



Studi Kelayakan Bisnis (SKB)

PENDEKATAN PRAKTIS

Ramlan Ruveni

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI BINANIAGA

Pengertian dan Manfaat

Studi kelayakan bisnis (SKB) adalah penelitian tentang dapat tidaknya suatu bisnis dilaksanakan dengan berhasil dengan pertimbangan mendapatkan manfaat finansial (Arti sempit).

SKB adalah penelitian tentang berhasil tidaknya proyek investasi dilaksanakan secara menguntungkan (penyerapan tenaga kerja, pemanfaatan eksekutif sumber daya, penghematan devisa, dan peluang usaha)

Investasi (capital expenditure) memiliki arti penting mengingat :

- ▶ mempunyai konsekuensi jangka panjang.
- ▶ umumnya menyangkut jumlah yang besar
- ▶ komitmen tidak mudah diubah

Manfaat :

- ▶ Manfaat Finansial
- ▶ Manfaat Ekonomi Nasional
- ▶ Manfaat Sosial

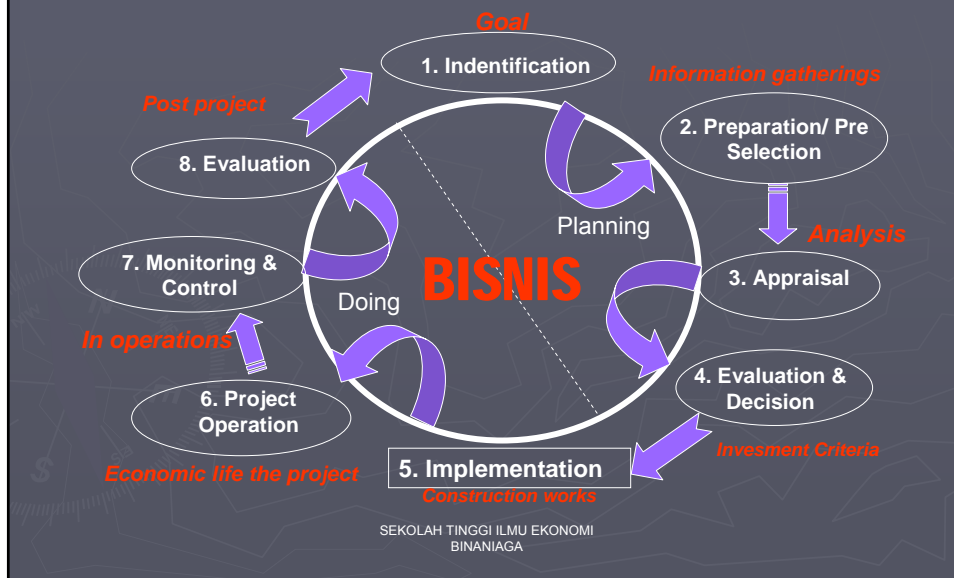
SKB dilakukan tergantung dari faktor berikut :

- ▶ Besar kecilnya dana investasi
- ▶ Business uncertainty
- ▶ Kompleksitas variabel yang berpengaruh



SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI
BINANIAGA

BUSINESS PROJECT CYCLE



Business Project Cycle

Identifikasi Proyek Bisnis :

Lahirnya ide proyek :

1. Market base business project
2. Resources base business project
3. Policy business project

Orientasi : regional, nasional, global.

Tahap Persiapan dan analisis :

- Pengumpulan data pasar dan pemasaran, lingkungan industri, teknis dan teknologis, manajemen dan organisasi, hukum, dan keuangan.

Tahap Penilaian – Appraisal :

- Perizinan pendirian
- Sumber pembiayaan
- Pengelola

Tahap Implementasi :

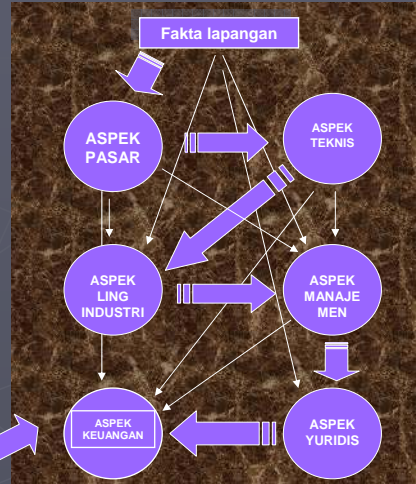
- ▶ Pra konstruksi
- ▶ Masa konstruksi
- ▶ Pra Operasi
- ▶ Masa Operasi
- ▶ Tahap Evaluasi
- ▶ Monitoring (on going project evaluation)
- ▶ Evaluasi Kinerja (Evaluation Post Project)



PIHAK YANG BERKEPENTINGAN DAN LANGKAH STUDI KELAYAKAN

PIHAK YANG BERKEPENTINGAN DG SKB

- ▶ **Pelaku Bisnis dan Investor**
Berorientasi profit dan menambah Kekayaan pemilik modal
- ▶ **Kreditur**
Adanya keamanan dari dana yang disalurkan (terjaminnya pokok pinjaman dan bunganya).
- ▶ **Pemerintah**
perluasan kesempatan kerja, penghematan devisa, pendapatan masyarakat
- ▶ **Masyarakat**
Akibat positif bagi kehidupan masyarakat



SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI
BINANIAGA

Struktur Studi Kelayakan

1. Pendahuluan
2. Aspek Pasar dan Pemasaran
3. Aspek Lingkungan Industri
4. Aspek Teknis dan Teknologis
5. Aspek Manajemen & SDM
6. Aspek Yuridis
7. Aspek Finansial
8. Kesimpulan



SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI
BINANIAGA

Pendahuluan

- ▶ **Latar Belakang**
Menguraikan alasan mengapa perlu dilakukan studi kelayakan
- ▶ **Manfaat**
Apa yang diperoleh dari studi kelayakan
- ▶ **Tujuan studi kelayakan :**
Apa yang hendak dicapai dari SKB
- ▶ **Pihak yang Terkait**
(Investor, kreditur, pemerintah dan masyarakat)



SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI
BINANIAGA

Aspek Pasar dan Pemasaran

ASPEK PASAR

1. Pasar dan Jenis Pasar (pasar konsumen, industri, reseller)
2. Analisis penawaran dan permintaan produk
Pengukuran Permintaan :
 - a. Data impor produk yang bersangkutan
 - b. Data impor, ekspor dan produksi DN
 $PE = P + (I-E) + dC$
 - c. Permintaan Industri
3. Trend Perkembangan Permintaan Produk

PE: permintaan efektif

P : produksi DN

I: Import E: ekspor

dC = selisih persediaan

Teknik Peramalan Penjualan

- ▶ *Judgmental method*
- ▶ *Analisis trend* (linier, non linier, regresi korelasi)
- ▶ *Specific purpose method* (analisis industri, product line, analisis Penggunaan produk akhir)

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI
BINANIAGA

Trend Linier

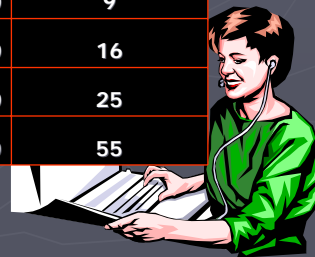
$$b = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{n \sum X^2 - (\sum X)^2} =$$

$$a = \frac{\sum Y - b \sum X}{n}$$

$$Y = 57.761,90 + 6.028,57 X$$

Tahun	X	Demand (Y)	XY	X ²
1998	0	50.000	0	0
1999	1	75.000	75.000	1
2000	2	65.000	130.000	4
2001	3	80.000	240.000	9
2002	4	82.000	328.000	16
2003	5	85.000	425.000	25
Total	15	437.000	1.198.000	55

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI
BINANIAGA



Aspek pasar lanjutan

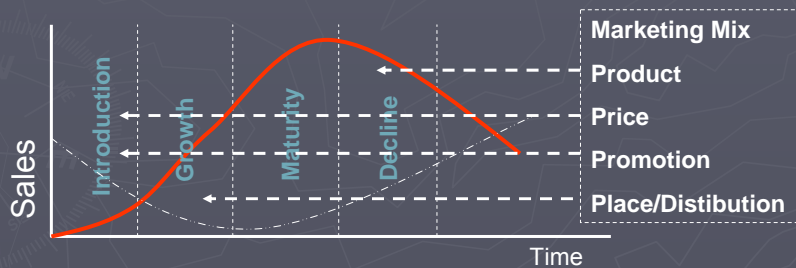


Market space dan Market share

Market space = akses permintaan dari penawaran

Market share = bagian pasar yang dikuasai oleh perusahaan
(penjualan perusahaan dibagi dengan penjualan industri).

Daur hidup produk (product life cycle)



SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI
BINANIAGA

Aspek pasar lanjutan .



ASPEK PEMASARAN

Segmenting, Targeting and Positioning

Dasar-dasar segmentasi :

- Geografis : daerah sejuk, panas, pantai dll
- Demografis : umur, jenis kelamin, agama, pendidikan, kepadatan, penghasilan, dll.
- Sosiologis : kel. Budaya, kelas sosial, dsb.
- Psikografis : kepribadian, sikap, manfaat produk, dsb

Syarat segmentasi : measurability, accessibility, substantiability

Targeting :

Ukuran dan pertumbuhan segmen, kemenarikan struktur segmen (profitable), dan sasaran & sumber daya yang dimiliki.

Alternatif pasar sasaran : *undifferentiated marketing (produk tunggal), differentiated marketing (produk berbeda untuk pasar berbeda), concentrated marketing (pada pembeli tertentu).*

Positioning

Identifikasi keunggulan kompetitif (diferensiasi),:

- *Diferensiasi produk, Diferensiasi jasa, Diferensiasi personel, Diferensiasi citra.*

Memilih keunggulan kompetitif:

- *Berapa banyak perbedaan dipromosikan*
- *Perbedaan mana yang dipromosikan*

Mewujudkan dan mengkomunikasikan.

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI
BINANIAGA

Strategi Marketing Mix = 4P

I. Strategi Produk :

- *Logo dan Moto (memiliki arti, menarik, mudah diingat)*
- *Menciptakan Merk (mudah diingat, kesan modern, memiliki arti, dan menarik)*
- *Kemasan (kualitas, bentuk, warna dan persyaratan lainnya)*
- *Label (pembuat, dimana dibuat, cara penggunaan, masa daluarsa, dll)*

II. Strategi Harga

Tujuan : bertahan hidup, laba maksimal, market share, pesaing.

Metoda penetapan harga :

- 1. Diskriminasi harga (menurut pelanggan, bentuk produk, tempat, waktu).*
- 2 Harga produk baru (Market skimming pricing, market penetration pricing)*

III. Place (Distribution)

Faktor yang berpengaruh : Pasar/pelanggan, karakteristik produk, pertimbangan pengendalian

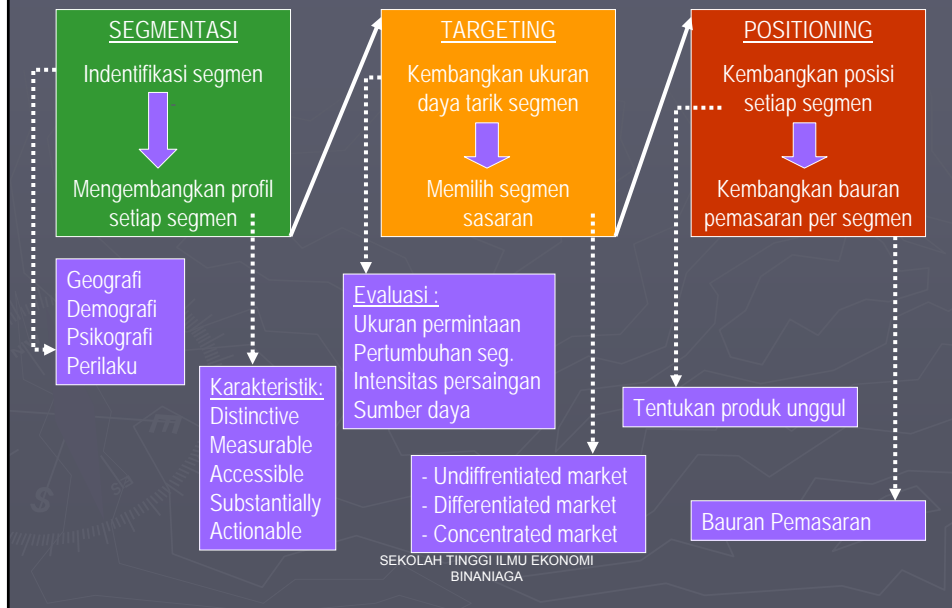
Jenis Distribusi : Distribusi intensif, eksklusif, dan selektif

IV. Strategi Promosi (promotional mix) :

Aadvertensi, sales promotion, publick relation, personal seling.

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI
BINANIAGA

SEGMENTATION, TARGETING AND POSITIONING



Profile Segmen

Industri Kecil	Industri Menengah	Industri Besar
Teknologi kadang perlu bila murah harganya dan gampang diterapkan	Teknologi diperlukan bila menunjang efisiensi dan meningkatkan produksi	Teknologi mutlak diperlukan untuk meningkatkan daya saing industri
Teknologi sederhana	Teknologi tepat guna	Teknologi tinggi dan otomatisasi

MENGUKUR DAYA TARIK SEGMENT

NO.	DAYA TARIK SEGMENT	BOBOT	RATING	SKOR
1.	Ukuran Permintaan	0,4	4	1,6
2.	Pertumbuhan Segment	0,3	5	1,5
3.	Intesitas Persaingan	0,2	3	0,6
4.	Akses terhadap segment	0,1	2	0,2
	Total	1,0		3,9

Rating : 1 = STM 2 = TM 3 = CM 4 = M 5 = SM

Total Skor : 1,00 - 2,56 = TM 2,57 - 3,56 = Cukup 3,57 - 5,00 = Menarik

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI
BINANIAGA

Differentiated produk merupakan produk yang unggul

Core competency (Kompetensi Inti) Hamel dan Prahalad

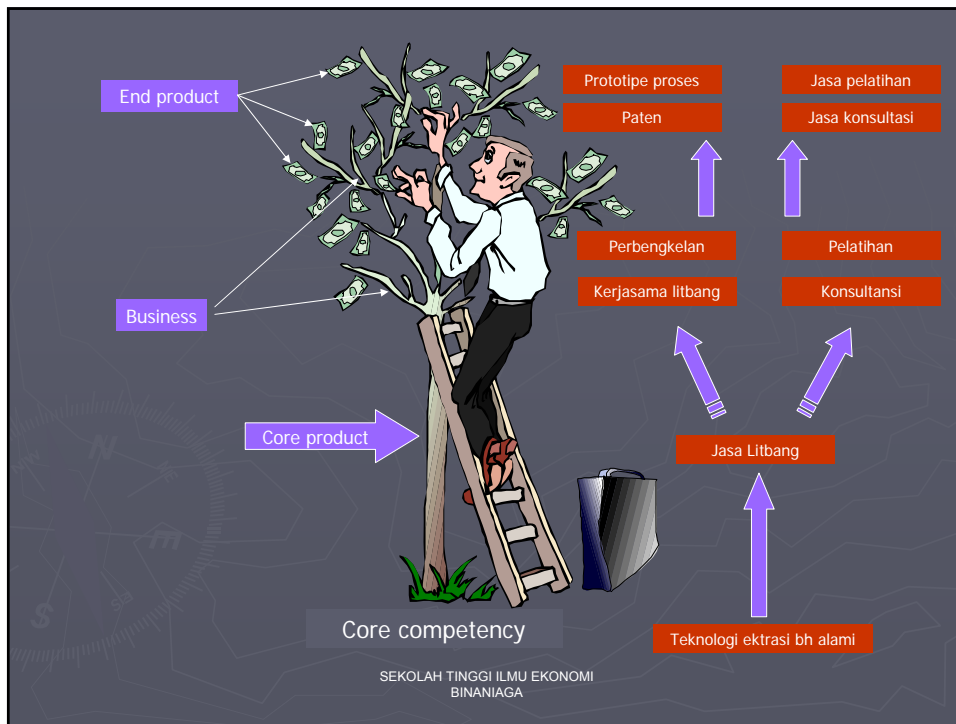
Kumpulan ketrampilan dan teknologi yang memungkinkan perusahaan menyediakan manfaat tertentu kepada pelanggan.

Kompetensi bersumber dari kapabilitas dan sumber daya organisasi, akan tetapi tidak semua kapabilitas dan SDO merupakan kompetensi.

Kapabilitas dapat dikatakan kompetensi jika :

1. Valuable capabilities : perusahaan dapat memanfaatkan peluang dan meminimalkan ancaman.
2. Rare capabilities : kapabilitas yang dimiliki sedikit oleh pesaing.
3. Imperfectly imitable capabilities : kapabilitas yang sulit ditiru oleh pesaing
4. Nonsubstitutable capabilities : tidak dapat digantikan.

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI
BINANIAGA



ASPEK LINGKUNGAN BISNIS

A. Analisis Lingkungan Internal

B. Analisis lingkungan Eksternal

Peranan Analisis Lingkungan Bisnis

1. Peran berorientasi kebijakan (informasi awal untuk isu strategis yang luas)
2. Peran berorientasi perencanaan strategis (peramalan lingkungan strategis)
3. Peran berorientasi fungsi (memperbaiki kinerja fungsi organisasi)

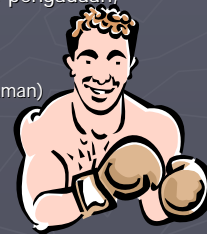
Teknik Analisis Lingkungan

1. Analisis profit impac of market strategy (membandingkan model strategi terhadap tingkat pengembalian modal)
2. Analisis rentang nilai (value chain analysis)
3. Analisis fungsional



Lingkungan Internal

- ▶ *Resources (Sumber Daya)*
 1. Tangible : sumber daya keuangan dan sumber daya fisik dan organisasi.
 2. Intangible : teknologi, inovasi, dan reputasi.
 3. Sumber Daya Manusia
- ▶ *Capability (Kapabilitas)*
 1. Pendekatan fungsional : keuangan & akuntansi, pemasaran, penjualan & distribusi, SDM, operasi dll.
 2. Pendekatan Value Chain :
 - ▶ Aktivitas utama berkaitan dengan penciptaan fisik produk, penjualan, pengiriman dan pelayanan purna jual.
 - ▶ Aktivitas pendukung berkaitan dengan fungsi SDM, pengadaan, pengemb. teknologi, dan administratif.
- ▶ *Core Competence (kompetensi inti)*
 Kapabilitas = kompetensi jika :
 1. Valuable capabilities (memanfaatkan peluang minimalisasi ancaman)
 2. Rare capabilities
 3. Imperfectly imitable capabilities
 4. Nonsubstitutable capabilities



SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI
BINANIAGA

Kekuatan-Kekuatan yg Mempengaruhi Persaingan Industri

Michael Porter

Tawar Menawar Pemasok

Didominasi sedikit perusahaan, produknnya unik, industri bkn pelanggan penting, dapat melakukan integrasi ke hilir.

Pemasok

Rivalitas Diantara Para Pesaing

Persaingan merebut posisi melalui persaingan harga, iklan, pengenalan produk, pelayanan kepada pelanggan

Pendatang Baru

Ancaman Masuknya Pendatang Baru

- a. Economies of scale
- b. Product Differentiation
- c. Capital Requirement
- d. Switching Cost
- e. Akses ke saluran distribusi
- f. Kebijakan pemerintah
- g. Lain-lain (Keunggulan biaya, bh baku, lokasi, subsidi, pengalaman & belajar)

Pesaing Industri

Pembeli

Tawar Menawar Pembeli

Kualitas lebih baik, pelayanan lebih baik, dan biaya murah.

Produk Pengganti

Tekanan Produk Pengganti

Produk substitusi dengan Switching cost rendah, harga murah, dan kualitas lebih baik.

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI
BINANIAGA

Aspek Teknis dan Teknologis



A. Lokasi Pabrik

B. Skala Operasi dan Luas Produksi

B. Proses Produksi, dan lay out

D. Teknologi, Fasilitas Produksi

E. Skedul kegiatan

Faktor Lokasi Pabrik

- ▶ **Utama** (bahan baku, pemasaran, listrik dan air, tenaga kerja, transportasi)
- ▶ **Pendukung** (rencana masa depan, perluasan, fasilitas layanan, keuangan, perumahan, harga tanah, peraturan daerah, sikap masyarakat, iklim lingkungan dll)

Metoda Penilaian Lokasi

- Kualitatif alternatif lokasi,
- Perbandingan Biaya,
- Metoda transportasi

Metoda Penentuan Luas Produksi

- Marjinal cost,
- Break Event Point,
- Linear programming)

Faktor Pertimbangan Pemilihan Teknologi

- Jenis teknologi,
- Sesuai persyaratan,
- Tenaga ahli,
- Bahan baku dan bahan pembantu,
- Dana yang tersedia,
- Informasi keberhasilan teknologi

Aspek Manajemen

A. Manajemen Masa Konstruksi

Teknik yang digunakan :

Gantt Chart, Network Planning (PERT, CPM)

Gantt Chart :

- ❖ Tentukan rincian kegiatan
- ❖ Identifikasi urutan logis
- ❖ Tentukan waktu yang dibutuhkan,
- ❖ Tentukan awal dan akhir kegiatan
- ❖ Konsep penjawalan pada bagan
- ❖ Diskusikan dengan orang yang akan terlibat
- ❖ Membuat bagan yang disepakati
- ❖ Koreksi apabila diperlukan

B. Manajemen Masa Operasi

Yang dibahas dalam masa operasi :

- ▶ Disain jabatan dan keahlian yang diperlukan (job deskripsi, job spesifikasi)
- ▶ Struktur organisasi (Lini, staf, fungsional, divisional, matriks)
- ▶ Sistem imbalan dan penggajian



Aspek Finansial & Risiko Bisnis

- A. Biaya Investasi dan Modal Kerja
- B. Struktur Finansial dan Sumber Modal
- C. Jadwal Pembayaran Hutang
- D. Estimasi Penjualan
- E. Estimasi Biaya Produksi
- F. *Cash-Flow & Cost of Capital*
- G. Poyeksi Neraca dan Rugi Laba
- H. Kriteria Investasi
- I. Debt Service Coverage

RISKO BINIS

- a. Analisis Sensitivitas
- b. Analisis Distribusi Probabilitas
- c. Analisis Statistik
- d. Analisis NPV=0



$$\sigma = \sqrt{\sum_{t=1}^n (E_t - \bar{E})^2 (P_t)}$$

E = hasil yang diperoleh pd periode t
 E = Nilai rata-rata hasil yang diharapkan
 P = probabilitas pada periode t
 n = frekuensi penerimaan

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{t=1}^n (E_t - \bar{E})^2}{n}}$$

$$\text{Koefisien Korelasi } (\rho) = \frac{\text{Standar Deviasi } (s)}{\text{Rate of Return } (E)}$$

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI
BINANIAGA

Investasi Awal

- ▶ Biaya Pra Operasi (Studi kelayakan, litbang produk, perizinan, uji coba proses)
- ▶ Biaya Aktiva tetap
 1. Tanah dan Bangunan
 2. Mesin-mesin produksi
 3. Tool and equipment
 4. Kendaraan mobilitas
 5. Peralatan kantor, dll

Penentuan umur proyek:

1. Umur ekonomis aktiva utama.
2. Umur ekonomis aktiva yang nilainya tertinggi.



RUMAH Sulawesi Selatan. Atap Tongkonan pada rumah tradisional Toraja sangat unik, yaitu berbentuk perahu Wangka (Bugis).

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI
BINANIAGA

Aspek Finansial lanjutan

Kebutuhan Modal Kerja Awal

- ❖ Kebutuhan dana untuk pembelian bahan, dan pembayaran biaya tunai lain

Aktivitas	Waktu hari
Pengadaan bahan baku	10
Pengolahan produk	25
Peresediaan Gudang	5
Pengiriman	5
Piutang	10
Total Waktu Siklus	55

Keb Bahan Baku = 55 hr x 100 kg x Rp150 =	825.000
Biaya Tenaga Kerja = 45 hr x 10 org x Rp 20.000 =	9.000.000
Biaya Overhead = 45 hr x Rp 50.000 =	2.250.000
Biaya Operasional = 2 bulan x Rp 5.000.000	10.000.000
Kebutuhan Modal Kerja	22.075.000



Cash Flows (Arus Kas)

Cash Inflow :

1. Pendapatan atau penjualan
2. Nilai sisa aktiva tetap dan Modal kerja pada akhir periode
3. Penurunan Modal Kerja
4. Keuntungan dari penjualan aktiva

Net Cashflow :

Cash inflow – Cash Outflow atau
 Net Profit + Depresiasi + Bunga Pinjaman

Cash Outflow :

1. Biaya Pra Operasi
2. Biaya Investasi (Aktiva Tetap)
3. Kenaikan Modal Kerja (Net Concept)
4. Biaya Operasional
5. Pajak

Bukan unsur cashflow :

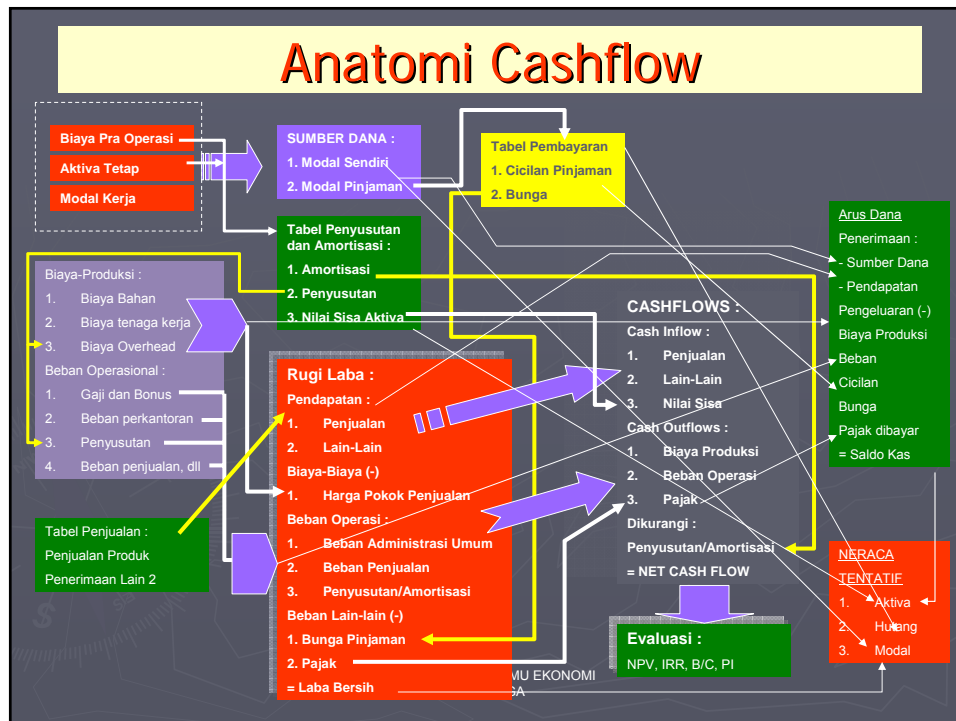
Biaya penyusutan
 Biaya Bunga dan cicilan hutang

COC (Cost of Capital)

► Modal Sendiri = Retained Earning (r)

► Modal Pinjaman = Bunga Pinjaman (i)

► Gabungan =
$$COC = \frac{(i \times P) + (r \times S)}{(P + S)} \times 100\%$$



Kriteria Investasi

Payback Period = C/cf

$$NPV = \left(\sum \frac{b_t - c_t}{(1+i)^t} \right) - K_o$$
$$\frac{B}{C} = \frac{\sum \left(\frac{b_t}{(1+i)^t} \right)}{\sum \left(\frac{c_t}{(1+i)^t} \right) + K_o}$$
$$IRR = i_+ + \left(\frac{(PV_+)}{(PV_+ - PV_-)} * (i_- - i_+) \right)$$
$$BEP = \frac{FC}{1 - \frac{VC}{P}}$$

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI
BINANIAGA

Analisis Sensitivitas

- Adalah teknik untuk mengantisipasi perubahan yang mungkin terjadi pada parameter-parameter yang diperkirakan dalam perencanaan.
Melalui analisis sensitivitas akan diketahui faktor-faktor apa saja yang paling sensitif.
- Untuk mengukur tingkat sensitivitas digunakan formula Switching Value (SV) yang menggambarkan tingkat perubahan parameter tertentu yang menyebabkan NPV=0

$$SV = i_+ + \left(\frac{(PV_+)}{(PV_+ - PV_-)} * (i_- - i_+) \right)$$

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI
BINANIAGA

Kesimpulan dan Saran

A. Kesimpulan

(Feasible, tidak feasible, dengan catatan, asumsi)

B. Saran

Lampiran-Lampiran



SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI
BINANIAGA