip untuk uji lapangan. Untuk setiap tahap pengujian hasil negatif dan positif harus ditimbang dan dilakukan penyesuaian yang perlu.

Langkah pertama didalam menetapkan kelayakan teknis gagasan ventura baru adalah identifikasi persyaratan teknis penting dan perumusan spesifikasi kinerja. Pada tiap langkah berikutnya hasil-hasil harus dievaluasi terhadap persyaratan dan spesifikasi tersebut. Wirausahawan yang mengimplementasikan gagasan dengan cara ini menetapkan kelayakan teknisnya dan mendapatkan jaminan bahwa produk atau jasa tersebut akan bisa memenuhi gagasan pelanggan potensial.

## **2. Aspek Pasar dan Pemasaran**

Evaluasi aspek pasar dan pemasaran sangat penting dilakukan karena tidak ada usaha yang berhasil tanpa adanya permintaan atas barang atau jasa yang dihasilkan oleh usaha tersebut. Pada dasarnya, aspek pasar dan pemasaran bertujuan untuk mengetahui berapa besar luas pasar, pertumbuhan permintaan dan pangsa pasar produk atau jasa yang bersangkutan.

Para wirausahawan selalu membutuhkan informasi dan pengetahuan tentang pasar mereka. Tujuan dari pemasaran adalah memenuhi permintaan pelanggan.

### **a. Riset Pasar**

Riset pasar adalah pengumpulan, pencatatan dan analisis secara sistematis, atas informasi yang berkaitan dengan pemasaran dan jasa. Riset pasar dapat membuat keputusan pemasaran yang lebih baik. Riset pasar juga dapat membantu keputusan pemasaran yang lebih baik. Tujuan riset pasar adalah mengumpulkan informasi untuk pengambilan keputusan pada perasaan dan pendapatnya sendiri dalam rangka membantu untuk:

- 1) Menemukan pasar yang menguntungkan

- 2) Memilih produk yang dapat dijual
- 3) Menentukan perubahan dalam perilaku konsumen
- 4) Meningkatkan teknik-teknik pemasaran yang lebih baik
- 5) Merencanakan sasaran yang realistis.

Dengan demikian Perakitan, penyaringan, dan analisa informasi yang relevan mengenai pasar dan kemampuan dari produk untuk dipasarkan merupakan landasan untuk menilai potensi keberhasilan dari usaha baru yang dimaksudkan. Tiga aspek utama bagi prosedur ini adalah:

- 1) Penelitian potensi pasar dan identifikasi pelanggan (pemakai) potensial
- 2) Analisa seberapa besar perusahaan baru tersebut bisa memanfaatkan potensi pasar
- 3) Penentuan peluang nyata pasar dan resiko-resiko melalui uji coba pasar.

#### **b. Analisa Potensi Pasar**

Penentuan dari evaluasi potensi pasar dan ventura bisnis baru yang direncanakan hendaknya dimulai dengan pengumpulan data-data yang relevan dengan pasar mengenai pelanggan potensial, motivasi pembeliannya, kebiasaan membeli, dan dampak perubahan dalam karakteristik produk pada potensi pasar. Penelitian mengenai potensi pasar bagi usaha baru mungkin melibatkan penilaian subyektif dan pribadi; dan tidak selalu ilmiah.

Wirausahawan hendaknya menggunakan pendekatan ilmiah; mereka hendaknya bertumpu pada informasi obyektif mengenai pelanggan potensial, bisa memilah-milah informasi. Banyak wirausahawan yang mengabaikan keberadaan pasar, atau mereka hanya melakukan penelitian pasar untuk membenarkan keyakinan mereka. Wirausahawan yang bijak akan menggunakan sebagian besar waktu mereka untuk mengidentifikasi pasar potensial.

#### **c. Identifikasi Pasar Potensial**

Potensi pasar adalah ungkapan mengenai peluang penjualan maksimum untuk produk atau jasa tertentu selama periode waktu yang ditentukan, misalnya satu tahun. Estimasi potensi pasar melibatkan permintaan sekarang terhadap produk dan

proyeksi kecenderungan pasar dimasa mendatang. Langkah-langkah untk mengidentifikasi dan mengestimasi potensi pasar adalah sebagai berikut:

- 1) Identifikasi pemakai akhir tertentu dari produk atau jasa
- 2) Identifikasi segmen pasar pokok, yaitu, kategori pelanggan yang relatif homogen
- 3) Menentukan atau memperkirakan volume pembelian potensial dalam tiap-tiap segmen pasar dan volume total dari semua segmen.

#### **d. Identifikasi Pelanggan Potensial**

Identifikasi pelanggan potensial mungkin sangat mudah, karena produk tersebut akan menunjukkan siapa yang akan menggunakannya. Jawaban bagi pertanyaan berikut ini akan memudahkan perusahaan untuk mengidentifikasi pemakai potensial;

- 1) Siapa yang merupakan pembeli potensial dari produk?
- 2) Dimanakan pemakai potensial bertempat?
- 3) Mengapa pelanggan potensial ingin membeli produk ini? Apa kebiasaan membeli mereka? Seberapa sering mereka membeli produk ini? Berapa jumlah rata-rata tiap pesanan?
- 4) Berapa jumlah total permintaan produk ini setiap bulannya atau setiap tahunnya?
- 5) Bagaimana siklus permintaan?
- 6) Bagaimana potensi pertumbuhan dari pasar ini?

Sekali pelanggan potensial bisa diidentifikasi, langkah kedua adalah mengklasifikasikan pelanggan kedalam kategori homogen masing-masing mempunyai karakteristik yang sama dan bisa diidentifikasi. Karakteristik penting tersebut aualah lokasi pelanggan, karakteristik demografi, saluran distribusi dimana mereka bisa dicapai dengan baik, dan media periklanan yang mana mereka paling responsif. Kategorisasi pelanggan potensial adalah penting karena ia memungkinkan organisasi ventura baru untuk memilih kategori tertentu, atau segmen pasar, dengan menyesuaikan kemampuan organisasi tersebut terhadap apa yang diperlukan untuk menarik dan mendapatkan loyalitas dari pelanggan tersebut.

Langkah ketiga melibatkan estimasi konsumsi potensial dari produk atau jasa baru oleh tiap-tiap segmen pasar pada periode sekarang dan yang akan datang. Satu cara untuk mendapatkan

informasi ini adalah dengan memilih perwakilan untuk menguji pasar, daerah pasar yang secara geografis terbatas dimana produk tersebut sesungguhnya dipasarkan.

#### **e. Estimasi Hubungan Harga (Biaya)-Volume**

Sekali potensi pasar total dari produk baru ditetapkan dengan menjumlah volume pembelian potensial per segmen pasar, dampak faktor strategis seperti penentuan harga dan promosi pada volume total pendapatan penjualan harus dipertimbangkan. Wirausahawan tentunya ingin mengetahui, misalnya bagaimana berbagai tingkat harga atau perbedaan pada jumlah dukungan promosi mempengaruhi volume penjualan total. Volume total penjualan pada gilirannya akan mempengaruhi struktur biaya. Dengan skala ekonomi tertentu, biaya unit akan berkurang dengan meningkatnya volume output total. Akan tetapi tingkat output yang lebih tinggi hanya akan menghasilkan tingkat harga yang lebih rendah. Untuk alasan ini adalah penting untuk menemukan berapa banyak calon konsumen mau membayar produk atau jasa baru. Jangan diabaikan bahwa harga hendaknya mewakili nilai produk dimana konsumen dan bukan semata-mata jumlah biaya total ditambah margin keuntungan yang diinginkan. Strategi penentuan harga tidak bisa mengabaikan konsep nilai dari pelanggan. Oleh karena itu wirausahawan hendaknya menemukan bagaimana kelompok pelanggan tertentu akan merespon tingkat harga tertentu. Akibatnya, perusahaan baru, mungkin mempunyai struktur harga yang tidak seragam bagi produknya. Perusahaan mungkin membedakan ukuran keluarga dan ukuran ekonomi pada produknya atau menetapkan harga yang berbeda untuk jenis pelanggan yang berbeda dengan memberikan diskon atau potongan kuantitas.

Konsep teoritis mengenai hubungan antara tingkat harga tertentu dan tingkat penjualannya dikenal sebagai *elastisitas* harga permintaan. Elastisitas ini mengukur kepekaan pembeli terhadap perubahan harga. Jika penurunan kecil pada harga menyebabkan peningkatan besar pada volume produk yang dijual, elastisitas harga permintaan adalah tinggi. Jika perubahan besar pada harga hanya menyebabkan perubahan kecil pada volume penjualan, permintaan dikatakan sebagai tidak elastis (*inelastic*).

Skala ekonomi juga harus ditentukan; Bagaimana biaya per unit akan berubah dengan semakin tinggi atau rendahnya tingkat

produksi? Untuk menjawab pertanyaan ini wirausahawan hendaknya menentukan biaya total dari berbagai tingkat produksi dan biaya perunit keseluruhannya. Selanjutnya mungkin bisa diperoleh ukuran optimum dari perusahaan. Ukuran optimum didefinisikan sebagai ukuran yang dengan tingkat teknologi tertentu mempunyai biaya unit rata-rata produksi dan distribusi terendah.

#### **f. Sumber Informasi Pasar**

Informasi yang diperlukan disini adalah informasi untuk mengevaluasi peluang pasar imana sekarang dan yang akan datang dari ventura baru. Dua pendekatan untuk memperoleh data-data bagi informasi tersebut adalah: (1) mengadakan survei yang secara spesifik dirancang untuk mengumpulkan informasi pada proyek tertentu. Informasi yang dihasilkan dengan cara ini dinamakan data primer, (2) menemukan data-data relevan yang diterbitkan oleh lembaga pemerintah, seperti Biro Pusat Statistik, perbankan, Kadin, dan biro penelitian lainnya. Jenis informasi ini dinamakan data sekunder.

#### **g. Peranan Uji Coba Pasar**

Penilaian sistematis dari peluang pasar dan evaluasi kemungkinan keberhasilan dari ventura baru biasanya membutuhkan uji coba pasar. Uji coba pasar cenderung menjadi teknik riset pamungkas untuk mengurangi resiko yang ada pada usaha baru dan menilai keberhasilannya.

Uji coba pasar mensyaratkan penelitian secara seksama dan evaluasi oleh pelanggan potensial terhadap produk yang ditawarkan. Metode yang digunakan dalam uji coba pasar adalah dipamerkan pada pameran perdagangan, menjual pada sejumlah konsumen terbatas, dan menggunakan uji coba pasar dimana penerimaan calon pembeli bisa diamati dan dianalisa dari dekat. Uji coba pasar bisa memberikan informasi penting berikut: (1) volume penjualan kemampuan mendatangkan laba yang mungkin ketika produk baru dipasarkan secara besar-besaran, (2) Indikasi volume penjualan pada tingkat harga yang berbeda, (3) indikasi berhasilnya strategi pemasaran tertentu, dan (d) informasi mengenai pengaruh penting yang membuat konsumen ingin membeli produk tersebut. Uji coba pasar juga memberikan kemungkinan peluang dalam pemasaran, distribusi, dan

pelayanan. Proses uji coba mungkin juga mengungkapkan kelemahan atau kekurangan yang memerlukan pembaharuan drastis atau bahkan munculnya gagasan ventura baru. Pada kasus tersebut, uji coba pasar merupakan cara untuk mengurangi kerugian dan hutang-hutang.

Wirausahawan hendaknya menyadari kerugian dan keuntungan dari uji coba pasar. Waktu yang digunakan untuk prosedur mungkin menyebabkan penundaan dalam realisasi gagasan ventura baru. Produk atau jasa baru mungkin terlalu cepat ditampilkan kepada pesaing, yang mungkin memberikan waktu kepada pesaing untuk melakukan strategi serangan balik. Uji coba pasar relatif sangat mahal. Pemilik usaha kecil hendaknya menggunakan program uji coba pasar secara memadai tanpa menimbulkan kesulitan pada sumber daya finansial yang sangat terbatas.

### **3. Arti Penting Studi Kelayakan Pasar**

Walaupun penilaian peluang pasar bagi usaha baru cenderung memakan waktu, tugas yang rumit, adalah perlu bagi wirausahawan untuk melakukan studi kelayakan pasar daripada terjun kedalam usaha baru tanpa persiapan terlebih dahulu.

#### **a. Aspek Yuridis**

Evaluasi terhadap aspek yuridis perlu dilakukan. Bagi pemilik usaha, evaluasi ini berguna antara lain untuk kelangsungan usaha serta dalam rangka meyakinkan para kreditur dan investor bahwa usaha yang akan dilakukan tidak menyimpang dari aturan yang berlaku.

#### **b. Aspek Manajemen Organisasi**

Sesuai dengan fungsi manajemen ialah berbagai jenis tugas atau kegiatan manajemen yang mempunyai peranan khas dan bersifat saling menunjang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Banyak sekali ahli yang mengemukakan tentang fungsi manajemen ini. Ambil contoh misalnya George R. Terry. Dia menyebutkan bahwa fungsi manajemen terdiri dari: (a) Planning (Perencanaan), (b) Organizing (Pengorganisasian) (c) Actuating (Penggerakkan), dan (d) Controlling (Pengawasan), atau dengan kata lain (POAC).

Dalam aspek manajemen yang dievaluasi ada dua macam, yang pertama manajemen saat pembangunan usaha dan yang

kedua manajemen saat usaha dioperasionalkan. Banyak terjadi usaha-usaha yang gagal dibangun maupun dioperasionalkan bukan disebabkan karena aspek lain, tetapi karena lemahnya manajemen. Sedangkan manajemen dapat beroperasi apabila didukung dengan sumberdaya manusia yang handal.

Salahsatu hal yang paling penting dalam aspek adalah manajemen sumberdaya manusia. Dikarenakan setiap bisnis usaha membutuhkan sumberdaya manusia/orang-orang dengan berbagai jenis ketrampilan dan bakat untuk bekerja sama mencapai tujuan organisasional. Bahkan jika produk baru yang dihasilkan perusahaan sangat baik dan sumberdaya finansial melimpah, adalah orang-orang yang merupakan sumber keberhasilan organisasi. Evaluasi kebutuhan personalia total dan ketrampilan manajerial yang dibutuhkan adalah syarat analisa usaha baru. Analisa mensyaratkan dijawabnya tiga pertanyaan berikut:

- Jenis ketrampilan dan bakat personalia yang bagaimana yang tersedia dan struktur organisasi apa yang ada?
- Jenis organisasi apa dan ketrampilan apa yang pada akhirnya dibutuhkan dalam penerapan usaha baru yang efektif?
- Keterampilan dan bakat apa yang akan dibutuhkan jika usaha baru tersebut mulai berhasil dan tumbuh?

Jawaban pertanyaan tersebut akan memberitahukan apakah perlu mencari bakat-bakat baru kedalam organisasi untuk memenuhi kebutuhan personalia.

### **c. Penentuan Kebutuhan Personalia dan Perancangan Struktur Organisasi Awal**

Langkah pertama dalam menentukan kebutuhan personalia adalah analisa beban kerja yang diantisipasi dan berbagai aktivitas yang perlu. Langkah kedua adalah mengelompokkan aktivitas tersebut kedalam seperangkat tugas yang bisa ditangani individu secara efektif. Langkah ketiga, berbagai tugas dikategorisasikan untuk membentuk dasar dari struktur organisasi.

Sekali kisaran (range) dari aktivitas total yang diperlukan dan tingkat ketrampilan telah diidentifikasi, berbagai aktivitas dikelompokkan kedalam tugas yang akan dilaksanakan pada posisi individu-individu. Selanjutnya, tingkat kemampuan profesional, latar belakang pendidikan, dan kualifikasi lainnya

dispesifikasi bagi masing-masing posisi.

Saling hubungan dari berbagai posisi, pada susunan hirarkis, bisa ditentukan dari deskripsi posisi. Perlu diperhatikan juga aspek-aspek perancangan organisasional seperti rentang pengendalian manajemen yang bisa diterima dan pemilahan fungsi lini dan staf.

#### **d. Perbandingan Kebutuhan dan Ketersediaan Personalia**

Perbandingan personalia yang dibutuhkan dan orang-orang kualified yang tersedia bagi ventura baru menentukan kebutuhan staf. Pertanyaan yang hares dijawab adalah: Seberapa sulitkah menarik dan menyewa orang-orang dengan ketrampilan yang dibutuhkan pada kondisi organisasi barn yang ada? Kondisi tersebut termasuk kurangnya "catatan-catatan". dan keterbatasan finansial. Untuk menjawab pertanyaan ini harus dievaluasi kebutuhan ventura barn untuk menyewa dari luar. Evaluasi ini hendaknya memperhitungkan bahwa, kebutuhan personalia mungkin berubah ketika ventura baru telah tumbuh dan mencapai tingkat kedewasaannya. Adalah penting untuk memungkinkan adanya fleksibilitas organisasional dari kebutuhan personal.

Wirausahawan juga menghadapi masalah dalam penempatan staf bisnis baru. Kemampuan dari orang-orang yang telah ada pada perusahaan tersebut cenderung terlalu diperhatikan dan kesulitan menarik orang-orang baru dengan ketrampilan yang dibutuhkan cenderung diabaikan. Orang-orang berkemampuan yang telah menunjukkan kemampuan mereka tidak mudah dibujuk untuk bergabung dengan organisasi baru dengan masa depan yang tidak pasti. Wirausahawan mungkin tidak menyadari bahwa karyawan-karyawan sering tidak mempunyai komitmen yang sama kepada perusahaan sebagaimana halnya para pemilik. Mereka mungkin tidak ingin terlibat dalam jam-jam panjang dan kerja diakhir minggu yang merupakan bagian normal dari kehidupan wirausahawan. Lebih banyak orang yang dibutuhkan untuk mengerjakan pekerjaan organisasi daripada yang ditunjukkan dalam perencanaan personalia.

#### **e. Aspek Lingkungan**

Pertumbuhan dan perkembangan perusahaan tidak dapat dilepaskan dari lingkungan sekitarnya. Lingkungan ini dapat

berpengaruh positif maupun negatif perusahaan, sehingga studi kelayakan aspek ini perlu dianalisis pula.

Lingkungan persaingan selalu dianggap sebagai faktor penghambat tingkat pertumbuhan industri. Elemen lingkungan persaingan seharusnya dipelajari lebih lanjut karena kegagalan industri di dalam mencapai pertumbuhan penjualan bersumber dari ketidakmampuan manajemen dalam menganalisa perubahan yang terjadi di lingkungan persaingan industri. Pengetahuan yang lebih luas tentang lingkungan pemasaran akan meningkatkan kemampuan pihak manajemen untuk menganalisa data yang diterima dan memilih data yang diperlukan serta menentukan tujuan perusahaan sebagai respon terhadap perubahan kondisi lingkungan (Menon dkk, 1999, p.25).

Kondisi lingkungan eksternal diketahui memiliki peranan yang besar dalam mempengaruhi pengambilan keputusan manajerial, proses, dan struktur organisasi sehingga pemantauan terhadap lingkungan eksternal sangat diperlukan. Namun demikian analisis terhadap lingkungan eksternal sangat sulit dilakukan karena lingkungan eksternal sangat kompleks dan saling terkait satu dengan lainnya.

Dinamika lingkungan lebih menekankan pada perubahan-perubahan yang cepat, sulit diprediksi, dan tidak direncanakan sebelumnya. Perusahaan yang beroperasi dalam pasar yang berubah-ubah dengan cepat dituntut untuk senantiasa memodifikasi produk dan pelayanannya sebagai upaya untuk memenuhi perubahan pasar secara memuaskan. Dalam kondisi lingkungan yang berubah cepat ini, keunggulan bersaing perusahaan ditentukan oleh kreativitas dan inovasi yang dapat memuaskan pelanggan secara lebih baik dibanding pesaing. Oleh karena itu, dalam kondisi lingkungan pasar yang dinamis, fokus pada pelanggan dan pesaing menjadi satu kewajiban yang tidak dapat dihindari perusahaan (Prasetya, 2002, p. 223 – 224).

Hadjimanolis (2000, p.238) menjelaskan bahwa intensitas kompetisi dan persaingan lingkungan merupakan ukuran pasar untuk berinovasi. Pada saat para pesaing mengeluarkan strategi baru sehingga mereka memiliki kesempatan untuk berkembang di pasar maka intensitas persaingan yang terjadi akan semakin tinggi.

Mereka memiliki bekal yang cukup kuat untuk bersaing. Saat inilah perusahaan perlu melakukan inovasi guna mengimbangi perubahan strategi yang dilakukan pesaing. Perusahaan yang tidak memiliki sumber daya cukup guna merespon perubahan biasanya akan tertinggal dari pesaingnya. Beliau juga mengemukakan bahwa perusahaan yang menggunakan lebih banyak sumber-sumber informasi teknologi cenderung lebih inovatif dibandingkan perusahaan yang tidak memanfaatkan informasi teknologi. Keberadaan teknologi informasi dapat dipakai sebagai 'jendela' untuk melihat peluang dan ancaman yang ada di lingkungan. Dengan informasi teknologi sekaligus perusahaan akan dapat mengukur kekuatan yang dimilikinya jika dibandingkan dengan para pesaing.

Luo (1999, p.42) mengkonsepkan dinamika atau perubahan sebagai derajat perubahan dan ketidakstabilan lingkungan yang sulit diramalkan. Lingkungan bisnis yang selalu berubah bisa terjadi karena perubahan peraturan, teknologi, permintaan konsumen dan atau standar kompetisi. Penelitian yang dilakukan oleh Calantone (1994, p.145) juga berhasil membuktikan adanya pengaruh antara inovasi dengan kesuksesan produk baru. Perusahaan yang berani untuk mengambil resiko guna melakukan inovasi akan berhasil dalam menciptakan ide-ide baru dan produk-produk baru yang disukai pasar. Hal ini dikarenakan dalam mencari sebuah terobosan atau inovasi, perusahaan akan mencari dari berbagai sumber tentang perubahan kondisi pasar yang terjadi. Perusahaan seharusnya akan mendapatkan informasi tentang produk seperti apa yang diinginkan oleh konsumen. Dari informasi tersebut, perusahaan dengan segala kemampuannya akan menciptakan produk baru yang sesuai dengan tuntutan konsumen dan sebagai akibatnya produk tersebut akan diminati oleh konsumen. Bagi perusahaan kondisi ini akan mendatangkan keuntungan berupa terbelinya produk sehingga secara langsung akan meningkatkan kinerja pemasarannya. Hal ini menjadi dasar untuk melihat hubungan antara kreativitas program pemasaran dan lingkungan bagi peningkatan kinerja pemasaran.

#### **f. Aspek Finansial;**

Dari sisi keuangan, usaha sehat dikatakan apabila dapat memberikan keuntungan yang layak dan mampu memenuhi kewajiban finansialnya. Kegiatan ini dilakukan setelah aspek lain selesai dilaksanakan. Kegiatan pada aspek finansial ini antara lain

menghitung perkiraan jumlah dana yang diperlukan untuk keperluan modal awal dan untuk pengadaan harta tetap usaha.

### **1) Analisa kelayakan finansial**

Analisa kelayakan finansial adalah landasan untuk menentukan sumber daya finansial yang diperlukan untuk tingkat kegiatan tertentu dan laba yang bisa diharapkan. Kebutuhan finansial dan pengembalian (return) bisa sangat berbeda, tergantung pada pemilihan alternatif yang ada bagi sebagian besar ventura baru. Contohnya, komponen produk baru mungkin perlu dibuat dalam ruangan, yang mana hal ini memerlukan investasi pada mesin produksi dan mungkin juga bangunan. Sebaliknya, pembuatan produk baru bisa disubkontrakkan kepada pemasok diluar; disini perusahaan pada dasarnya menjadi gudang penyimpanan dan operasi pemasaran bisa dilakukan dengan investasi kecil dalam asset tetap. Pada kasus ini mungkin margin laba dari perusahaan sangat kecil. Akan tetapi, pengembalian total dan modal yang diinvestasikan bisa lebih tinggi dibandingkan kasus operasi terintegrasi penuh diatas. Contoh diatas menunjukkan perbedaan kelayakan finansial dari usaha baru. Diagram Pulang pokok menunjukkan alternatif A (membeli dari sumber luar) dengan biaya tetap rendah tetapi biaya variabel yang relatif tinggi dan alternatif B (dibuat dipabrik sendiri) dengan biaya tetap yang tinggi dan biaya variabel yang rendah.

Seperti yang ditunjukkan diatas, alternatif A mempunyai titik pulang-pokok yang lebih rendah, sampai volume penjualan kurang dari 138,000 unit, keuntungan total yang lebih tinggi. Jika penjualan lebih dari 138.000 unit, alternatif B akan memberikan tingkat keuntungan yang lebih tinggi. Keuntungan utama dari alternatif A adalah rendahnya tingkat investasi pada asset tetap, yang mungkin merupakan pertimbangan penting didalam memulai usaha baru.

Faktor lain yang bisa merubah kelayakan finansial dari usaha baru yang dimaksudkan adalah jangkauan operasi. Produksi secara besar-besaran dari produk baru mungkin membutuhkan investasi asset tetap yang besar dan mungkin biaya unit yang relatif tinggi. Operasi skala kecil akan memerlukan investasi asset tetap yang rendah. Walaupun biaya unit dari operasi skala kecil mungkin lebih tinggi, konsentrasi usaha pemasaran pada pelanggan yang mau membayar lama yang lebih

tinggi juga akan memberikan tingkat pengembalian investasi (rate of return on investment) yang memuaskan; tingkat pengembalian investasi dan operasi skala besar mungkin kurang daripada yang bisa diterima. Contoh-contoh tersebut inenunjukkan bahwa kelayakan ventura baru bergantung pada alternatif yang dipilih untuk memulai usaha tersebut.

Analisa kelayakan finansial dari ventura baru memerlukan pemilihan alternatif untuk diterapkan. Pendekatan analitis bagi masalah ini dipusatkan pada empat langkah dasar:

- a) Penentuan kebutullan finansial total dengan dana-dana yang diperlukan untuk operasional. Penentuan sumber daya finansial yang tersedia serta biaya-biayanya, yaitu berupa pencarian sumber dana dan biaya modal.
- b) Penentuan aliran kas dimasa depan yang bisa diharapkan dari operasi dengan cara analisa aliran kas pada selang waktu yang relatif singkat, biasanya bulanan.
- c) Penentuan pengembalian yang diharapkan melalui analisa pengembalian dari investasi.

## **2) Kebutuhan Finansial Total**

Langkah pertama dalam perhitungan kelayakan finansial adalah analisa semua kewajiban finansial dan kebutuhan pengeluaran secara mendetail yang harus dipenuhi usaha baru dimasa depan.

Perkiraan untuk tiap kategori pengeluaran hendaknya semendetail mungkin untuk tiap periode dan hendaknya diperhitungkan secara seksama ketika tiba waktunya pembayaran tersebut. Didalam membuat peramalan kebutuhan finansial yang diharapkan tersebut, hams diingat bahwa kondisi dinamis seperti perubahan harga mungkin akan sangat meningkatkan pengeluaran permulaan dan operasional. Demikian pula, ketika perusahaan berkembang mungkin memerlukan lebih banyak kas untuk menutupi investasi persediaan dan asset tetap dan mengalamni kesenjangan dalam mengumpulkan piutang yang semakin bestir.

Variabel paling penting yang mempengaruhi kebutuhan finansial perusahaan adalah proyeksi volume penjualan. Peramalan penjualan biasanya cenderung dibesarkan angkanya dalam proyeksi kebutuhan finansial. Oleh karena itu, peramalan penjualan yang dibuat dengan hati-hati menjadi dasar bagi

proyeksi kebutuhan finansial. Untuk tujuan ini perlu menetapkan rasio antara tingkat penjualan dan jenis-jenis pengeluaran yang dibutuhkan. Contoh, mungkin bisa ditetapkan bahwa investasi tetap yang diperlukan adalah 30 persen dari penjualan. Karena rasio tersebut stabil, rasio tersebut mungkin bisa digunakan untuk memproyeksikan kebutuhan finansial.

Perlu juga diperhitungkan penjualan musiman dan fluktuasi penjualan. Oleh karena itu metode peramalan kebutuhan finansial tidak hanya memperhitungkan jumlah penjualan tetapi juga variabel lainnya seperti tingkat pengeluaran periklanan atau variabel ekonomi makro seperti perubahan pendapatan siap konsumsi dari konsumen.

Kebutuhan finansial hendaknya diproyeksikan tiap bulan, atau bahkan mingguan sekurangnya untuk operasi tahun pertama dari ventura baru. Permintaan kredit jangka menengah kepada bank mungkin memerlukan proyeksi kebutuhan keuangan tiga sampai lima tahun, dengan angka-angka kuartalan.

### **3) Sumber Daya Finansial yang Tersedia dan Biaya-biayanya**

Langkah kedua dalam analisa kelayakan finansial adalah proyeksi sumberdaya finansial yang tersedia. dan dana-dana yang akan dihasilkan dalam operasi perusahaan.

Didalam menentukan sumber daya finansial potensial yang tersedia, harus dibedakan sumber finansial jangka pendek, menengah, dan jangka panjang. Sumber dana jangka pendek umumnya adalah sumber dana yang dijadwalkan untuk dilunasi dalam jangka satu tahun. Dua sumber pokok adalah kredit perdagangan dan terkecuali digambarkan sebagai hutang dagang. dan pinjaman jangka pendek dari bank atau lembaga keuangan lainnya. (*Factoring*, penjualan piutang dagang, juga merupakan sumber dana jangka pendek. Anjak piutang cenderung mahal untuk perusahaan baru dan dapat dipertimbangkan dalam analisa kelayakan finansial).

Suku bunga pinjaman jangka pendek dari bank-bank komersial tergantung pada jenis keamanan yang bisa diberikan penjamin dan suku bunga umum yang berlaku dipasar. Bank-bank berbeda sikapnya terhadap resiko. Sebagai akibatnya, mereka menetapkan suku bunga yang berbeda sesuai dengan resiko yang diperhitungkan oleh bank.

Sumber keuangan jangka menengah adalah dana-dana yang tersedia untuk satu atau tiga tahun, atau dalam beberapa kasus lima tahun. Yang termasuk sumber keuangan jangka menengah adalah pinjaman bersyarat dari bank komersial atau perusahaan asuransi, kontrak penjualan, dan pembiayaan leasing.

Sumber keuangan jangka panjang adalah pinjaman jangka panjang dari bank atau lembaga investasi, saham yang bisa dijual, dan pendapatan (*earning*) yang diinvestasikan kembali. Biaya pinjaman jangka panjang adalah suku bunga yang harus dibayar. Biaya saham lebih sulit ditentukan; pada hakikatnya adalah tingkat pengembalian dari saham yang diharapkan oleh investor. Pendapatan yang diinvestasikan kembali bisa disejajarkan dengan modal saham.

#### **4) Aliran Kas yang Diantisipasi**

Ketika proyeksi penjualan, kebutuhan modal yang berkaitan, dan sumber daya finansial yang tersedia diketahui, bisa ditentukan aliran kas yang diantisipasi dan cara mengatasi aliran kas negatif.

Adalah penting untuk menentukan secara sistematis aliran masuk, aliran keluar operasional yang diantisipasi dan aliran kas netto untuk periode waktu tertentu. Setiap perusahaan membutuhkan saldo kas minimum untuk keadaan darurat. Aliran kas negatif ditambah saldo kas minimum memberikan jumlah yang harus dibiayai. Langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi sumber dana untuk memenuhi kebutuhan finansial setiap periode.

Aliran kas netto dari ventura baru cenderung sangat negatif pada awal tahun. Pada akhirnya aliran kas tersebut harus positif dan menghasilkan laba sehingga ventura tersebut berhasil.

#### **5) Pengembalian Investasi yang Diantisipasi**

Analisa kelayakan ventura baru terakhir adalah apakah ia akan menghasilkan pengembalian pada modal yang diinvestasikan yang memuaskan. Cara menghitung tingkat pengembalian adalah dengan menghubungkan pendapatan rata-rata yang diharapkan selama periode waktu tertentu dengan jumlah investasi total (pengembalian dari investasi). atau nilai bersih dari perusahaan (hasil dari saham (*return on equity*)). Kedua rasio tersebut kemudian dibandingkan dengan hasil

potensial dari peluang investasi alternatif. Dan perbandingan ini wirausahawan bisa menilai apakah hasil yang diharapkan dari usaha baru bisa diterima.

Cara lainnya adalah dengan menghitung nilai sekarang dari aliran kas netto yang diharapkan dengan menggunakan biaya modal sebagai tingkat diskonto, menghubungkan jumlah dari aliran kas netto yang didiskonto dengan investasi total selama periode waktu tertentu yang menghasilkan rasio pengembalian investasi yang merupakan nilai sekarang dari profitabilitas yang diantisipasi.

Cara ketiga untuk menghitung rasio pengembalian dari investasi adalah dengan menggunakan apa yang dinamakan sistem Du Pont dari analisa finansial. Pendekatan ini memberikan beberapa rasio dan menunjukkan bagaimana rasio tersebut berinteraksi untuk menentukan kemampuan menghasilkan laba dari investasi

Metode ini bisa digunakan untuk menganalisa situasi keuangan untuk setiap periode dimana peramalan dibuat. Proyeksi hasil-hasil finansial dari ventura yang direncanakan memerlukan asumsi-asumsi tertentu mengenai perilaku pasar dan biaya. Setiap asumsi mencerminkan tingkatan ketidakpastian dan resiko.

#### **4. Analisa Persaingan**

##### **a. Persaingan**

Praktis semua bisnis usaha dalam perekonomian akan menghadapi persaingan. Perusahaan baru tidak akan bisa bertahan jika ia tidak memberikan dan mempertahankan keuntungan persaingan seperti produk yang bermutu tinggi, pelayanan yang lebih baik, waktu penyerahan yang lebih singkat, atau harga yang relatif lebih rendah. Jenis keuntungan tersebut merupakan sebabnya mengapa para pelanggan membeli suatu jenis barang ke perusahaan tertentu. Banyak perusahaan baru yang kurang memperhatikan pemanfaatan dan pengembangan produk yang kompetitif. Studi kelayakan ventura baru harus memasukkan analisa tekanan persaingan dan tindakan yang akan diambil oleh pesaing terhadap tekanan tersebut. Analisa ini hendaknya dilakukan secara terpisah dari analisa kelayakan pasar, walaupun masalah-masalah yang dihadapi saling berhubungan.

Setiap bisnis usaha umumnya cenderung menghadapi dua jenis tekanan persaingan: (1) persaingan langsung dari produk atau jasa yang identik dengan produk perusahaan itu pada pasar yang sama, (2) tekanan tidak langsung dari barang substitusi (pengganti).

## **b. Pendekatan dalam Mengalisis Persaingan**

Pendekatan pragmatis untuk menganalisa tekanan persaingan dipusatkan pada tiga tugas:

- 1) Identifikasi pesaing besar potensial
- 2) Identifikasi berbagai strategi dan taktik yang digunakan pesaing dan dampalpotesialnya terhadap operasi ventura yang direncanakan.
- 3) Identifikasi keuntungan persaingan tertentu dari ventura yang direncanakan dan pengembangan strategi yang didasarkan pada penekanan pada keuntungan tersebut.

Analisa ini mengungkapkan apakah ventura baru yang direncanakan memberikan keuntungan persaingan yang memadai pada produknya sehingga mampu menghadapi tekanan persaingan dari pesaing langsung maupun tidak langsung.

Analisa ini mengungkapkan apakah usaha baru yang direncanakan memberikan keuntungan persaingan yang memadai pada produknya sehingga mampu menghadapi tekanan persaingan dari pesaing langsung maupun tidak langsung.

## **5. Menentukan Target Usaha**

Orang yang sukses menentukan target, dan untuk bisa memperoleh kebahagiaan seseorang harus yakin bahwa dia mempunyai sebuah target yang penting. Dunia terbuka lebar bagi mereka yang tahu arah yang dituju. Sesungguhnya konsep untuk mencapai sukses dimulai dari diri Anda sendiri, jelasnya dimulai dari cara Anda berpikir. Jadi mulailah dengan sikap mental yang positif.

Hal yang sangat berhubungan dengan konsep tersebut adalah tekad Anda dalam mengatasi kegagalan. Selanjutnya sikap tersebut akan meningkatkan kemampuan Anda untuk melihat kemungkinan-kemungkinan dan kesempa tankesempatan yang tak habis-habisnya muncul di sekeliling Anda. Kalau sudah demikian, niscaya bukan hanya sekedar visi yang memberi kekuatan Anda dalam aktivitas Anda sehari-hari yang Anda mampu kembangkan, tetapi Anda juga akan mampu untuk

mengembangkan visi yang lebih khusus lagi dalam kehidupan Anda.

#### **a. Target Sebagai Pilar Keberhasilan**

Cara berpikir yang tepat memberikan dasar yang kuat untuk mencapai keberhasilan. Tetapi itu hanya bagian pertama dari strategi-strategi keberhasilan. Setelah Anda membentuk dasarnya, maka Anda sudah bisa mulai membangun keberhasilan di atasnya. Untuk meraih keberhasilan, Anda harus membuat target.

Sampai saat ini, kita sudah cukup banyak membahas tentang keberhasilan, tetapi kita belum menjabarkan apa artinya sukses itu. Kalau kita tanyakan kepada 10 orang untuk mendefinisikan apa arti sukses, bisa jadi Anda akan mendapat 10 jawaban yang berbeda. Ada yang mengukur sukses itu dengan jumlah uang yang didapat, sedangkan yang lain berpendapat bahwa sukses itu kalau kita bisa menjadi orang tua yang baik. Namun, tidak sedikit juga orang yang beranggapan bahwa ia dapat dikatakan berhasil jika dapat mengembangkan potensi pada profesinya.

Berikut ini adalah definisi orang-orang yang berhasil: Orang yang praktis adalah orang yang tahu cara mendapatkan apa yang diinginkannya. Sedangkan filsuf adalah orang yang mengerti keinginan orang lain, dan orang yang berhasil adalah orang yang mengetahui cara mendapatkan apa yang menjadi keinginannya. Salah satu definisi terbaik tentang arti sukses adalah definisi tersebut diikuti semua orang, apapun yang menjadi tujuan hidupnya. Dengan cara ini kita bisa merancang sukses sesuai norma dan visi Anda sendiri.

Pada saat yang sama, Anda bisa melihat bagaimana pentingnya target tersebut. Tanpa target, keberhasilan takkan pernah dicapai, karena kita dapat dikatakan berhasil justru kalau dapat mencapai target-target yang telah kita tentukan sendiri. Kenyataannya, target ini malahan lebih menentukan dibandingkan dengan hasil akhir yang diinginkan karena sangat membantu dalam perjalanan kita menuju pintu sukses. Oleh karena itu, target bisa diibaratkan sebagai tonggak-tonggak penunjuk arah menuju sukses.

Berikut ini beberapa kepentingan ataupun keutamaan dalam menetapkan sebuah target.

## **b. Target Memotivasi Kerja**

Ketika Anda sudah menentukan target-target Anda, maka target-target itu akan berjalan dengan dua arah: Anda bekerja untuknya dan sebaliknya target-target itu bekerja untuk Anda. Target itu akan memberi sasaran yang jelas untuk Anda capai. Jika Anda menjalankannya dan menyelesaikannya, maka Anda akan mendapatkan perasaan puas dan lega. Bagi sebagian orang, merancang target dan berusaha untuk mencapainya bisa merupakan tantangan yang mengasyikan. Lama kelamaan, ketika Anda terus bersemangat untuk mencapai target-target tersebut, cara Anda bekerja maupun berpikir akan berubah. 1.2 Target Memacu Keinginan

Seiring kita bertemu dengan orang yang tidak bahagia dengan kehidupannya dan keadaan di sekelilingnya. Tahukah anda bahwa 98 dari 100 orang yang tidak puas dengan kehidupannya ternyata tidak punya gambaran yang jelas akan kehidupan yang mereka inginkan! Mereka tidak punya target untuk meningkatkan kualitas kehidupan mereka. Mereka tidak punya arah yang akan dituju. Akibatnya mereka terus saja hidup dengan keadaan yang sama tanpa ada usaha untuk merubahnya.

## **c. Target Memacu Cara Kerja**

Cara orang mengatasi masalah sangat tergantung pada cara mereka memandang target mereka. Kalau mereka mempunyai target yang mereka anggap tidak penting, maka pekerjaan yang mereka lakukan untuk menyelesaikannya pasti asal saja. Sebaliknya, kalau target-targetnya dianggap sangat penting, maka penyelesaiannya pasti dilakukan dengan serius. Oleh karenanya, amatlah penting untuk menyusun target berdasarkan visi Anda. Jika target Anda mendorong visi Anda, maka usaha Anda untuk menyelesaikan target itu semakin kuat.

## **d. Target Membuat Prioritas Kita Terpelihara**

Salah satu pentingnya pentingnya menyusun target adalah karena hal itu membantu kita untuk menentukan prioritas kita sehari-hari. Tanpa target, kita cenderung untuk mengerjakan hal-hal yang tidak akan menghasilkan apa-apa bagi tujuan kita. Orang yang lupa menentukan mana yang lebih penting untuk diprioritaskan akan segera menjadi budak. Pepatah yang

mengatakan: "Kebijakan, adalah seni memahami apa yang perlu diperhatikan."

### **1) Target dapat Memaksimalkan Potensi Kita**

Untuk mencapai potensi Anda, Anda harus terus memfokuskan diri pada bidang yang sesuai dengan kemampuan Anda dan yang berpeluang memberikan hasil yang besar. Hasil yang Anda dapat dengan mencapai target Anda sebenarnya menjadi kurang berarti bila dibandingkan prestasi Anda sewaktu mencapainya.

### **2) Target Memberi Kita Kekuatan untuk Hidup di Masa Kini**

Orang-orang yang sukses adalah mereka yang hidup dan bekerja di masa sekarang. Karena memang dalam masa sekaranglah mereka paling mempunyai kekuatan untuk memenuhi target mereka. Ungkapan yang tepat untuk itu adalah "Kalau anda berkhayal tentang masa depan atau menyesali masa lalu, maka masa sekarang yang sedang Anda jalani akan lepas begitu saja dari Anda".

Walaupun memang benar bahwa target adalah sesuatu yang akan dipenuhi pada masa depan, tetapi target ini membuat kita bersemangat di masa sekarang. Mungkin Anda bertanya, "Bagaimana mungkin?" Tentu saja mungkin, karena dengan target tugas-tugas yang sebenarnya lebih besar terlihat sebagai rangkaian dari tugastugas yang lebih kecil.

Untuk memenuhi setiap visi, diperlukan penyusunan dan sekaligus pencapaian serangkaian target-target. Pencapaian setiap target adalah hasil dari pemenuhan atas target yang lebih kecil. Jadi, jika kita dapat berkonsentrasi pada apa yang harus anda lakukan pada saat sekarang dengan penuh kesadaran bahwa usaha itu dilakukan untuk mencapai target Anda dalam rangka memenuhi visi Anda, niscaya Anda akan sukses.

### **3) Target Memperlancar Komunikasi Kita**

Dengan memfokuskan diri pada target, komunikasi yang kita lakukan jadi semakin lancar. Ambit saja contoh ahli-ahli pidato/komunikasi yang mungkin Anda pernah dengar namanya. Dan sana akan terlihat bahwa ada kesamaan di antara mereka yakni: kepandaian untuk mengemukakan ide-ide yang sebenarnya rumit dengan cara yang sederhana dan mudah

dimengerti. Dengan kata lain, mereka mampu untuk mengatur ide-ide tersebut hingga terfokus. Karena itulah, lebih mudah bagi kita untuk menangkap apa yang mereka ingin sampaikan.

Dalam menyusun target, kita dapat menggunakan cara seperti dikemukakan di atas, karena dengan target kita dapat mengatur ide-ide untuk masa depan kita. Selanjutnya, karena ide-ide itu sudah teratur dan terfokus, maka akan lebih mudah bagi kita untuk mengkomunikasikannya kepada orang lain.

#### **4) Target Memacu Semangat dalam Sebuah Organisasi**

Salah satu masalah yang sering terdapat dalam sebuah organisasi atau perusahaan adalah kurangnya rasa semangat diantara para anggota/pekerja. Banyak di antara mereka hanya mengikuti irama tugas yang diberikan tanpa tahu untuk apa mereka bekerja. Pekerja yang tanpa rasa semangat jelas tidak akan berprestasi.

Dengan kata lain, jika di dalam organisasi kita mempunyai target, maka semangat dan kemauan bekerja kita akan sangat tinggi. Dengan target, di hadapan kita ada sesuatu yang kita bisa capai. Di samping itu, dengan target seluruh pekerja mempunyai sesuatu untuk dituju. Akhirnya, target bisa memotivasi setiap pekerja karena mereka sadar bahwa apa yang mereka kerjakan itu adalah dalam rangka mencapai suatu target.

#### **5) Target Membantu Kita untuk Mengevaluasi Kemajuan**

Masalah yang banyak dialami oleh orang-orang yang gagal adalah karena mereka jarang mengevaluasi kemajuan. Kebanyakan dari mereka tidak sadar bahwa evaluasi diri sendiri adalah penting, selain itu ada juga yang tidak tahu caranya mengukur kemajuan itu.

Target sangat penting untuk evaluasi. Jika target Anda sudah spesifik dan wajar, maka Anda dapat mengukur seberapa jauh kemajuan yang anda buat saat ini dengan target Anda. Dengan target ini Anda tidak akan mengalami hal yang janggal.

#### **6) Target Memacu Kita untuk Membuat Perencanaan**

Orang-orang yang sukses selalu lebih menjaga kemungkinan (proaktif) daripada bereaksi (reaktif). Mereka selalu membuat perencanaan. Mereka tidak menunggu sampai orang lain menyuruh apa yang akan mereka kerjakan. Mereka tidak akan

biarkan orang lain mendikte mereka. Seseorang yang tidak membuat perencanaan tidak akan pernah maju.

Target membantu kita untuk membuat rencana. Target memacu kita untuk menggunakan langkah-langkah yang tepat demi tercapainya segala yang kita inginkan. Jadi, jika anda hendak melangkah untuk mencapai sesuatu, buatlah target.

## **6. Perencanaan yang Sangat Berharga Bagi Keberhasilan**

Upaya menentukan target dan sekaligus memenuhinya, maka apa yang akan kita capai hasilnya tidaklah sekedar biasa-biasa saja, melainkan sesuatu yang luar biasa yang jauh lebih besar dan berarti dari dugaan kita. Memang sebagian orang amatlah berat untuk membiasakan diri agar di pikiran itu selalu ada saja kegiatan merencanakan. Ada 5 butir penting yang Anda harus perhatikan bila ingin jadi orang yang senantiasa punya perencanaan.

### **a. Bulatkan Tekad Anda**

Tentukan target khusus yang ingin Anda capai. Lalu dengan tekad yang bulat dan penuh semangat berusaha sekuat tenaga untuk mencapainya.

### **b. Buatlah Perencanaan untuk Mencapai Target Anda dan Tentukan Batas Waktu untuk Mencapainya**

Rencanakanlah dengan rinci langkah-langkah yang akan anda ambil: jam per/jam, hari per/hari, bulan per/bulan. Kegiatan yang teratur ditambah semangat akan memberikan Anda kekuatan yang besar.

### **c. Jujurlah Pada Diri Anda Tentang Apa yang Benar-benar Anda Inginkan dalam Kehidupan Anda**

Semangat yang tinggi adalah pemacu utama dari setiap tindakan manusia. Semangat untuk berhasil menanamkan rasa "kesadaran untuk berhasil". Pada gilirannya, memperoleh keberhasilan itu seakan-akan sudah menjadi kebiasaan Anda.

### **d. Tingkatkan Keyakinan dan Kemampuan yang Ada pada Diri Anda**

Dalam memulai setiap kegiatan, jangan sekali-kali berpikir,

"Wah, saya pasti gagal". Berkonsentrasilah pada kekuatan Anda, bukannya pada kelemahan Anda, berkonsentrasi pada kemampuan Anda bukannya pada masalah Anda.

#### **e. Bertekad untuk Bekerja Menurut Rencana**

Kalau tidak ada tekad yang tegas dan jelas, apa pun tak akan terlaksana. Tetapkanlah Kati Anda untuk terus menjalankan rencana Anda tanpa memperdulikan rintangan, kritik, keadaan atau apapun yang dikatakan, dipikirkan, atau dikerjakan oleh orang lain. Bulatkan tekad Anda sambil melakukan kegiatan yang mendukung, perhatian yang terkontrol dan tenaga yang terkonsentrasi.

Kesempatan tidak pernah datang pada orang-orang yang menunggu, karena kesempatan itu hanya bisa datang pada orang-orang yang berani mencoba meraihnya. Kemampuan Anda untuk meraih kesempatan yang membawa sukses banyak tergantung pada kemampuan anda untuk merencanakan, menyusun dan mencapai target. Target tidak saja amat penting untuk memotivasi kita, tetapi juga sangat berguna agar kita bisa terus hidup. Untuk itu dari sekarang juga mulailah menyusun target. Buatlah rencana masa depan anda. "Jika Anda tidak yakin ke mana Anda akan melangkah, Anda akan terombang-ambing, lakukan semuanya itu sesuai dengan kemampuan Anda dan berdasarkan visi Anda sendiri, jangan ragu-ragu.

#### **f. Kelola Waktu dengan Baik**

Banyak orang sukses menyatakan bahwa kebanyakan orang maju karena mereka menggunakan waktu yang justru disia-siakan oleh orang lain. Banyak waktu yang tersia-sia, bukan saja dalam hitungan jam, tetapi dalam menit. Sebuah ember yang bocor sedikit saja di dasarnya sama saja dengan ember yang sengaja diko songkan.

##### **1) Berpacu dengan Waktu**

Orang-orang yang sukses menyadari pentingnya waktu. Kita semua tahu bahwa waktu itu sangat berharga bagi kehidupan kita. Akan tetapi, toh tanpa disadari sebagian dari kita sering terlena sehingga sering membuang-buang waktu secara percuma. Kita bisa membedakan dua orang bukan dari berapa banyak waktu yang mereka miliki tetapi bagaimana mereka menggunakannya. Jika Anda menghargai waktu Anda,

rencanakanlah lebih dahulu bagaimana Anda akan menghabiskan waktu Anda. Salah satu strategi untuk menggunakan waktu secara efisien adalah dengan secara dratis mengurangi waktu yang Anda siasikan.

## **2) Mencoba Untuk Memikul Beban Seorang Diri**

Kita bisa meningkatkan produktivitas kita dengan bekerja sama dengan orang lain. Jika Anda dapat mewakilkan kepada orang lain, dan memberi kuasa kepada mereka untuk berhasil, maka semua pihak akan memperoleh keberuntungan. 3.3 Penyesalan dan Lamunan

Setiap saat Anda menyia-nyiaikan waktu dengan melamun, maka produktivitas Anda terus berkurang.

## **3) Menentukan Prioritas**

Sebaiknya kita meluangkan waktu 80 persen dari waktu kita di tempat-tempat yang kira-kira akan paling menguntungkan dan 20 persen sisanya di tempat lain. Kebanyakan orang menyusun pekerjaan mereka lebih berdasarkan pada kebutuhan yang mereka rasakan daripada prioritas yang ada. Memang wajar bahwa orang tidak senang bekerja berdasarkan urutan kepentingannya. Tapi ketahuilah bahwa dalam hal pengelolaan waktu ini, tidak ada yang lebih baik dari pada bekerja berdasarkan urutan prioritas. Sukses atau gagalnya seseorang sangat bergantung pada kepandaian orang itu mengatur waktunya.

## **D. Model Rancangan Usaha**

Salah satu *output* dari pembelajaran pada mata kuliah manajemen kewirausahaan adalah tersusunnya laporan rancangan usaha atau disebut juga proposal usaha, yang harus dibuat oleh mahasiswa peserta mata kuliah. Laporan ini merupakan penugasan akhir dari akumulasi penugasan yang diberikan dalam setiap minggu, terutama yang terkait dengan aspek-aspek perusahaan (pemasaran, produksi, pengendalian dampak lingkungan, organisasi dan manajemen, serta aspek keuangan) sebagaimana yang telah dibahas pada Bagian sebelumnya.

Sebagai bekal dalam penyusunan rancangan usaha ini, mahasiswa peserta perlu diberikan atau diperkenalkan teknik-teknik penyusunan rancangan usaha sebagaimana yang

dipersyaratkan dalam pembelajaran ini.

Selain untuk kepentingan pembelajaran, rancangan usaha ini dapat pula dijadikan acuan bagi peserta untuk menyusun proposal dalam rangka mengikuti berbagai program kewirausahaan mahasiswa, baik yang dilaksanakan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan melalui Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (Dikti), maupun yang dilaksanakan oleh Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung dan kegiatan-kegiatan lain yang sejenis. Selain itu, kepentingan dalam pembuatan proposal ini agar gagasan kegiatan/usaha yang dirancang dapat diwujudkan, rancangan usaha yang disusun ini dapat diajukan kepada berbagai pihak terkait yang dapat membantu.

### **1. Pengertian Rancangan Usaha**

Rancangan usaha merupakan dokumen tertulis yang disusun oleh calon wirausahawan yang memuat seluruh aspek-aspek yang terkait dengan aktifitas yang direncanakan dalam merintis dan menjalankan gagasan kegiatan, maupun perusahaan.

### **2. Fungsi dan Manfaat Rancangan Usaha**

Penyusunan rancangan usaha dimaksudkan untuk menentukan sendiri tingkat kelayakan gagasan kegiatan/perusahaan yang dirancang dengan maksud untuk menghindari adanya investasi yang tidak menguntungkan atau dengan kata lain menghindari kerugian di kemudian hari.

Setidaknya terdapat beberapa manfaat dari rancangan usaha, yaitu:

- a. Sebagai wadah untuk menampung rencana usaha
- b. Alat kontrol segala kegiatan yang (akan) dilaksanakan ketika gagasan usaha diimplementasikan
- c. Menyampaikan kepada pihak lain akan maksud dan tujuan penyusunan rancangan usaha
- d. Memperoleh perhatian dan keterlibatan pihak lain untuk membantu terutama dalam mewujudkannya menjadi perusahaan yang nyata

### **3. Unsur-unsur Rancangan Usaha**

Berangkat dari manfaat yang dapat diperoleh dari penyusunan rancangan usaha tersebut, sehingga dapat diidentifikasi pihak-pihak yang mungkin akan membacanya, yaitu investor,

perbankan, pelanggan, konsultan, pemerintah dan pihak lain yang terkait. Rancangan usaha harus disusun sedemikian rupa sehingga dapat memberikan manfaat terutama dalam mewujudkan gagasan merintis berdirinya perusahaan. Karena itu sebuah rancangan usaha perlu disusun agar dapat diperoleh dan mudah dimengerti oleh pembacanya. Bukankah rancangan usaha kita susun juga bertujuan untuk menarik perhatian pihak lain? Untuk itu, sebuah rancangan usaha harus mengandung unsur-unsur sebagai berikut:

- a. Rencana, bahwa rancangan usaha harus memuat sesuatu rencana berikut maksud dan tujuan dari rencana tersebut.
- b. Usulan, bahwa rancangan usaha harus diusulkan kepada pihak lain untuk diketahui dan dipertimbangkan oleh pihak lain.
- c. Sistematis, bahwa hal-hal yang dimuat dalam rancangan usaha tersebut harus disusun mulai dari yang sifatnya makro sampai kepada yang bersifat mikro; atau yang bersifat umum sampai ke yang bersifat khusus/spesifik.
- d. Tentatif, bahwa isi dari rancangan usaha tersebut masih dapat diubah sebelum memperoleh persetujuan dari penerima atau pembaca rancangan usaha.

#### **4. Format Penyusunan Rancangan Usaha**

Sebuah rancangan usaha harus disusun dengan baik sebagaimana unsur-unsur yang harus dimuat di dalamnya. Untuk memudahkan dalam penyusunan, perlu adanya format dan tata aturan yang jelas bagi penyusunnya.

Format rancangan usaha pada dasarnya terdiri dari 3 (tiga) bagian, yaitu bagian pendahuluan yang memuat alasan-alasan penyusunan, isi yang memuat aspek-aspek perusahaan yang dirancang dan penutup yang memuat pelajaran-pelajaran penting yang diperoleh dari proses pembelajaran ini. Jika melihat struktur rancangan usaha tersebut, memang agak berbeda dengan proposal bisnis yang umumnya dibuat, namun setidaknya apa yang tertuang dalam rancangan usaha yang disusun dapat disarikan menjadi sebuah proposal bisnis, karena semua aspek-aspek yang dibutuhkan dalam penyusunan proposal bisnis tertuang dalam rancangan usaha (terutama aspek-aspek perusahaan yang dirancang).

Hal yang lain yang membedakan format rancangan usaha

yang dibahas pada pembelajaran ini dengan proposal bisnis adalah bahwa pada rancangan usaha, pembelajar diminta untuk menarik hikmah sebagai sebuah refleksi selama mengikuti pembelajaran Kewirausahaan- 1.

Secara lengkap, berikut ini disajikan format yang dapat digunakan dalam penyusunan rancangan usaha dalam pembelajaran ini.

- HALAMAN JUDUL
- HALAMAN PENGESAHAN
- KATA PENGANTAR
- DAFTAR ISI
- DAFTAR TABEL
- DAFTAR GAMBAR
- DAFTAR LAMPIRAN
- RINGKASAN EKSEKUTIF

Ringkasan eksekutif memuat ringkasan rencana usaha dari 5 Aspek yang dirancang, diketik satu spasi dengan maksimal 5 halaman kertas A4.

#### PROLOG

(Memuat hal-hal yang melatarbelakangi pemilihan gagasan usaha/produk serta latar depan (tujuan) penyusunan rancangan usaha), aspek-aspek tersebut adalah sebagai berikut:

### **4. Aspek-aspek Rancangan dan Uraian Produk**

Aspek-aspek rancangan dan Uraian Produk, memuat gambaran umum produk dari aspek substansi produk, tampilan produk siap jual, dan fungsi produk).

#### **a. Aspek Pemasaran**

##### **1) Sasaran Pemasaran**

Sasaran Pemasaran meliputi:

- (a) Daerah Pemasaran, (Lokasi Pasar, jenis dan jumlah pelanggan serta pesaing di lokasi pasar)
- (b) Situasi Pasar, (Segmentasi Pasar, target pasar, dan posisi pasar dibandingkan dengan pesaing yang berada pada daerah pasar)
- (c) Proyeksi Permintaan, (Jumlah permintaan dalam setiap periode/siklus untuk setiap jenis pelanggan, dan proyeksi peningkatannya dalam setiap periode/ siklus)
- (d) Strategi dan Taktik Pemasaran, (uraian masing-masing bauran

pemasaran berdasarkan spesifikasi usaha/produk dan keunggulan serta kelemahannya dibandingkan dengan bauran pemasaran perusahaan pesaing), meliputi:

- (1) Produk
- (2) Harga
- (3) Distribusi
- (4) Promosi

## **2) Penganggaran Pemasaran;**

Uraian berdasarkan rencana biaya yang dialokasikan untuk investasi dan biaya untuk operasional pemasaran dalam satu siklus serta proyeksi peningkatannya sejalan dengan peningkatan penawaran untuk memenuhi peningkatan permintaan pasar)

### **b. Aspek Produksi**

Aspek Produksi, terdiri atas:

- 1) Pengadaan Bahan; (Menyangkut jenis, volume, harga, sumber (daerah) pasokan bahan, proses pengadaan bahan serta proyeksi peningkatannya dalam setiap periode/siklus produksi).
- 2) Kebutuhan Sumberdaya Produksi; (Uraian mengenai sumberdaya produksi meliputi bangunan, peralatan/mesin, dan tenaga kerja yang dibutuhkan untuk melaksanakan aktifitas produksi; terkait dalam jumlah, kualitas, nilai, serta proses pengadaannya)
- 3) Proses Produksi; (Proses produksi masing-masing jenis produk yang disertai dengan bagan proses produksi)
- 4) Perkiraan Jumlah Produksi; (Jumlah produksi yang akan dihasilkan dan ditawarkan dalam setiap periode/siklus untuk setiap jenis produk, dan proyeksi peningkatannya dalam setiap periode/siklus)
- 5) Penganggaran Produksi; (Uraian berdasarkan rencana biaya produksi yang dialokasikan untuk investasi dan biaya untuk operasional produksi dalam satu siklus serta proyeksi peningkatannya sejalan dengan peningkatan produksi untuk memenuhi peningkatan permintaan pasar)

### **c. Aspek Organisasi Dan Manajemen**

Aspek Organisasi Dan Manajemen, meliputi:

- 1) Organisasi; (Uraian mengenai identitas perusahaan –nama, alamat, dan logo perusahaan--, visi dan misi perusahaan, bentuk organisasi perusahaan, struktur organisasi perusahaan, dan perizinan usaha)

- 2) Manajemen; (Uraian mengenai pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen *Planning, Organizing, Staffing, Directing, Controlling* untuk pelaksanaan setiap 5 aspek usaha)
- 3) Penganggaran Organisasi dan Manajemen; (Uraian berdasarkan rencana biaya yang dialokasikan untuk investasi dan biaya untuk operasional organisasi dan manajemen perusahaan dalam satu siklus serta proyeksi peningkatannya sejalan dengan peningkatan produksi untuk memenuhi peningkatan permintaan pasar).

#### **d. Aspek Pengendalian Dampak Lingkungan**

Aspek Pengendalian Dampak Lingkungan, meliputi:

- 1) Limbah, (uraian mengenai limbah yang dihasilkan dari aktifitas perusahaan yang terdiri dari limbah cair, padat, gas, dan suara)
- 2) Dampak Bio-Fisik, (Uraian mengenai dampak positif dan negatif terhadap lingkungan bio-fisik di sekitarnya yang akan timbul sebagai akibat aktifitas perusahaan, dan langkah-langkah antisipasi yang diambil apabila terjadi dampak negatif.
- 3) Dampak Sosial Budaya, (Uraian mengenai dampak positif dan negatif terhadap lingkungan sosial budaya di sekitarnya yang akan timbul sebagai akibat aktifitas perusahaan, dan langkah-langkah antisipasi yang diambil apabila terjadi dampak negatif.
- 4) Penganggaran Pengendalian dampak Lingkungan, (Uraian berdasarkan rencana biaya yang dialokasikan untuk investasi dan biaya untuk operasional pengendalian dampak lingkungan dalam satu siklus serta proyeksi peningkatannya sejalan dengan peningkatan aktifitas perusahaan).

#### **e. Aspek Keuangan/Modal**

Aspek Modal Mencakup:

- 1) Kebutuhan Modal Awal, (Uraian kebutuhan modal awal operasi perusahaan yang terinci berdasarkan modal investasi dan modal kerja, serta sumber-sumber perolehannya)
  - 2) Proyeksi Neraca
  - 3) Proyeksi Rugi-Laba
  - 4) Proyeksi Arus Kas
  - 5) Analisis Rasio Keuangan
- EPILOG/GLOSARIUM,

(Pelajaran-pelajaran penting/refleksi yang dapat ditarik dari proses pembelajaran kewirausahaan yang meliputi refleksi teoritis, metodologis, dan etis)

## **PENUTUP**

Studi kelayakan bisnis/usaha adalah suatu kegiatan yang mempelajari secara mendalam tentang kegiatan atau usaha atau bisnis yang akan dijalankan, dalam rangka menentukan layak atau tidak usaha tersebut dijalankan, (Kasmir dan Jakfar, 2003:10), objek yang diteliti tidak hanya pada bisnis atau usaha yang besar saja, tapi pada bisnis atau usaha yang sederhana bisa juga diterapkan.

Tujuan dari perlu dilakukan studi kelayakan dalam memulai usaha baru adalah: (1) Menghindari Resiko Kerugian; Untuk mengatasi resiko kerugian di masa yang akan datang ada semacam kondisi kepastian. Kondisi ini ada yang dapat diramalkan akan terjadi atau memang dengan sendirinya terjadi tanpa dapat diramalkan. Dalam hal ini fungsi studi kelayakan adalah untuk meminimalkan resiko yang tidak kita inginkan, baik resiko yang dapat kita kendalikan maupun yang tidak dapat dikendalikan., (2) Memudahkan Perencanaan; Jika kita sudah dapat meramalkan apa yang akan terjadi di masa yang akan datang, maka akan mempermudah kita dalam melakukan perencanaan dan hal-hal apa saja yang perlu direncanakan, (3) Memudahkan Pelaksanaan Pekerjaan.

Dengan adanya berbagai rencana yang sudah disusun akan sangat memudahkan pelaksanaan usaha. Para pelaksana yang mengerjakan bisnis tersebut telah memiliki pedoman yang harus diikuti. Pedoman tersebut telah tersusun secara sistematis, sehingga usaha yang dilaksanakan dapat tepat sasaran dan sesuai dengan rencana yang sudah disusun., (4) Memudahkan Pengawasan; Dengan telah dilaksanakannya suatu usaha sesuai dengan rencana yang sudah disusun, maka akan memudahkan kita untuk melakukan pengawasan terhadap jalannya usaha. Pengawasan ini perlu dilakukan agar tidak melenceng dari rencana yang telah disusun, dan (5) Memudahkan Pengendalian; Apabila dalam pelaksanaan pekerjaan telah dilakukan pengawasan, maka jika terjadi penyimpangan akan mudah terdeteksi, sehingga dapat dilakukan pengendalian atas penyimpangan tersebut. Tujuan pengendalian adalah untuk

mengendalikan pelaksanaan agar tidak melenceng dari rel yang sesungguhnya, sehingga pada akhirnya tujuan perusahaan akan tercapai.

Aspek-aspek penting dalam studi kelayakan meliputi; aspek teknis, pasar, yuridis, manajemen lingkungan, dan persaingan.

Orang yang sukses menentukan target, dan untuk bisa memperoleh kebahagiaan seseorang harus yakin bahwa dia mempunyai sebuah target yang penting. Dunia terbuka lebar bagi mereka yang tahu arah yang dituju. Sesungguhnya konsep untuk mencapai sukses dimulai dari diri Anda sendiri, jelasnya dimulai dari cara Anda berpikir. Jadi mulailah dengan sikap mental yang positif.

Hal yang berhubungan dalam mengatasi kegagalan, adalah dengan meningkatkan kemampuan untuk melihat kemungkinan-kemungkinan dan kesempatan-kesempatan yang tak habis-habisnya muncul di sekeliling Anda. Kalau sudah demikian, niscaya bukan hanya sekedar visi yang memberi kekuatan Anda dalam aktivitas Anda sehari-hari yang Anda mampu kembangkan, tetapi Anda juga akan mampu untuk mengembangkan visi yang lebih khusus lagi dalam kehidupan Anda.

Rancangan usaha perlu disusun agar dapat diperoleh dan mudah dimengerti oleh pembacanya. Rancangan usaha yang disusun bertujuan untuk menarik perhatian pihak lain: (a) Rencana, bahwa rancangan usaha harus memuat sesuatu rencana berikut maksud dan tujuan dari rencana tersebut. (b) Usulan, bahwa rancangan usaha harus diusulkan kepada pihak lain untuk diketahui dan dipertimbangkan oleh pihak lain, (c) Sistematis, bahwa hal-hal yang dimuat dalam rancangan usaha tersebut harus disusun mulai dari yang sifatnya makro sampai kepada yang bersifat mikro; atau yang bersifat umum sampai ke yang bersifat khusus/spesifik, (d) Tentatif, bahwa isi dari rancangan usaha tersebut masih dapat diubah sebelum memperoleh persetujuan dari penerima atau pembaca rancangan usaha.

Format rancangan usaha pada dasarnya terdiri dari 3 (tiga) bagian, yaitu bagian pendahuluan yang memuat alasan-alasan penyusunan, isi yang memuat aspek-aspek perusahaan yang dirancang dan penutup yang memuat pelajaran-pelajaran

penting yang diperoleh dari proses pembelajaran ini.

Jika melihat struktur rancangan usaha tersebut, memang agak berbeda dengan proposal bisnis yang umumnya dibuat, namun setidaknya apa yang tertuang dalam rancangan usaha yang disusun dapat disarikan menjadi sebuah proposal bisnis, karena semua aspek-aspek yang dibutuhkan dalam penyusunan proposal bisnis tertuang dalam rancangan usaha (terutama aspek-aspek perusahaan yang dirancang).

## **RANGKUMAN**

1. Tujuan dari perlu dilakukan studi kelayakan dalam memulai usaha baru adalah: (a) Menghindari Resiko Kerugian; Untuk mengatasi resiko kerugian di masa yang akan datang ada semacam kondisi kepastian. Kondisi ini ada yang dapat diramalkan akan terjadi atau memang dengan sendirinya terjadi tanpa dapat diramalkan. Dalam hal ini fungsi studi kelayakan adalah untuk meminimalkan resiko yang tidak kita inginkan, baik resiko yang dapat kita kendalikan maupun yang tidak dapat dikendalikan., (b) Memudahkan Perencanaan; Jika kita sudah dapat meramalkan apa yang akan terjadi di masa yang akan datang, maka akan mempermudah kita dalam melakukan perencanaan dan hal-hal apa saja yang perlu direncanakan, (c) Memudahkan Pelaksanaan Pekerjaan.
2. Penyusunan rancangan usaha pada pembelajaran ini diharapkan bukan sebagai sebuah formalitas untuk dapat melulusi mata kuliah Manajemen Kewirausahaan. Namun lebih daripada itu, rancangan usaha yang dibuat dapat melatih setiap pembelajar kewirausahaan untuk dapat mengenal liku-liku pengelolaan perusahaan, meskipun hanya dalam tataran rancangan. Tidak hanya itu, masih banyak manfaat yang dapat diperoleh dengan rancangan usaha yang disusun
3. Sebuah rancangan usaha perlu disusun agar dapat diperoleh dan mudah dimengerti oleh pembacanya. Bukankan rancangan usaha kita susun juga bertujuan untuk menarik perhatian pihak lain? Untuk itu, sebuah rancangan usaha harus mengandung unsur-unsur:
  - a. Rencana, bahwa rancangan usaha harus memuat sesuatu rencana berikut maksud dan tujuan dari rencana tersebut.
  - b. Usulan, bahwa rancangan usaha harus diusulkan kepada pihak lain untuk diketahui dan dipertimbangkan oleh

- pihak lain.
- c. Sistematis, bahwa hal-hal yang dimuat dalam rancangan usaha tersebut harus disusun mulai dari yang sifatnya makro sampai kepada yang bersifat mikro; atau yang bersifat umum sampai ke yang bersifat khusus/spesifik.
  - d. Tentatif, bahwa isi dari rancangan usaha tersebut masih dapat diubah sebelum memperoleh persetujuan dari penerima atau pembaca rancangan usaha.
4. Format rancangan usaha pada dasarnya terdiri dari 3 (tiga) bagian, yaitu bagian pendahuluan yang memuat alasan-alasan penyusunan, isi yang memuat aspek-aspek perusahaan yang dirancang dan penutup yang memuat pelajaran-pelajaran penting yang diperoleh dari proses pembelajaran ini. Jika melihat struktur rancangan usaha tersebut, memang agak berbeda dengan proposal bisnis yang umumnya dibuat, namun setidaknya apa yang tertuang dalam rancangan usaha yang disusun dapat disarikan menjadi sebuah proposal bisnis, karena semua aspek-aspek yang dibutuhkan dalam penyusunan proposal bisnis tertuang dalam rancangan usaha (terutama aspek-aspek perusahaan yang dirancang).

## LATIHAN

1. Apa yang harus dilakukan ketika memulai usaha baru? Mengapa hal tersebut harus dilakukan?
2. Mengapa banyak usaha baru yang dilakukan oleh wirausahawan mengalami kegagalan sebelum is berkembang?
3. Apa yang harus dilakukan dalam melakukan analisa kelayakan teknis? Uraikan langkah-langkah tersebut?
4. Persyaratan teknis apa saja yang penting dari suatu produk?
5. Sebutkan tiga aspek utama dalam penilaian peluang-peluang pasar oleh produsen?
6. Bagaimana menilai potensi pasar total dari produk baru?
7. Susunlah rancangan usaha sesuai dengan gagasan usaha Anda yang terpilih sebagaimana hasil pembelajaran pada Bagian Satu dan penyusunannya berdasarkan aspek-aspek yang dibahas di pembelajaran pada Bagian Dua.
8. Gunakan format rancangan usaha sebagaimana yang diuraikan pada pembelajaran ini.
9. Rancangan usaha ini akan dipresentasikan dalam seminar akhir mata kuliah dihadapan seluruh peserta mata kuliah, dosen pengasuh dan tutor pembimbing masing-masing.

## PUSTAKA

- Basyid, Fahmi. 2006. *Teori Pengambilan Keputusan*. Jakarta : Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Boseman, G., dan Phatak, A. 1989. *Strategic Management: Text and Cases*. Second Edition. John Wiley & Sons, New York.
- Bryson, John M. 1988. *Strategic Planning for Public and Non-profit Organizations*. Jossey-Bass Publishers, San Fransisco.
- Bryson, John M. dan R.C. Einsweiler (eds.). 1988. *Strategic Planning: Threats and Opportunities for Planners*. Planners Press, American Planning Association, Chicago, Illinois.
- Conyers, dan hill Diana.1994 *Perencanaan Social diDunia Ketiga*” Gajah Mada University, Pres Yogyakarta.
- Direktorat Jenderal Pembinaan Penempatan Tenaga Kerja, Departemen Tenaga Kerja RI, Jakarta.
- Duncombe, William dan John Yinger (1993), *An Analysis of Return to Scale in Public Production, with An Application to Fire Protection*, Journal of Public Economics 52, North Holland
- Gordon, Gerald L. 1993. *Strategic Planning for Local Government*. ICMA, Washington, DC.
- Hamburg, Morris. 1976. *Statistical Analysis Decision Making*. Fourth Edition. United States of America : Harcourt Brace Jovanovich, Publisher.
- Handler et. al., (2005), *The Impact of Public Budgets on Overall Productivity Growth*, WIFO Working Papers, No. 255, August 2005
- Hasan, Iqbal, 2002. *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- <http://www.google.com/html>. Bayesian Probability Journal, January 2010. diakses tgl 15 Maret 2017
- Iqbal Hasan, M. 2002. *Pokok-Pokok Pengambilan Keputusan*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Mello, Luia de (1999), *Fiscal Federalism and Government Size in Transition Economies: The Case of Moldova*, IMF Working Paper, Washington, D.C., US
- Rajagukguk, Z., Eryanti P dan Nurmia S., 1998. *Modul Pelatihan Tenaga Kerja Pemuda Mandiri Profesional*.
- Rajagukguk, Z., Eryanti P dan Nurmia S., 1998. *Modul Pelatihan Tenaga Kerja Pemuda Mandiri Profesional*. Direktorat Jenderal Pembinaan Penempatan Tenaga Kerja, Departemen Tenaga Kerja RI, Jakarta.

- S. Deller, D. Chicoine, dan N. Walzer (1998), *Economies of Size and Scope in Rural Low-Volume Roads*, Review of Economics and Statistics 70, p. 459-465
- Simon, Herbert A. *Public Administration*. New York: Alfred A. Knopf, 1947.
- Sukisno, 2007. [http://eng.unri.ac.id/download/teachingimprovement/BK1\\_CurrDev\\_1/Visi Misi](http://eng.unri.ac.id/download/teachingimprovement/BK1_CurrDev_1/Visi_Misi). Diunduh 4 April 2010.
- Supranto, J. 2001. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan*. Jakarta: PT Asdi Mahasatya.
- Supranto, Johannes. 1991. *Teknik Pengambilan Keputusan*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Suryadi, P.A. 1980. *Pendahuluan Teori Kemungkinan dan Statistika*. Bandung: penerbit ITB.
- Swianiewicz, Pawel (Ed.) (2002), *Consolidation or Fragmentation? The Size of Local Government in Central and Eastern Europe*, Local Government and Public Service Reform Initiative, Open Society Institute (OSI), Budapest, Hungary
- Syamsuddin, A.S., Imelda R.I, Idris S., Agus A., Eymal B.D., Suardi B. dan Rusli M.R., 1995. *Mulai dari Usaha Kecil Merintis Karir Kewirausahaan Anda*. Pusat Pengembangan Usaha Kecil Kawasan Timur Indonesia (PUKTI) kerjasama Kondrad Adenauer Stiftung Internationales Institut.

