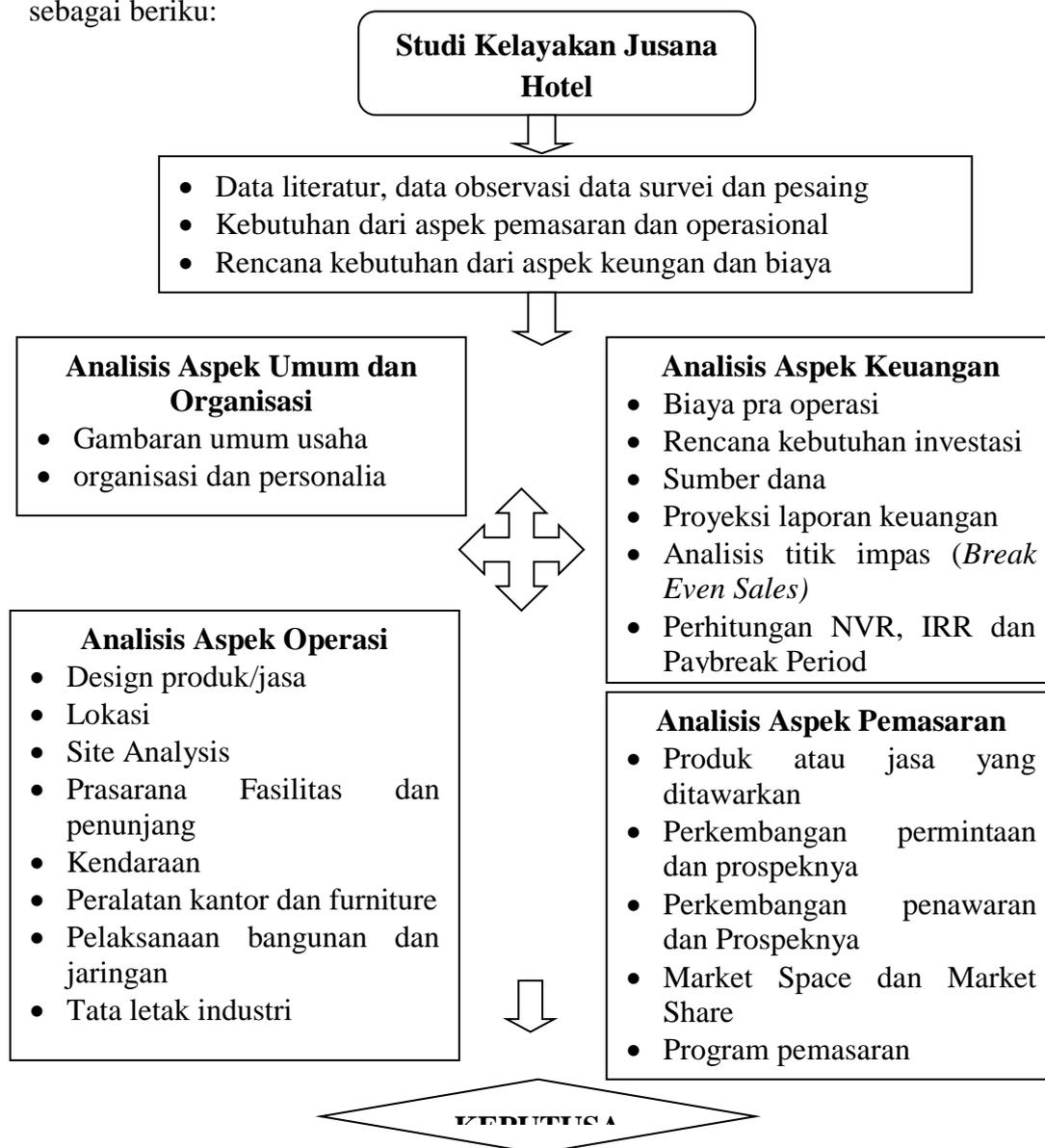


BAB III
METODE PENELITIAN

A. Alur Pikir Studi Kelayakan

Alur pikir penelitian dalam studi kelayakan dapat dilihat pada gambar sebagai berikut:



Gambar 3.1 Alur Pikir Penelitian (Sumber: Zubir, 2006)

B. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer berasal dari observasi langsung terhadap calon pemasok, masyarakat, dan pesaing dengan jenis usaha sejenis. Kemudian data sekunder didapat dari literatur yang berkaitan dengan studi kelayakan, misalkan data BPS, data dari Dinas Pariwisata Provinsi DIY, penelitian terdahulu yang berkaitan dengan studi kelayakan, serta beberapa informasi yang diperoleh dari internet.

C. Metode Pengumpulan Data

Penelitian yang dilakukan dalam perencanaan pembangunan Jusana Hotel menggunakan dua metode yaitu studi lapangan (*field research*) dan studi pustaka (*library research*).

- a. Studi lapangan (*field research*), bertujuan untuk mendapatkan gambaran kondisi nyata lingkungan bisnis yang terjadi pada saat bisnis akan berjalan nantinya. data yang dihasilkan berupa data primer dalam studi kelayakan yang akan dibuat.
- b. Studi pustaka (*library research*), digunakan untuk mendapatkan teori pendukung yang berguna sebagai acuan teori bagi analisis dan pengolahan data. Hasil dari studi pustakan berupa data sekunder.

D. Rancangan Analisis Studi Kelayakan

Dalam penelitian rancangan dari analisis studi kelayakan yang paling utama adalah dilihat dari aspek pemasaran dan aspek keuangan. Akan tetapi sebelumnya perlu dilakukan analisis berkaitan dengan prospek dari kelayakan

pembangunan usaha. Selain itu beberapa aspek yang terkait didalamnya disesuaikan dengan kebutuhan dan disesuaikan dengan jenis usaha yang akan dilakukan. Adapun rancangan studi kelayakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Langkah-langkah Reaksi dari Peluang Usaha

a. Analisis Lingkungan Usaha

Analisis lingkungan usaha dilihat dari dua sisi yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal mengetahui sumber daya sebagai wujud untuk menciptakan strategi dalam persaingan perusahaan dengan metode RBV dimana dibagi menjadi 3 bagian yaitu *tangible resources*, *intangible resources* and *human resources*. Analisis lingkungan eksternal untuk mengetahui peluang maupun ancaman yang ada dalam lingkungan luar perusahaan yang sangat berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan.

b. Strategi Bisnis

Strategi bisnis dalam analisis ini menggunakan 4 strategi, hal ini dilakukan untuk mengetahui peluang maupun ancaman dari segi internal maupun eksternal dalam perusahaan. Adapun strategi yang digunakan pertama adalah analisis SWOT, tujuannya untuk melakukan analisis antara kekuatan dan kelemahan yang ada pada pihak manajemen hotel dan menentukan strategi akan peluang untuk menghadapi ancaman yang terdapat dalam lingkup internal industri perhotelan. Kemudian *Value Proposition* menciptakan suatu pengalaman yang tidak dapat dilupakan dan memberikan pelayanan yang mampu memuaskan setiap tamu yang datang agar mampu menumbuhkan sikap loyalitas para tamu terhadap Jusana hotel. Selanjutnya adalah menganalisis rantai nilai (*Value Chain*)

tujuannya untuk mengetahui gambaran dari perlakuan-perlakuan terhadap biaya dan sumber daya yang ada didalamnya yang nantinya akan digunakan.

2. Kelayakan Peluang Usaha

a. Gambaran Perusahaan

Berisi tentang profil perusahaan yang meliputi visi, misi serta tujuan jangka panjang dari perusahaan, ringkasan singkat mengenai informasi penting dalam suatu perencanaan *business plan* yang nantinya akan digunakan oleh calon investor. Dalam gambaran umum usaha akan dibahas mengenai latar belakang pendirian usaha, kegiatan usaha, bentuk hukum dan perizinan serta sumber pemodalannya.

1) Tujuan pendirian usaha

Tujuan pendirian usaha biasanya dinyatakan dalam akta pendirian. Jika usaha tersebut merupakan proyek perluasan, maka studi kelayakan sering dicantumkan sejarah berdirinya perusahaan tersebut samai mencapai kondisi dimasa yang akan datang. Jika usaha baru tersebut berbeda dari kegiatan induknya, atau bukan perluasan usaha dan belum mempunyai akta, maka pendirian tersebut disebut sebagai derivikasi usaha dari perusahaan yang bersangkutan.

2) Perizinan

Dalam tahap perencanaan proyek sudah diperhitungkan segala macam jenis perizinan yang akan harus dipenuhi, misalkan surat izin penanaman modal dari Badan Koordinasi Penanaman Modal, SIUP, dll.

3) Kegiatan usaha

Dalam bagian ini dijelaskan lokasi usaha dan bidang kegiatannya yang akan dilaksanakan, termasuk juga *segment* pasar, daerah, wilayah yang akan dilayani. Disamping itu, diuraikan pula manfaat yang akan diberikan oleh usaha tersebut terhadap lingkungan dan perekonomian sekitar. Pada umumnya manfaat yang diberikan oleh usaha baru tersebut dinyatakan secara kualitatif

4) Permodalan

Dalam bagian ini dijelaskan kebutuhan modal dan sumber pendanaan. Jika perusahaan tersebut didirikan oleh beberapa orang, maka komposisi atau porsi modal masing-masing pemilik sudah dinyatakan di dalam akte pendirian. Kebutuhan dana yang dicantumkan dalam bagian ini disesuaikan dengan harapan pemilik dan peraturan perbankan dalam pembiayaan investasi tersebut.

Selain itu, dalam aspek organisasi dibahas komposisi pengurus, struktur organisasi, jabatan dan uraian tugas, serta jumlah kebutuhan tenaga kerja dan besarnya kegiatan yang akan dilakukan sehingga pengoperasiannya dapat berjalan dengan lancar.

1) Manajemen

Dalam studi kelayakan usaha dicantumkan susunan komisaris dan direksi dari perusahaan untuk mempertegas dan menyatakan bahwa proyek tersebut didukung dan dijamin sepenuhnya oleh personel yang layak dipercaya.

2) Struktur organisasi

Struktur organisasi perusahaan disusun sesuai dengan fungsi dan tugas-tugas yang akan dilakukan dalam menjalankan usaha nantinya, Struktur organisasi yang dibuat dalam suatu studi kelayakan tidak begitu rinci, akan tetapi sudah

dapat menggambarkan tugas-tugas pokok yang harus dilakuakn. Sehingga kegiatan usaha tersebut dapat berjalan dengan baik.

3) Jabatan dan uraian tugas

dari struktur organisasi di atas uraian jabatandan tugas-tugas pokok masing-masing tersebut.

4) Jumlah tenaga kerja dan penggajian

dari rencana struktur organisasi dan tugas-tugas yang akan dilaksanakan, dapat dibuat perkiraan kebutuhan tenaga kerja yang harus disediakan. Dalam perhitungan studi kelayakan usaha biasanya tenaga kerja yang dibutuhkan mengikuti pola usaha yang ideal yaitu bahwa semua jabatan dalam struktur organisasi sudah dipenuhi sejak awal proyeksi. Besarnya gaji untuk setiap jabatab dan tugas masing-masing karyawan biasanya disesuaikan dengan tingkat gaji yang berlaku.

b. Analisis Kelayakan Usaha

1) Aspek Pemasaran

Dalam analisis aspek pemasaran diuraikan hal-hal yang berkaitan dengan posisi permintaan da penawaran jasa yang sama dan sudah ada serta perkembangannya dimasa yang akan mendatang. Pada dasarnya aspek pemasaran merupakan faktor strategis dari keberhasilan suatu proyek. Menurut Kotler dan Keller (2006) keberhasilan perusahaan dalam bidang keuangan, operasi dan bidang-bidang usaha lainnya tidak akan terwujud jika permintaan terhadap jasa/produk yang dibuat kurang memadai. Jika suatu proyek tidak layak ditinjau dari segi pemasaran, maka perhitungan terhadap aspek yang lain tidak perlu untuk

dilakukan. Adapun faktor yang menentukan kelayakan dari aspek pemasaran adalah tersedianya ruang pasar (*market space*) yang mampu menampung produk/jasa yang dihasilkan. Berikut penilaian proyek pembangunan hotel dilihat dari aspek pemasaran berdasarkan pengembangan dari Zubir (2006):

a) STP (*Segmentasi, targeting dan Positioning*)

Segmentasi bertujuan agar pemasar dalam melayani konsumen lebih baik dan memperbaiki posisi kompetitif usaha. Aspek utama yang harus diperhatikan untuk segmentasi pasar adalah aspek geografis, aspek demografis, psikografis dan perilaku. *Targeting*, cara seorang pemasar memilih, menyeleksi dan menjangkau pasar. Selanjutnya *Positioning* merupakan suatu tahapan penting bagi pemasar dalam memahami target konsumen yang diinginkan dan bagaimana produk yang dipasarkannya dalam memasuki benak target konsumennya

b) Program bauran pemasaran

a. Produk

Pengembangan sebuah produk mengharuskan perusahaan menetapkan manfaat apa yang akan diberikan oleh produk manfaat-manfaat ini dikomunikasikan dan dipenuhi oleh atribut produk yang berujud seperti mutu, ciri dan desain. Dalam pembangunan hotel produk yang dihasilkan adalah sistem pada pelayanan, bentuk kamar (desain, ciri, fasilitas). Dalam usaha perhotelan elemen yang ada didalamnya adalah *core product, information, consultation, order taking, hospitality, safekeeping, eceptions, billing* dan *payment*

b. *Plece* (tempat)

Tempat merupakan berbagai kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk membuat produknya mudah diperoleh dan tersedia pada konsumen sasaran.

c. Harga jual

Harga merupakan bauran pemasaran yang bersifat fleksibel di mana suatu harga akan stabil dalam jangka waktu tertentu tetapi dalam seketika harga dapat meningkat atau menurun yang terdapat pada pendapatan dari hasil penjualan. Keputusan mengenai harga dipengaruhi oleh beberapa faktor, Sasaran pemasaran, Pertimbangan organisasi, Konsumen, Pesaing. Dalam penetapan harga akan menjadi sangat penting dimana akan berpengaruh terhadap persaingan, karena kondisi saat semakin banyak sekali persaingan yang berkompetitif dan permintaan yang terbatas. Dalam penetapan harga terdapat faktor-faktor yang harus diperhatikan baik faktor langsung maupun faktor tidak langsung. Faktor langsung yang ikut berperan dalam penetapan harga adalah harga bahan baku, biaya produksi, biaya pemasaran, dan biaya operasional lainnya. Faktor tidak langsung yang berperan dalam penetapan harga adalah harga produk yang sejenis yang dijual oleh para pesaing.

d. Promosi

Didalam mengembangkan periklanan ada beberapa keputusan yaitu: Menetapkan sasaran, iklan dimaksudkan untuk memberitahukan, meyakinkan atau untuk mengingatkan suatu produk. Kemudian menciptakan pesan periklanan, Memilih media periklanan dan Mengevaluasi program periklanan. Pada dasarnya kegiatan promosi yang dilakukan sejalan dengan rancangan pemasaran secara keseluruhan serta direncanakan akan diarahkan dan

dikendalikan dengan baik, diharapkan dapat berperan dalam meningkatkan penjualan dan share pasar.

2) Aspek Keuangan

Dalam aspek keuangan merupakan muara dari semua aspek lainnya yang menyangkut keuangan. Implikasi keuangan dari berbagai kegiatan pra-operasi akan tercermin dalam kebutuhan dana untuk investasi, sumber pembelaanjaan, dan rencana penarikan dana, sedangkan implikasi keuangan dalam masa operasi akan tercermin pada proyeksi laporan keuangan. Berikut proyek pembangunan hotel dilihat dari aspek keuangan berdasarkan pengembangan dari Zubir (2006):

a) Struktur Pemodalan

Modal sumber dana dalam pendirian usaha dibagi menjadi dua yaitu modal sendiri dan modal dana pinjaman. Modal sendiri, dalam akte pendirian perusahaan dinyatakan dalam jumlah saham masing-masing pemilik. Pada umumnya jumlah dana yang tercantum dalam akte pendirian tersebut masih jauh dari cukup untuk menutupi kebutuhan dana investasi keseluruhan. Dana pinjaman bisa berasal dari bank atau lembaga keuangan lainnya yang digunakan untuk membeli harta tetap dan kebutuhan modal kerja

b) Biaya Perincian Modal Dasar

Sebelum membuat keputusan untuk membangun suatu usaha, terlebih dahulu dilakukan studi tentang produk/jasa, pasar dan aspek-aspek bisnis lainnya untuk mendukung dan membuat justifikasi terhadap keputusan yang diambil. Adapun biaya yang dikeluarkan dalam masa pra operasi adalah upah/gaji, biaya

administrasi selama pembangun proyek bisa dicantumkan dalam biaya laporan laba-rugi. Oleh karena itu dalam kegiatan periode konstruksi laporan laba rugi akan menunjukkan kerugian.

Langkah awal dalam perhitungan keuangan studi kelayakan usaha dalam membuat rencana kebutuhan investasi barang modal. Adapun rencana kebutuhan investasi meliputi semua pengeluaran selama proyek dijalankan yang meliputi:

a. Biaya pra operasi

Biaya pra operasi dalam hal ini lebih berkaitan dengan sistem perijinan dan survei lokasi sebelum proyek akan dijalankan. Hal ini dilakukan supaya dalam proses pembangunan proyek dapat berjalan dengan lancar disesuaikan dengan peraturan yang berlaku didalam proses perijinan.

b. Biaya Aktiva (harta tetap), hal yang berkaitan dengan sarana dan prasarana selama pembangunan proyek seperti biaya pembangunan gedung, biaya pembelian mesin, biaya instalasi listrik, telepon, dll, biaya pembelian peralatan kantor sebagai operasional, dan biaya lainnya.

c. Biaya operasional, modal kerja, merupakan dana yang dibutuhkan untuk operasi perusahaan sehari-hari yang meliputi kebutuhan dan yang tertanam dalam harta lancar dalam bentuk piutang usaha, persediaan bahan baku, barang dalam proses, barang jadi, dll.

c) Asumsi dan Proyeksi Pendapatan

Asumsi sumber pendapatan merupakan asumsi jumlah pendapatan yang akan diterima setelah usaha mulai dijalankan. Dalam hal ini sumber pendapatan

diperoleh dari penjualan jasa hotel, dimana dibagi menjadi 3 bagian yaitu *room*, *food and beverage*, *profit sharing SPA*. Kemudian asumsi biaya yang dikeluarkan selama usaha dijalankan sebagai bentuk dari biaya yang nantinya akan dikeluarkan oleh perusahaan dalam menjalankan operasionalnya. Biasanya terdiri adanya proyeksi volume dan biaya bahan baku, upah tenaga kerja langsung dan biaya *overhead*. Biaya *overhead* dalam hal ini adalah biaya pengoperasian, biaya bahan baki, biaya perawatan, biaya penyusutan, biaya asuransi, biaya administrasi usaha, biaya tenaga kerja yang tidak langsung. Akan tetapi dalam penelitian ini pengelompokan biaya dibagi menjadi tiga yaitu *departement expenses*, *undistribute operating expenses*, dan *fixed expenses*

d) Proyeksi laporan keuangan

a. Laporan Pra Operasi

Laporan pra investasi merupakan biaya yang dikeluarkan selama usaha belum beroperasi yang merupakan biaya pra operasional yang dikeluarkan.

b. Proyeksi laba-rugi.

Dalam mendapatkan proyeksi laba rugi terlebih dahulu ditentukan proyeksi penjualan dan biaya operasi. Biaya operasi terdiri dari biaya administrasi dan umum, biaya pemasaran. Kemudian biaya produksi dan operasi dapat pula dikelompokkan ke dalam biaya tetap dan biaya variabel.

c. Proyeksi neraca

Proyeksi neraca menyajikan posisi harta, utang, modal pada tanggal tertentu. Pada dasarnya proyeksi neraca dapat digunakan sebagai alat kontrol

terhadap kebenaran angka-angka proyeksi, dimana neraca tersebut harus balance. Dalam perhitungan apabila terjadi permasalahan tidak balance maka harus dibuat suatu perkiraan untuk mem-balance neraca sehingga menjadi seimbang, apabila cara tersebut tidak mampu mem-balance kan neraca kemungkina nterjadi kesalahan yaitu:

- a) Kesalahan dalam perhitungan proyeksi HPP, rugi laba, dan arus kas
- b) Kesalahan hanya dalam penyusunan neraca saja, dengan demikian perhitungan kelayakan usaha masih tetap benar.
- e) Perhitungan NPV, IRR dan *Payback Period*

- a. Perhitungan NPV

Nilai yang pantas dikeluarkan untuk mendapatkan suatu nilai lain yang akan diterima dimasa yang akan datang disebut dengan nilai sekarang (*Present Value*) dari jumlah tersebut. Sedangkan nilai bersih sekarang (*Net Present Value*) dari suatu investasi modal adalah nilai sekarang dari pemasukan tunai dikurangi dengan nilai sekarang dari pengeluaran tunainya. Pada dasarnya NPV adalah jumlah kenaikan keuntungan yang didapatkan karena melakukan suatu investasi. Dalam menghitung nilai NPV terlebih dahulu menentukan tingkat suku bunga yang dianggap relevan yaitu sesuai dengan tingkat pengembalian yang didapat jika dana tersebut kita tanamkan di deposito ataupun tabungan. Apabila nilai sekarang penerimaan-penerimaan kas bersih dimasa yang akan datang lebih daripada nilai uang yang harus dikeluarkan saai ini untuk investasi, maka proyek dikatakan menguntungkan sehingga cukup layak untuk dilaksanakan. Kemudian

apabila nilai NPV kecil atau disebut negatif maka proyek dikatakan merugi sehingga tidak layak dilaksanakan.

b. Perhitungan IRR

Metode ini menghitung tingkat pengembalian (tingkat suku bunga) dari suatu rencana investasi yang dibandingkan dengan tingkat pengembalian minimum yang ditetapkan atau disyaratkan oleh perusahaan, yang biasanya berkisar pada tingkat bunga yang relevan dengan yang saat ini berlaku dipasar. Apabila tingkat pengembalian ini lebih besar dari pada tingkat bunga relevan seperti yang diisyaratkan di atas, maka investasi dikatakan menguntungkan dan layak dilaksanakan. Sebaliknya jika tingkat pengembalian berada dibawah tingkat pengembalian yang ditetapkan maka investasi tidak layak untuk dilaksanakan.

c. Perhitungan *Payback Period*

Perhitungan nilai *Payback Period* dilakukan dengan menjumlahkan nilai *present value* dari arus kas proyek yang masuk dan dibandingkan dengan investasi awal yang dilakukan sehingga didapatkan lamanya waktu yang dibutuhkan untuk mendapatkan kembali investasi awal tersebut.