

**ANALISIS KELAYAKAN BISNIS KERAJINAN KUJANG
PARO PADA PO. PANEUPAAN KUJANG PAJAJARAN
BOGOR JAWA BARAT**

TUGAS AKHIR

Untuk Memenuhi Sebagai Syarat-Syarat Penyelesaian
Program D-IV Program Studi Manajemen Bisnis Industri
Pada Politeknik STMI Jakarta



DISUSUN OLEH :

ERWIN TAYOGA

1712001

**POLITEKNIK STMI JAKARTA
KEMENTERIAN PERINDUSTRIAN RI
JAKARTA**

2016

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Saya mahasiswa Politeknik STMI Jakarta, Kementerian Perindustrian R.I.

Nama : Erwin Tayoga
NIM : 1712001
Jurusan : Manajemen Bisnis Industri

Dengan ini menyatakan bahwa hasil karya Tugas Akhir yang saya buat dengan judul :

ANALISIS KELAYAKAN BISNIS KERAJINAN KUJANG PARO PADA PO. PANEUPAAN KUJANG PAJAJARAN BOGOR JAWA BARAT

- Dibuat dan diselesaikan, dengan menggunakan literatur hasil kuliah, survey lapangan, dosen pembimbing, melalui tanya jawab serta buku-buku jurnal acuan yang tertera dalam referensi pada Tugas Akhir ini.
- Bukan merupakan duplikasi karya tulis yang sudah dipublikasikan atau yang pernah dipakai untuk mendapatkan gelar sarjana sains terapan/sarjana di Sekolah Tinggi Manajemen Bisnis Industri atau Universitas/Perguruan Tinggi lain, kecuali pada bagian-bagian tertentu digunakan sebagai referensi yang semestinya.
- Bukan merupakan karya tulis terjemahan dari kumpulan buku atau judul acuan yang tertera dalam referensi pada karya Tugas Akhir saya.

Jika terbukti saya tidak memenuhi apa yang telah saya nyatakan seperti diatas, maka karya Tugas Akhir saya ini dibatalkan.

Jakarta, 16 Agustus 2016
Yang Membuat Pernyataan

Erwin Tayoga

**POLITEKNIK STMI JAKARTA
KEMENTERIAN PERINDUSTRIAN RI**

LEMBAR PENGESAHAN
JUDUL TUGAS AKHIR :
“ANALISIS KELAYAKAN BISNIS KERAJINAN KUJANG PARO PADA
PO. PANEUPAAN KUJANG PAJAJARAN BOGOR JAWA BARAT”

DISUSUN OLEH :

Nama : Erwin Tayoga

NIM : 1712001

Program Studi : Manajemen Bisnis Industri

Telah diuji oleh Tim Penguji Sidang Tugas Akhir Program Studi Manajemen
Bisnis Industri Politeknik STMI Jakarta pada hari senin tanggal 24 Oktober 2016

Jakarta, 24 Oktober 2016

Penguji 1

Penguji 3

Drs. Atang Sugiyono, M.Si

Drs. Marison Sitorus, MM

Penguji 2

Penguji 4

Dra. Sri Daryuni, MM

Drs. Ubaldus Upa, MSc

LEMBAR BIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : Erwin Tayoga
NIM : 1712001
Nama Dosen Pembimbing : Drs. Ubaldus Upa, MSc

| No. | Tanggal | Pokok Bahasan | Keterangan | Paraf Dosen |
|------------|-----------------|----------------------|-------------------|--------------------|
| 1. | 19 Mei 2016 | Pengajuan Proposal | Revisi | |
| 2. | 24 Mei 2016 | Persetujuan Proposal | Acc | |
| 3. | 14 Juni 2016 | Bab I, Bab II | Revisi | |
| 4. | 23 Juni 2016 | Bab I, Bab II | Acc | |
| 5. | 28 Juni 2016 | Bab III, Bab IV | Revisi | |
| 6. | 01 Juli 2016 | Bab III, Bab IV | Revisi | |
| 7. | 13 Juli 2016 | Bab III, Bab IV | Acc | |
| 8. | 13 Juli 2016 | Bab V, Bab VI | Revisi | |
| 9. | 16 Agustus 2016 | Bab V, Bab VI | Acc | |

Jakarta, 16 Agustus 2016

Dosen Pembimbing,

Drs. Ubaldus Upa, MSc

NIP. 195504121986031003

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur tak henti penulis panjatkan kehadirat Allah SWT Tuhan Yang Mahaesa yang selalu memberikan pertolongan, karunia, rahmat dan hidayah-Nya pada setiap langkah dalam kehidupan penulis. Setelah penulis selesai membuat Laporan Praktik Kerja Lapangan, akhirnya penulis juga selesai menyusun Tugas Akhir dengan judul “Analisis Kelayakan Bisnis Kerajinan Kujang Paro Pada PO. Paneupaan Kujang Pajajaran Bogor Jawa Barat”. Penulisan Tugas Akhir ini merupakan salah satu persyaratan akademis untuk menyelesaikan Program Studi D-IV di Politeknik STMI Jakarta, Kementerian Perindustrian RI, Jurusan Manajemen Bisnis Industri.

Penulis menyadari dalam penulisan tugas akhir ini masih banyak terdapat kekurangan, baik menyangkut etika penulisan, maupun bahasa. Sehubungan dengan kekurangan tersebut, penulis mengharapkan kritik dan saran dari semua pihak sehingga dapat diperbaiki agar lebih baik lagi di masa yang akan datang.

Selanjutnya, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang mendalam dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian laporan ini. Ucapan terima kasih saya sampaikan terutama kepada :

- Bapak Dr. Mustofa, ST, MT selaku Direktur Politeknik STMI Jakarta yang memberikan dukungan bagi terselenggaranya Praktek Kerja Lapangan tahun 2016.
- Kepada Bapak Drs. Mulyono, MM selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Otomotif (ABO) d.h Manajemen Bisnis Industri (MBI) yang senantiasa memberikan semangat dan motivasi demi selesainya tugas akhir ini.
- Bapak Drs. Ubaldus Upa, MSc selaku dosen pembimbing yang senantiasa memberikan motivasi, saran, dan koreksi di tengah kesibukan beliau, demi penyempurnaan tugas akhir ini.

- Kepada Pimpinan PO Paneupaan Kujang Pajajaran Bapak Wahyu Affandi Suradinata, BSc yang telah mengizinkan saya untuk melaksanakan praktik kerja lapangan di perusahaan tersebut.
- Kepada Ibu Yanti selaku sekretaris sekaligus pendamping yang senantiasa membantu saya ketika Pimpinan PO Paneupaan Kujang Pajajaran tidak hadir di tempat saat saya membutuhkan informasi tentang pengelolaan usaha.
- Kepada para staf, pekerja/buruh yang tidak mampu saya sebutkan satu persatu di mana telah membantu dan memberikan banyak informasi dan penjelasan bermanfaat dalam praktik kerja lapangan.
- Kepada Ibu Lismawati selaku ibunda dari Puspa Jelita yang senantiasa membantu memberikan sarana dan prasarana selama saya melaksanakan Praktek Kerja Lapangan.
- Kepada Puspa Jelita selaku partner selama praktik kerja lapangan di PO Paeupaan Kujang Pajajaran yang senantiasa menemani bersama dalam suka dan duka, termasuk diskusi mengenai pembuatan beberapa laporan dalam tugas akhir ini.
- Kepada kedua orang tua saya dan keluarga yang selalu memberikan dukunga baik moril maupun materil dan doa.
- Kepada kawan-kawan seperjuangan jurusan Manajemen Bisnis Industri angkatan 2012 khususnya Ghina Silvia, Tio Fanny, Rffika Ali, Kartika Rahmi, Istiqlal Wiranata, Dwi Siswanto, Taufan Widiyanto, Vega Kuncoro, Marion Sitanggang, Ribka Mariana dan keluarga besar Forum Olahraga Mahasiswa Politeknik STMI Jakarta yang juga memberikan motivasi, semangat, dan atas kesediaannya untuk saling berbagi ilmu, informasi, dan pengetahuan dalam pengerjaan tugas akhir ini.

Jakarta, 16 Agustus 2016

Penulis

Erwin Tayoga

ABSTRAK

PO. Paneupaan Kujang Pajajaran beridiri pada tahun 1995 dan terletak di Jln. Parungbanteng RT.004 RW.001 Kelurahan Katulampa Kecamatan Bogor Timur Kota Bogor Jawa Barat. Pendiri usaha ini adalah bapak Wahyu Affandi Suradinata BSc. Usaha ini memproduksi kerajinan kujang paro yang merupakan replika senjata tradisional asli bangsa sunda. Kendala utama yang dihadapi usaha ini adalah pengembangan usaha yang terlihat stagnan atau berjalan ditempat, yang selama ini secara kenyataan perusahaan memiliki prospek yang bagus untuk melakukan pengembangan dalam usahanya. Oleh karena itu, perlu adanya suatu analisa mengenai kelayakan usaha pada bisnis kerajinan kujang paro yang ada pada PO. Paneupaan Kujang Pajajaran. Namun sebelum melakukan kegiatan analisa terhadap perusahaan PO. Paneupaan Kujang Pajajaran perlu diteliti terlebih dahulu bagaimanakah posisi produk perusahaan dipasaran dan strategi apa yang harus diterapkan oleh perusahaan serta apakah segala bentuk biaya usaha dalam perusahaan ini layak dilanjutkan atau tidak. Sehingga perlu dilakukan studi terlebih dahulu untuk mengetahui kelayakan terhadap biaya-biaya usaha yang ada pada perusahaan tersebut, yang mana ditinjau dari aspek pasar dan pemasaran berdasarkan analisis strategi SWOT dan aspek keuangan berdasarkan perhitungan Payback Period (PP), Net Present Value (NPV), Profitability Index (PI), Internal Rate of Return (IRR) serta analisis Break Event Point (BEP) pada tahun 2011. Dari hasil analisis strategi SWOT pada aspek pasar dan pemasaran menunjukkan posisi produk perusahaan berada pada kuadran III tahun 2011 dengan titik koordinat $S - W = -0,04$ dan $O - T = 0,56$ sehingga perusahaan perlu melakukan strategi Turn-Around pada perusahaannya, dan pada aspek keuangan berdasarkan kriteria penilaian investasi adalah Payback Period (PP) sebesar 0,99 tahun atau (9 bulan 9 hari) lebih singkat dari jangka waktu yang diinginkan, Net Present Value (NPV) diperoleh dalam angka positif sebesar Rp.70.268.260, Profitability Index (PI) dengan nilai 1,86 (>1), Internal Rate of Return (IRR) sebesar 70% lebih besar dari modal biaya (discount factor) sebesar 50% serta berdasarkan analisis titik impas atau Break Event Point (BEP) diperoleh rencana penjualan (Q unit) $800 > BEP$ (Q unit) sebesar 137.

Kata Kunci : *SWOT, Payback Period, Net Present Value, Profitability Index, Internal Rate Of Return dan Break Event Point.*

DAFTAR ISI

| | |
|------------------------------------|-----|
| LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN | i |
| LEMBAR PERSETUJUAN DOSEN | ii |
| LEMBAR BIMBINGAN TUGAS AKHIR | iii |
| KATA PENGANTAR | iv |
| ABSTRAK | vi |
| DAFTAR ISI..... | vii |
| DAFTAR GAMBAR | x |
| DAFTAR TABEL..... | xi |

BAB I PENDAHULUAN

| | |
|-------------------------------------|---|
| 1.1. Latar Belakang Penelitian..... | 1 |
| 1.2. Rumusan Masalah..... | 3 |
| 1.3. Batasan Masalah | 3 |
| 1.4. Tujuan Penelitian | 4 |
| 1.5. Manfaat Penelitian | 4 |
| 1.6. Sistematika Penulisan | 5 |

BAB II LANDASAN TEORI

| | |
|--|----|
| 2.1. Pengertian Studi Kelayakan..... | 7 |
| 2.2 Tujuan Studi Kelayakan | 8 |
| 2.3. Tahap-tahap Dalam Studi Kelayakan | 8 |
| 2.4 Aspek-aspek Studi Kelayakan | 9 |
| 2.4.1 Aspek Pasar dan Pemasaran | 9 |
| 2.4.1.1 Pemasaran Barang..... | 10 |
| 2.4.1.2 Segmentasi Pemasaran..... | 10 |
| 2.4.1.3 Strategi Bauran Pemasaran | 11 |
| 2.4.2 Aspek Keuangan | 17 |
| 2.4.2.1 Sumber-Sumber Dana | 18 |
| 2.4.2.2 Arus Kas (<i>Cash Inflows</i>) | 19 |

| | |
|--|----|
| 2.4.2.3 Kriteria Penilaian Investasi | 20 |
| 2.4.2.4 Analisis Break Event Point (BEP) | 22 |
| 2.5 Analisis SWOT | 23 |
| 2.5.1 Cara Membuat Analisis SWOT | 24 |
| 2.5.2 Matriks SWOT | 25 |

BAB III METODELOGI PENELITIAN

| | |
|---|----|
| 3.1 Jenis dan Sumber Data..... | 27 |
| 3.1.1 Jenis Data | 27 |
| 3.1.2 Sumber Data | 27 |
| 3.2 Metode Pengumpulan Data..... | 28 |
| 3.3.1 Penelitian Lapangan | 29 |
| 3.3.2 Penelitian Kepustakaan | 29 |
| 3.3 Metode Pengolahan dan Analisis Data | 29 |
| 3.4 Kerangka Berfikir | 33 |

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

| | |
|---------------------------------------|----|
| 4.1 Sejarah Perusahaan | 35 |
| 4.2 Aspek Pasar dan Pemasaran | 39 |
| 4.2.1 Gambaran Umum Perusahaan..... | 39 |
| 4.2.2 Visi dan Misi Perusahaan..... | 41 |
| 4.2.3 Strategi Pemasaran | 42 |
| 4.3 Struktur Organisasi | 44 |
| 4.3.1 Deskripsi Pekerjaan..... | 45 |
| 4.3.2 Tenaga Kerja | 46 |
| 4.4 Bahan Baku Kujang Paro..... | 47 |
| 4.4.1 Mesin dan Peralatan | 47 |
| 4.4.2 Proses Produksi | 49 |
| 4.5 Analisis SWOT | 57 |
| 4.5.1 Evaluasi Faktor Internal | 57 |
| 4.5.2 Evaluasi Faktor Eksternal | 59 |

| | |
|---|----|
| 4.5.3 Diagram Analisis SWOT | 60 |
| 4.6 Aspek Keuangan | 62 |
| BAB V Pembahasan | |
| 5.1 Aspek Pasar dan Pemasaran | 67 |
| 5.1.1 Gambaran Umum Perusahaan | 67 |
| 5.1.2 Strategi Pemasaran | 68 |
| 5.2 Pengambilan Keputusan Strategi Bisnis | 71 |
| 5.2.1 Kekuatan Perusahaan | 71 |
| 5.2.2 Kelemahan Perusahaan | 72 |
| 5.2.3 Peluang Bagi Perusahaan | 73 |
| 5.2.4 Ancaman Bagi Perusahaan | 74 |
| 5.3 Matriks SWOT | 75 |
| 5.4 Aspek Keuangan | 80 |
| BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN | |
| 6.1. Kesimpulan..... | 88 |
| 6.2. Saran | 89 |
| DAFTAR PUSTAKA | |
| LAMPIRAN | |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|---|----|
| 2.1 Empat P Bauran Pemasaran | 12 |
| 2.2 Analisis SWOT | 24 |
| 2.3 Matriks SWOT | 26 |
| 3.1 Kerangka Berfikir..... | 34 |
| 4.1 Kujang Paro..... | 42 |
| 4.2 Kemasan kujang paro | 42 |
| 4.3 Struktur Organisasi | 44 |
| 4.4 Alur Produksi Kepala Kujang | 49 |
| 4.5 Proses Peleburan Kuningan..... | 50 |
| 4.6 Hasil Cetakan Kuningan | 50 |
| 4.7 Pelukisan Pamor..... | 51 |
| 4.8 Kujang yang Diberi Pamor..... | 51 |
| 4.9 Perendaman dengan Air Keras..... | 52 |
| 4.10 Hasil Perendaman Air Keras | 53 |
| 4.11 Hasil Akhir Kujang Siap Dikemas | 53 |
| 4.12 Alur Proses Gagang Kujang..... | 53 |
| 4.13 Kayu Sonokeling..... | 54 |
| 4.14 Hasil Bentuk Gagang Kujang..... | 54 |
| 4.15 Pemasangan Selut..... | 55 |
| 4.16 Hasil Akhir Gagang Kujang..... | 55 |
| 4.17 Hasil Akhir Kujang yang Dipasang Gagang Kujang | 56 |
| 4.18 Kujang Paro yang Siap Dipasarkan | 56 |
| 4.19 Layout PO. Paneupaan Kujang Pajajaran | 57 |
| 4.20 Diagram SWOT | 61 |
| 5.1 Kujang Paro..... | 68 |
| 5.2 Kemasan Kujang Paro..... | 69 |
| 5.3 Distribusi Perdagangan | 70 |
| 5.4 Distribusi Perdagangan | 71 |
| 5.5 Perhitungan <i>Break Event Point</i> (BEP) | 87 |

DAFTAR TABEL

| | | |
|------|--------------------------------------|----|
| 4.1 | Daftar Harga..... | 43 |
| 4.2 | Tenaga Kerja..... | 46 |
| 4.3 | Daftar Mesin..... | 48 |
| 4.4 | Daftar Peralatan | 48 |
| 4.5 | IFAS | 59 |
| 4.6 | EFAS | 60 |
| 4.7 | Daftar Pembelian Barang | 62 |
| 4.8 | Kebutuhan Modal Kerja..... | 63 |
| 4.9 | Harga Pokok Penjualan | 65 |
| 4.10 | Laba Rugi..... | 66 |
| 5.1 | Daftar Harga..... | 69 |
| 5.2 | Matriks SWOT..... | 75 |
| 5.3 | <i>Cash Inflows</i> | 80 |
| 5.4 | <i>Payback Period</i> | 81 |
| 5.5 | <i>Net Present Value</i> | 82 |
| 5.6 | <i>Profitability Index</i> | 83 |
| 5.7 | <i>Internal Rate of Return</i> | 84 |
| 5.8 | <i>Break Event Point</i> | 85 |
| 5.9 | Rekapitulasi Perhitungan BEP | 86 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kota Bogor adalah sebuah kota di Provinsi Jawa Barat, Indonesia. Kota ini terletak 59 km sebelah selatan Jakarta, dan wilayahnya berada di tengah-tengah wilayah Kabupaten Bogor. Kota Bogor juga dikenal sebagai sentra industri kreatif yang menghasilkan berbagai macam barang-barang kerajinan tradisional, makanan khas, minuman sampai dengan tempat wisata dan rekreasi yang menarik.

Berbicara mengenai kerajinan atau kriya di Kota Bogor mempunyai banyak jenis kerajinan yang diantaranya terdiri dari kerajinan anyaman, kerajinan membatik, kerajinan lukisan sampai dengan kerajinan pengolahan logam, salah satunya yaitu sentra kerajinan pengolahan logam yang terletak di Jl. Parungbanteng RT/RW 004/001 Kelurahan Katulampa Kecamatan Bogor Timur Kota Bogor yang memproduksi kerajinan Kujang Pajajaran.

Kegiatan pengolahan logam ini telah berkembang dan berlangsung sejak beberapa tahun yang lalu. Awalnya sang pemilik yaitu Bapak Wahyu atau sering dikenal dengan panggilan Abah, membuat kerajinan Kujang ini hanya sekedar hobi saja. Akan tetapi, saat ini produk Kerajinan Kujang semakin bervariasi dan berkembang dan sudah dapat dipasarkan ke berbagai daerah di Indonesia khususnya wilayah Jabodetabek.

Hasil dari kerajinan Kujang Pajajaran ini telah ikut memperkenalkan Kota Bogor sampai ke tingkat internasional. Hal ini dibuktikan dengan dipatenkannya Kerajinan Kujang Pajajaran oleh lembaga perlindungan Hak Atas Kekayaan Intelektual Kementerian Hukum dan HAM (KemenHukHAM) dan lembaga dunia yaitu *United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization (UNESCO)* pada pertengahan tahun 2014.

Seiring berjalannya waktu Kerajinan Kujang Pajajaran semakin banyak diminati, sehingga Bapak Wahyu selaku pemilik dituntut untuk lebih kreatif dalam memproduksi barang-barang *handycraf* berkualitas agar mempunyai daya saing yang tinggi, tidak hanya dari segi harga yang kompetitif tetapi juga

penanganan dan pelayanan purna jual yang lebih baik dan pengiriman tepat waktu.

Untuk memperkaya pengetahuan, maka pada tanggal 8 Maret s.d 30 April 2016 penulis telah melakukan praktek kerja lapangan dengan cara melakukan penelitian di perusahaan perseorangan Paneupaan Kujang Pajajaran di Katulampa Bogor Jawa Barat.

Perusahaan ini adalah salah satu perusahaan yang bergerak dibidang industri kerajinan dengan produk utama Kujang Paro dari bahan baku kuningan. Produk dijual ke berbagai pusat perbelanjaan oleh-oleh dan pusat kerajinan yang ada di wilayah Kota Bogor salah satunya melalui pusat promosi Dewan Kerajinan Daerah Kota Bogor (DEKRANASDA) yang ada di Botani Square Kota Bogor.

Menurut pengamatan penulis selama penelitian tersebut, produk perusahaan tergolong memiliki kualitas yang memadai yang dapat dikembangkan secara maksimal sehingga dapat berkembang secara luas tidak hanya untuk cakupan lokal tapi bahkan interlokal. Akan tetapi perusahaan masih memiliki berbagai kendala dalam proses pengembangan usahanya tersebut yaitu ditinjau dari aspek pasar dan pemasaran yang masih belum maksimal dalam melakukan pemasaran produknya, sehingga produk perusahaan hanya dipasarkan pada beberapa daerah saja, dan aspek keuangan perusahaan yang sebenarnya memiliki prospek yang baik dan menjanjikan, tetapi perusahaan terlihat mengalami keterlambatan pertumbuhan dalam proses pengembangan bisnisnya, sehingga masih perlu adanya suatu analisa mengenai layak atau tidaknya perusahaan dalam proses pengembangan usahanya.

Menyadari permasalahan yang dihadapi perusahaan tersebut, penulis bermaksud membantu perusahaan untuk menganalisa proses kelayakan pengembangan usahanya melalui analisa kelayakan usaha berdasarkan aspek studi kelayakan salah satunya yaitu aspek pasar dan pemasaran serta aspek keuangan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka judul Tugas Akhir ini :
“Analisis Kelayakan Bisnis Kerajinan Kujang Paro pada PO. Paneupaan Kujang Pajajaran Bogor Jawa Barat”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan maka rumusan masalah adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan aspek pasar dan pemasaran, bagaimana analisis posisi perusahaan dan strategi apa yang harus diterapkan perusahaan berdasarkan perhitungan strategi analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Treath*).
2. Berdasarkan aspek keuangan, bagaimana analisis kelayakan bisnis bila dilihat dari *Payback Period* (PP), *Net Present Value* (NPV), *Profitability Index* (PI), dan *Internal Rate Of Return* (IRR) dan *Break Event Point* (BEP).

1.3 Batasan Masalah

Adapun batasan masalah dari penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini dilakukan pada PO. Paneupaan Kujang Pajajaran Bogor Jawa Barat.
2. Data yang digunakan merupakan data perusahaan yang diambil pada tahun 2011-2015.
3. Produk yang menjadi objek penelitian adalah Kujang Paro.
4. Aspek studi kelayakan yang diidentifikasi adalah aspek pasar dan pemasaran ditinjau berdasarkan perhitungan strategi analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Treath*) serta aspek keuangan ditinjau berdasarkan perhitungan *Payback Period* (PP), *Net Present Value* (NPV), *Profitability Index* (PI), dan *Internal Rate Of Return* (IRR) dan *Break Event Point* (BEP).

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas adalah :

1. Untuk mengetahui bagaimana posisi perusahaan dan untuk menentukan strategi pemasaran yang harus dilakukan perusahaan berdasarkan perhitungan strategi analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Treath*) pada bisnis ini.
2. Untuk mengetahui bagaimana perhitungan *Payback Period* (PP), *Net Present Value* (NPV), *Profitability Index* (PI), dan *Internal Rate Of Return* (IRR) dan *Break Event Point* (BEP) pada bisnis ini.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Manfaat bagi peneliti

- Untuk mengetahui bagaimana kelayakan bisnis pengembangan Kuajang Paro pada PO Paneupaan Kujang Pajajaran berdasarkan aspek-aspek kelayakan bisnis.
- Mendapatkan kesempatan untuk mengaplikasikan ilmu-ilmu yang selama ini didapat secara akademis, dan mendapatkan tambahan wawasan mengenai dunia kerja secara langsung.
- Menumbuhkembangkan jiwa dan minat wirausaha bagi peneliti.
- Belajar untuk beradaptasi dan mempelajari permasalahan-permasalahan yang terjadi pada dunia usaha serta mampu mencari solusinya.
- Terwujudnya calon sarjana yang cendekiawan dan berjiwa wirausaha serta sadar dengan masalah lingkungannya.

2. Manfaat bagi perusahaan

- Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan ide-ide baru serta referensi kepada pengusaha dalam upaya megembangkan usahanya agar lebih maju dan berkembang kedepannya.

- Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai sarana informasi kepada masyarakat dalam memberikan informasi mengenai dunia usaha khususnya dalam menciptakan lapangan pekerjaan.
- Bagi pengusaha lain, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi mengenai solusi permasalahan dari berbagai aspek-aspek yang ada dalam perusahaan.

3. Manfaat bagi POLITEKNIK STMI

- Dapat menambah referensi dan masukkan bagi pihak-pihak yang membutuhkan informasi mengenai analisis kelayakan usaha yang ditinjau dari aspek pasar dan pemasaran ditinjau dari strategi analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Treath*) serta aspek studi kelayakan yaitu aspek keuangan ditinjau dari metode perhitungan *Payback Period (PP)*, *Net Present Value (NPV)*, *Profitability Index (PI)* *Internal Rate Of Return (IRR)* dan *Break Event Point (BEP)*.

4. Manfaat bagi Pembaca

- Dapat dijadikan sebagai bahan referensi kepada pembaca yang akan melakukan penelitian dengan meotde yang sama.
- Memberikan wawasan baru mengenai studi ilmu yang berkaitan dengan pengembangan usaha.
- Dapat dijadikan sebagai sumber informasi tambahan bagi para akademisi dalam menyusun tugas akhir.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan pengkajian, penulisan, pembahasan, dan penyusunan laporan tugas akhir ini, maka penulis membuat sistematika penulisan sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Menjelaskan tentang latar belakang penelitian judul tugas akhir, pokok permasalahan dan rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat tugas akhir (baik dari segi peneliti,

perusahaan, dan pemerintah), batasan masalah yang ditinjau dari segi aspek studi kelayakan bisnis.

BAB II : LANDASAN TEORI

Bab ini merupakan bagian yang berisi dasar-dasar teori atau konsep yang digunakan sebagai dasar pemikiran ilmiah untuk membahas dan menganalisa permasalahan yang ada.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi tentang jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan teknik analisis.

BAB IV : PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Berisikan pengumpulan data yang dibutuhkan untuk pengolahan data sesuai dengan metode yang dipilih, pengolahan data tersebut akan digunakan dalam analisa data.

BAB V : ANALISA DAN PEMBAHASAN

Berisikan analisa serta pembahasan terhadap hasil yang diperoleh dari pengolahan data melalui metode yang diterapkan.

BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisikan kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan, dan memuat saran-saran yang diperlukan bagi perusahaan dan peneliti selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

**BAB II
LANDASAN TEORI**

2.1 Pengertian Studi Kelayakan

Menurut Ahmad Subagyo (2007:7) Studi kelayakan adalah penelitian yang mendalam terhadap suatu ide bisnis tentang layak atau tidaknya ide tersebut dilaksanakan.

Menurut Sutrisno (1982:75) Studi Kelayakan (*Feasibility study*) adalah suatu studi atau pengkajian apakah suatu usulan proyek/gagasan usaha apabila dilaksanakan dapat berjalan dan berkembang sesuai dengan tujuannya atau tidak. Objek atau subjek maters studi kelayakan adalah usulan proyek/gagasan usaha. Usulan proyek/gagasan usaha tersebut dikaji, diteliti, dan diselidiki dari berbagai aspek tertentu apakah memenuhi persyaratan untuk dapat berkembang atau tidak. Dalam studi kelayakan yang distudi (diteliti) misalnya aspek pemasaran, aspek tehnik, aspek proses termasuk input, out put dan pemasaran, aspek komersial, aspek yuridis, aspek social budaya, aspek paedagogis dan aspek ekonomi.

Sementara itu, Yacob Ibrahim (1998:1) mengemukakan bahwa Studi Kelayakan (*feasibility study*) adalah kegiatan untuk menilai sejauh mana manfaat yang dapat diperoleh dalam melaksanakan suatu kegiatan usaha /proyek dan merupakan bahan pertimbangan dalam mengambil suatu keputusan, apakah menerima atau menolak dari suatu gagasan usaha /proyek yang direncanakan. Pengertian layak dalam penilaian ini adalah kemungkinan dari gagasan usaha/proyek yang akan dilaksanakan memberikan manfaat (*benefit*), baik dalam arti financial benefit maupun dalam arti *social benefit*. Layaknya suatu gagasan usaha/proyek dalam arti social benefit tidak selalu menggambarkan dalam arti *financial benefit*, hal ini tergantung dari segi penilaian yang dilakukan.

Dari kedua pendapat tentang pengertian Studi Kelayakan diatas dapatlah disimpulkan bahwa studi kelayakan adalah kegiatan menganalisa, mengkaji dan menelilti berbagai aspek tertentu suatu gagasan usaha/proyek yang akan dilaksanakan atau telah dilaksanakan, sehingga memberi gambaran layak (*feasible-go*) atau tidak layak (*no feasible-no go*) suatu gagasan usaha/proyek apabila ditinjau dari manfaat yang dihasilkan (*benefit*) dari proyek/gagasan

usaha tersebut baik dari *financial benefit* maupun *social benefit* (Iwan Mardi; 2003).

2.2 Tujuan Studi Kelayakan

Studi kelayakan usaha disusun dengan tujuan supaya usaha yang dijalankan tidak sia-sia atau dengan kata lain tidak membuang uang, pikiran, atau tenaga secara percuma serta untuk menghindari kemungkinan adanya masalah di masa yang akan datang, dan sebaliknya dengan adanya usaha akan dapat memberikan berbagai keuntungan serta manfaat kepada berbaai pihak. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa studi kelayakan bertujuan untuk menghindari keterlanjuran penanaman modal ke dalam suatu usaha, yang dikemudian hari ternyata tidak menguntungkan atau bahkan mengalami kegagalan.

2.3 Tahap-tahap Dalam Studi Kelayakan Usaha

Agar tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai, maka sebelum suatu studi dijalankan perlu dilakukan beberapa persiapan. Untuk mempermudah pelaksanaan studi kelayakan dan keakuratan dalam penelitian, maka studi harus dilakukan melalui beberapa tahapan kegiatan.

Adapun tahapan dalam melakukan studi kelayakan adalah sebagai berikut:

1. Pengumpulan data dan informasi

Mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan selengkap mungkin, baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan dari berbagai macam sumber yang dapat dipercaya; misalnya lembaga-lembaga yang berwenang yang berkaitan dengan akurasi data.

2. Pengolahan data

Pengolahan data dilakukan dengan metode-metode dan ukuran-ukuran yang lazim digunakan untuk langkah dalam kegiatan usaha. Pengolahan dilakukan untuk masing-masing aspek yang akan ditinjau dan digunakan.

3. Analisis data

Dalam tahapan analisis data, perlu dilakukan peninjauan kepada seluruh aspek dalam rangka menentukan kriteria kelayakan dari aspek-aspek tersebut. Kelayakan ditentukan berdasarkan kriteria dan syarat yang sesuai dengan kriteria kelayakan yang digunakan.

4. Pengambilan keputusan

Dalam proses pengambilan keputusan, setiap keputusan yang akan diambil harus disesuaikan dengan kriteria-kriteria yang ditetapkan dalam menentukan apakah layak atau tidaknya dengan ukuran yang telah ditentukan berdasarkan hasil perhitungan sebelumnya.

5. Rekomendasi

Langkah selanjutnya adalah memberikan rekomendasi kepada pihak terkait terhadap laporan studi kelayakan yang telah disusun, sekaligus saran-saran serta perbaikan yang perlu jika memang masih dibutuhkan.

2.4 Aspek-aspek Studi Kelayakan

2.4.1 Aspek Pasar dan Pemasaran

Pasar merupakan tempat pertemuan antara penjual dan pembeli, atau saling bertemunya antara kekuatan permintaan dan penawaran untuk membentuk suatu harga. Menurut Stanton, pasar merupakan kumpulan sekelompok orang-orang yang mempunyai keinginan untuk puas, uang untuk belanja, dan kemauan untuk membelanjakannya.

Maka dapat disimpulkan bahwa ada tiga faktor utama yang menunjang terjadinya pasar, yaitu orang dengan segala keinginannya, daya belinya, serta tingkah laku dalam pembeliannya atau kemauan untuk membelanjakan uangnya.

Pemasaran merupakan kegiatan yang penting di dalam suatu perusahaan, keberhasilan suatu perusahaan tergantung pada kegiatan pemasaran yang dilakukan. Jadi, pemasaran merupakan salah satu dari kegiatan pokok yang dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

Pengertian Pemasaran menurut Philip Kotler (2008) Pemasaran adalah sebagian proses sosial dan manajerial dimana individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan dan pertukaran produk serta nilai dengan pihak lain.

2.4.1.1 Pemasaran Barang

Pada industri manufaktur, fungsi pemasaran mempunyai peran yang dominan dalam mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan pengembangan produk serta memberi informasi permintaan pasar. Peran pemasaran pasca produksi dapat mendorong penciptaan kesadaran akan merek tertentu, dan membangun preferensi konsumen. Pelanggan menilai manfaat produk selama mengonsumsi, menilai kelebihan dan kelemahan produk sesuai preferensinya.

Karakteristik pemasaran barang (*goods*) menggambarkan kontribusi pemasaran pasca produksi, konsumsi, dan *gethok tular*, yang ditimbulkan oleh adanya pengalaman pelanggan pada produk yang telah dikonsumsi. Kondisi fisik dan demonstrasi nyata dari produk mendorong departemen pemasaran untuk melakukan keempat fase tersebut yang selanjutnya akan berakibat mendorong komitmen pelanggan untuk membeli produk.

2.4.1.2 Segmentasi Pemasaran

Pasar terdiri dari banyak pembeli di mana masing-masing pembeli berbeda dalam satu hal atau lebih mengenai kebutuhan dan keinginannya (*need and want*). Pembeli dapat berbeda dalam hal sumber daya, lokasi, sifat pembelian, dan pola pembeliannya sesuai keinginan yang dipengaruhi oleh kultur mereka masing-masing.

Segmentasi pasar didasarkan pada pengelompokan pasar dengan melihat kondisi dan karakteristik khusus dari pasar yang akan “dipertimbangkan” sebagai pasar potensial yang akan “dipilih”. Segmentasi pasar bisa berupa kondisi geografis, demografis, psikografis, jenis kelamin, tingkat pendapatan, dan sebagainya. Adapun segmentasi pasar dan hubungannya dapat dilihat pada Tabel 2.1.

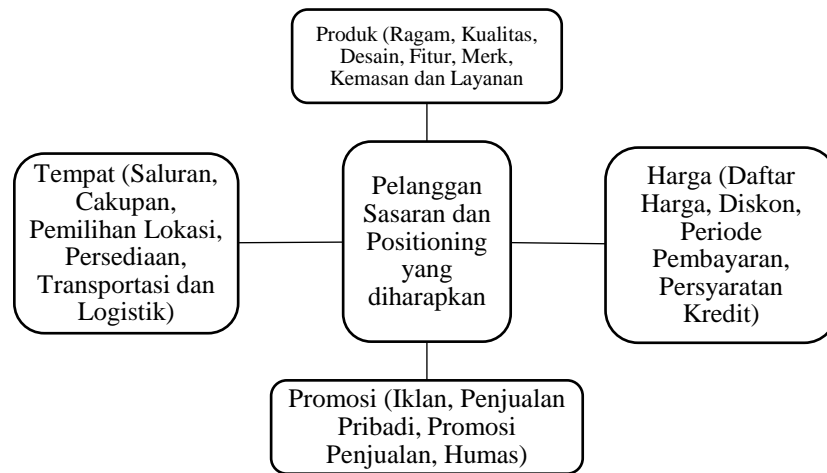
Tabel 2.1. Segmentasi Pasar dan Hubungannya dengan Perilaku Pembelian

| | | | | |
|-----------|------------|-------------|----------|--------------|
| GEOGRAFIS | DEMOGRAFIS | PSIKOGRAFIS | PERILAKU | MULTIATRIBUT |
|-----------|------------|-------------|----------|--------------|

| | | | | |
|-------------|-----------------|-------------|----------------------|------------------------------------|
| Wilayah | Usia | Gaya hidup | Kejadian | Menggabungkan |
| Ukuran kota | Ukuran keluarga | Kepribadian | (hari raya, liburan) | beberapa variabel dalam |
| Iklm | Siklus hidup | | Manfaat | mengidentifikasi |
| | Jenis kelamin | | Status | kelompok sasaran yang lebih kecil. |
| | Penghasilan | | pemakai | |
| | Pekerjaan | | Tingkat | |
| | Pendidikan | | pemakaian | |
| | Agama | | Status | |
| | Ras | | kesetiaan | |
| | Generasi | | Tahap | |
| | | | kesiapan | |
| | | | pembeli | |
| | | | Sikap | |
| | | | terhadap | |
| | | | produk | |

Sumber: Manajemen Pemasaran untuk *Engineering*, Nasution, dkk, 2006

Dalam melakukan kegiatan perusahaan, perusahaan tentunya perlu menentukan strategi apa yang akan diterapkan dalam memasarkan produknya kepada masyarakat atau kosumen. Dalam hal ini dapat dilihat pada konsep bauran pemasaran (*marketing mix*). Bauran pemasaran (*marketing mix*) adalah kumpulan alat pemasaran taktis terkendali yang dipadukan perusahaan untuk menghasilkan respon yang diinginkan di pasar sasaran. Bauran pemasaran terdiri dari semua hal yang dapat dilakukan perusahaan untuk mempengaruhi permintaan produknya. Berbagai kemungkinan ini dapat dikelompokkan menjadi empat kelompok variabel yang disebut ‘*four P*’ yaitu *Product* (Produk), *Price* (Harga), *Place* (Tempat), dan *Promotion* (Promosi).



Gambar 2.1 Empat P Bauran Pemasaran
(Sumber : Kotler dan Armstrong 2008)

2.4.1.3 Strategi Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*)

Adapun strategi bauran pemasaran adalah sebagai berikut:

1. Strategi Produk

Pengertian produk menurut Kotler (2009) adalah sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk mendapatkan perhatian untuk dibeli, digunakan atau dikonsumsi yang dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan.

Strategi produk yang dilakukan oleh perusahaan adalah sebagai berikut:

a. Penentuan Logo dan Moto

Logo merupakan ciri khas suatu produk, sedangkan moto merupakan serangkaian kata-kata yang berisikan visi dan misi perusahaan dalam melayani masyarakat. Pertimbangan pembuatan logo dan moto adalah sebagai berikut:

- 1) Harus memiliki arti (dalam arti positif),
- 2) Harus menarik perhatian,
- 3) Harus mudah diingat.

b. Menciptakan Merek

Merek adalah nama, istilah simbol, desain, atau kombinasi dari semuanya. Penciptaan merek harus mempertimbangkan faktor-faktor antara lain:

- 1) Mudah diingat,
- 2) Terkesan hebat dan modern,
- 3) Memiliki arti (dalam arti positif), dan
- 4) Menarik perhatian.

c. Menciptakan Kemasan

Kemasan merupakan pembungkus suatu produk. Kemasan harus memenuhi berbagai persyaratan, seperti kualitas kemasan, bentuk, warna dan persyaratan lainnya.

d. Keputusan Label

Label merupakan sesuatu yang dilengketkan pada produk yang ditawarkan dan merupakan bagian dari kemasan. Dalam label harus menjelaskan siapa yang membuat, dimana dibuat, kapan dibuat, cara menggunakannya waktu kadaluarsa, dan informasi lainnya.

2. Strategi Harga

Harga adalah sejumlah uang yang diserahkan dalam pertukaran untuk mendapatkan suatu barang atau jasa. Strategi harga harus mempertimbangkan hal-hal, yaitu harga harus dapat mencerminkan pasar sasaran, sifat produk, kebutuhan dari lokasi, struktur harga, dan jenis produk/jasa yang akan ditawarkan.

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

- a. Menentukan tujuan penetapan harga,
- b. Memperkirakan permintaan, biaya dan laba,
- c. Memilih strategi harga untuk membantu menentukan harga dasar,
- d. Menyesuaikan harga dasar dengan taktik penetapan harga.

Tujuan penetapan harga secara umum adalah:

- a. Untuk bertahan hidup,

- b. Untuk memaksimalkan laba,
- c. Untuk memperbesar *market share*,
- d. Mutu produk, dan
- e. Karena pesaing.

Ada beberapa penetapan harga menurut Nasution (2006), yakni sebagai berikut:

- a. Penetapan harga berdasarkan *cost plus pricing* (CPP)

Menurut Swastha (2009) *cost plus pricing* dapat diartikan bahwa penjual atau produsen menetapkan harga jual untuk satu unit barang yang besarnya sama dengan jumlah biaya per unit ditambah dengan suatu jumlah untuk menutup laba yang diinginkan. Rumus sebagai berikut :

$$\text{Harga Jual} = \frac{\text{TC} + (\% \text{ Keuntungan} \times \text{TC})}{\text{Rencana Penjualan}}$$

- b. Penetapan Harga berdasarkan Sasaran Pengembalian (BEP)

Penetapan harga ini digunakan untuk mengetahui bagaimana satuan produk itu dijual pada harga tertentu untuk mengembalikan dana yang tertanam pada produk tersebut. Tingkat pengembalian tersebut berhubungan dengan berapa banyak produk yang dihasilkan sehingga dapat memberikan tingkat keuntungan.

$$\text{Volume (BEP)} := \frac{\text{Biaya Tetap}}{(\text{Harga Jual} - \text{Biaya Variabel Per Unit})}$$

Dengan mengetahui volume tersebut, perusahaan dapat mempertimbangkan keputusan terhadap fasilitas intern yang dimiliki untuk strategi penentuan harga sampai pada *range* volume tertentu.

- c. Penetapan harga berdasarkan nilai yang ditetapkan

Pelanggan mau membeli lebih mahal dari harga pasar karena secara realistis mempunyai nilai lebih dibanding pesaing. Contoh, Caterpillar mampu menunjukkan kepada konsumen bahwa meskipun mereka membayar Rp 100

juta lebih mahal, tetapi sebenarnya konsumen mendapat nilai lebih dari biaya perawatan selama periode tertentu sebesar 200 juta.

Adaptasi harga dalam pasar dilakukan dengan:

- 1) Penetapan harga geografis (tunai, imbal dagang, barter).
- 2) Diskon dan potongan harga
- 3) Harga promosi
- 4) Harga diskriminasi
- 5) Harga bauran

Dalam menghadapi harga pesaing, maka perusahaan dapat melakukan:

- 1) Memulai penurunan harga
- 2) Memulai peningkatan skala produksi
- 3) Mengonter reaksi pelanggan
- 4) Mengonter reaksi pesaing

3. Strategi Lokasi dan Distribusi

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

- a. Dekat dengan kawasan industri dan perkantoran,
- b. Dekat dengan lokasi pasar,
- c. Dekat dengan pusat pemerintahan,
- d. Dekat dengan lokasi perumahan atau masyarakat,
- e. Sarana dan prasarana (jalan, pelabuhan, listrik, dan lain-lain).

Barang konsumsi umumnya dijual melalui perantara dengan maksud menekan biaya pencapaian pasar yang luas dan menyebar. Suatu saluran distribusi adalah suatu jaringan dari organisasi dan fungsi-fungsi yang menghubungkan produsen kepada konsumen akhir. Dasar penentuan saluran distribusi untuk produk konsumen dan saluran distribusi untuk produk industri, yaitu:

- a. Dasar saluran distribusi untuk produk konsumen terdiri dari:
 - 1) Produsen → Konsumen,
 - 2) Produsen → Pengecer → Konsumen,
 - 3) Produsen → Grosir → Pengecer → Konsumen,
 - 4) Produsen → Agen → Grosir → Pengecer → Konsumen.

b. Dasar saluran distribusi untuk produk industri terdiri dari:

- 1) Produsen → Pemakai barang industri,
- 2) Produsen → Dealer → Pemakai barang industri,
- 3) Produsen → Agen → Pemakai barang industri.

4. Strategi Promosi

Ada empat macam sarana promosi yang dapat digunakan oleh setiap perusahaan dalam mempromosikan baik produk maupun jasa, yaitu:

a. Periklanan (*Advertising*)

Bentuk presentasi dan promosi non pribadi tentang ide, barang, dan jasa yang dibayar oleh sponsor tertentu. Penggunaan promosi dengan iklan dapat dilakukan dengan berbagai media seperti lewat:

- 1) Pemasangan *billboard* di jalan-jalan strategis,
- 2) Pencetakan brosur baik disebar di setiap cabang atau pusat-pusat perbelanjaan,
- 3) Pemasangan spanduk di lokasi tertentu yang strategis,
- 4) Pemasangan iklan melalui koran,
- 5) Pemasangan iklan melalui majalah,
- 6) Pemasangan iklan melalui televisi,
- 7) Pemasangan iklan melalui radio,
- 8) Dan menggunakan media lainnya.

Terdapat empat macam tujuan penggunaan iklan sebagai media promosi, yaitu:

- 1) Untuk pemberitahuan tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan produk yang dimiliki oleh suatu perusahaan, seperti peluncuran produk baru, keuntungan, dan kelebihan suatu produk atau informasi lainnya.
- 2) Untuk mengingatkan kembali kepada pelanggan tentang keberadaan atau keunggulan produk yang ditawarkan.
- 3) Untuk perhatian dan minat para konsumen baru dengan harapan akan memperoleh daya tarik dari para calon pelanggan.
- 4) Mempengaruhi pelanggan saingan agar berpindah ke perusahaan yang mengiklankan.

b. Promosi Penjualan (*Sales Promotion*)

Kegiatan pemasaran selain *personal selling*, periklanan dan publisitas yang mendorong pembelian konsumen dan efektivitas pengecer. Kegiatan-kegiatan tersebut antara lain: peragaan, pertunjukan dan pameran, demonstrasi, dan sebagainya.

c. Publisitas (*Publicity*)

Pendorongan permintaan secara non pribadi untuk suatu produk, jasa, atau ide dengan menggunakan berita komersial di dalam media massa dan sponsor tidak dibebani sejumlah bayaran secara langsung.

d. Penjualan Pribadi (*Personal Selling*)

Presentasi lisan dalam suatu percakapan dengan satu calon pembeli atau lebih yang ditujukan untuk menciptakan penjualan. Secara umum dilakukan oleh *salesman* dan *salesgirl*.

2.4.2 Aspek Keuangan

Aspek keuangan merupakan muara dari semua aspek sebab keuangan implikasi dari seluruh program proyek yang harus diperhitungkan. Keuangan juga merupakan sebuah motor penggerak dalam terselenggaranya suatu usaha / proyek untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. Oleh karena itu, dalam aspek keuangan ini memerlukan perhatian khusus dan pengamatan yang lebih serius dibandingkan aspek-aspek studi kelayakan bisnis lainnya.

Aspek keuangan merupakan aspek yang digunakan untuk menilai keuangan perusahaan secara keseluruhan dan merupakan aspek penting untuk diteliti kelayakannya. Hal ini berhubungan dengan modal dan investasi yang digunakan dalam pembiayaan dalam sebuah usaha / bisnis.

2.4.2.1 Sumber-sumber Dana

untuk mendanai suatu kegiatan investasi, maka biasanya diperlukan dana yang cukup besar. Perolehan dana dapat dicari dari berbagai sumber dana, modal dibagi menjadi 2 (dua) modal anatra lain :

1. Modal asing (pinjaman)

Modal asing merupakan modal yang diperoleh dari pihak luar perusahaan dan biasanya diperoleh melalui pinjaman. Pinjaman ini mengakibatkan

bertambahnya beban usaha yaitu beban bunga pinjaman yang besarnya relative dalam jangka waktu tertentu.

Keuntungan dari adanya modal pinjaman ini adalah jumlahnya yang relative tidak terbatas, selain itu menjadikan suatu motivasi untuk bekerja lebih giat. Sumber dana ini diperoleh dari :

- Pinjaman dari dunia perbankan.
- Pinjaman dari lembaga keuangan.
- Pinjaman dari perusahaan non-bank.

Kerugian dari adanya modal pinjaman ini adalah perusahaan harus membayar bunga serta konsekuensi lainnya jika perusahaan tidak dapat membayar pinjamannya.

2. Modal sendiri

Modal sendiri merupakan modal yang diperoleh dari pemilik perusahaan dengan cara mengeluarkan saham baik terbuka maupun tertutup. Keuntungannya adalah tidak adanya tambahan beban biaya bunga, namun harus membayar deviden kepada pemilik saham, serta tidak ada kewajiban untuk mengembalikan modal yang digunakan.

Kerugiannya adalah semua kerugian akan ditanggung sendiri, serta perusahaan tidak dapat dengan leluasa mengembangkan usaha serta menggunakan dana jika dana yang dimiliki terbatas jumlahnya.

2.4.2.2 Arus Kas (*Cash Flows*) untuk Studi Kelayakan

Arus kas (*Cash Flows*) merupakan arus kas atau aliran kas yang ada diperusahaan dalam satu periode tertentu. Arus kas menggambarkan berapa uang yang masuk dan uang yang keluar. Dalam arus kas semua data pendapatan yang diterima dan biaya yang dikeluarkan baik jenis maupun jumlahnya diestimasi sedemikian rupa, sehingga menggambarkan kondisi pemasukan dan pengeluaran dimasa yang akan datang.

Secara pengertiannya arus kas dapat dibedakan menjadi 3 (tiga) bagian konsep, yaitu :

1. Arus kas masuk (*Cash Inflows*), yaitu segala bentuk pemasukan kas sepanjang umur proyek (investasi) tersebut.

2. Arus kas keluar (*Cash Outflows*), yaitu segala bentuk pengeluaran kas sepanjang umur proyek tersebut.
3. *Net Cash Flows*, yaitu selisih antara arus ka masuk (*cash inflows*) dengan arus kas keluar (*cash outflows*).

Dalam analisis selanjutnya akan menggunakan arus kas bersih (Net Cash Flows). Untuk kepentingan analisis investasi, arus kas bersih dapat dibagi ke dalam 3 (tiga) kategori yaitu:

- a. Investasi awal (Initial Investment)
- b. Arus kas operasional (Annual Operating Cash Flow)
- c. Arus kas akhir (Terminal Cash Flow)

Adapun ketiga kaetgori tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Investasi awal (Initial Invesment)

Kebutuhan investasi awal merupakan sejumlah aktiva yang harus dirincikan sebelum memasuki kegiatan operasional industri. Besarnya kebutuhan modal investasi dapat ditemukan sesuai dengan proses produksi manufaktur yang akan dikerjakan. Kebutuhan modal investasi ini terdiri dari aktiva berwujud dan aktiva tidak berwujud atau biaya pra operasi, serta modal kerja.

Investasi awal = Kebutuhan modal tetap + Kebutuhan modal kerja netto

2. Arus kas operasional (Annual Operating Cash Flow)

Merupakan kas yang diterima atau dikeluarkan pada operasi usaha, seperti penghasilan yang diterima dan pengeluaran yang dikeluarkan pada suatu periode, aliran kas setiap periode akan dihitung dengan menggunakan rumus:

$OCF_t = EAT_t + Dept + (1-pajak) Bunga$

3. Arus kas akhir (Terminal Cash Flow) merupakan uang kas yang diterima pada saat usaha tersebut berakhir.

2.4.2.3 Kriteria Penilaian Investasi

Setelah selesai menghitung berbagai arus kas yang relevan, maka langkah selanjutnya adalah menilai adakah usulan investasi tersebut layak dijalankan atau tidak layak untuk dijalankan berdasarkan arus kas tersebut. Adapun yang menjadi kriteria-kriteria yang biasa digunakan untuk menilai investasi atau kas dalam sebuah perusahaan yaitu sebagai berikut :

1. *Payback Period* (jangka waktu pengembalian investasi)

Payback period (PP) adalah suatu jangka waktu untuk mengembalikan jumlah investasi yang direncanakan atau jangka waktu pengembalian untuk investasi awal, berdasarkan arus kas yang akan diterima sepanjang umur investasi tersebut. Semakin singkat *payback period* maka akan semakin baik. Karena berarti waktu pengembalian investasinya semakin cepat.

$$PP = \frac{\text{Jumlah Investasi}}{\text{Jumlah Proceeds tahunan}} \times 1 \text{ tahun}$$

Proceeds = *Net cash flows*.

2. *Net Present Value* (laba bersih sekarang)

Net Present Value merupakan selisih antara total nilai sekarang (*present value*) dari semua arus kas yang akan diterima sepanjang umur proyek tersebut dengan total biaya investasi awal yang dikeluarkan pada permulaan proyek.

$$NPV = (\text{Total Present Value of Future Cash Inflows}) - \text{Initial Investment}$$

Atau

$$\sum_{t=1}^n CF_t (PVIF, k, t) - II$$

Keterangan :

NPV : *Net Present Value*

II : *Initial Investment*

- t : Periode
 n : *Number Of Period* (umur)
 k : *Cost Of Capital*

Setelah memperoleh hasil perhitungan maka dapat diputuskan jika

- Jika NPV **lebih besar** dari 0 (+) maka usulan proyek dapat diterima (layak), sebab total PV arus kas lebih besar dari total PV pengeluaran kas untuk investasi awal.
- Jika NPV **lebih kecil** dari 0 (-) usulan proyek harus ditolak (tidak layak), sebab total PV arus masuk kas lebih kecil dari total PV pengeluaran kas untuk investasi awal.

3. *Internal Rate of Return* (tingkat suku bunga)

Internal Rate of Return (IRR) adalah tingkat suku bunga yang akan menyamakan antara total nilai sekarang (present value) dari semua arus kas yang akan diterima sepanjang umur proyek tersebut dengan total biaya investasi awal yang akan dikeluarkan pada permulaan proyek.

$$IRR = i1 - [NPV1 x (i1 - i2) / (NPV2 - NPV1)]$$

Keterangan :

IRR : *Internal Rate Of Return*

NPV : *Net Present Value*

i1 : tingkat suku bunga yang menghasilkan NPV1 (-)

i2 : tingkat suku bunga yang menghasilkan NPV2 (+) atau sebaliknya.

Setelah memperoleh hasil perhitungan terhadap IRR maka kriteria yang menjadi keputusannya adalah sebagai berikut :

- Jika IRR **lebih besar** dari *cost of capital* (tingkat keuntungan tertinggi), maka usulan investasi tersebut dapat diterima (layak).
- Sebaliknya jika IRR **lebih kecil** dari *cost of capital* (tingkat keuntungan tertinggi), maka usulan investasi tersebut harus ditolak (tidak layak).

4. *Profitability Index*

Profitability Index adalah perbandingan antara total nilai sekarang (*Present Value*) dari semua arus kas yang akan diterima sepanjang umur proyek tersebut dengan total biaya investasi awal yang dikeluarkan pada permulaan proyek. Adapun rumus *Profitability Index* sebagai berikut :

$$NPV = \frac{\text{Total Present Value Of Future Cash Inflows}}{\text{Present value of Initial Investment}}$$

2.4.2.4 Analisis *Break Even Point* (BEP)

Analisis *Break Even Point* atau titik impas atau sering juga disebut titik pulang pokok adalah suatu cara yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengetahui berapa volume penjualan minimum agar perusahaan tidak mengalami kerugian, tetapi belum memperoleh laba atau dengan kata lain laba sama dengan nol (Soewarso dan Hermani, 1988).

Rumus:

$$BEP (Rp) = \frac{FC}{1 - \frac{VC}{P}} \text{ dan } BEP (Q) = \frac{FC}{P - VC}$$

dimana:

- BEP (Q) = titik *break even* dalam unit
- BEP (Rp) = titik *break even* dalam rupiah
- VC = biaya variabel
- P = harga jual per unit

2.5 Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah indentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threat*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategis (*strategic planner*) harus menganalisis

faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan Analisis Situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah Analisis SWOT. (Rangkuti, 2000:18-19)

Adapun pengertian mengenai bobot dan rating adalah sebagai berikut:

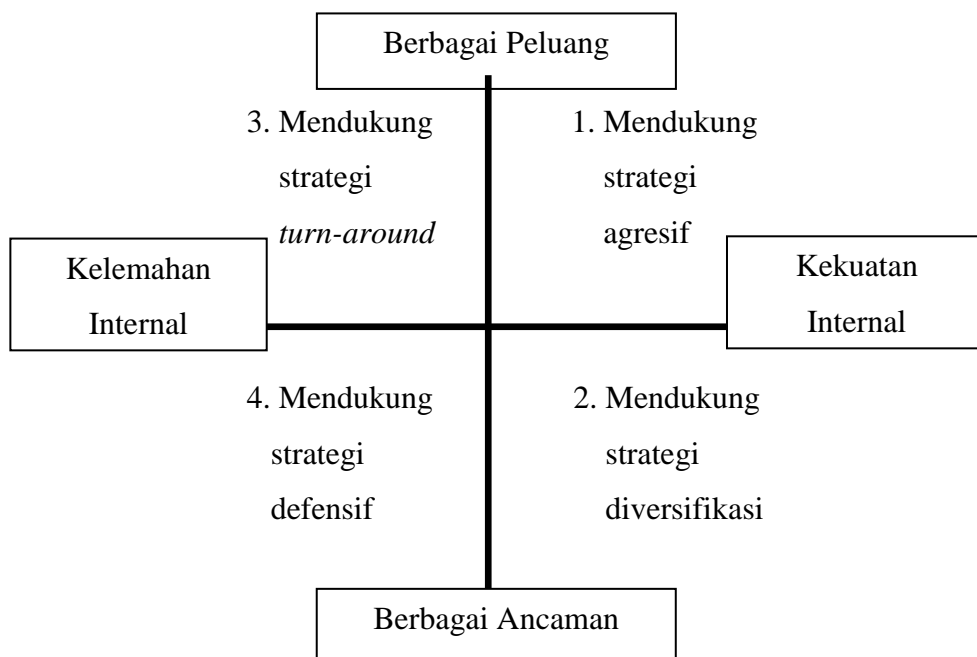
Menurut kamus besar Bahasa Indonesia pengertian bobot adalah berat suatu benda atau barang, nilai atau mutu sesuatu.

Sedangkan rating menurut Debdikbud rating adalah alat pengumpul data yang digunakan dalam observasi untuk menjelaskan, menggolongkan, menilai individu atau situasi.

2.5.1 Cara Membuat Analisis SWOT

Penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. SWOT adalah singkatan dari lingkungan internal *strengths* dan *weakness* serta lingkungan eksternal *opportunities* dan *threats* yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*). (Rangkuti, 2000:19)

Gambar 2.2 Analisis SWOT



(Sumber : Freddy Rangkuti)

Kuadran 1

Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus ditetapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*).

Kuadran 2

Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus ditetapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

Kuadran 3

Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran 3 ini mirip dengan *question mark* pada BCG matrik. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4

Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

2.5.2 Matriks SWOT

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis. (Rangkuti, 2000:31-32)

a.) Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

b.) Strategi ST

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c.) Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d.) Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

| IFAS EFAS | STRENGTH (S) Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal. | WEAKNESS (W) Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal. |
|--|--|--|
| OPPORTUNITY (O) Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal. | STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang. | STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang. |
| TREATH (T) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal. | STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan | STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan |

| | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| | untuk mengatasi ancaman. | dan menghindari ancaman. |
|--|--------------------------|--------------------------|

Gambar 2.3 Matrik SWOT
(Sumber : *Freddy Rangkuti*)

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini akan diuraikan mengenai langkah-langkah yang akan dilakukan dalam tahap penyelesaian masalah. Dimana dimulai dari langkah pengumpulan data yang berhubungan dengan topik penelitian dengan judul “**Analisis Kelayakan Bisnis Kujang Paro Pada PO. Paneupaan Kujang Pajajaran Bogor Jawa Barat**”.

3.1 Jenis dan Sumber Data

Data merupakan catatan atas kumpulan fakta. Data berasal dari bahasa Latin yang berarti sesuatu yang diberikan. Dalam penggunaan sehari-hari data berarti suatu pernyataan yang diterima secara apa adanya. Pernyataan ini adalah hasil pengukuran atau pengamatan suatu variabel yang bentuknya dapat berupa angka, kata-kata, atau citra.

3.1.1 Jenis Data

Dalam pelaksanaan penelitian, jenis data yang digunakan untuk diteliti adalah sebagai berikut :

a. **Data Kualitatif**

Data kualitatif yaitu data yang berupa penjelasan yang tidak berbentuk angka-angka, melainkan berupa kata atau kalimat.

b. **Data Kuantitatif**

Data kuantitatif yaitu data yang berupa data yang dapat diukur dengan berupa angka atau bilangan.

3.1.2 Sumber Data

Sumber data yang digunakan oleh Penulis dalam penelitian ini adalah :

a. **Data Primer**

Data primer adalah data yang dikumpulkan sendiri oleh Penulis langsung dari sumber pertama yaitu PO. Paneupaan Kujang Pajajaran. Dalam penelitian ini data dikumpulkan dengan cara wawancara dan observasi langsung.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang telah diolah dan diterbitkan oleh pihak lain. Dalam penelitian ini Penulis memperoleh data dari literatur, buku-buku, dan informasi yang ada di berbagai perpustakaan dan internet.

3.2 Metode Pengumpulan Data

Dalam penulisan Tugas Akhir ini, digunakan metode pengumpulan data melalui metode deskriptif analisis. Metode ini berguna untuk memecahkan masalah yang terjadi pada saat mengadakan penelitian sebagai suatu usaha untuk mengumpulkan data, menyusun, mencatat, mengklasifikasikan, dan menganalisa fakta-fakta mengenai suatu masalah.

Untuk membuat Tugas Akhir ini, digunakan beberapa metode pengumpulan data, yaitu :

3.2.1 Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Penelitian Lapangan yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara langsung mengamati obyek yang diteliti. Metode ini dilakukan melalui dua cara, yaitu :

a. Observasi

Metode ini dilakukan dengan cara terjun langsung ke lapangan atau objek yang sedang di teliti untuk mendapatkan data yang diperlukan sebagai bahan masalah kegiatan yang dilakukan oleh penulis yaitu untuk mencatat aspek-aspek yang berkaitan dengan studi kelayakan bisnis dalam rangka proses pengembangan bisnis dan berbagai dokumen-dokumen perusahaan yang berkaitan dengan proses penelitian penulis.. Penelitian tugas akhir ini dilakukan di perusahaan PO. Paneupaan Kujang Pajajaran.

b. Wawancara (*Interview*)

Metode ini dilakukan dengan cara mengadakan tanya jawab langsung dengan pihak-pihak terkait untuk mengumpulkan informasi-informasi yang dibutuhkan dalam melengkapi data yang dibutuhkan untuk tugas akhir. Dimana

narasumber dari proses wawancara ini adalah pemilik serta karyawan yang terlibat langsung di dalam Perusahaan PO. Paneupaan Kujang Pajajaran.

3.2.2 Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Penelitian Kepustakaan dilakukan dengan cara mengumpulkan data-data sekunder, dengan mencari atau membaca dan mempelajari berbagai kepustakaan atau referensi dari literatur, mengumpulkan petikan-petikan dari berbagai buku, majalah dan sumber lainnya dalam menganalisa permasalahan. Selain melalui buku dan literatur lainnya, penulis juga mencari referensi melalui media internet. Hal ini dilakukan dengan maksud agar dalam pemecahan masalah dapat didukung dengan teori-teori yang telah ada.

3.3 Metode Pengolahan dan Analisis Data

Pada bagian ini, akan dibahas mengenai teknik pengolahan dan analisis data, namun sebelumnya akan dijelaskan data apa saja yang digunakan dalam penelitian ini. Yang pertama ialah data primer yang berasal dari dalam perusahaan dan yang kedua ialah data sekunder yang berasal dari luar perusahaan. Langkah awal yang dilakukan penulis adalah mengorganisasikan data, menghitung dengan alat ukur yang relevan secara kuantitatif (matematis), dan kemudian hasilnya diinterpretasikan sehingga data menjadi lebih mudah dimengerti.

Pengolahan data bertujuan untuk menyederhanakan data sehingga lebih dimengerti, sedangkan teknik analisis data digunakan untuk menghitung dan menguji data yang dikumpulkan serta menentukan keputusan yang tepat di setiap aspek perusahaan.

Data yang telah dikumpulkan dan diolah oleh Penulis kemudian dianalisis lebih lanjut lagi dengan menggunakan :

- a. Strategi analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Treath*) untuk menganalisis aspek pasar dan pemasaran yaitu menjelaskan tentang data yang dikumpulkan untuk faktor internal dan eksternal perusahaan, identifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan, matriks faktor internal dan eksternal, posisi matriks SWOT perusahaan, serta diagram

matriks SWOT. Dan menjelaskan mengenai strategi bauran pemasaran (*Marketing Mix*).

Dalam melakukan penelitian pada suatu populasi, penulis menggunakan sampel untuk mewakili populasi tersebut. Untuk menentukan jumlah sample dalam penelitian, penulis menggunakan rumus slovin. Secara Matematis, Rumus Slovin yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel adalah sebagai berikut :

$$n = N / (1 + N.(e)^2)$$

Keterangan :

n = Jumlah Sampel
 N = Jumlah Total Populasi
 e = Batas Toleransi Error

$$n = \frac{N}{(1 + N(e)^2)}$$

$$n = \frac{40}{(1 + 40(0,05)^2)}$$

$$n = \frac{40}{1,1}$$

$$n = 36,36 \gg 36$$

Dengan demikian jumlah sample yang dibutuhkan adalah 36 orang.

- b. Dengan melakukan analisis pada aspek keuangan yaitu perhitungan pada dana yang diinvestasikan dalam aktiva yang meliputi perhitungan:

1. Payback Period (PP)

Payback Period (PP) adalah jangka waktu pengembalian pengeluaran untuk investasi awal, berdasarkan arus kas yang akan diterima sepanjang umur investasi (proyek) tersebut. Semakin singkat

payback period semakin baik, karena jangka waktu pengembalian investasinya semakin cepat. Adapun perhitungan dengan menggunakan Payback Period adalah :

$$\frac{\text{Jumlah Invesatsi}}{\text{Jumlah proceeds tahunan}} \times 1 \text{ Tahun}$$

(Proceeds adalah aliran kas masuk neto tahunan)

2. Net Present Value (NPV)

Net Present Value (NPV) adalah selisih antara total nilai sekarang (*Present Value*) dari semua arus kas yang akan diterima sepanjang umur proyek tersebut dengan total biaya investasi awal yang dikeluarkan pada permulaan proyek. Nilai sekarang dari arus kas tersebut dihitung dengan cara mendiskonto semua arus kas yang akan diterima dengan biaya modal (*Cost Of Capital*) sebagai *discount rate* nya. Adapun rumus *Net Present Value* adalah sebagai berikut :

$$\text{NPV} = (\text{Total Present Value of Future Cash Inflows}) - \text{Initial Investment}$$

$$\sum_{t=1}^n CF_t (PVIF, k, t) - I I$$

Keterangan :

NPV : *Net Present Value*

II : *Initial Investment*

t : Periode

n : *Number Of Period* (umur)

k : *Cost Of Capital*

3. Internal Rate Of Return (IRR),

Internal Rate of Return (IRR) adalah tingkat suku bunga yang akan menyamakan antara total nilai sekarang (*Present Value*) dari semua arus kas yang akan diterima sepanjang umur proyek tersebut dengan total biaya investasi awal yang akan dikeluarkan pada permulaan proyek. IRR dicari dengan cara coba-coba (trial and error). Artinya kita harus mencoba pada berbagai tingkat bunga hingga memperoleh $NPV = 0$. Karena hal tersebut akan membutuhkan waktu yang cukup lama maka penghitungan IRR dapat digunakan dengan rumus interpolasi sebagai berikut :

$$IRR = i1 - [NPV1 x (i1 - i2) / (NPV2 - NPV1)]$$

Keterangan :

IRR : *Internal Rate Of Return*

NPV : *Net Present Value*

i1 : tingkat suku bunga yang menghasilkan NPV1 (-)

i2 : tingkat suku bunga yang menghasilkan NPV2 (+) atau sebaliknya.

4. Profitability Index (PI)

Profitability Index (PI) adalah perbandingan antara total nilai sekarang (*Present Value*) dari semua arus kas yang akan diterima sepanjang umur proyek tersebut dengan total biaya investasi awal yang dikeluarkan pada permulaan proyek. Adapun rumus *Profitability Index* sebagai berikut :

$$NPV = \frac{\text{Total Present Value Of Future Cash Inflows}}{\text{Present value of Initial Investment}}$$

c. Analisis *Break Event Point* (BEP) atau titik impas atau sering juga disebut titik pulang pokok adalah suatu cara yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengetahui berapa volume penjualan minimum agar perusahaan tidak

mengalami kerugian, tetapi belum memperoleh laba atau dengan kata lain laba sama dengan nol (Soewarso dan Hermani, 1988).

Rumus:

$$BEP (Rp) = \frac{FC}{1 - \frac{VC}{P}} \text{ dan } BEP (Q) = \frac{FC}{P - VC}$$

dimana:

BEP (Q) = titik *break even* dalam unit

BEP (Rp) = titik *break even* dalam rupiah

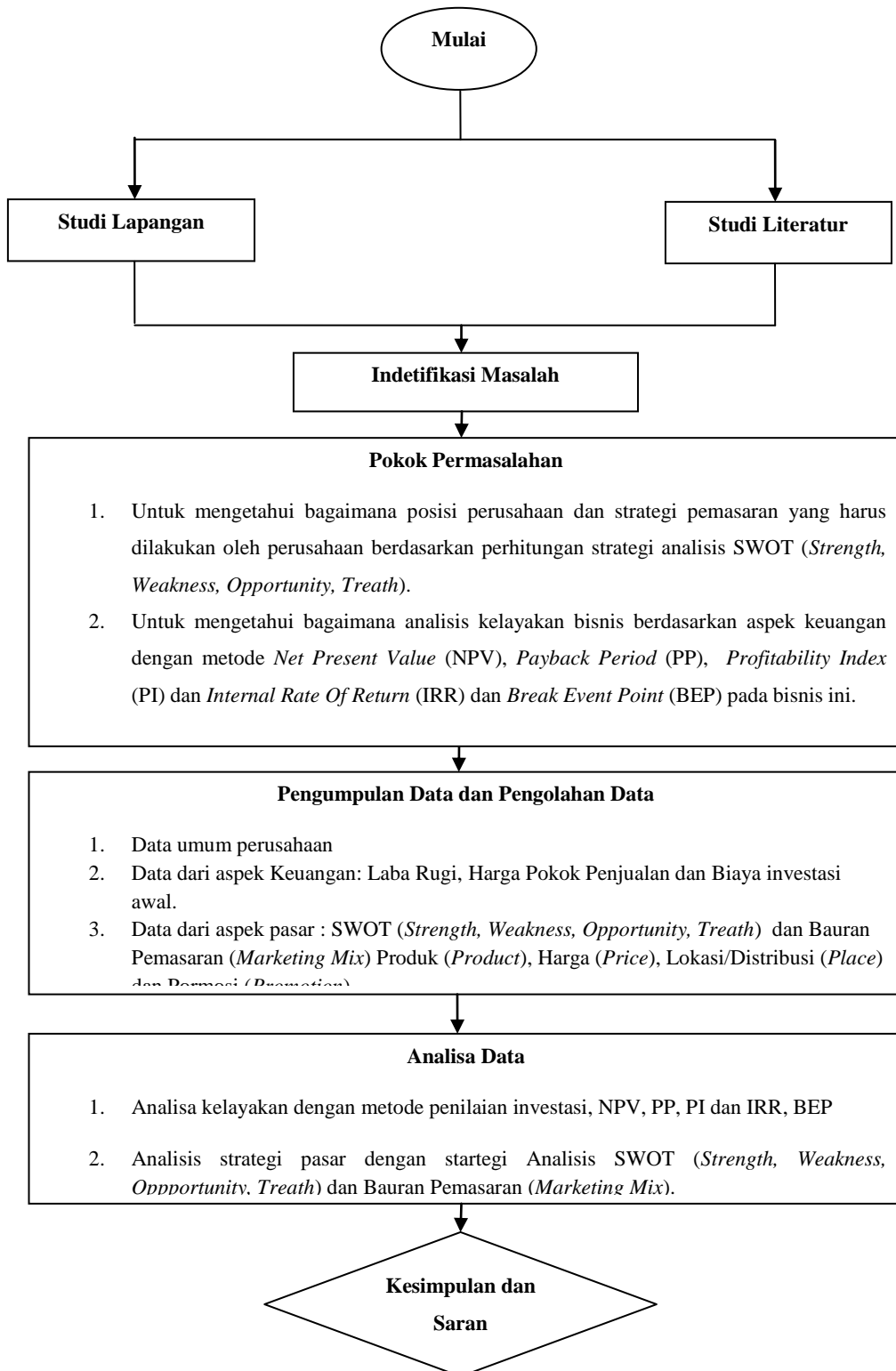
VC = biaya variabel

P = harga jual per unit

3.4 Kerangka Berfikir

Kerangka pikir atau kerangka konsep dimaksudkan untuk menjelaskan konsep kata-kata yang dipakai dalam penelitian/ penulisan agar terdapat pemahaman yang sama antara peneliti dengan pembaca yang membaca hasil penelitiannya.

Kerangka berpikir pada penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 3.1 Kerangka Berfikir

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHN DATA

4.1 Sejarah Peursahaan

Wahyu Affandi Suradinata sering kali mendatangi tempat-tempat yang alami, seperti gunung, hutan, pantai dan tempat-tempat bersejarah. Pada awal 1993 Wahyu Affandi Suradinata atau yang biasa disapa Abah berjalan kaki menelusuri pantai mulai dari dermaga Palabuhan Ratu. Sore hari pantai Pelabuhan Ratu diguyur hujan, dan abah berniat untuk meneduh di saung yang terdapat di pinggir pantai. Abah pun tertidur lalu dia bernimpi. Dalam tidur abah mimpi didatangi seorang gadis kecil cantik seusia 6-7 tahun memakai gaun putih seperti layaknya pakaian ulang tahun. Dia menyuruh abah mengambilkan bunga nya yang tertinggal diatas batu disisi muara, dalam bahasa Sunda ; “ pangnyandak keun kembang diluhur batu...! “, mendapat perintah itu perasaan saya kurang senang, saya berfikir engga pantas anak kecil menyuruh orang tua, apalagi saat itu saya masih berprofesi sebagai Guru SMK/SMA. Anak itu seperti tahu kalau saya menolak perintahnya, tiba-tiba wajahnya berubah menjadi nenek-nenek tua yang berumur sekitar 80-90 tahunan, saya kaget dan segera melakukan perintahnya, tapi aneh seketika wajahnya berubah lagi, kembali seperti semula, bersamaan dengan itu perasaan saya pun kembali seperti semula yang enggan menuruti perintahnya, bahkan sempat melontarkan kata-kata yang sedikit merendharkannya. Karena kaget dan rasa takut, saya terbangun, baru sadar lagi kalau saya sedang berada disebuah saung sendirian, hujan sudah reda tapi debur ombak masih terasa kuat, dingin dan sepi.

Pada malam hari nya abah turun ke muara sungai untuk buang air kecil dan cuci muka, ketika akan kembali ke saung abah melihat ada benda menancap berdiri di atas batu yang paling besar diantara batu-batu yang lain. Abah mencoba mendekati, ternyata sebuah pisau yang bentuknya serupa dengan yang ada pada logo Kota Sukabumi, Pupuk Kujang, logo Jawa Barat dan banyak lagi, yaitu namanya KUJANG. Abah pun mencabut kujang

tersebut, anehnya terasa agak hangat, padahal semalaman hujan, akhirnya abah memutuskan untuk membungkus benda tersebut dengan handuk kecil yang biasa dibawanya. Akhirnya abah menanyakan mimpi nya kepada teman-temannya yang mengerti tentang sejarah sunda, seringkali mereka mengaitkan penemuan ini kedalam hal-hal berbau mistis. Salah satu teman abah ada yang mengatakan bahwa di masa yang akan datang abah akan ramai didatangi orang-orang untuk dibuatkan senjata kujang. Tetapi abah tidak langsung percaya dan hanya menganggap hal itu adalah kebetulan, karena menurut abah kujang adalah seni tradisional nusantara yang harus tetap dilestarikan keberadaannya.

Pada tahun 1995 abah membuat kujang hanya karena hobi saja, ketika ada waktu luang atau liburan, menggunakan bengkel dan alat-alat sekolah tempat dimana abah mengajar sebagai Guru Honorer di beberapa STM(SMK) swasta, hasilnya diberikan kepada teman-teman yang memintanya.

Tahun 2000 barulah hasil karya abah ditukar dengan uang oleh teman, kerabat, dan tokoh masyarakat yang menyukainya, itu pun sebatas kemampuan dan keikhlasannya, artinya abah tidak menentukan harga. Mulai tahun 2005, atas saran guru abah (Bapak Anis Jatisunda), setiap jenis kujang nilai jual (mahar) nya ditentukan berdasarkan jenis dan jumlah mata pada kujang, semakin banyak matanya maka semakin tinggi harganya, terutama pada Kujang Ciung. Hal ini hanya untuk menghormati leluhur Sunda para pemegang kujang, yang memang berdasar pangkat, keturunan dan status sosialnya.

Untuk pembuatan kujang khusus AGEMAN (pusaka), abah masih memakai aturan kuno yang tidak tertulis (tetekon) “ Unggah Kidang turunKujang, nyuhun Kerti turun Beusi “ , waktunya yaitu 7-10 hari setelah purnama.

Menempa Kujang untuk pusaka hanya tiap Senin dan Kamis, juga disertai dengan “mutih”. Tetapi untuk kujang biasa seperti untuk pajangan, hiasan dsb, pembuatannya seperti bisa tidak menggunakan syarat-syarat tertentu, kapan saja dan hampir setiap hari dibuat. Julukan GURUTEUPA diberikan oleh sang guru (Anis Jatisunda) kepada abah pada tahun 2005 lalu. Sampai sekarang abah

masih setia membuat kujang untuk memenuhi kebutuhan baik dalam negeri maupun mancanegara. Abah keluar dari profesinya sebagai guru dan sekarang menekuni usaha senjata tradisional nusantara yang sudah jarang ditemukan. Abah menjalankan usahanya yang sekaligus turut serta melestarikan kebudayaan sunda bertempat di gallery abah yang berlokasi di Jalan Parung Banteng RT .004 RW. 001 Kel Katulampa, Kec Bogor Timur - Kota Bogor kita juga dapat menyaksikan proses pembuatan kujang yang dilakukan oleh para karyawan abah secara langsung, kecuali jika proses pembuatan kujang pusaka akan dibuat khusus langsung oleh abah melalui berbagai macam ritual tersendiri dan membutuhkan waktu berminggu-minggu.

Kata “KUJANG” Ada beberapa pendapat , asal kata KUJANG dari kata KUJAwa hyaNiG, KUdihyang, KUuJANG, KUkuh kana JANGji, dsb. Saya tidak menganut dan tidak menolak pendapat-pendapat diatas, terlepas dari semua itu saya hanya mengetahui kata KUJANG ada pada gelar seorang Raja Sunda (Rakeyan Medang 766-783 M) yang bergelar PRABU HULU KUJANG yang tidak merupakan singkatan dari sebuah nama yang mempunyai arti tertentu. Maka pada tahun 1994 saya mendatangi Museum Pusaka Keraton Kesepuhan Cirebon, Museum Geusan Ulun Sumedang, Museum Siliwangi Bandung, Museum Sri Baduga Bandung, untuk melihat KUJANG, dan ternyata memang ada walau jumlahnya sangat sedikit dan kemudian saya ambil fotonya. Kemudian atas petunjuk Ki Anis, saya juga mendatangi para sesepuh dan dukun-dukun yang ada disekitar Sukabumi, Bogor, Banten Selatan, yang masih menyimpannya ternyata ada, sehingga saya menjadi yakin akan kujang-kujang tersebut.

Di tempat para sesepuh dan para dukun, saya berusaha untuk mendapatkan gambarnya berupa photo, kebanyakan mereka melarangnya karena tabu untuk di photo katanya dengan alasan yang tidak masuk akal, tetapi saya ingat betul bentuk-bentuknya bahkan ada beberapa kujang yang sempat saya jiplak diatas kertas folio saat pemiliknya lengah, dan dari sumber itulah saya membuat kujang-kujang replika.

Ada pengalaman yang unik, seminggu setelah penemuan kujang kuno di muara Sukawayana, hampir setiap pagi saya selalu mendapat kiriman dari orang-orang misterius berupa senjata tajam berbagai jenis, ukuran bahkan waktu pembuatannya. Tidak saja hasil karya manusia tempo dulu, tapi barang buatan satu dua bulan saja nuga ad. Sampai hari ini entah siapa yang mengirimnya saya tidak tahu.

Rata-rata saya mendapat kiriman antara 3-5 buah, saya bingung karena tidak pernah tahu siapa pengirimnya, setelah 5 (lima) hari saya hitung ada sekitar 30 (tiga puluhan) buah, lalu saya bawa ke seorang dukun di daerah selatan Kota Sukabumi untuk saya titipkan. Seminggu kemudian saya mendapat kiriman lagi dengan jumlah yang hampir sama, kembali saya bawa ke dukun itu untuk saya titipkan lagi. Semula si bapak dukun menerima titipan itu tanpa bicara apa-apa, tetapi yang kedua kali saya datang beliau malah menyarankan untuk menyimpannya dan memeliharanya, tetapi saya menolaknya sehingga semua benda-benda itu saya titipkan.

Para kolektor kujang yang saya kenal diantaranya adalah ; Aris Kurniawan M.Sn (Dosen ITENAS Bandung), Dr. Tedi Permadi S.S M.Hum (Dosen UPI Bandung), Budi Setiawan M.Sn (Dosen UNPAS Bandung) dan H. Gun Gun Gunardi.

Semua kujang yang dibuat jaman sekarang ini boleh juga dikatakan Kujang asli, karena terbuat dari logam seperti baja, besi, kuningan dan paduan.pembuatan kujang masa sekarang kebanyakan digunakan untuk aksesoris dan pajangan selain juga dijadikan pusaka. Kujang-kujang kuno pasti tersimpan di museum, para kolektor kujang, para kasepuhan, dan para dukun. Semua terbuat dari besi/baja sederhana, tidak ada yang terbuat dari bahan kuningan atau perunggu. Salah satunya adalah Kujang yang saya temukan di muara sungai Sukawayana akhir tahun 1993 lalu.

Untuk mencegah tindakan dari pihak ketiga, di Indonesia atau dari pihak-pihak luar di Indonesia, maka Pemerintah Jawa Barat merasa perlu untuk melakukan perlindungan KIJANG sebagai karya budaya leluhur yang sudah melekat dengan sosok manusia sunda dan identitas budaya yang melekat pada

Provinsi Jawa Barat. Maka pemerintah Jawa Barat melalui Dinas Pariwisata dan Kebudayaan membentuk tim Gugus HKI khusus kujang yang dikuasakan kepada Konsultan HKI dipimpin oleh saudara R. Rizky A. Ardiwilaga, SH. Pada pertengahan 2012.

Panitia bekerja sungguh-sungguh, banyak narasumber yang terdiri dari Akademisi, Praktisi, Sejarawan, Seniman, Kolektor benda kuno, dan para tokoh sunda yang di undang untuk diskusi, mengenai keberadaan kujang. Diantara tokoh tersebut adalah Wahyu Affandi Suradinata, BSc (Guru Teupa), Dr. Tedi Permadi, S.S, M.Hum (Pemerhati Kujang / Dosen UPI), Aris Kurniawan, M.Sn (Kolektor Kujang / Dosen ITENAS), Sejarawan dan Arkeolog yaitu Prof.Dr. Nina Herlina Lubis, M.S, Prof. Dr. Agus Aris Munandar, Dr. Elis Suryani NS, M.S, Dr. Wanny Rahardjo. Waktu yang diperkirakan hanya satu tahun, tetapi menjadi satu tahun lebih karena alotnya proses diskusi.

Kesimpulannya hampir 90% data-data tentang kujang didapat dari sumber Pantun Bogor yang sempat dibuat dan disampaikan makalahnya oleh almarhum Anis Jatisunda pada akhir tahun 2000 lalu. Selain hal-hal yang ada kaitannya dengan kujang, diantaranya disimpulkan jenis sementara kujang ada 7 (tujuh) yaitu Kujang Ciung, Kujang Kuntul, Kujang Jago, Kujang Naga, Kujang Bangkong, Kujang Badak, dan Kujang Wayang. Dari kerja keras itu, pertengahan tahun 2014 kujang sudah mendapat sertifikat HKI dari KeMenHukHAM dan terdaftar di *United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization* (UNESCO).

4.2 Aspek Pasar dan Pemasaran

4.2.1 Gambaran Umum Perusahaan

Perusahaan ini merupakan perusahaan yang memproduksi kerajinan olahan logam yaitu Kujang Paro yang merupakan satu-satunya perusahaan perseorangan yang memproduksi jenis kerajinan khusus Kujang di Bogor yang berdiri pada tahun 1995 dan didirikan oleh bapak Wahyu Affandi Suradinata, BSc. Adapun profil usaha lebih rinci adalah sebagai berikut:

Nama Perusahaan : PO. Paneupaan Kujang Pajajaran
Nama Pemilik IKM : Wahyu Affandi Suradinata, BSc.
Jabatan : Pimpinan (Pemilik)
Jenis Produk : Kujang Paro
Alamat Usaha : Jl. Parung Banteng No. 120 RT 04/01
Kel. Katulampa Kec. Bogor Timur Kota Bogor
Telepon : 087870741953
Mulai Berdiri : Tahun 1995
Jumlah Tenaga Kerja : 5 karyawan
No. SIUP : 517PK/B/BPPTM/IX/2014
No.TDP : 1004525
No.NPWP : 77.814.244.8.404.000
No. SKU : 503/127-Ekbang

Untuk mengetahui bagaimana gambaran keseluruhan dari aspek pasar dan pemasaran produk kujang paro, dapat dilihat dalam uraian sebagai berikut :

1. Produk yang akan dipasarkan

Produk yang akan dipasarkan adalah kerajinan olahan logam Kujang Paro. Kerajinan ini merupakan replika senjata tradisional asli bangsa sunda yang bisa dijadikan sebagai hiasan, cendera mata atau souvenir.

2. Wilayah Pemasaran

Wilayah pemasaran kujang paro ini meliputi wilayah seluruh wilayah Jawa Barat.

3. Segmentasi Pasar

Segmentasi pasar dari usaha kerajinan kujang paro terurai seperti penjelasan dibawah ini:

a. Segementasi geografis

Secara geografis kerajinan kujang paro bisa dipasarkan diluar wilayah Jawa Barat. Seperti wilayah pulau Sumatera dan ibu kota besar lainnya yang ada di Indonesia, akan tetapi dalam hal

ini perusahaan masih terfokus pada satu wilayah saja yaitu Jawa Barat.

b. Segmentasi demografis

Secara demografis kerajinan kujang paro diperuntukkan untuk semua orang laki-laki maupun perempuan yang usianya sudah diatas 17 (tujuh belas) tahun.

c. Segmentasi psikografis

Secara psikografis kerajinan kujang paro merupakan replika senjata tradisional bangsa sunda yang memiliki nilai seni yang tinggi sehingga pada segmen ini, kerajinan kujang paro hanya diperuntukkan untuk orang-orang yg mencintai keindahan sesuai dengan gaya hidup yang dinamis.

4.2.2 Visi dan Misi Perusahaan

VISI

Menjadi perusahaan kerajinan tradisional kujang sebagai peninggalan bangsa sunda yang mampu melestarikan budaya leluhur dan dapat menghasilkan produk yang berkualitas dan mampu bersaing dalam lingkup nasional dan internasional

MISI

- Menyediakan berbagai produk untuk memenuhi keinginan konsumen
- Mengenalkan kerajinan kujang kepada seluruh generasi bangsa sebagai warisan leluhur budaya Indonesia yaitu warisan budaya sunda.
- Menciptakan karya seni yang bernilai tinggi dan menghasilkan keuntungan atau pendapatan.

4.2.3 Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran yang akan dilakukan untuk memasarkan kerajinan kumpang paro ini meliputi:

1. Produk

Produk yang dipasarkan adalah kerajinan kumpang paro. Produk kerajinan kumpang paro ini berbentuk replika dari unsur binatang yaitu Ciung, Kuntul, Jago, Naga, Bangkong dan badak.



Gambar 4.1 Kumpang paro yang siap dipasarkan
(Sumber: PO. Paneupaan Kumpang Pajajaran)

a. Kemasan

Kemasan yang digunakan untuk produk kerajinan kumpang paro ini adalah box berwarna coklat.



Gambar 4.2 Kemasan kumpang paro
(Sumber: PO. Paneupaan Kumpang Pajajaran)

2. Harga

Produk kerajinan kujang paro ini dipasarkan dengan harga yang berbeda setiap tahunnya, adapun daftar harga kujang paro adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1 Daftar Harga Kujang Paro 2011-2015

| TAHUN | HARGA | UNIT | TOTAL PENJUALAN |
|-------|-----------|------|-----------------|
| 2011 | Rp310.000 | 800 | Rp248.000.000 |
| 2012 | Rp325.000 | 795 | Rp258.375.000 |
| 2013 | Rp325.000 | 800 | Rp260.000.000 |
| 2014 | Rp325.000 | 875 | Rp284.375.000 |
| 2015 | Rp350.000 | 900 | Rp315.000.000 |

(Sumber : PO. Paneupaan Kujang Pajajaran)

3. Promosi

Promosi yang dilakukan untuk memasarkan produk ini meliputi:

- a. Kartu nama
- b. Brosur
- c. Pameran

4. Distribusi

Sasaran pembeli dari produk kerajinan kujang paro merupakan pasar konsumen sehingga saluran distribusi yang digunakan pada usaha ini adalah sebagai berikut:

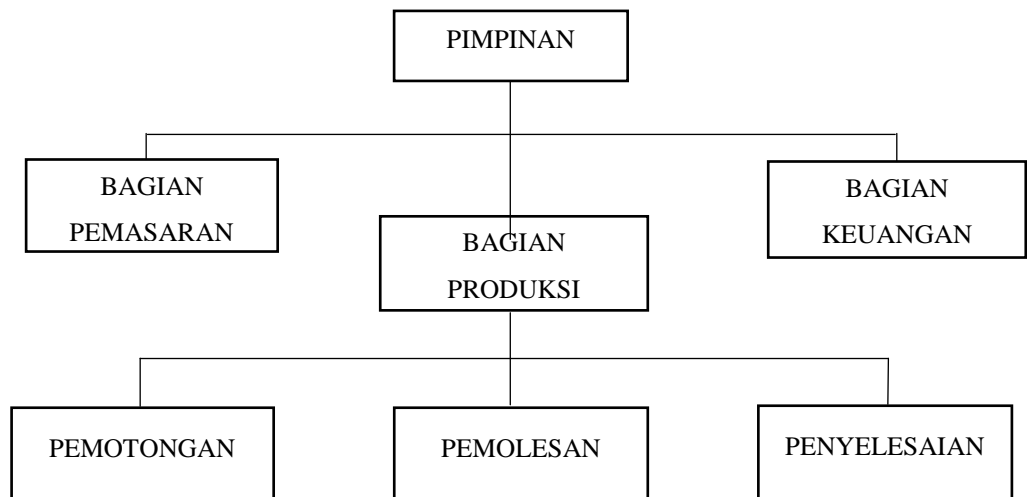
- Produsen → Konsumen
Bentuk saluran ini paling sederhana, dimana produsen menyalurkan barangnya langsung kekonsumen tanpa menggunakan perantara. Oleh karena itu saluran ini disebut saluran distribusi langsung.
- Produsen → Pedagang besar → Konsumen
Pada jenis saluran distribusi ini produsen hanya melayani penjualan dalam jumlah besar dan tidak menjual barang

pada pengecer, pembelian kepada konsumen dapat langsung dilakukan kepada pedagang besar.

4.3. Struktur Organisasi

Struktur Organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian baik secara posisi maupun tugas yang ada pada perusahaan dalam menjalin kegiatan operasional untuk mencapai tujuan. Dengan adanya struktur organisasi maka akan memberikan informasi kepada seluruh manusia yang menjadi anggotanya untuk mengetahui kegiatan atau pekerjaan yang harus ia kerjakan, berkonsultasi atau bertanggung jawab kepada siapa, sehingga proses kerjasama menuju pencapaian tujuan organisasi dapat terwujud sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Struktur Organisasi pada PO. Paneupaan Kujang Pajajaran memakai struktur organisasi lini / garis. Didalam bentuk organisasi lini / garis, tanggung jawab dan kekuasaan dari tingkat atas ke bawah berdasarkan tanggung jawabnya masing-masing. Ciri-ciri organisasi lini / garis adalah jabatan yang tercantum di dalam bagian organisasi terletak pada satu garis vertikal. Biasanya diterapkan pada perusahaan kecil yang sedang berkembang.



Gambar 4.3 Struktur Organisasi PO. Paneupaan Kujang Pajajaran

(Sumber : PO. Paneupaan Kujang Pajajaran)

4.3.1 Deskripsi Pekerjaan

Deskripsi pekerjaan adalah sebuah kesimpulan informasi jabatan dan disusun secara sistematis yang dapat mengidentifikasi dan menguraikan suatu jabatan atau posisi tertentu. Deskripsi jabatan membuat status setiap jabatan menjadi jelas akan fungsi dan perannya, hasilnya, serta tanggungjawabnya. Dari struktur organisasi diatas, maka deskripsi pekerjaan dari masing-masing pekerjaan adalah :

1. Pimpinan

1. Pengambilan keputusan.
2. Pelaksanaan keputusan dan pemberian dorongan kepada para pekerja.
3. Pelaksanaan kontrol dan perbaikan kesalahan-kesalahan.
4. Pertanggungjawaban semua tindakan.

2. Bagian Pemasaran

1. Bertanggung jawab terhadap manajemen bagian pemasaran.
2. Bertanggung jawab terhadap perolehan hasil penjualan dan penggunaan dana promosi.
3. Sebagai koordinator dalam kegiatan penjualan.
4. Membina bagian pemasaran dan membimbing seluruh karyawan dibagian pemasaran.

3. Bagian Produksi

1. Bertanggung jawab pada seluruh kegiatan produksi pada masing-masing bagian produksi.
2. Bertanggung jawab atas persediaan bahan baku untuk memproduksi.
3. Bertanggung jawab atas lamanya proses produksi yang dilakukan.

4. Bagian Keuangan

1. Bertanggung jawab atas pengeluaran dan pemasukan yang ada pada perusahaan.

2. Bertanggung jawab terhadap pencatatan biaya yang keluar dan pendapatan yang masuk ke perusahaan.

4.3.2 Tenaga Kerja

Tenaga kerja merupakan bagian dari keseluruhan proses produksi yang menjalankan setiap tahapan produksi. Dalam menentukan tenaga kerja, tidak hanya dibutuhkan keterampilan, tetapi juga ketelitian dan keteladanan. Sedangkan jumlah tenaga kerja harus ditentukan agar tidak berlebihan.

Berikut adalah tenaga kerja yang ada di PO. Paneupaan Kujang Pajajaran adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2 Tenaga Kerja Tahun 2011-2015

| No | Tenaga Kerja Langsung | Tahun | | | | |
|------------------------|-----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| 1 | Bagian Pemotongan | Rp24.000.000 | Rp24.000.000 | Rp24.000.000 | Rp28.800.000 | Rp28.800.000 |
| 2 | Bagian Pemolesan | Rp12.000.000 | Rp12.000.000 | Rp12.000.000 | Rp14.400.000 | Rp14.400.000 |
| 3 | Bagian Penyelesaian | Rp24.000.000 | Rp24.000.000 | Rp24.000.000 | Rp28.800.000 | Rp28.800.000 |
| Total Biaya TKL | | Rp60.000.000 | Rp60.000.000 | Rp60.000.000 | Rp72.000.000 | Rp72.000.000 |

(Sumber : PO.Paneupaan Kujang Pajajaran)

4.3.3 Perizinan

Dalam suatu usaha memerlukan legalitas usaha atau perizinan yang membuktikan bahwa usaha yang akan dijalankan tersebut mempunyai suatu legalitas yang kuat sehingga akan berpengaruh terhadap kepercayaan konsumen dan faktor ini pula yang menentukan keberlanjutan suatu usaha. Oleh karena itu untuk dapat berproduksi maka perusahaan harus memiliki perizinan yang diisyaratkan oleh pemerintah sehingga produk yang dihasilkan dapat dijual kepada konsumen. Perlu diketahui informasi tentang:

1. Identifikasi Usaha

- a. Nama Perusahaan : PO. Paneupaan Kujang Pajajaran.
- b. Nama Pemilik : Wahyu Affandi Suradinata BSc.
- c. Lokasi : Parung Banteng Bogor.
- 2. Bentuk/Badan Hukum : Perusahaan Perseorangan (PO)
- 3. Legalitas Usaha
 - a. SIUP : 517PK/B/BPPTPM/IX/2014
 - b. NPWP : 77.814.244.8.404.000
 - c. TDP : 1004525
 - d. SKU : 503/127-Ekbang

4.4. Bahan Baku Kujang Paro

Bahan baku yang digunakan PO. Paneupaan Kujang Pajajaran untuk memproduksi Kujang Paro adalah sebagai berikut :

- Kuningan
- Kayu Sonokeling
- Selut
- Kaca
- Kotak Tatakan
- Kayu
- Bludru
- Paku
- vernis

4.4.1 Mesin dan Peralatan

- a. Mesin

Mesin yang digunakan untuk memproduksi kujang paro adalah sebagai berikut :

1. Gurinda Duduk dan Gurinda Tangan

Gurinda duduk dan gurinda tangan digunakan sebagai alat untuk memperhalus tekstur dan merapihkan bentuk kujang paro.

2. Bor Duduk

Bor duduk digunakan sebagai alat untuk memberikan lubang pada gagang kujang dan memberi lubang pada permukaan kujang sebagai mata kujang.

Tabel 4.3 Daftar Mesin

| NAMA MESIN | UNIT | HARGA | TOTAL |
|----------------|------|-------------|---------------------|
| GURINDA DUDUK | 3 | Rp1.873.000 | Rp5.619.000 |
| GURINDA TANGAN | 3 | Rp1.525.000 | Rp4.575.000 |
| BOR DUDUK | 3 | Rp900.000 | Rp2.700.000 |
| Total | | | Rp12.894.000 |

(Sumber : PO. Paneupaan Kujang Pajajaran)

b. Peralatan

Peralatan adalah barang yang digunakan untuk mendukung proses produksi, berikut ini adalah rincian peralatan yang dimiliki PO. Paneupaan Kujang Pajajaran untuk memproduksi Kujang Paro adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4 Daftar Peralatan

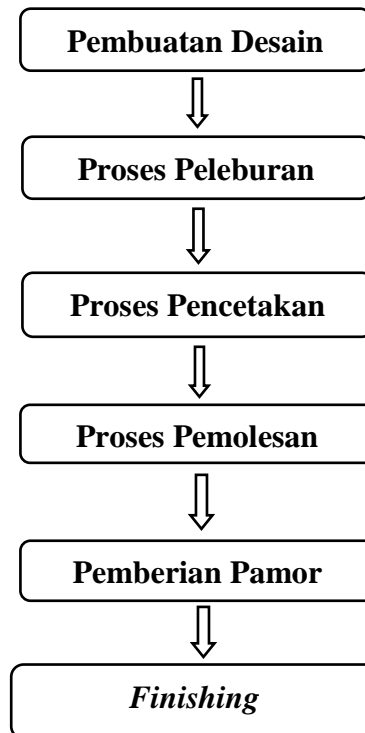
| NAMA | UNIT | HARGA | TOTAL |
|---------------|------|-----------|--------------------|
| PENJEPIT BESI | 2 | Rp800.000 | Rp1.600.000 |
| GUNTING | 2 | Rp5.000 | Rp10.000 |
| JANGKA SORONG | 2 | Rp150.000 | Rp300.000 |
| CUTTER | 2 | Rp10.000 | Rp20.000 |
| KANEBO | 2 | Rp10.000 | Rp20.000 |
| STREPLES | 2 | Rp9.000 | Rp18.000 |
| PALU | 4 | Rp70.000 | Rp280.000 |
| PAHAT | 4 | Rp10.000 | Rp40.000 |
| Total | | | Rp2.288.000 |

(Sumber : PO. Paneupaan Kujang Pajajaran)

4.4.2 Proses Produksi

a. Alur proses produksi kepala Kujang Paro

Pada tahap ini menjelaskan bagaimana proses pembuatan kepala kujang.



Gambar 4.4 Alur Proses Produksi Kepala Kujang

(Sumber : PO. Paneupaan Kujang Pajajaran)

1. Pembuatan Desain

Pembuatan desain merupakan tahapan awal dalam proses pembuatan kepala kujang. Pembuatan desain kujang terlebih dahulu diklasifikasikan berdasarkan akan kebutuhan konsumen. Desain kepala kujang diklasifikasikan berdasarkan jenis dan bentuk kujang yaitu Kujang Ciung, Kujang Kuntul, Kujang Jago, Kujang Naga, Kujang Bangkong dan Kujang Badak.

2. Proses Peleburan

Bahan utama kumpang paro adalah kuningan, kuningan yang telah dikumpulkan selanjutnya akan dilebur kedalam wajan peleburan hingga melebur atau meleleh, proses ini adalah proses yang dimana bahan utama kumpang dipersiapkan untuk dibentuk sesuai dengan cetakan kepala kumpang.



Gambar 4.5 Proses Peleburan Kuningan
(Sumber : PO. Paneupaan Kumpang Pajajaran)

3. Proses Pencetakan

Setelah kuningan dilebur, maka kuningan siap untuk dimasukkan ke dalam berbagai cetakan kepala kumpang yang disesuaikan dengan kebutuhan. Dalam proses pencetakan memerlukan waktu tunggu kurang lebih ± 60 (enam puluh) menit untuk proses pengerasan kuningan.



Gambar 4.6 Hasil cetakan Kuningan
(Sumber : PO. Paneupaan Kumpang Pajajaran)

4. Proses Pemolesan

Setelah kuningan mengeras, maka cetakan kepala kumpang siap untuk diangkat kemudian ditipiskan dan dihaluskan agar bentuk kepala kumpang lebih nyata dan hidup. Proses pemolesan ini dibantu dengan menggunakan alat Gurinda duduk. Dalam proses ini selain kepala

kujang dihaluskan, kepala kujang juga di bor untuk pemberian mata kujang.

5. Proses Pemberian Pamor

Pada proses ini merupakan tahapan dalam memberikan kesan keindahan pada kepala kujang paro. Pemberian pamor ini disesuaikan dengan pola yang sudah ditentukan berdasarkan pola dari jenis kepala kujang. Pemberian pamor ini menggunakan tinta khusus yang berwarna hitam, setelah diberikan lukisan kemudian kepala kujang akan direndam dengan menggunakan air keras selama kurang lebih ± 2 (dua) jam, agar guratan pamor terlihat semakin jelas dan nyata.



Gambar

4.7 Pelukisan Pamor

(Sumber : PO. Paneupaan Kujang Pajajaran)



Gambar 4.8 Kujang yang telah diberi lukisan pamor

(Sumber : PO. Paneupaan Kujang Pajajaran)



Gambar 4.9 Perendaman dengan air keras
(Sumber : PO. Paneupaan Kujang Pajajaran)



Gambar 4.10 Hasil perendaman dengan air keras
(Sumber : PO. Paneupaan Kujang Pajajaran)

6. Penyelesaian

Setelah pamor terbentuk pada badan kepala kujang, maka selanjutnya adalah proses pemolesan kembali agar setiap lekukan kepala kujang semakin tajam dengan sempurna.

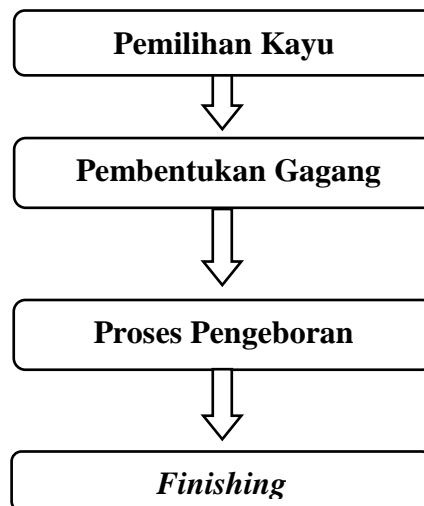
Kepala kujang yang sudah jadi dipoles kembali agar lebih mengkilap dan disemprot dengan vernis lalu dijemur kurang lebih ± 30 (tiga puluh) menit. Setelah semua proses selesai maka kujang siap untuk dikemas.



Gambar 4.11 Hasil akhir Kujang siap dikemas

(Sumber : PO. Paneupaan Kujang Pajajaran)

b. Alur proses pembuatan gagang Kujang



Gambar 4.12 Alur Proses Gagang Kujang

(Sumber : PO. Paneupaan Kujang Pajajaran)

1. Pemilihan Kayu

Kayu dibutuhkan sebagai gagang atau pegangan kujang. Terdapat begitu banyak macam jenis kayu di Indonesia, tetapi pemilik memilih menggunakan kayu sonokeling. Kayu sonokeling dipilih karena memiliki keunikan dari segi warna yang cenderung coklat tua bahkan mendekati warna hitam yang mirip dengan kayu yang dipakai pada jaman dahulu. Kayu sonokeling lebih mudah dibentuk serta memiliki guratan-guratan atau corak yang indah pada tiap sisi kayunya sehingga memiliki khas tersendiri.



Gambar 4.13 Kayu Sonokeling

(Sumber : PO. Paneupaan Kujang Pajajaran)

2. Proses Pembentukan Gagang

Kayu yang sudah siap dibentuk dibuat pola terlebih dahulu, sesuai dengan ukuran kujang yang akan dipasangkan dengan gagang. Setelah pola tergambar, kayu akan di gergaji mengikut pola, lalu dipoles hingga halus dan bersih sesuai dengan yang diharapkan.



Gambar 4.14 Hasil Bentuk Gagang Kujang

(Sumber : PO. Paneupaan Kujang Pajajaran)

3. Proses Pengeboran Gagang

Dalam pembuatan gagang untuk pegangan kujang, bagian atas gagang yang sudah jadi akan di bor atau dilubangi agar bisa dimasukkan selut sebagai pemisah atau jarak antara kayu dengan kujang dan agar kujang dapat berdiri dengan tegak di gagang tersebut.

Gambar 4.15 Pemasangan Selut

(Sumber : PO. Paneupaan Kujang Pajajaran)

4. Penyelesaian

Tahap *finishing* dalam proses produksi akan menentukan hasil akhir dari produk yang sedang dibuat sebelum sampai di tangan konsumen. Gagang yang sudah siap akan dimasukkan selut dan kujang. Gagang kayu yang sudah siap diamplas dan di semprot vernis lalu dijemur 15 menit agar kering dan lebih mengkilap. Ujung bawah gagang yang melengkung akan diratakan dan di bor lagi sebagai tempat untuk menancapkan kujang di dalam kaca agar kujang yang sudah selesai dapat dipasang berdiri tegak di dalam kaca

Gambar 4.16 Hasil Akhir Gagang Kujang
(Sumber : PO. Paneupaan Kujang Pajajaran)



Gambar 4.17 Hasil akhir kujang yang dipasang dengan gagang
(Sumber : PO. Paneupaan Kujang Pajajaran)

Kujang yang sudah selesai di bor kemudin di tancapkan ke dalam tatakan kemudian di lem agar kujang lebih kuat dan tidak gampang terlepas dari paku.



Gambar 4.18 Kujang Siap untuk dipasarkan
 (Sumber : PO. Paneupaan Kujang Pajajaran)

4.5. Layout PO. Paneupaan Kujang Pajajaran

Layout merupakan suatu proses dalam penentuan bentuk dan penempatan fasilitas yang dapat menentukan efisiensi produksi atau operasi. *Layout* dirancang berkenaan dengan produk, proses, sumber daya manusia dan lokasi sehingga dapat tercapai efisiensi operasi. Berikut ini adalah layout perusahaan mulai dari tahun 2011 samapai dengan tahun 2015 :

| | | | | |
|-------------------|--------------|----------------------------------|---------------------------|---------------|
| Galeri dan Kantor | Jalan Lintas | Tempat Finishing | Tempat Penyimpanan Barang | |
| | | Ruang Produksi | | Toilet |
| | | | | Ruang Gurinda |
| | | Tempat Pemotongan dan Pengeboran | | |

Gambar 4.19 Layout PO. Paneupaan Kujang Pajajaran
 (Sumber : PO. Paneupaan Kujang Pajajaran)

4.5 Analisis SWOT

Pada tahap ini analisis SWOT digunakan sebagai acuan untuk mengetahui bagaimana posisi perusahaan pada pasar dan dapat menentukan strategi yang tepat untuk melakukan penilaian terhadap kondisi perusahaan dipasaran, dan perusahaan dapat melakukan tindakan antisipatif terhadap pemasaran produknya dalam kaitannya terhadap aspek pasar dan pemasaran.

4.5.1 Evaluasi Faktor Internal

Menganalisis lingkungan internal untuk mengetahui berbagai kemungkinan kekuatan dan kelemahan.

Berikut ini adalah tahapan penentuan Faktor Strategi Internal (IFAS) :

1. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.
2. Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. (Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00)
3. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif, kebalikannya. Contohnya, jika kelemahan perusahaan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri, nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan perusahaan di bawah rata-rata industri, nilainya adalah 4.

Tabel 4.5 Internal Strategic Factors Analysis Summary (IFAS)

| No. | Faktor Internal | Bobot (a) | Rating (b) | Skor (axb) |
|-----|--|-----------|------------|---------------|
| | Kekuatan | | | |
| 1. | Produk yang dijual memiliki kualitas yang baik dan bervariasi. | 0,085 | 3 | 0,2547 |
| 2. | Produk yang diproduksi dan dijual awet dan tahan lama. | 0,079 | 3 | 0,236 |
| 3. | Produk di jual dengan harga yang terjangkau. | 0,075 | 3 | 0,2236 |
| 4. | Jumlah mesin yang dimiliki sudah terpenuhi | 0,089 | 3 | 0,2671 |
| 5. | Pabrik terletak di tempat yang strategis. | 0,088 | 3 | 0,264 |
| | Sub Total | 0,415 | | 1,2453 |
| | Kelemahan | | | |
| 1. | Kurangnya motivasi pelaku usaha | 0,109 | 2 | 0,2174 |
| 2. | Karyawan tidak mendapatkan pelatihan. | 0,111 | 3 | 0,3323 |

| | | | | |
|------------------|---|-------|---|---------------|
| 3. | Biaya Pemeliharaan mesin yang kurang diperhatikan | 0,112 | 2 | 0,2236 |
| 4. | Promosi belum dilakukan dengan baik. | 0,127 | 2 | 0,2547 |
| 5. | Penjualan produk terpusat pada satu daerah. | 0,126 | 2 | 0,2526 |
| Sub Total | | 0,585 | | 1,2805 |
| Total | | 1 | | 2,5259 |

(Sumber : Data Diolah)

4.5.2 Evaluasi Faktor Eksternal

Menganalisis lingkungan eksternal untuk mengetahui berbagai kemungkinan peluang dan ancaman.

Berikut ini adalah cara-cara penentuan Faktor Strategi Eksternal (EFAS) :

1. Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai 10 peluang dan ancaman).
2. Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
3. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1. Sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit ratingnya 4.
4. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
5. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.

6. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Tabel 4.6 Eksternal Strategic Factors Analysis Summary (EFAS)

| No. | Faktor Eksternal | Bobot (a) | Rating (b) | Skor (axb) |
|-----|--|-----------|------------|----------------|
| | Peluang | | | |
| 1. | Bahan baku mudah didapatkan. | 0,104027 | 2 | 0,20805 |
| 2. | Peluang Usaha cukup tinggi | 0,110738 | 2 | 0,22148 |
| 3. | Adanya pameran-pameran UKM. | 0,104027 | 3 | 0,31208 |
| 4. | Dukungan dan perhatian dari pemerintah | 0,108501 | 3 | 0,3255 |
| 5. | Perkembangan teknologi memudahkan dalam hal promosi. | 0,111857 | 3 | 0,33557 |
| | Sub Total | 0,53915 | | 1,40269 |
| | Ancaman | | | |
| 1. | Meningkatnya persaingan dari dalam dan luar negeri | 0,080537 | 1 | 0,08054 |
| 2. | Kenaikan harga bahan baku. | 0,091723 | 2 | 0,18345 |
| 3. | Perubahan gaya hidup masyarakat | 0,089485 | 2 | 0,17897 |
| 4. | Masuknya pengaruh budaya asing | 0,100671 | 2 | 0,20134 |
| 5. | Kondisi pasar yang semakin selektif | 0,098434 | 2 | 0,19687 |
| | Sub Total | 0,46085 | | 0,84116 |
| | Total | 1 | | 2,24385 |

(Sumber : Data Diolah)

Dari tabel-tabel tersebut diatas dapat diketahui bahwa :

- Total skor faktor kekuatan : 1,2453
- Total skor faktor kelemahan : 1,2805
- Total skor faktor peluang : 1,4027
- Total skor faktor ancaman : 0,8412

4.5.3 Diagram Analisis SWOT

Dari hasil perhitungan tersebut diatas, kemudian dibuat diagram SWOT sebagai berikut :

Dengan mengetahui total skor dari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada PO. Paneupaan Kujang Pajajaran maka dapat dicari koordinatnya sehingga posisi perusahaan diketahui. Untuk mencari koordinatnya menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\frac{S - W}{1,2453 - 1,2805} = -0,04$$

$$\frac{O - T}{1,4027 - 0,8412} = 0,56$$

Artinya :

Angka tersebut terletak pada kuadran III yaitu perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik. Dengan koordinat (-0,04 ; 0,56) yang dapat dilihat pada gambar 4.20 pada halaman berikut.

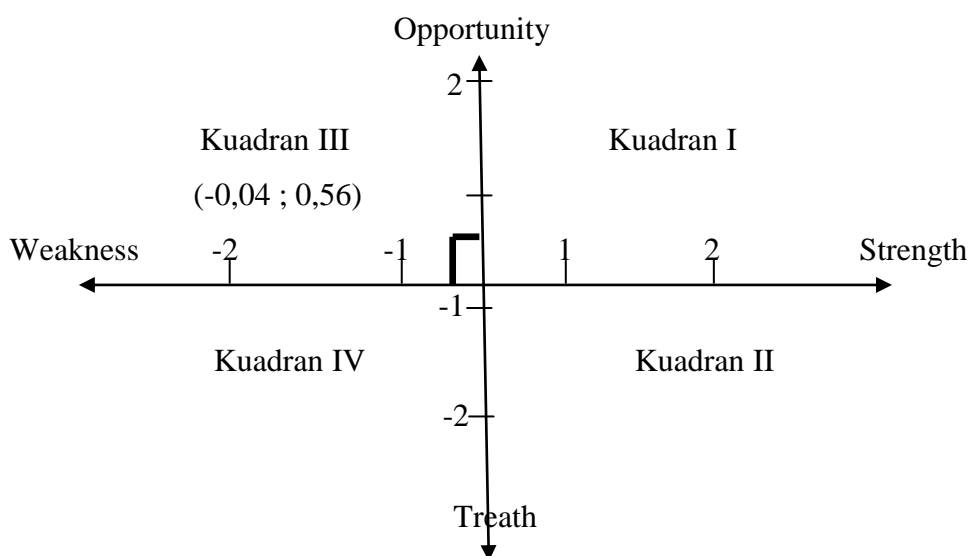
Keterangan :

S (*Strength*) : Jumlah keseluruhan total skor pada faktor kekuatan.

W (*Weakness*) : Jumlah keseluruhan total skor pada faktor kelemahan.

O (*Opportunity*) : Jumlah keseluruhan total skor pada faktor peluang.

T (*Threat*) : Jumlah keseluruhan total skor pada faktor ancaman.



Gambar 4.20 Diagram Analisis SWOT

(Sumber : Data Diolah)

4.6 Aspek Keuangan

Tolak ukur terakhir dalam studi kelayakan adalah analisis berdasarkan aspek keuangan. Sebab aspek ini akan membahas apakah rencana investasi tersebut akan memberi keuntungan atau tidak. Layak tidaknya suatu usulan investasi tergantung pada besarnya arus kas yang akan diterima sepanjang umur usaha tersebut. Untuk keperluan analisis aspek keuangan dalam studi kelayakan, pada dasarnya arus kas dibagi dalam 3 (tiga) kategori, yaitu:

1. Investasi awal (*Initial investment*)

Investasi awal adalah tambahan dana yang diperlukan untuk membeli aktiva tetap dan tambahan modal kerja. Dengan perhitungan sebagai berikut:

Tabel 4.7 Daftar pembelian barang PO. Paneupaan Kujang Pajajaran 2011

| Mesin-mesin | | Unit x Harga | Jumlah |
|-------------------|----------------|------------------|----------------------|
| 1. | Gurinda duduk | 3 x Rp.1.873.000 | Rp.5.619.000 |
| 2. | Bor duduk | 3 x Rp.900.000 | Rp.2.700.000 |
| 3. | Gurinda Tangan | 3 x Rp.1.525.000 | Rp.4.575.000 |
| Total | | | Rp.12.894.000 |
| Peralatan | | Unit x Harga | Jumlah |
| 1. | Gunting | 2 x Rp.5.000 | Rp.10.000 |
| 2. | Jangka sorong | 2 x Rp.300.000 | Rp.600.000 |
| 3. | Cutter | 2 x Rp.10.000 | Rp.20.000 |
| 4. | Kanebo | 2 x Rp.10.000 | Rp.20.000 |
| 5. | Streples | 2 x Rp.9.000 | Rp.18.000 |
| 6. | Palu | 3 x Rp.70.000 | Rp.210.000 |
| 7. | Pahat | 4 x Rp.10.000 | Rp.40.000 |
| 8. | Penjepit Besi | 2 x Rp.800.000 | Rp.1.600.000 |
| Total | | | Rp.2.288.000 |
| Kendaraan | | | Rp.60.000.000 |
| Inventaris kantor | | Unit x Harga | Jumlah |
| 1. | Etalase dorong | 1 x Rp.800.000 | Rp.800.000 |
| 2. | Lemari pameran | 2 x Rp.750.000 | Rp.1.500.000 |

| | | | |
|------------------------|-------------|----------------|----------------------|
| 3. | Box plastik | 4 x Rp.150.000 | Rp.600.000 |
| 4. | Trolley | 1 x Rp.500.000 | Rp.500.000 |
| 5. | Kipas angin | 3 x Rp.200.000 | Rp.600.000 |
| Total | | | Rp.4.000.000 |
| Total Pembelian | | | Rp.79.182.000 |

(Sumber : PO.Paneupaan Kujang Pajajaran)

Tabel 4.8 Modal kerja PO. Paneupaan Kujang Pajajaran tahun 2011

| No | Keterangan | Kebutuhan |
|--|-----------------------------------|-----------------------|
| 1. | Biaya bahan baku | Rp.37.870.000 |
| 2. | Biaya gaji tenaga kerja | Rp.60.000.000 |
| 3. | Biaya pulsa handphone | Rp.1.800.000 |
| 4. | Biaya pemeliharaan Mesin | Rp.1.800.000 |
| 5. | Biaya operasi kendaraan | Rp.14.700.000 |
| 6. | Biaya promosi | Rp.500.000 |
| 7. | Biaya peralatan pabrik dan kantor | Rp.438.000 |
| Kebutuhan modal kerja (1 Tahun) | | Rp.117.108.000 |

(Sumber : PO.Paneupaan Kujang Pajajaran)

Perputaran modal kerja = 5 (lima) hari

Tingkat perputaran modal kerja 1 tahun = $\frac{240 \text{ hari}}{5 \text{ hari}}$ = 48 kali

Kebutuhan modal kerja = $\frac{\text{Rp. 117.108.000}}{48}$ = Rp.2.439.750

Maka jumlah untuk investasi awal dapat dihitung sebagai berikut:

Purchases price = Rp.79.182.000

Installation cost = Rp. 0 +

Installed cost = Rp. 79.182.000

Modal kerja Netto = Rp. 2.439.750 +

Investasi awal = Rp.81.621.750

2. Arus Kas Operasional (Annual Operating Cash Flow)

Arus kas yang diperoleh dari kegiatan operasional setiap tahun sepanjang umur ekonomis proyek tersebut.

Dalam menilai suatu kelayakan investasi kita perlu menghitung *incremental net annual operating cashflows*, yang selanjutnya disingkat menjadi *operating cash flows*.

3. Arus Kas Akhir (*Terminal Cash Flow*)

Terminal cash flow adalah merupakan penjumlahan perkiraan total nilai sisa aktiva tetap dengan pengembalian modal kerja. Karena *purchases price* yang menjadi *capital cost* tidak memiliki nilai sisa maka terminal cash flow adalah :

$$\begin{aligned}
 \text{Terminal cash flow} &= \text{Total nilai sisa aktiva tetap} + \text{Pengembalian modal kerja} \\
 &= \text{Rp.0} + \text{Rp.2.439.750} \\
 &= \mathbf{\text{Rp.2.439.750}}
 \end{aligned}$$

| No | Rincian | Tahun | | | | |
|--------------------------------|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| a. Pemakaian bahan baku | | | | | | |
| 1 | Persediaan awal bahan baku | Rp2.000.000 | Rp2.500.000 | Rp2.300.000 | Rp2.450.000 | Rp2.500.000 |
| 2 | Pembelian bahan baku | Rp47.385.000 | Rp47.385.000 | Rp48.300.000 | Rp50.300.000 | Rp59.900.000 |
| 3 | Persediaan bahan baku siap pakai (1+2) | Rp49.385.000 | Rp49.885.000 | Rp50.600.000 | Rp52.750.000 | Rp62.400.000 |

| | | | | | | |
|---------------------------------------|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| 4 | Persediaan akhir bahan baku | Rp2.500.000 | Rp2.300.000 | Rp2.450.000 | Rp2.500.000 | Rp2.250.000 |
| 5 | Total pemakaian bahan baku (3-4) | Rp46.885.000 | Rp47.585.000 | Rp48.150.000 | Rp50.250.000 | Rp60.150.000 |
| b. Biaya tenaga kerja langsung | | Rp60.000.000 | Rp60.000.000 | Rp60.000.000 | Rp72.000.000 | Rp72.000.000 |
| c. Biaya overhead pabrik | | | | | | |
| 6 | Sewa bangunan | Rp12.000.000 | Rp12.000.000 | Rp12.000.000 | Rp12.000.000 | Rp12.000.000 |
| 7 | Biaya listrik pabrik dan galeri | Rp2.400.000 | Rp3.000.000 | Rp3.300.000 | Rp3.600.000 | Rp3.840.000 |
| 8 | Biaya Pulsa handphone | Rp1.800.000 | Rp1.800.000 | Rp1.800.000 | Rp2.400.000 | Rp2.400.000 |
| 9 | Biaya Penyusutan Mesin dan Peralatan | Rp1.897.750 | Rp1.897.750 | Rp1.897.750 | Rp1.897.750 | Rp1.897.750 |
| 10 | Bahan baku penolong | Rp14.000.000 | Rp14.000.000 | Rp14.000.000 | Rp14.000.000 | Rp16.800.000 |
| 11 | Biaya Pemeliharaan Mesin | Rp1.800.000 | Rp1.800.000 | Rp1.800.000 | Rp1.800.000 | Rp1.800.000 |
| 12 | Total Biaya Overhead Pabrik | Rp33.897.750 | Rp34.497.750 | Rp34.797.750 | Rp35.697.750 | Rp38.737.750 |
| 13 | Harga Pokok Produksi(a+b+c) | Rp140.782.750 | Rp142.082.750 | Rp142.947.750 | Rp157.947.750 | Rp170.887.750 |
| 14 | Persediaan awal barang jadi | Rp1.700.000 | Rp3.000.000 | Rp3.500.000 | Rp3.500.000 | Rp3.000.000 |
| 15 | Barang jadi siap dijual (13+14) | Rp142.482.750 | Rp145.082.750 | Rp146.447.750 | Rp161.447.750 | Rp173.887.750 |
| 16 | Persediaan akhir barang jadi | Rp3.000.000 | Rp3.500.000 | Rp3.500.000 | Rp3.000.000 | Rp3.500.000 |
| 17 | Harga Pokok Penjualan (15-16) | Rp139.482.750 | Rp141.582.750 | Rp142.947.750 | Rp158.447.750 | Rp170.387.750 |

Tabel 4.9 Harga Pokok Penjualan 2011-2015

(Sumber : Data diolah)

Table 4.10 Tabel Laporan Laba Rugi tahun 2011-2015

| KETERANGAN | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| A. Penjualan | Rp248.000.000 | Rp258.375.000 | Rp260.000.000 | Rp284.375.000 | Rp315.000.000 |
| B. Harga Pokok Penjualan | Rp139.482.750 | Rp141.582.750 | Rp142.947.750 | Rp158.447.750 | Rp170.387.750 |

| | | | | | |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| C. LABA KOTOR (A-B) | Rp108.517.250 | Rp116.792.250 | Rp117.052.250 | Rp125.927.250 | Rp144.612.250 |
| D. Biaya Usaha : | | | | | |
| - Biaya Pemasaran | Rp23.223.500 | Rp24.388.500 | Rp29.425.000 | Rp29.075.000 | Rp29.975.000 |
| - Biaya Administrasi & Umum | Rp950.000 | Rp950.000 | Rp1.000.000 | Rp1.000.000 | Rp1.000.000 |
| Total Biaya Usaha | Rp24.173.500 | Rp25.338.500 | Rp30.425.000 | Rp30.075.000 | Rp30.975.000 |
| E. Laba Sebelum Pajak/EBT (C-D) | Rp84.343.750 | Rp91.453.750 | Rp86.627.250 | Rp95.852.250 | Rp113.637.250 |
| F. Pajak 1% x Penjualan | Rp2.480.000 | Rp2.583.750 | Rp2.600.000 | Rp2.843.750 | Rp3.150.000 |
| G. Laba Setelah Pajak/EAT (E-F) | Rp81.863.750 | Rp88.870.000 | Rp84.027.250 | Rp93.008.500 | Rp110.487.250 |

(Sumber : wawancara, data diolah)

BAB V PEMBAHASAN

5.1 Aspek Pasar dan Pemasaran

5.1.1 Gambaran Umum Perusahaan

Berdasarkan pengumpulan dan pengolahan data pada aspek pasar dan pemasaran dapat diketahui bahwa keseluruhan aspek pasar dan pemasaran pada perusahaan PO. Paneupaan Kujang Pajajaran adalah sebagai berikut :

1. Produk yang akan dipasarkan

Produk yang akan dipasarkan adalah kerajinan olahan logam Kujang Paro. Kerajinan ini merupakan replika senjata tradisional asli bangsa sunda yang bisa dijadikan sebagai hiasan, cendera mata atau souvenir.

2. Wilayah Pemasaran

Wilayah pemasaran kujang paro ini meliputi wilayah seluruh wilayah Kota Bogor khususnya dan Jawa Barat pada umumnya.

3. Segmentasi Pasar

Segmentasi pasar dari usaha kerajinan kujang paro terurai seperti penjelasan dibawah ini:

1. Segementasi geografis

Secara geografis kerajinan kujang paro bisa dipasarkan diluar wilayah Jawa Barat. Seperti wilayah pulau Sumatera dan ibu kota besar lainnya yang ada di Indonesia, akan tetapi dalam hal ini perusahaan masih terfokus pada satu wilayah saja yaitu Jawa Barat.

2. Segmentasi demografis

Secara demografis kerajinan kujang paro diperuntukkan untuk semua orang laki-laki maupun perempuan yang usianya sudah diatas 17 (tujuh belas) tahun.

3. Segmentasi psikografis

Secara psikografis kerajinan kujang paro merupakan replika senjata tradisional bangsa sunda yang memiliki nilai seni yang tinggi sehingga pada segmen ini, kerajinan kujang paro hanya diperuntukkan untuk orang-orang yg mencintai keindahan sesuai dengan gaya hidup yang dinamis.

5.1.2 Strategi Pemasaran

Strategi yang akan digunakan pada aspek pasar dan pemasaran dengan menggunakan strategi 4P (*Product, Price, Promotion, Place*). adapun strategi yang akan diterapkan di perusahaan dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Produk

Produk yang dipasarkan adalah kerajinan kumpang paro. Produk kerajinan kumpang paro ini berbentuk replika dari unsur binatang yaitu Ciung, Kuntul, Jago, Naga, Bangkong dan badak.

Gambar 5.1 Kumpang paro yang siap dipasarkan



(Sumber: PO. Paneupaan Kumpang Pajajaran)

2. Kemasan

Kemasan yang digunakan untuk produk kerajinan kumpang paro ini adalah box berwarna cokelat.

Gambar 5.2 Kemasan kumpang paro



(Sumber: PO. Paneupaan Kujang Pajajaran)

3. Harga

Produk kerajinan kujang paro ini dipasarkan dengan harga yang berbeda setiap tahunnya, adapun daftar harga kujang paro adalah sebagai berikut :

Tabel 5.1 Daftar Harga Kujang Paro 2011-2015

| TAHUN | HARGA | UNIT | TOTAL PENJUALAN |
|--------------|--------------|-------------|------------------------|
| 2011 | Rp310.000 | 800 | Rp248.000.000 |
| 2012 | Rp325.000 | 795 | Rp258.375.000 |
| 2013 | Rp325.000 | 800 | Rp260.000.000 |
| 2014 | Rp325.000 | 875 | Rp284.375.000 |
| 2015 | Rp350.000 | 900 | Rp315.000.000 |

(Sumber : PO. Paneupaan Kujang Pajajaran)

4. Promosi

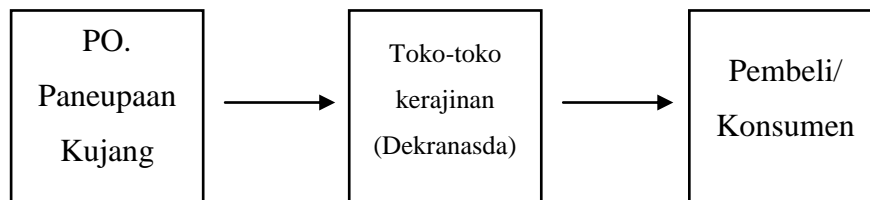
Promosi yang dilakukan untuk memasarkan produk ini meliputi:

- a. Promosi yang dilakukan untuk mengenalkan produk dengan cara melakukan promosi secara langsung kepada calon konsumen dengan memberikan kartu nama dan brosur.
- b. Untuk perluasan pasar, perusahaan akan melayani penjualan secara *online* melalui media sosial seperti *Whatsapps* dan *BlackBerry Messenger*.
- c. Perusahaan akan menjalin kerjasama dengan pemerintah yaitu Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Tulungagung, serta mengikuti pameran-pameran yang dilakukan lembaga-lembaga pemerintah.
- d. Menyediakan jasa bebas biaya pengiriman bagi pelanggan perusahaan yang berada di wilayah Kabupaten Kota Bogor.

4. Distribusi

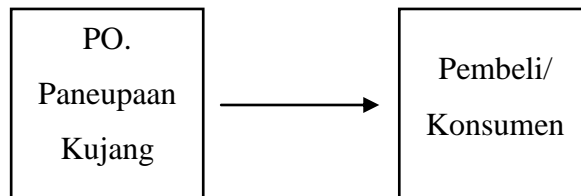
Sasaran pembeli dari produk kerajinan kujang paro merupakan pasar konsumen sehingga saluran distribusi yang digunakan pada usaha ini adalah sebagai berikut:

Jalur distribusi yang diambil oleh PO. Paneupaan Kujang Pajajaran, yakni dengan mendistribusikan langsung kepada toko-toko kerajinan yang ada di Kabupaten Kota Bogor. Sarana distribusi yang dipilih adalah dengan menggunakan mobil. Berikut ini merupakan gambar distribusi perdagangan kerajinan Kujang Paro PO. Paneupaan Kujang Pajajaran dapat dilihat pada Gambar 5.3. dan 5.4.



Gambar 5.3. Distribusi Perdagangan Kujang Paro

Sumber: Hasil Pengolahan Data



Gambar 5.4 Distribusi Perdagangan Kujang Paro

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, pemasaran produk Kujang paro oleh PO. Paneupaan Kujang Pajajaran ditunjang dengan strategi pemasaran yang dirancang dengan baik agar dapat dilaksanakan untuk mencapai target penjualan yang ditetapkan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa bisnis kerajinan kujang paro yang berada di Kabupaten Kota Bogor baik untuk dapat dijalankan, jika ditinjau dari aspek pasar dan pemasarannya.

5.2 Pengambilan Keputusan Strategi Bisnis Perusahaan terhadap Aspek Pasar dan Pemasaran pada PO. Paneupaan Kujang Pajajaran

Faktor internal dalam analisis SWOT adalah kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*).

5.2.1 Kekuatan Perusahaan

Kekuatan adalah situasi atau kondisi yang merupakan kekuatan dari organisasi atau program pada saat ini. Kekuatan yang menjadi kompetensi khusus PO. Paneupaan Kujang Pajajaran adalah sebagai berikut :

- 1.) Produk yang dijual memiliki kualitas yang baik dan bervariasi, perusahaan memiliki pemasok yang dapat memberikan bahan baku berkualitas untuk pembuatan kujang paro, begitu juga dengan bahan penolong dan alat-alat produksi menggunakan bahan-bahan yang berkualitas. Sehingga kualitas produk yang dihasilkan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh konsumen.
- 2.) Kualitas produk yang ditawarkan oleh PO. Paneupaan Kujang Pajajaran dapat dikatakan baik dan memadai karena produk perusahaan diproduksi menggunakan bahan baku yang berkualitas sehingga produk dapat bertahan lama dan awet.
- 3.) PO. Paneupaan Kujang Pajajaran menjual produk kepada konsumen dengan harga yang terjangkau sehingga konsumen dapat memperoleh produk Kujang Paro dengan biaya yang relatif murah.
- 4.) PO. Paneupaan Kujang Pajajaran memiliki jumlah mesin yang cukup untuk dapat memenuhi produksi produk, yaitu dengan jumlah mesin sebanyak 9 (Sembilan) unit.
- 5.) Lokasi pabrik pada PO. Paneupaan Kujang Pajajaran terletak di tempat yang strategis sehingga pembeli, pedagang besar dan pemasok bahan baku tidak mengalami kesulitan dalam hal mencari lokasi perusahaan.

5.2.2 Kelemahan Perusahaan

Kelemahan adalah kegiatan-kegiatan organisasi yang tidak berjalan dengan baik atau sumber daya yang dibutuhkan oleh organisasi tetapi tidak dimiliki oleh organisasi. Kelemahan dari PO. Paneupaan Kujang Pajajaran antara lain sebagai berikut :

- 1.) Pelaku usaha dalam memberikan motivasi masih cenderung bersifat statis dan tidak berkelanjutan sehingga menyebabkan karyawan melakukan tindakan indisipliner.
- 2.) PO. Paneupaan Kujang Pajajaran tidak memberikan pelatihan secara maksimal terlebih dahulu sebelum menerima karyawan untuk bekerja sehingga proses peningkatan kemampuan karyawan terkesan lambat.
- 3.) PO. Paneupaan Kujang Pajajaran kurangnya memperhatikan setiap biaya-biaya yang dikeluarkan khususnya untuk pemeliharaan mesin, sehingga perusahaan belum melakukan perhitungan terhadap *payback periode, net present value dan internal rate of return*.
- 4.) Promosi yang dilakukan oleh PO. Paneupaan Kujang Pajajaran belum secara maksimal dikarenakan biaya yang disediakan oleh pemilik perusahaan sangat rendah dan perusahaan hanya bergantung pada satu kegiatan promosi daerah saja.
- 5.) PO. Paneupaan Kujang Pajajaran memasarkan produknya hanya terpusat pada satu cakupan wilayah saja, sehingga produk terkesan kurang familiar.

5.2.3 Peluang Bagi Perusahaan

Peluang adalah faktor positif yang muncul dari lingkungan dan memberikan kesempatan bagi organisasi atau program untuk memanfaatkannya. Peluang-peluang yang dimiliki oleh PO. Paneupaan Kujang Pajajaran adalah sebagai berikut :

- 1.) Bahan baku yang dibutuhkan oleh perusahaan mudah didapatkan sehingga tidak mengalami kesulitan dalam proses produksi yang berlangsung pada PO. Paneupaan Kujang Pajajaran.

- 2.) Produk kerajinan Kujanng Paro merupakan satu-satunya yang diproduksi di Kota Bogor, sehingga perusahaan dapat dikatakan sebagai pemimpin pasar yang dapat memberikan keuntungan dalam meraih peluang usaha yang dapat dikembangkan secara maksimal.
- 3.) Ketika ada pameran-pameran UKM yang dilakukan oleh Pemerintah atau lembaga tertentu dapat membantu PO. Paneupaan Kujang Pajajaran dalam memperkenalkan *brand merk* dan produk yang sudah ada.
- 4.) PO. Paneupaan Kujang Pajajaran merupakan salah satu unit usaha binaan dari Dewan Kerajinan Daerah Kota Bogor (DEKRANASDA) sehingga perusahaan dapat dengan mudah melakukan kegiatan pemasarannya khususnya cakupan wilayah Kota Bogor dan umumnya Jawa Barat, hal ini merupakan salah satu bentuk dukungan pemerintah setempat dalam memajukan industri kreatif Kota Bogor.
- 5.) Perkembangan teknologi yang ada saat ini dapat memudahkan dan membantu dalam hal promosi produk PO. Paneupaan Kujang Pajajaran.

5.2.4 Ancaman Bagi Perusahaan

Ancaman adalah faktor negatif dari lingkungan yang memberikan hambatan bagi berkembangnya atau berjalannya sebuah organisasi dan program. Beberapa ancaman bagi PO. Paneupaan Kujang Pajajaran adalah :

- 1.) Dengan adanya kemajuan global menyebabkan peningkatan daya saing usaha tidak hanya cakupan dalam negeri tetapi cakupan luar negeri, yang menyebabkan banyaknya produk-produk luar negeri yang masuk ke pasar dalam negeri dengan kualitas yang baik yang dapat mengancam keberadaan produk-produk lokal, salah satunya produk kerajinan kujang paro.

- 2.) Kenaikan harga bahan baku yang dapat terjadi kapan saja bahkan tidak dapat diprediksi oleh perusahaan menjadi ancaman pada saat PO. Paneupaan Kujang Pajajaran tidak dalam kondisi yang baik.
- 3.) Perubahan gaya hidup masyarakat yang semakin meningkat dapat menjadi ancaman serius terkait dengan daya beli masyarakat terhadap produk lokal.
- 4.) Iklim di Indonesia saat ini tidak menentu apabila sedang terjadi cuaca buruk dapat menghambat distribusi produk, baik distribusi bahan baku kepada perusahaan maupun distribusi produk jadi kepada pedagang besar.
- 5.) PO. Paneupaan Kujang Pajajaran dituntut untuk selalu berinovasi dan kreatif dalam memproduksi produknya sebagai langkah antisipasi pada lingkungan pasar yang semakin selektif.

5.3 Matrik SWOT

Matrik SWOT digunakan untuk mengetahui dan menganalisis strategi mana yang akan diambil oleh perusahaan.

Tabel 5.2. Matrik SWOT

| | | | |
|---|------|---|--|
| <p style="text-align: center;">EFAS</p> | IFAS | <p style="text-align: center;">Strength (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produk yang dijual memiliki kualitas yang baik dan bervariasi. • Produk yang diproduksi dan dijual awet dan tahan lama. • Produk di jual dengan harga yang terjangkau. • Jumlah mesin yang dimiliki perusahaan | <p style="text-align: center;">Weakness (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kurangnya motivasi pelaku usaha • Karyawan tidak mendapatkan pelatihan secara maksimal. • Biaya Pemeliharaan mesin yang kurang diperhatikan • Promosi belum |
| | | | |

| | | |
|---|--|--|
| | <p>sudah terpenuhi.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pabrik terletak di tempat yang strategis. | <p>dilakukan dengan maksimal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penjualan produk terpusat pada satu cakupan daerah. |
| <p>Opportunities (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bahan baku mudah didapatkan. • Peluang usaha cukup tinggi. • Adanya pameran-pameran UKM. • Dukungan dan perhatian dari pemerintah setempat. • Perkembangan teknologi memudahkan dalam hal promosi. | <p>Strategi S – O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Join venture. • Bekerjasama dengan perusahaan-perusahaan besar dalam mempromosikan produk. • Melakukan berbagai perawatan terhadap mesin produksi sehingga kapasitas produksi tetap terpenuhi. | <p>Strategi W – O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan Standar Operasional Perusahaan (SOP). • Mengalokasikan dana yang tepat sasaran dan cukup sebagai langkah peningkatan dalam kegiatan promosi agar berjalan maksimal. • Mengalokasikan dana yang tepat untuk menutupi biaya yang keluar untuk pemeliharaan mesin. |
| <p>Threath (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatnya persaingan dari dalam dan luar negeri • Kenaikan harga bahan baku. • Perubahan gaya hidup masyarakat • Cuaca buruk yang | <p>Strategi S – T</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk. • Terus berinovasi dengan ide-ide baru. • Tingkatkan market share. | <p>Strategi W – T</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kepercayaan konsumen terhadap produk. • Meningkatkan kegiatan promosi dengan konsisten. • Meningkatkan kualitas soft skill |

| | | |
|---|--|-------------------|
| <p>dapat menghambat distribusi produk.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kondisi pasar yang semakin selektif. | | <p>karyawan .</p> |
|---|--|-------------------|

(Sumber : Data Diolah)

1.) S – O

- **Join Venture.**

Dengan ada banyaknya kekuatan dan peluang yang dimiliki oleh perusahaan, maka perusahaan sudah mampu untuk mengembangkan usahanya untuk mendapatkan keuntungan yang lebih salah satunya dengan melakukan join venture dengan perusahaan-perusahaan besar yang ada di daerah setempat.

- **Bekerjasama dengan berbagai perusahaan besar dalam hal promosi.**

Dengan menjalin kerjasama, perusahaan akan dengan mudah mendapatkan akses dan jaringan dalam mempromosikan produknya, dan hal ini juga dapat digunakan sebagai langkah preventif untuk perusahaan dapat meminimalisir pengeluaran biaya promosi perusahaan.

- **Melakukan berbagai perawatan terhadap mesin produksi sehingga kapasitas produksi tetap terpenuhi.**

Dengan melakukan perawatan yang baik terhadap mesin-mesin produksi, kegiatan produksi yang dilakukan perusahaan akan tetap terjaga dan produk yang diproduksi akan tetap terpenuhi.

2.) W – O

- **Meningkatkan Standar Operasional Perusahaan (SOP)**

Selama ini pemilik perusahaan hanya menjalankan standar operasional perusahaan didasarkan pada azas kekeluargaan, akan tetapi demi menjaga integritas perusahaan perlu adanya suatu peningkatan mutu yang harus diterapkan sesuai dengan standar operasional perusahaan yang lebih profesional, agar tercipta suasana kerja yang kompetitif dan berkualitas.

- **Mengalokasikan dana yang tepat sasaran dan cukup sebagai langkah dalam peningkatan kegiatan promosi perusahaan.**

Perlu adanya pendistribusian dana yang tepat sasaran dalam hal ini terkhusus pada pendanaan yang sesuai terhadap kegiatan promosi, sehingga perusahaan dapat memaksimalkan laba yang lebih untuk menambah pembiayaan kegiatan promosi, agar promosi dapat dilakukan dengan maksimal.

- **Mengalokasikan dana yang tepat untuk menutupi biaya yang keluar untuk pemeliharaan mesin.**

Pengalokasian dana yang tepat sasaran, akan mempermudah perusahaan dalam mengetahui setiap biaya-biaya yang dikeluarkan, yaitu salah satunya biaya pemeliharaan mesin. Dengan pengalokasian dana yang tepat sasaran, perusahaan dapat dengan mudah menentukan jumlah biaya untuk menutupi biaya-biaya yang sudah dikeluarkan sebelumnya.

3.) S – T

- **Mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk**

PO. Paneupaan Kujang Pajajaran mempunyai kualitas produk yang baik dan sudah memadai meskipun adanya berbagai ancaman,

perusahaan masih bisa bertahan dengan mempertahankan kualitas produknya.

- **Terus berinovasi dengan ide-ide baru**

Adanya perkembangan zaman pada saat ini menuntut perusahaan untuk dapat terus berinovasi dengan ide-ide baru yang menghasilkan produk dengan berbagai model dan variasi yang baru.

- **Tingkatkan Market Share**

Dengan melihat posisi perusahaan sebagai perusahaan satu-satunya yang memproduksi kerajinan kujang, tentunya perusahaan harus mampu dalam memertahankan pangsa pasarnya dan bahkan perusahaan dituntut untuk bisa meningkatkan pangsa pasar, sehingga kemampuan perusahaan dalam memasarkan produknya dapat lebih luas.

4.) W – T

- **Meningkatkan kepercayaan konsumen terhadap produk**

Dengan adanya kelemahan dan ancaman yang ada pada perusahaan, PO. Paneupaan Kujang Pajajaran dituntut untuk lebih mempertahankan kualitas produk agar para pelanggan tidak beralih ke perusahaan lain.

- **Meningkatkan kegiatan promosi dengan konsisten**

Promosi yang dilakukan oleh perusahaan telah berjalan dengan baik, oleh karena itu untuk mengembangkan produk PO. Paneupaan Kujang Pajajaran maka untuk memaksimalkan promosi dengan cara kartu nama, iklan, brosur, media *online*, harus dilakukan secara konsisten dan berkelanjutan demi menjaga keberlangsungan eksistensi produk kujang paro itu sendiri.

- **Meningkatkan *Softskill* Karyawan**

untuk mempertahankan kualitas produk perusahaan, sebaiknya perusahaan harus melakukan peningkatan tidak hanya pada aspek produk saja tetapi pada aspek SDM yaitu peningkatan kualitas karyawan tidak hanya aspek *hardskill* nya tetapi juga *softskill* nya, hal ini bertujuan untuk peningkatan mutu perusahaan dalam menghadapi persaingan global.

5.4 Aspek Keuangan

Penilaian kelayakan keuangan akan dilakukan dengan melakukan perhitungan berdasarkan metode *Payback Period* (PP), *Net Present Value* (NVP), *Profitability Index* (PI) dan *Internal Rate Of Return* (IRR).

Adapun perhitungan dari kas masuk (*Cash Inflows*) adalah dengan rumus sebagai berikut:

$$OCF = EAT + \text{Depresiasi} + (1 - \text{income taxes}) \text{ interest expenses}$$

$$EAT = \text{Laba setelah pajak}$$

$$\text{Income Taxes} = \text{Pajak penghasilan/Keuntungan}$$

$$\text{Interest Expenses} = \text{Biaya bunga}$$

Dalam menentukan jumlah dari suatu penyusutan atau depresiasi adalah berdasarkan perhitungan total nilai yang diperoleh dari *Installed cost* sebesar Rp. 79.182.000. Dengan menggunakan metode garis lurus:

$$\text{Penyusutan} = \frac{\text{Harga perolehan} - \text{Nilai Sisa}}{\text{Umur Ekonomis}}$$

Tabel 5.3 Perhitungan *Cash Inflows*

| Keterangan | Tahun | Jumlah |
|---------------------|-------|----------------|
| Operating Cashflows | 1 | Rp.81.863.750 |
| | 2 | Rp.88.870.000 |
| | 3 | Rp.84.027.250 |
| | 4 | Rp.93.008.500 |
| | 5 | Rp.110.487.250 |

(Sumber: data diolah)

Untuk Cash inflows tahun ke 5 diakumulasikan dengan perhitungan dari hasil terminal cash flows, menjadi = Rp.110.487.250 + Rp. 2.439.750
= Rp.112.927.000

1. *Payback Period (PP)*

Payback period adalah waktu yang diperlukan untuk pengembalian sejumlah dana yang telah diinvestasikan dalam usaha. Semakin cepat tingkat payback period maka semakin baik. Adapun hasil perhitungan berdasarkan payback period adalah sebagai berikut:

Tabel 5.4 Perhitungan Payback Period (PP)

| Tahun | Arus Kas | Akumulasi Arus Kas | Investasi Awal (Initial Investment) | Sudah Kembali atau Belum Kembali | Surplus (+) Atau Defisit (-) |
|-------|----------------|--------------------|-------------------------------------|----------------------------------|------------------------------|
| 1 | Rp.81.863.750 | Rp.81.863.750 | Rp.81.621.750 | Sudah kembali | +Rp.242.000 |
| 2 | Rp.88.870.000 | Rp.170.733.750 | Rp.81.621.750 | Sudah kembali (Lebih) | +Rp.89.112.000 |
| 3 | Rp.84.027.250 | Rp.254.761.000 | Rp.81.621.750 | Sudah kembali (Lebih) | +Rp173.139.250 |
| 4 | Rp.93.008.500 | Rp.347.769.500 | Rp.81.621.750 | Sudah kembali (Lebih) | +Rp266.147.750 |
| 5 | Rp.110.487.250 | Rp.458.256.750 | Rp.81.621.750 | Sudah kembali (Lebih) | +Rp.376.635.000 |

(Sumber : data diolah)

Pada tabel perhitungan akumulasi arus kas diatas dapat dilihat bahwa payback periode tersebut jatuh diantara periode 1 dan 2, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 \text{Payback Period} &= \frac{\text{Jumlah investasi}}{\text{Jumlah Proceed tahunan}} \\
 &= \frac{\text{Rp.81.621.750}}{\text{Rp.81.863.750}} \\
 &= 0,99 \text{ tahun (9 bulan 9 hari)}
 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan yang didapat atas payback period adalah bahwa modal bisnis akan kembali dalam 9 bulan 9 hari pada tahun ke 1. Karena payback period lebih kecil dari umur ekonomis aktiva perusahaan dan direncanakan bahwa modal usaha tersebut harus kembali paling lama dalam 1 tahun, maka investasi layak untuk dijalankan.

2. *Net Present Value (NPV)*

Net Present Value dapat diperoleh dengan mencari selisih antara total arus kas yang akan diterima pada masa yang akan datang dikurangi dengan total awal pada biaya investasi pada awal tahun proyek perusahaan.

Dengan melihat hasil keuntungan pada perusahaan yang jumlahnya berbeda setiap tahunnya maka tingkat keuntungan (*Rate of return*) yang dikehendaki adalah sebesar laba yang diperoleh perusahaan dengan asumsi 50%. Adapun rumus NPV sebagai berikut :

$$\sum_{t=1}^n CF_t (PVIF, k, t) - I I$$

Keterangan :

NPV : *Net Present Value*

I I : *Initial Investment*

t : *Periode*

n : *Number Of Period (umur)*

k : *Cost Of Capital*

Tabel 5.5 Pehitungan *Net Present Value (NPV)*

| Periode | Cash Flows (CFt) | PVIF,50%, t | Present Value |
|---|------------------|-------------|-----------------------|
| 1 | Rp.81.863.750 | 0,6667 | Rp.54.578.562 |
| 2 | Rp.88.870.000 | 0,4444 | Rp.39.493.828 |
| 3 | Rp.84.027.250 | 0,2963 | Rp.24.897.270 |
| 4 | Rp.93.008.500 | 0,1975 | Rp.18.369.180 |
| 5 | Rp.110.487.250 | 0,1317 | Rp.14.551.170 |
| Total Present Value of Future Cash Flows | | | Rp.151.890.010 |
| Less: Initial Investment | | | Rp.81.621.750 |
| Net Present Value (NPV) | | | Rp.70.268.260 |

(Sumber: data diolah)

Berdasarkan perhitungan *Net Present Value* menunjukkan hasil NPV positif Rp.70.268.260 dan lebih besar dari 0 (nol) maka investasi perusahaan layak untuk dijalankan.

3. *Profitability Index (PI)*

Profitability index digunakan sebagai langkah untuk membandingkan antara nilai sekarang dari total penerimaan kas pada masa yang akan datang dengan biaya investasi awal setelah didiskontokan dengan tingkat biaya modal (*Discount factor / Rate of return*).

Adapun perhitungan *profitability index* dilakukan sebagai berikut :

$$PI = \frac{\text{Total PV of future cash flows}}{\text{Initial Investment}}$$

Tabel 5.6 Perhitungan *Profitability Index (PI)*

| <i>Profitability Index (PI)</i> | |
|--|-----------------------|
| <i>Total PV of Future cash flows</i> | Rp.151.890.010 |
| <i>Initial Investment</i> | Rp.81.621.750 |
| PI | 1,86 |
| PI > 1, Maka Dapat Diterima | |

(Sumber: data diolah)

Berdasarkan perhitungan dari PI, didapat 1,86 lebih besar dari 1 maka investasi yang dilakukan perusahaan dinyatakan layak untuk dijalankan.

4. *Internal Rate Of Return (IRR)*

Internal rate of return dilakukan untuk mengetahui tingkat diskonto (suku bunga) yang menyamakan nilai sekarang dari total arus kas yang akan diterima pada masa yang akan datang (selama umur proyek berjalan). Metode ini dilakukan dengan cara mencoba-coba (*trial and error*), dan

selanjutnya dihitung dengan menggunakan rumus interpolasi sebagai berikut:

$$IRR = P_1 - \left[C_1 \frac{P_2 - P_1}{C_2 - C_1} \right]$$

Keterangan :

P_1 adalah suku bunga yang menghasilkan NPV_1 (-)

P_2 adalah suku bunga yang menghasilkan NPV_2 (+)

C_1 adalah nilai NPV ke- 1

C_2 adalah nilai NPV ke- 2

Tabel 5.7 Perhitungan Internal Rate of Return (IRR)

| Tahun | Arus Kas | $I_1 = 50\%$ | | $I_2 = 80\%$ | |
|-------------------------------------|----------------|--------------|-----------------------|--------------|------------------------|
| | | PVIF,50% | PV ₁ | PVIF.80% | PV ₂ |
| 1 | Rp.81.863.750 | 0,6667 | Rp.54.578.562 | 0,5556 | Rp.30.323.849 |
| 2 | Rp.88.870.000 | 0,4444 | Rp.39.493.828 | 0,3086 | Rp.12.187.795 |
| 3 | Rp.84.027.250 | 0,2963 | Rp.24.897.270 | 0,1715 | Rp.4.269.881 |
| 4 | Rp.93.008.500 | 0,1975 | Rp.18.369.180 | 0,0953 | Rp.1.750.580 |
| 5 | Rp.110.487.250 | 0,1317 | Rp.14.551.170 | 0,0529 | Rp.769.760 |
| Total PV of Future Cashflows | | | Rp.151.890.010 | | Rp.49.301.865 |
| Initial Investment (Investasi Awal) | | | Rp.81.621.750 | | Rp.81.621.750 |
| Net Present Value (NPV) | | | Rp.70.268.260 | | (Rp.32.319.885) |

(Sumber : data diolah)

Karena perhitungan IRR dilakukan dengan cara mencoba-coba, maka IRR ditentukan dengan cara interpolasi sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 IRR &= 0,5 - \left[\text{Rp. 70.268.260} \times \frac{(0,8-0,5)}{-\text{Rp.32.319.885}-\text{Rp.70.268.260}} \right] \\
 &= 0,5 - \left[\text{Rp. 70.268.260} \times \frac{0,3}{-\text{Rp.102.588.145}} \right] \\
 &= 0,5 - (-0,20) \\
 &= 0,5 + 0,20 \\
 &= 0,70 \times 100\%
 \end{aligned}$$

= 70%

Berdasarkan perhitungan *internal rate of return* selama 5 (lima) tahun, diperoleh IRR sebesar 94% dan lebih besar dari tingkat *cost of capital* 50%, maka investasi dalam usaha ini layak untuk dijalankan.

5. *Break Event Point*

Break Even Point (BEP) merupakan suatu titik impas di mana suatu proyek berada dalam posisi tidak menderita kerugian dan juga belum mendapatkan keuntungan. BEP ini digunakan sebagai alat untuk menganalisis keuntungan perusahaan. Perhitungan BEP dapat dilihat pada Tabel 5.8

| Uraian | Produksi Komersial (dalam Rp) |
|--------|-------------------------------|
|--------|-------------------------------|

Tabel 5.8 Perhitungan Break Event Point 2011-2015

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|--|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Biaya Tetap | | | | | |
| Biaya Pemeliharaan Mesin dan Peralatan | Rp1.800.000 | Rp1.800.000 | Rp1.800.000 | Rp1.800.000 | Rp1.800.000 |
| Biaya Penyusutan Mesin dan Peralatan Pabrik | Rp1.897.750 | Rp1.897.750 | Rp1.897.750 | Rp1.897.750 | Rp1.897.750 |
| Biaya Sewa Bangunan galeri dan pabrik | Rp12.000.000 | Rp12.000.000 | Rp12.000.000 | Rp12.000.000 | Rp12.000.000 |
| Biaya Pulsa handphone | Rp1.800.000 | Rp1.800.000 | Rp1.800.000 | Rp2.400.000 | Rp2.400.000 |
| Biaya promosi | Rp500.000 | Rp500.000 | Rp650.000 | Rp650.000 | Rp650.000 |
| Biaya Inventaris Kantor | Rp4.000.000 | Rp4.000.000 | Rp4.000.000 | Rp4.000.000 | Rp4.000.000 |
| A. Total Biaya Tetap | Rp21.997.750 | Rp21.997.750 | Rp22.147.750 | Rp22.747.750 | Rp22.747.750 |
| Total Biaya Tetap 5 Tahun | Rp111.638.750 | | | | |
| Biaya Variabel | | | | | |
| Biaya Bahan Baku | Rp37.870.000 | Rp37.672.500 | Rp38.270.000 | Rp43.590.000 | Rp44.925.000 |
| Upah Tenaga Kerja Langsung | Rp60.000.000 | Rp60.000.000 | Rp60.000.000 | Rp72.000.000 | Rp72.000.000 |
| Biaya Bahan Penolong | Rp14.000.000 | Rp14.000.000 | Rp14.000.000 | Rp14.000.000 | Rp16.800.000 |
| Biaya Listrik Pabrik | Rp2.400.000 | Rp3.000.000 | Rp3.300.000 | Rp3.600.000 | Rp3.840.000 |
| Biaya Kemasan | Rp5.623.500 | Rp5.588.500 | Rp5.625.000 | Rp7.025.000 | Rp7.225.000 |
| B. Total Biaya Variabel | Rp119.893.500 | Rp120.261.000 | Rp121.195.000 | Rp140.215.000 | Rp144.790.000 |
| C. Jumlah Penjualan per Tahun (kemasan) | 800 | 795 | 800 | 875 | 900 |
| Jumlah Penjualan 5 Tahun (kemasan) | 4.170 | | | | |
| D. Biaya Variabel per kemasan (B/C) | Rp149.867 | Rp151.272 | Rp151.494 | Rp160.246 | Rp160.878 |
| E. Harga Jual per kemasan | Rp310.000 | Rp325.000 | Rp325.000 | Rp325.000 | Rp350.000 |
| F. Hasil Penjualan (C x E) | Rp248.000.000 | Rp258.375.000 | Rp260.000.000 | Rp284.375.000 | Rp315.000.000 |
| Hasil Penjualan 5 Tahun (Rp) | Rp1.365.750.000 | | | | |
| G. BEP per kemasan (A/ (E -D)) | 137 | 127 | 128 | 138 | 120 |
| BEP per kemasan 5 Tahun | 650 | | | | |
| H. BEP (Rupiah) (A/1 - (D/E)) | Rp.42.303.365 | Rp.40.736.500 | Rp.41.014.350 | Rp.44.603.400 | Rp.41.359.545 |
| BEP (Rupiah) 5 Tahun | Rp111.638.748 | | | | |

(Sumber : Data diolah)

Dalam pembahasan ini akan dihitung besarnya BEP dalam rupiah dan BEP dalam kuantitas penjualan selama umur investasi proyek.

Berikut cara perhitungan BEP untuk tahun 2011:

- a. BEP dalam kuantitas yaitu banyaknya jumlah produk minimal di mana perusahaan mengalami keadaan tidak untung dan tidak rugi.

$$BEP (Q) = \frac{FC}{P - VC} = \frac{Rp21.997.750}{Rp310.000 - Rp149.838} = 137 \text{ kemasan}$$

- b. BEP dalam rupiah

BEP dalam rupiah yaitu besarnya pendapatan minimal di mana perusahaan mengalami keadaan tidak untung dan tidak rugi.

$$BEP (Rp) = \frac{FC}{1 - \left(\frac{VC}{P}\right)}$$

$$= \frac{\text{Rp}21.997.750}{1 - \left(\frac{\text{Rp}149.867}{\text{Rp}310.000}\right)}$$

$$= \text{Rp}.42.303.365$$

Di mana:

$$VC = \frac{\text{Total Biaya Variabel}}{\text{Jumlah Penjualan}} = \frac{\text{Rp}119.893.500}{800 \text{ kemasan}} = \text{Rp}.149.867/\text{kemasan}$$

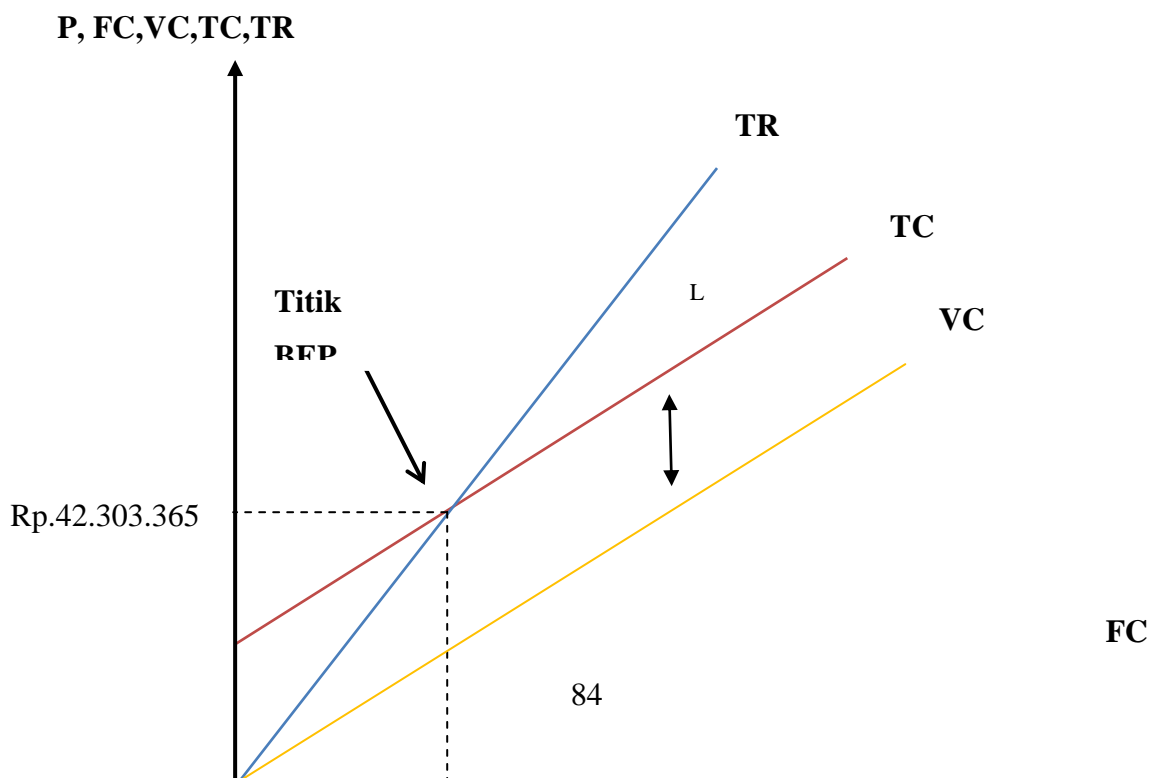
Berdasarkan hasil perhitungan BEP di atas, dapat diketahui bahwa, jumlah penjualan minimal (Q) selama lima tahun sebesar 650 kemasan. Dan jumlah pendapatan minimal selama lima tahun adalah Rp111.638.748.. Rekapitulasi target penjualan dan pendapatan serta jumlah penjualan minimal dan jumlah pendapatan minimal hasil perhitungan titik impas dapat dilihat pada Tabel 5.9.

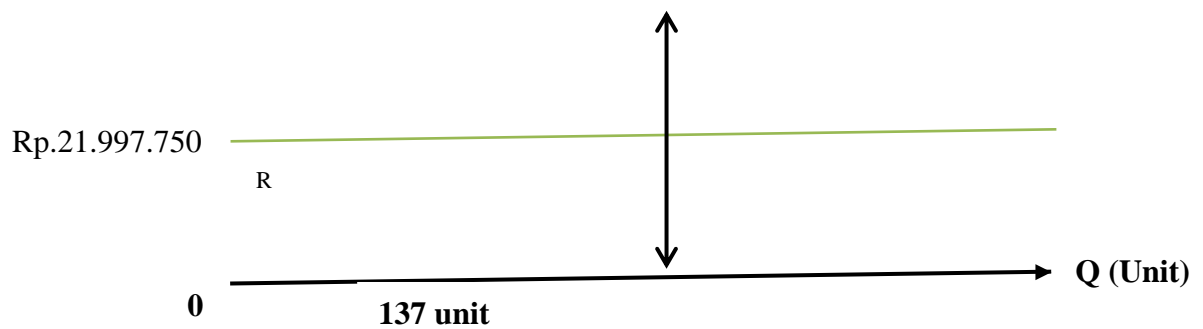
Tabel 5.9 Rekapitulasi Perhitungan BEP

| Tahun | Target Penjualan (Kemasan) | BEP (Kemasan) | Hasil Penjualan (Rp) | BEP Rupiah (Rp) |
|-------|----------------------------|---------------|----------------------|-----------------|
| 2011 | 800 | 137 | 248.000.000 | Rp.42.303.365 |
| 2012 | 795 | 127 | 258.375.000 | Rp.40.736.500 |
| 2013 | 800 | 128 | 260.000.000 | Rp.41.014.350 |
| 2014 | 875 | 138 | 284.375.000 | Rp.44.603.400 |
| 2015 | 900 | 120 | 315.000.000 | Rp.41.359.545 |

(Sumber: Hasil Pengolahan Data)

Jika digambarkan dalam bentuk grafik, maka akan terlihat seperti pada Gambar 5.5





Gambar.5.5 *Break Event Point* (BEP)
(Sumber: Data Diolah)

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan pada perhitungan *Break Event Point*, menunjukkan bahwa target penjualan lebih besar daripada hasil perhitungan BEP kemasan, sehingga target penjualan berada di daerah untung, maka berdasarkan analisis perhitungan BEP dapat dikatakan bahwa bisnis kerajinan kumpang layak untuk terus dijalankan.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Dari hasil pembahasan yang telah dilakukan pada bab V (kelima), dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Berdasarkan aspek pasar dan pemasaran posisi perusahaan dan strategi pemasaran berdasarkan perhitungan strategi analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Treath*) sebagai berikut:
 - a. Posisi perusahaan dalam analisis SWOT menunjukkan bahwa PO. Paneupaan Kumpang Pajajaran berada pada posisi kuadran III. Oleh

karena itu untuk mengetahui posisi perusahaan dalam bisnis kerajinan kujang paro, PO. Paneupaan Kujang Pajajaran dapat memanfaatkan peluang yang ada serta perlu meningkatkan kekuatan yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah strategi *turn-around* yaitu perusahaan melakukan berbagai macam pengembangan terhadap produknya dengan menambahkan jumlah produksi produk yang lebih bervariasi dan terbaru.

b. Promosi yang dilakukan oleh perusahaan belum berjalan dengan maksimal dikarenakan perusahaan hanya berpusat pada satu wilayah pemasaran saja yaitu wilayah Kabupaten Kota Bogor khususnya dan Jawa Barat pada umumnya.

2) Berdasarkan aspek keuangan perhitungan pada kelayakan bisnis berdasarkan kriteria penilaian investasi sebagai berikut :

a. Payback period (PP), menunjukkan tingkat pengembalian modal usaha yang diinvestasikan perusahaan berada pada jangka waktu 0,99 tahun atau (9 bulan 9 hari) yang berarti jangka waktu perusahaan untuk mendapatkan keuntungan atas modal usaha sesuai dengan yang ditargetkan yaitu 1 tahun.

b. Net present value (NPV), menunjukkan hasil positif, sebesar Rp.70.268.260

c. Profitability index (PI), dalam perhitungan profitability index, tingkat keuntungan perusahaan menghasilkan nilai 1,86 yang artinya perusahaan dalam waktu yang akan datang akan mendapatkan keuntungan sebanyak 1,86 kali lipat dari modal yang dipakainya.

d. Internal rate of return (IRR), dalam perhitungan internal rate of return menghasilkan tingkat bunga yang positif yaitu sebesar 70%, angka tersebut lebih besar dari tingkat bunga yang ada pada biaya modal sebesar 50%.

e. Analisis *Break Event Point* (BEP) menunjukkan bahwa target penjualan perusahaan 800 unit lebih besar dari perhitungan BEP (Q) sebesar 137 sehingga target penjualan berada pada daerah untung.

6.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan dalam studi kelayakan bisnis ini maka saran-saran yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut :

- 1) Berdasarkan aspek pasar dan pemasaran yang menunjukkan posisi perusahaan berada pada kuadran III hendaknya perusahaan melakukan kegiatan sebagai berikut:
 - a. Melakukan pengembangan produk dengan menambah jumlah produksi dan produk yang lebih bervariasi dan inovatif sebagai salah satu strategi *turn-around* sesuai dengan posisi produk yang berada pada kuadran III.
 - b. Meningkatkan kegiatan promosi, salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan memanfaatkan media sosial (*website*, blog, facebook, instagram, dan lain-lain) serta memperluas jaringan pasar dengan melakukan kerjasama dengan perusahaan-perusahaan besar sebagai langkah preventif perusahaan dalam meminimalisir biaya dan azas pemanfaatan positif dalam kaitannya untuk meningkatkan kegiatan promosi perusahaan.
- 2) Dengan melihat hasil perhitungan pada aspek keuangan menunjukkan kemampuan perusahaan yang mampu memaksimalkan modal usahanya dalam menjalankan kegiatan produksinya, hendaknya perusahaan:
 - a. Dapat mengalokasikan dana yang tersisa tersebut untuk kemajuan pengembangan usaha perusahaan, seperti meningkatkan pelatihan dan pengembangan diri kepada para karyawan agar dapat memberikan sumbangsi dan loyalitas yang lebih baik kepada perusahaan.
 - b. Berusaha untuk terus menciptakan ide-ide baru dalam rangka menghadapi persaingan dan tantangan global dan mempertahankan eksistensi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Umar, Husein. 2009. *Studi Kelayakan Bisnis*, Edisi 3. Cetakan Kesembilan dan Kesepuluh. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, Freddy. 2000. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Riyanto, Bambang. 2009. *Dasar-Dasar Pembelanjaa Perusahaan*, Edisi 4. Cetakan Kedelapan dan Cetakan Kesepuluh. Yogyakarta: BPFE.
- Nidar, Rahman Sulaeman. 2016. *Manjemen Keuangan Perusahaan Modern*. Cetakan Pertama. Bandung: Pustaka Reka Cipta.
- Hadoko, Hani T. 2011. *Manjemen Personalia Dan Sumberdaya Manusia*, Edisi 2. Cetakan Kedelapan belas. Yogyakarta: BPFE.
- Assauri, Sofjan. 2013. *Manajemen Pemasaran (Dasar, Konsep dan Strategi)*, Edisi 1. Jakarta: Rajawali Pers.
- Manap, Abdul H. 2016. *Revolusi Manajemen Pemasaran*, Edisi 1. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Swastha, Basu., Sukotjo, Ibnu. 2013. *Pengantar Bisnis Modern*, Edisi 3. Cetakan Kedelapan. Yogyakarta: Liberty.
- Subagyo, Ahmad. 2010. *Statistik Untuk Bisnis dan Ekonomi*, Edisi Pertama. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Assauri, Sofjan. 2009. *Manajemen Produksi dan Operasi*, Edisi revisi. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

www.bppk.kemenkeu.go.id/piblikasi-pajak-penghasilan-umum

www.putra-putri-indonesia.com/perhitungan-pajak-penghasilan.html

LAMPIRAN

Lampiran 1. Tabel Penyusutan Aktiva Tetap 2011-2015

| Tahun 2011 | | | | | |
|-------------------|-----------------|---------------|--------------|----------------------|--------------|
| Aktiva | Harga Perolehan | Umur Ekonomis | Penyusutan | Akumulasi Penyusutan | Nilai Buku |
| Mesin & Peralatan | Rp15.182.000 | 8 | Rp1.897.750 | Rp1.897.750 | Rp13.284.250 |
| Kendaraan | Rp60.000.000 | 5 | Rp12.000.000 | Rp12.000.000 | Rp48.000.000 |
| Investaris | Rp4.000.000 | 5 | Rp800.000 | Rp800.000 | Rp3.200.000 |
| | | | | | Rp64.484.250 |
| Tahun 2012 | | | | | |
| Aktiva | Harga Perolehan | Umur Ekonomis | Penyusutan | Akumulasi Penyusutan | Nilai Buku |

| | | | | | |
|-------------------|-----------------|---------------|--------------|----------------------|--------------|
| Mesin & Peralatan | Rp15.182.000 | 8 | Rp1.897.750 | Rp3.795.500 | Rp11.386.500 |
| Kendaraan | Rp60.000.000 | 5 | Rp12.000.000 | Rp24.000.000 | Rp36.000.000 |
| Investaris | Rp4.000.000 | 5 | Rp800.000 | Rp1.600.000 | Rp2.400.000 |
| | | | | | Rp49.786.500 |
| Tahun 2013 | | | | | |
| Aktiva | Harga Perolehan | Umur Ekonomis | Penyusutan | Akumulasi Penyusutan | Nilai Buku |
| Mesin & Peralatan | Rp15.182.000 | 8 | Rp1.897.750 | Rp5.693.250 | Rp9.488.750 |
| Kendaraan | Rp60.000.000 | 5 | Rp12.000.000 | Rp36.000.000 | Rp24.000.000 |
| Investaris | Rp4.000.000 | 5 | Rp800.000 | Rp2.400.000 | Rp1.600.000 |
| | | | | | Rp35.088.750 |
| Tahun 2014 | | | | | |
| Aktiva | Harga Perolehan | Umur Ekonomis | Penyusutan | Akumulasi Penyusutan | Nilai Buku |
| Mesin & Peralatan | Rp15.182.000 | 8 | Rp1.897.750 | Rp7.591.000 | Rp7.591.000 |
| Kendaraan | Rp60.000.000 | 5 | Rp12.000.000 | Rp48.000.000 | Rp12.000.000 |
| Investaris | Rp4.000.000 | 5 | Rp800.000 | Rp3.200.000 | Rp800.000 |
| | | | | | Rp20.391.000 |
| Tahun 2015 | | | | | |
| Aktiva | Harga Perolehan | Umur Ekonomis | Penyusutan | Akumulasi Penyusutan | Nilai Buku |
| Mesin & Peralatan | Rp15.182.000 | 8 | Rp1.897.750 | Rp9.488.750 | Rp5.693.250 |
| Kendaraan | Rp60.000.000 | 5 | Rp12.000.000 | Rp60.000.000 | Rp0 |
| Investaris | Rp4.000.000 | 5 | Rp800.000 | Rp4.000.000 | Rp0 |
| | | | | | Rp5.693.250 |

Perhitungan penyusutan menggunakan metode garis lurus dengan berdasarkan hasil dari biaya *installed cost* yaitu sebesar Rp.79.182.000. Karena dari jumlah aktiva tetap yang dibeli memiliki umur ekonomis berbeda maka

perhitungan penyusutan diuraikan dari total harga Rp.79.182.000 berdasarkan harga dari setiap aktiva tetap yang dibeli, teperhitungan menjadi :

$$\text{Penyusutan} = \frac{\text{Harga perolehan} - \text{Nilai Sisa}}{\text{Umur Ekonomis}}$$

Lampiran 2. Tabel Perhitungan Aliran Kas Masuk (*Cash Inflows*)

Dalam perhitungan cash inflow didasarkan pada jumlah laba setelah pajak Dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{OCF}_t = \text{EAT}_t + \text{Depresiasi}_t + (1 - \text{income taxes}) \text{Interest expenses}$$

Karena PO. Paneupaan Kujang Pajajaran tidak mempunyai biaya bunga yang harus dibayar tiap tahunnya maka *Interest Expenses* nya nol dan untuk $(1 - \text{Income Taxes})$ juga bernilai nol. Dalam perhitungan OCF tidak ditambah dengan total depresiasi, karena dasar depresiasi adalah perhitungan dari total installed cost, yang dimana pada kali ini installed cost yang diperoleh merupakan biaya investasi itu sendiri, sehingga secara otomatis depresiasi sudah dihitung sebelumnya.

| Keterangan | Tahun | Jumlah |
|------------------------|-------|----------------|
| Operating Cashflows | 1 | Rp.83.500.313 |
| | 2 | Rp.90.539.213 |
| | 3 | Rp.85.760.978 |
| | 4 | Rp.94.893.728 |
| | 5 | Rp.114.940.628 |

Untuk nilai cash inflows tahun terakhir ditambahkan dengan total nilai arus kas akhir (Terminal cash flow) Rp.2.863.083, mejadi :

$$\begin{aligned} \text{OCF}_5 &= \text{Rp.112.500.878} + \text{Rp. 2.439.750} \\ &= \text{Rp.114.940.628} \end{aligned}$$

Lampiran 3. Tabel Daftar Harga dan Total Penjualan Kujang Paro

| TAHUN | HARGA | UNIT | TOTAL PENJUALAN |
|--------------|--------------|-------------|------------------------|
| 2011 | Rp310.000 | 800 | Rp248.000.000 |
| 2012 | Rp325.000 | 795 | Rp258.375.000 |
| 2013 | Rp325.000 | 800 | Rp260.000.000 |
| 2014 | Rp325.000 | 875 | Rp284.375.000 |
| 2015 | Rp350.000 | 900 | Rp315.000.000 |

Lampiran 4. Tabel Gaji Tenaga kerja tahun 2011-2013

| Nama Bagian | Jumlah Karyawan (Orang) | Gaji Per hari | Hari kerja (per bulan) | Gaji Per Bulan | Gaji Per Tahun |
|--------------------|--------------------------------|----------------------|-------------------------------|--|---|
| Produksi: | | | | | |
| a. Pemotongan | 2 | Rp.50.000 | 20 hari | Rp.50.000 x 2 Org x 20 hari = Rp.2.000.000 | Rp.2.000.000 x 12 Bulan = Rp.24.000.000 |
| b. Pemolesan | 1 | Rp.50.000 | 20 hari | Rp.50.000 x 1 Org x 20 hari = Rp.1.000.000 | Rp.1.000.000 x 12 Bulan = Rp.12.000.000 |
| c. Penyelesaian | 2 | Rp.50.000 | 20 hari | Rp.50.000 x 2 Org x 20 hari = Rp.2.000.000 | Rp.2.000.000 x 12 Bulan = Rp.24.000.000 |

Lampiran 5. Tabel Gaji Tenaga Kerja tahun 2014-2016

| Nama Bagian | Jumlah Karyawan (Orang) | Gaji Per hari | Hari kerja (per bulan) | Gaji Per Bulan | Gaji Per Tahun |
|--------------------|--------------------------------|----------------------|-------------------------------|--|---|
| Produksi: | | | | | |
| a. Pemotongan | 2 | Rp.60.000 | 20 hari | Rp.60.000 x 2 Org x 20 hari = Rp.2.400.000 | Rp.2.400.000 x 12 Bulan = Rp.28.800.000 |

| | | | | | | |
|------------------------|--------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---|--|
| | b. Pemolesan | 1 | Rp.60.000 | 20 hari | Rp.60.000 x 1 Org x 20 hari = Rp.1.200.000 | Rp.1.200.000 x 12 Bulan = Rp.24.000.000 |
| | c. Penyelesaian | 2 | Rp.60.000 | 20 hari | Rp.60.000 x 2 Org x 20 hari = Rp.2.400.000 | Rp.2.400.000 x 12 Bulan = Rp.28.800.000 |
| No | Tenaga Kerja Langsung | | | | Tahun | |
| | | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| 1 | Bagian Pemotongan | Rp24.000.000 | Rp24.000.000 | Rp24.000.000 | Rp28.800.000 | Rp28.800.000 |
| 2 | Bagian Pemolesan | Rp12.000.000 | Rp12.000.000 | Rp12.000.000 | Rp14.400.000 | Rp14.400.000 |
| 3 | Bagian Penyelesaian | Rp24.000.000 | Rp24.000.000 | Rp24.000.000 | Rp28.800.000 | Rp28.800.000 |
| Total Biaya TKL | | Rp60.000.000 | Rp60.000.000 | Rp60.000.000 | Rp72.000.000 | Rp72.000.000 |

Lampiran 6. Total Pengeluaran Gaji Tenaga Kerja tahun 2011-2015

Lampiran 7. Kuesioner



KUESIONER PENILAIAN BOBOT RELATIF DAN RATING TERHADAP FAKTOR INTERNAL DAN EKSTERNAL INDUSTRI

Kuesioner ini digunakan untuk keperluan penyusunan Tugas Akhir pada POLITEKNIK STMI Jakarta d.h Sekolah Tinggi Manajemen Industri Jakarta – Kementerian Perindustrian RI. Mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini. Atas perhatian dan partisipasinya, diucapkan terima kasih.

Petunjuk pengisian :

Berikan penilaian berdasarkan tingkat kepentingannya pada faktor eksternal dan internal industri untuk bobot dengan ketentuan skala penilaian sebagai berikut:

Nama :

Jenis Kelamin : L / P

Usia :

1. Penilaian Untuk Bobot :

Angka 1 = Sangat Setuju

Angka 2 = Setuju

Angka 3 = Kurang Setuju

Angka 4 = Tidak Setuju

Angka 5 = Sangat Tidak Setuju

2. Penilaian Untuk Rating :

Angka 1 = Sangat Kuat

Angka 2 = Kuat

Angka 3 = Lemah

Angka 4 = Sangat Lemah

| No | Keretangan | Bobot | | | | | Rating | | | |
|----|------------|-------|---|---|---|---|--------|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 |

| Faktor Strategi Internal | | | | | | | | | |
|----------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Indikator Kekuatan | | | | | | | | | |
| 1. | Produk yang dijual memiliki kualitas yang baik dan bervariasi. | | | | | | | | |
| 2. | Produk yang diproduksi dan dijual awet dan tahan lama. | | | | | | | | |
| 3. | Produk di jual dengan harga yang terjangkau. | | | | | | | | |
| 4. | Penyaluran produk mudah. | | | | | | | | |
| 5. | Pabrik terletak di tempat yang strategis. | | | | | | | | |
| Indikator Kelemahan | | | | | | | | | |
| 1. | Kurangnya motivasi pelaku usaha. | | | | | | | | |
| 2. | Karyawan tidak mendapatkan pelatihan maksimal. | | | | | | | | |
| 3. | Tempat parkir yang kecil. | | | | | | | | |
| 4. | Promosi belum dilakukan dengan maksimal. | | | | | | | | |
| 5. | Penjualan produk terpusat pada satu daerah | | | | | | | | |
| Faktor Strategi Eksternal | | | | | | | | | |
| Indikator Peluang | | | | | | | | | |
| 1. | Bahan baku mudah didapatkan. | | | | | | | | |
| 2. | Peluang usaha cukup tinggi. | | | | | | | | |
| 3. | Adanya pameran-pameran UKM. | | | | | | | | |
| 4. | Dukungan dan perhatian pemerintah. | | | | | | | | |
| 5. | Perkembangan teknologi memudahkan dalam hal promosi. | | | | | | | | |
| Indikator Ancaman | | | | | | | | | |
| 1. | Meningkatnya persaingan dalam dan luar negeri. | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|----|--------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 2. | Kenaikan harga bahan baku. | | | | | | | | |
| 3. | Perubahan gaya hidup masyarakat. | | | | | | | | |
| 4. | Cuaca yang tidak menentu. | | | | | | | | |
| 5. | Kondisi pasar yang semakin selektif. | | | | | | | | |

Lampiran 8. Hasil Pengolahan Kuesioner

| No. | Faktor Internal | Bobot (a) | Rating (b) | Skor (axb) |
|-----|--|-----------|------------|---------------|
| | Kekuatan | | | |
| 1. | Produk yang dijual memiliki kualitas yang baik dan bervariasi. | 0,085 | 3 | 0,2547 |
| 2. | Produk yang diproduksi dan dijual awet dan tahan lama. | 0,079 | 3 | 0,236 |
| 3. | Produk di jual dengan harga yang terjangkau. | 0,075 | 3 | 0,2236 |
| 4. | Penyaluran produk mudah | 0,089 | 3 | 0,2671 |
| 5. | Pabrik terletak di tempat yang strategis. | 0,088 | 3 | 0,264 |
| | Sub Total | 0,415 | | 1,2453 |
| | Kelemahan | | | |
| 1. | Kurangnya motivasi pelaku usaha | 0,109 | 2 | 0,2174 |
| 2. | Karyawan tidak mendapatkan pelatihan maksimal | 0,111 | 3 | 0,3323 |
| 3. | Tempat parkir pabrik yang kecil. | 0,112 | 2 | 0,2236 |
| 4. | Promosi belum dilakukan dengan maksimal. | 0,127 | 2 | 0,2547 |
| 5. | Penjualan produk terpusat pada satu daerah. | 0,126 | 2 | 0,2526 |
| | Sub Total | 0,585 | | 1,2805 |
| | Total | 1 | | 2,5259 |
| No. | Faktor Eksternal | Bobot (a) | Rating (b) | Skor (axb) |
| | Peluang | | | |
| 1. | Bahan baku mudah didapatkan. | 0,104027 | 2 | 0,20805 |
| 2. | Peluang Usaha cukup tinggi | 0,110738 | 2 | 0,22148 |
| 3. | Adanya pameran-pameran UKM. | 0,104027 | 3 | 0,31208 |
| 4. | Dukungan dan perhatian dari pemerintah | 0,108501 | 3 | 0,3255 |
| 5. | Perkembangan teknologi memudahkan dalam hal promosi. | 0,111857 | 3 | 0,33557 |
| | Sub Total | 0,53915 | | 1,40269 |
| | Ancaman | | | |
| 1. | Meningkatnya persaingan dari dalam dan luar negeri | 0,080537 | 1 | 0,08054 |
| 2. | Kenaikan harga bahan baku. | 0,091723 | 2 | 0,18345 |
| 3. | Perubahan gaya hidup masyarakat | 0,089485 | 2 | 0,17897 |

| | | | | |
|------------------|-------------------------------------|----------|---|----------------|
| 4. | cuaca yang tidak menentu | 0,100671 | 2 | 0,20134 |
| 5. | Kondisi pasar yang semakin selektif | 0,098434 | 2 | 0,19687 |
| Sub Total | | 0,46085 | | 0,84116 |
| Total | | 1 | | 2,24385 |

