

# PERENCANAAN BISNIS (BUSINESS PLAN)

DISAMPAIKAN PADA ACARA KULIAH TAMU DI SEKOLAH TINGGI  
PARIWISATA BANDUNG, UNTUK MAHASISWA JURUSAN MANAJEMEN  
PERJALANAN, PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS PERJALANAN  
TANGGAL 13 APRIL 2006

OLEH:

URIP SANTOSO

GG. III  
GAN  
P



121186 R/PISIP  
17.3.08.

BANDUNG – 2006

## KATA PENGANTAR

Makalah yang berjudul PERENCANAAN BISNIS (BUSINESS PLAN) ini disampaikan pada Acara Kuliah Tamu Di Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung, Untuk Mahasiswa Jurusan Manajemen Perjalanan, Program Studi Manajemen Bisnis Perjalanan pada Tanggal 13 April 2006.

Tentunya makalah ini merupakan salah satu masukkan dalam Perencanaan Bisnis, sehingga diharapkan dapat memperkaya para mahasiswa dalam menempuh pelajaran di Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung.

Makalah ini tentunya tidak terlepas dari segala kekurangan, sehingga penulis selalu menerima kritik dan saran yang disampaikan.

Semoga makalah ini bermanfaat bagi pengembangan Ilmu, khususnya di Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung.

Sekian, terima kasih.

Bandung, 13 April 2006  
Penulis,

**Drs. Usip Santoso, SE.,MM, AK.**  
Penulis



# SEKOLAH TINGGI PARIWISATA BANDUNG

Jl. Dr. Setiabudhi 186 Bandung 40141 - Telp. (022) 2011456 - Fax. (022) 2012097  
e-mail : stp @ melsa.net.id – http: //www.stp-bandung.ac.id

---

Nomor : 061/MPJ/04/2006  
Lampiran : -  
Perihal : Ceramah Tamu

7 April 2006

Kepada

Yth. Drs. Urip Santoso, SE, MM.Ak  
Di  
Bandung

Sehubungan dengan akan dilaksanakannya Forum Bisnis Pariwisata bagi Mahasiswa Jurusan Manajemen Perjalanan, Program Studi Manajemen Bisnis Perjalanan, Semester 8, maka bersama ini kami mengundang Bapak untuk dapat memberikan Ceramah Tamu pada :

Hari/tanggal : Kamis, 13 April 2006  
J a m : 13.30 – 15.30 WIB  
Tempat : Ruang MPR STP Bandung  
Tema : Pembuatan Business Plan di Bidang Bisnis Perjalanan

Atas perhatian serta kerjasamanya, kami ucapkan terimakasih.

A.n. KETUA SEKOLAH TINGGI PARIWISATA BANDUNG  
Ketua Jurusan Manajemen Perjalanan

Dra. Sonja Ismail, MM  
NIP. : 120105725

# PERENCANAAN BISNIS (BUSINESS PLAN)\*)



## 1. Pendahuluan

Kondisi bisnis saat ini sangat tinggi tingkat persaingannya, sehingga bagi mereka yang tidak mampu mengelola dengan baik, maka bisnis tersebut akan gagal. Oleh karena itu dalam suatu bisnis perlu dibuat suatu perencanaan yang baik. Perencanaan yang baik tidak hanya dibuat untuk suatu bisnis yang sudah ada, tetapi juga untuk membuat suatu rencana bisnis yang belum ada. Dengan demikian perencanaan dilakukan baik untuk rencana bisnis yang belum ada maupun untuk bisnis yang sudah ada, hanya saja karakteristiknya berbeda. Oleh karena itu untuk dapat berhasil dengan baik, usahawan harus membuat perencanaan bisnis.

Perencanaan bisnis merupakan suatu perencanaan yang sangat spesifik, oleh karena itu dalam penyusunannya diperlukan pemahaman kebutuhan masing-masing pihak yang memerlukannya dan harus diperhatikan kebutuhan dan keinginan masing-masing bisnis secara individual. Oleh karena itu perencanaan bisnis harus menggambarkan bisnis yang ada saat ini (sedang dilaksanakan) dan atau yang akan dilaksanakan. Dengan cara ini masing-masing pihak yang tertarik dengan bisnis akan dapat melihat secara transparan dan mengerti secara jelas prospek perkembangan bisnis tersebut dimasa yang akan datang.

Agar diperoleh perencanaan yang baik, maka diperlukan adanya asumsi-asumsi yang jelas yang digunakan sebagai dasar dalam penyusunan perencanaan bisnis

dimaksud, misalnya dasar permintaan penjualan, perhitungan harga pokok, strategi yang akan digunakan baik di tingkat korporat maupun fungsional.

## **2. Tujuan Perencanaan Bisnis (Business Plan)**

Bidang bisnis banyak sekali, namun secara garis besar bisnis dibagi menjadi 2 yaitu bisnis yang menghasilkan barang-barang/produk nyata/tangible good (disebut barang-barang) dan bisnis yang menghasilkan barang-barang/produk tidak nyata/intangible good (disebut dengan jasa-jasa). Untuk pariwisata ada produk penunjangnya dan ada produk yang benar-benar berkaitan dengan wisata. Bidang jasa wisata meliputi berbagai kelompok, yang menurut UU No.9/1990 tentang Kepariwisata ada 86 jenis usaha wisata yang bisa dirintis yang terbagi ke dalam 3 kelompok usaha wisata yaitu:

- a. Usaha jasa pariwisata meliputi:
  - Jasa biro perjalanan wisata
  - Jasa agen perjalanan wisata
  - Jasa pramuwisata
  - Jasa konvensi perjalanan intensif dan pameran
  - Jasa impresariat
  - Jasa konsultan pariwisata
  - Jasa informasi pariwisata
- b. Pengusahaan objek dan daya tarik wisata meliputi :
  - Pengusahaan objek dan daya tarik wisata alam
  - Pengusahaan objek dan daya tarik wisata budaya
  - Pengusahaan objek dan daya tarik wisata minat khusus
- c. Usaha sarana wisata meliputi:
  - Penyediaan akomodasi
  - Penyediaan makanan dan minuman
  - Penyediaan angkutan wisata
  - Penyediaan sarana wisata dan sebagainya

Apapun bentuk dan jenis usahanya, pengkajian secara teoritis perencanaan bisnis pada dasarnya sama. Pembahasan yang ada umumnya membahas usaha

manufaktur dan perdagangan, namun banyak juga contoh-contoh bisnis jasa hotel dan lain-lain, sehingga tinggal disesuaikan saja dengan bisnis yang kita kelola atau yang akan kita kelola.

Ada beberapa tujuan pembuatan perencanaan bisnis (business plan) antara lain:

1. Sebagai panduan
2. Sebagai dokumentasi pendanaan
3. Sebagai Acuan bagi yang bekerja di pasar luar negeri

#### *1. Sebagai panduan*

Tujuan dari pembuatan perencanaan bisnis (business plan) adalah agar kegiatan bisnis yang akan dilaksanakan maupun yang sedang dilaksanakan akan tetap berada pada jalur yang benar sesuai dengan yang direncanakan semula serta digunakan untuk mempertajam rencana-rencana yang diharapkan. Rencana bisnis akan memberikan informasi yang lebih rinci atas seluruh aspek operasi perusahaan di masa lalu dan masa sekarang serta proyeksi beberapa tahun ke depan (terutama untuk bisnis baru). Dalam perencanaan bisnis dapat mengetahui:

- Posisi perusahaan kita saat ini
- Arah tujuan perusahaan
- Cara mencapai sasaran yang ditentukan
- Tahap-tahap yang harus dilakukan dalam memaksimalkan peluang keberhasilan

## *2. Sebagai dokumentasi pendanaan*

Rencana bisnis akan merinci bagaimana dana dapat memajukan tujuan perusahaan serta meningkatkan laba. Oleh karena itu rencana bisnis akan digunakan baik oleh pemberi pinjaman maupun investor yang keduanya mempunyai kepentingan yang berbeda. Umumnya pemberi pinjaman akan berkepentingan dengan kemampuan membayar bunga dan pinjaman dari debitur, sehingga laporan arus kas menjadi tujuan utama pemberi pinjaman. Sedangkan investor akan berkepentingan dengan peningkatan kekayaan bersih (net worth) serta tingkat pengembalian investasi (ROI) yang mereka harapkan. Oleh karena itu dalam rencana bisnis harus jelas rencana penggunaan uangnya dan harus didukung oleh data dan informasi misalnya estimasi, norma industri, daftar harga dan lain-lain selain itu proyeksi yang dibuat harus dengan dasar yang wajar dan benar.

Dengan demikian perencanaan bisnis dapat digunakan untuk alat untuk mencari dana baik dana jangka pendek maupun panjang yang dapat digunakan untuk perluasan atau investasi baru dari pihak ketiga seperti: Perbankan, Investor, Lembaga keuangan, atau sumber lain missal Modal ventura.

## *3. Sebagai Acuan bagi yang bekerja di pasar luar negeri*

Bilamana kita berbisnis Intrnasional, maka rencana bisnis dapat digunakan untuk alat standar evaluasi bisnis kita di pasar luar negeri, karena saat ini dunia sudah mengglobal, maka dalam berbisnis kita tidak dapat mengabaikan potensi bisnis internasional apalagi dengan berubahnya teknologi dan komunikasi serta transportasi yang begitu pesat.

Hal-hal yang harus diperhatikan dalam pembuatan perencanaan bisnis yaitu:

1. Penjelasan mengenai bisnis saat ini (yang sedang digeluti) dan rencana yang bersifat strategis → Current business
2. Rencana pemasaran
3. Rencana keuangan
4. Rencana manajemen operasional dan ditambahkan lagi untuk saat ini adalah
5. Perijinan yang diperoleh dan rencana perijinan lainnya

### **3. Cakupan Perencanaan Bisnis (Business Plan)**

Perencanaan bisnis yang baik akan mencakup beberapa hal sebagai berikut:

- A. Lembar Judul (sampul luar)
- B. Ringkasan Eksekutif
- C. Daftar Isi
- D. Latar Belakang masalah dan latar belakang perusahaan
- E. Produk dan Jasa perusahaan
- F. Kondisi pasar dan Strategi Pemasaran
- G. Kondisi Manajemen dan strategi manajemen
- H. Kondisi Keuangan dan strategi keuangan
- I. Kondisi Operasional dan strategi Operasional
- J. Strategi membangun dimasa yang akan datang
- K. Ringkasan Informasi Keuangan dan lampiran-lampirannya

Ada juga model yang sederhana yang mencakup antara lain:

- A. Lembaran Sampul
- B. Daftar Isi
- C. Ringkasan Eksekutif
- D. Rencana Organisasi
- E. Rencana Pemasaran
- F. Dokumen Keuangan
- G. Dokumen Pendukung

Masing-masing bagian akan dijelaskan berikut ini dengan tidak mempergunakan salah satu format, namun masing-masing content dalam penjelasan tentunya dapat digunakan dalam salah satu format yang akan dipilih.

#### **A. Lembar Judul**

Lembar judul harus mencerminkan isi yang akan dibahas di dalam laporan Perencanaan Bisnis. Dengan judul yang jelas, singkat dan padat, diharapkan akan dapat membuat ketertarikan bagi pembacanya untuk membaca lebih mendalam. Judul yang terlalu bertele-tele juga tidak menarik, tetapi judul yang terlalu pendek juga membuat orang bingung.

Pada bagian ini sebagiknya ada informasi:

- Nama perusahaan
- Alamat perusahaan
- Nomor telepon dan fac perusahaan
- Alamat situs Web (jika ada)

Keempat identitas tersebut harus tampil pada 1/3 halaman paling atas

- Logo (jika ada akan lebih meningkatkan mutu halaman apalagi bilamana berwarna)

- Nama, gelar, alamat dan nomor telepon para pemilik atau direksi. Informasi ini ditampilkan di tengah halaman
- Saat rencana bisnis dikeluarkan(bulan dan tahun)
- Jumlah eksemplar salinan

Bilamana diperlukan pada lembar setelah sampul depan cantumkan juga :  
principal, pemasok dan lain-lain yang penting seperti bank yang saat ini mendukung dan sebagainya

## **B. Daftar Isi:**

Bagian ini merupakan bagian penting dari suatu rencana bisnis, harus diatur dengan baik agar memudahkan pembaca untuk mencari informasi yang diperlukan dari rencana bisnis dengan segera. Panjang daftar isi akan sangat tergantung pada kompleksitas dan besar kecilnya perusahaan, semakin kompleks dan semakin besar perusahaan, maka daftar isi akan semakin panjang. Daftar ini ini dibuat setelah rencana bisnis selesai dibuat seluruhnya. Daftar isi pada umumnya berisikan hal-hal antara lain: Isi, Daftar Tabel, Daftar diagram, Daftar Gambar, Istilah-istilah.

## **C. Ringkasan Eksekutif**

Bagian ini merupakan ringkasan isi dan tujuan rencana bisnis yang telah selesai dibuat, oleh karena itu bagian ini merupakan pernyataan singkat mengenai bisnis kita. Ringkasan eksekutif digunakan oleh berbagai pihak, sehingga bilamana ringkasan eksekutif digunakan untuk pihak internal dan bukan untuk mencari dana, maka akan memberikan ikhtisar bisnis yang merupakan gambaran mengenai tujuan perusahaan dan pernyataan tentang cara perusahaan memenuhi proyeksinya dan dibuat biasanya hanya satu halaman saja.

Dalam hal mencari dana maka ringkasan eksekutif akan menunjukkan kebutuhan dana serta membenarkan kelayakan finansialnya, sehingga calon investor akan dengan mudah melihat nama, usia, badan hukum, lokasi, sifat dan keunikan bisnis, gambaran singkat kinerja bisnis dan tujuannya serta untuk mencapai tujuan itu, jumlah dan tujuan pinjaman, waktu yang dibutuhkan, kelayakan pendanaan, pernyataan pembayaran, pernyataan potensi laba. Pemberi pinjaman biasanya lebih berkonsentrasi pada kemampuan peminjam dalam membayar pokok pinjaman dan bunganya serta ingin mengetahui kapan dana dibutuhkan serta apa agunannya. Berbeda dengan penyandang dana yang pada umumnya mereka banyak uang, sehingga mereka seolah-olah meminjamkan keahlian, pengalaman dan uang, sehingga seringkali walaupun rencana bisnis yang dibuat kurang sempurna ia tetap akan memberikan pinjamannya. Karakter yang berbeda lagi adalah bagi pemodal ventura, karena ia merupakan mitra, mereka harus yakin bahwa bisnis akan tumbuh dan menghasilkan laba dan mereka biasanya ingin terlibat dalam jaringan direksi untuk turut serta mengelola.

Dengan demikian ringkasan ini pada waktu dibaca oleh investor harus menarik perhatian sehingga beliau tertarik untuk terlibat dalam proyek ini. Jadi ringkasan diharapkan akan mampu menjelaskan daya tarik proyek sehingga akan mengundang investor untuk membaca lebih mendalam atas rencana bisnis kita. Ringkasan tidak terlalu panjang dan maksimal 2 sampai 3 halaman saja.

#### **D. Latar Belakang masalah dan latar belakang perusahaan**

Pada latar belakang ini harus memuat rencana bisnis secara detail yang antara lain berisi:

1. Sejarah perusahaan termasuk visi dan misi, sasaran dan tujuan
2. Personel yang terlibat dalam perusahaan dan penanggung jawabnya, kemukakan secara detail latar belakang pendidikan dan pengalamannya.
3. Kondisi keuangan perusahaan
4. Rencana pengembangan perusahaan

## **E. Produk dan Jasa Perusahaan**

Suatu bisnis bisa berupa produk berwujud atau tidak berwujud yang disebut dengan jasa. Untuk itu pada bagian ini harus dijelaskan mengenai produk atau jasa yang telah kita hasilkan dan atau akan dihasilkan. Pada bagian ini perlu pendefinisian atas produk dan atau jasa secara jelas, sehingga pembaca menjadi gamblang atas rencana bisnis kita.

Secara singkat bagian ini dapat dibagi menjadi :

1. Penjelasan mengenai bisnis yang kita jalankan: aspek legal, jenis bisnis, produk dan atau jasa yang dihasilkan, perolehan bisnis (baru, akuisisi atau franchise atau yang lain), peluangnya, hubungan dengan pemasok, perbankan, distributor kita dan sebagainya.
2. Penjelasan produk dan jasa yang kita hasilkan: apa yang kita hasilkan atau kita jual, definisi produk atau jasa yang kita hasilkan atau jual, keuntungan apa bagi konsumen, keunggulan apa atas produk dan atau jasa kita dan lain sebagainya. Sebaiknya dijelaskan juga mengenai proses dari bahan baku sampai menjadi produk jadi, lebih baik bilamana dapat disajikan flowchart (timeline) sehingga dapat membantu mengidentifikasi berbagai tahap litbang sampai dengan produksi komersil.

3. Jelaskan data tentang bahan baku menyangkut: kapan harus dipesan, harga, pemasok, pemasok alternatif (bila ada), alamat pemasok dan lain-lain yang berkaitan dengan bahan baku.
4. Jelaskan tentang mesin dan peralatan baik yang telah dimiliki maupun rencana pembelian alat-alat dan mesin yang digunakan untuk membuat produk.
5. Bilamana ada rencana bahwa bisnisnya berkaitan dengan luar negeri, baik bahan atau penjualan produknya, jelaskan mengenai rencana ekspor impor ini.
6. Jelaskan tentang perlindungan hukum atas HaKi yang kita miliki menyangkut Merek, Paten, Hak Cipta, Disain Industri, Tata Letak Sirkuit Terpadu, Rahasia Dagang.
7. Lokasi bisnis kita: dijelaskan mengenai lokasi tempat usaha kita, mudah dijangkau atau tidak oleh konsumen, tempat nyaman atau tidak, strategis atau tidak dan sebagainya, termasuk: faktor pendukung lokasi, luas bangunan, alasan pemilihan lokasi, fasilitas yang dimiliki lokasi tersebut (pembuangan limbah, telepon, listrik, transportasi umum dan sebagainya).

## **F. Kondisi pasar dan Strategi Pemasaran**

Pada bagian ini intinya kita harus mengenali kondisi pasar secara obyektif atas produk dan atau jasa kita. Samapi sejauh mana pasar dapat merespon produk dan atau jasa kita. Dalam hal ini kita harus melihat secara obyektif kondisi yang ada untuk selanjutnya kita dapat menentukan strategi apa yang kiranya cocok untuk pemasaran produk dan atau jasa yang kita hasilkan.

**Pada bagian ini kita harus membahas:**

- 1. Profil konsumen yang akan dituju meliputi siapa dan dalam jumlah berapa besar (market share) yang akan kita tuju**
- 2. Potensi pasar dan prospek pertumbuhannya**
- 3. Analisis tentang konsumen kita secara mendalam: karakteristik konsumen, perilaku, dan motif pembeliannya**
- 4. Persaingan yang ada: jumlah pesaing, tingkat persaingan, strategi pesaing, persaingan harga dan lain-lain**
- 5. Keunggulan produk dan atau jasa yang kita miliki (keunggulan bersaing) dengan elemennya: potensi keunggulan bersaing, posisi keunggulan bersaing (cost leader atau differensiasi) dan kinerja yang dihasilkan dari strategi (misal konsumen puas, loyalitas tinggi, marketshare meningkat, profitabilitas tinggi). Analisis keunggulan dapat juga digunakan salah satu model yaitu Market Commitment Model (dikembangkan berdasarkan Customer Value: nilai apa yang dibutuhkan oleh pelanggan).**
- 6. Strategi dan rencana pemasaran yang akan dilaksanakan oleh kita (harga, produk, promosi, distribusi, penjualan, citra perusahaan dan lain-lain).**

Selain itu perusahaan dapat menerapkan strategi STP yaitu:

- **Segmenting dapat dilakukan atas dasar Karakteristik pelanggan (geografis, jenis usaha, ukuran usaha, jenis kelamin, usia, pekerjaan, pendapatan), berdasarkan Psikografi (gaya hidup) atau berdasarkan Perilaku (status pemakai, pertimbangan tertentu, sensitivitas harga, kesiapan, tingkat pemakaian, loyalitas)**

- Targeting yaitu menentukan segmen pasar mana yang akan kita pilih atau dibidik, dengan cara: Undifferentiated Marketing (produk massal, produksi besar-besaran, skala ekonomis tercapai, biaya rendah), Differentiated marketing (pasar berbeda-beda, sangat spesifik) dan Concentrated marketing (pasar relatif sempit, tetapi potensi pasar sangat luas)
- Positioning yaitu suatu cara untuk menempatkan produk sehingga tertanam dalam benak pelanggan (lakukan dengan proses positioning (Walker):mulai dari menentukan persepsi customer terhadap suatu produk sampai dengan menentukan strategi positioning atau repositioning yang tepat).

Pada bagian rencana pemasaran ini mencakup:

a. Analisis Pasar:

1. Target Pasar (pasar sasaran, target pelanggan)
2. Persaingan (sebutkan pesaingnya, kondisi persaingan, variable-variabel persaingan: harga, lokasi, sumberdaya, reputasi, keahlian SDM, kualitas produk dan lain-lain)
3. Lingkungan (terutama eksternal: ekonomi, inflasi, daya beli, perpajakan, peraturan perundang-undangan, kebijakan lingkungan)

b. Analisis mengenai produk atau jasa:

1. Definisi produk kita
2. Perbandingan produk atau jasa kita dengan produk atau jasa pesaing (keunggulan dan kelemahannya)

3. Pertimbangan-pertimbangan lain(kemudahan bahan baku,bahan penolong, kemudahan tenaga kerja dan lain-lain)

c. Strategi Pemasaran dan bauran pemasaran

1. Kesan atau image atas produk dan atau jasa kita (harga,kualitas produk,kenyamanan penggunaan, kecepatan perolehan, kelezatan, kepraktisan dan sebagainya), Kesan yang menonjol
2. Penampilan (keunggulan penampilan produk atau jasa kita)
3. Harga (strategi harga, kesan terhadap harga, sesuai dengan biaya)
4. Pelayanan kepada konsumen (sebutkan pelayanan apa yang dapat diberikan kepada konsumen, sistem pembayarannya, sebutkan juga pelayanan yang diberikan oleh pesaing)
5. Promosi atau Iklan (slogan atau kesan apa yang ingin disampaikan, alokasi dana untuk masing-masing sarana promosi)
6. Tahap Pemasaran (apa yang dibutuhkan oleh pelanggan, siapa target kita, target market termasuk market niche, pesaing kita, cara pengelolaan sumber daya: keuangan, SDM, bahan, produksi, teknologi, sistem dan prosedur, positioning: follower,leader, innovator/duplikasi, orientasi produk/atau pelanggan, pasar domestic/atau internasional/atau lokal, swasta/atau pemerintah)
7. Strategi Penjualan: Sebutkan tahapan strategi penjualan, jelaskan keuntungan apa yang diperoleh pelanggan atas strategi tersebut.

#### d. Kondisi Persaingan

Hidup kita selalu dihadapkan dengan persaingan, dan justru dengan persaingan akan memacu kita untuk lebih maju. Oleh karena itu mengetahui secara detail dan tajam kondisi persaingan sangatlah diperlukan dan merupakan kunci untuk mencapai keberhasilan kita. Cara untuk mendeteksi hal ini antara lain dengan:

1. Menyebutkan 3 pesaing langsung kita yang terdekat
2. Menyebutkan 3 pesaing tidak langsung kita yang terdekat
3. Memahami kondisi bisnis para pesaing kita
4. Analisislah kegiatan pesaing kita termasuk pelajari kekuatan dan kelemahan pesaing dan perbedaan produk dan atau jasa kita

#### e. Kondisi Harga

Harga merupakan variable yang sangat mudah dimainkan oleh pelaku bisnis, dan harga merupakan variable pusat penghasilan. Dengan harga kita bisa memperoleh laba tetapi kalau salah bisa menjadi rugi. Oleh karena itu harga merupakan salah satu strategi pemasaran yang sangat jitu bilamana kita menerapkan dengan tepat. Oleh karena itu kita harus memantau harga pesaing secara terus menerus agar kita dapat bersaing dengan mereka. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam menetapkan strategi harga antara lain: lihat posisi persaingan kita, cara perhitungan harga yang akan digunakan: harga atas biaya, biaya plus, diatas/atau dibawah pesaing, harga atas pelayanan (misal di bengkel: perbaikan komponen, bahan, tenaga kerja atau overhead).

**f. Kondisi Promosi dan Iklan**

Tujuan dari promosi adalah untuk memperkenalkan produk dan atau jasa kita agar dapat diketahui oleh masyarakat yang kelak akan menjadi konsumen kita. Oleh karena itu dalam kegiatan promosi kita harus pandai mengarahkan promosi kita ke sasaran yang jitu. Hal ini perlu diperhatikan karena promosi akan memerlukan biaya yang besar dan bilamana kita tidak tepat mengarahkannya maka akan berakibat merugikan perusahaan. Dalam promosi kita harus menjelaskan secara rinci akan produk kita, termasuk harga dan dimana produk kita dapat diperoleh.

Bilamana bisnis kita franchise (waralaba), biasanya masalah promosi sudah ditentukan oleh franchisornya dan standar, kita tinggal melaksanakan dan mengikuti apa yang telah ditetapkannya.

Setelah Strategi dan rencana pemasaran dibuat dengan baik langkah selanjutnya adalah menentukan estimasi besarnya permintaan (demand) yang biasa dikenal dengan istilah Forecasting. Ada 2 metode yang biasanya digunakan yaitu:

- a. Metode kuantitatif yaitu metode menggunakan model matematik dengan menggunakan data yang bersifat historis dan kausal, diantara metodenya yaitu: Dekomposisi, Moving average, Exponential smoothing, Exponential smoothing dengan trend adjustment, trend projection, Linier regression causal model
- b. Metode Kualitatif yaitu model dengan pendekatan yang bersifat subyektif yang berhubungan dengan pengambilan keputusan, emosi pribadi, pengalaman pribadi, sistem nilai yang dianut misal: jury of executive opinion, sales force composite, Delphi method, Customer market survey.



## **G. Kondisi Manajemen dan strategi manajemen**

Dalam bagian ini tidak lain kita membahas rencana organisasi yang merupakan bagian dari rencana bisnis yang mencakup gambaran produk dan atau jasa serta aturan-aturan administrasi dari bisnis kita dipandu secara detail agar efisien dan efektif biaya. Harus dijelaskan juga gambaran, sifat dan keunikan produk dan atau jasa yang dihasilkan serta dijelaskan sekilas sejarah dan tujuan ke depan perusahaan. Nyatakan Visi dan misi perusahaan, gambaran model bisnis serta keunikannya, strategi jangka pendek dan panjang yang akan dianut, faktor-faktor strategisnya (internal dan eksternal) serta jelaskan juga faktor risiko (baik internal maupun eksternal). Keberhasilan suatu bisnis tidak terlepas dari pengaturan manajemen, dalam hal ini adalah kondisi pengelola bisnis tersebut. Sudah harus ditentukan bentuk kesatuan usaha yang akan diambil apakah perorangan atau badan hukum (CV,PT), bangunan penunjang, rencana karyawan dan lain-lain. Oleh karena itu dalam perencanaan bisnis harus secara jelas disebutkan siapa saja yang mengelola perusahaan ini, sehingga perlu dibuat suatu struktur organisasi yang jelas. Riwayat hidup dari masing-masing pimpinan yang mengelola harus jelas dan dilampirkan Daftar Riwayat Hidupnya (Curriculum Vitae). Dengan demikian pembaca akan dapat mengetahui kualifikasi pengelola perusahaan. Dalam hal ini kita harus menjelaskan bilamana terdapat pengelola yang latar belakangnya kurang cocok/memadai. Perencana bisnis juga harus menjelaskan strategi yang dianut oleh bisnis, sehingga pembaca akan mengetahui persis arah dan tujuan perusahaan dengan strategi yang dibuat tersebut.

Pada bagian ini secara singkat akan berisi:

- ❖ Ringkasan organisasi, badan hukumnya (bila berbadan hukum) termasuk struktur organisasi dan uraian tugas
- ❖ Sistem Akuntansi yang didisain serta pengendaliannya
- ❖ Data masing-masing pengelola perusahaan (mulai dari top manajemen sampai dengan manajer terendah) kelemahan-kelemahan yang mungkin muncul dan cara mengatasinya, rencana penggajiannya
- ❖ Penjelasan jumlah karyawan dengan masing-masing keahliannya serta sistem penggajian dan kesejahteraannya
- ❖ Strategi-strategi yang akan dianut dan target-target (anggaran-anggaran perusahaan) serta penjelasan mengenai kekuatan-kekuatan atau keunggulan-keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan dalam merebut peluang pasar
- ❖ Cara-cara pencapaian tujuan perusahaan termasuk sistem insentif kepada karyawan dalam pencapaian tujuan perusahaan
- ❖ Asuransi dan Keamanannya
- ❖ Bilamana Wara laba, jelaskan hal-hal apa saja baik kewajiban maupun bantuan yang akan diterima

Agar dalam pengelolaan tidak terjadi tumpang tindih, maka perencana bisnis harus membuat SOP (Standar Operasional dan Prosedur) yang berkaitan dengan kegiatan pengelolaan bisnis dan bilamana perlu dibuatkan manualnya. Pada bagian ini juga perlu ditampilkan hasil-hasil yang telah dicapai sebelumnya yang merupakan nilai tambah dan jelaskan juga usaha-usaha yang akan ditempuh dimasa mendatang dalam pencapaian tujuan bisnis.

## **H. Kondisi Keuangan dan Strategi Keuangan**

Masalah keuangan merupakan salah satu hal yang penting untuk diperhatikan, karena kondisi keuangan yang tidak memadai dapat mengakibatkan risiko dari sektor keuangan yang dapat digolongkan menjadi 2 yaitu risiko jangka pendek yang disebut dengan risiko likuiditas (yaitu risiko tidak mampu untuk menyelesaikan kewajiban tepat pada waktunya) dan risiko jangka panjang yang disebut risiko solvabilitas yaitu risiko tidak mampu untuk menyelesaikan kewajiban-kewajiban bilamana jatuh tempo. Risiko jangka panjang bilamana jatuh tempo menjadi risiko jangka pendek. Oleh karena itu dalam perencanaan bisnis, kondisi keuangan dan strateginya harus dikelola dengan baik. Dengan mengelola kondisi keuangan dan strategi dengan baik, diharapkan akan diperoleh profitabilitas yang memadai. Dengan demikian bilamana kondisi keuangan dikelola dengan baik dan strategi yang diterapkan juga tepat, maka perusahaan akan dapat mengelola sumber daya keuangan setiap bulan dengan baik juga.

Untuk mengelola keuangan dengan baik biasanya perusahaan harus membuat anggaran-anggaran yang berkaitan dengan keuangan yang secara garis besar dibagi menjadi:

a. Kebutuhan keuangan untuk memulai usaha (start-up cost) yang terdiri dari:

- Biaya untuk tempat usaha (beli atau sewa)
- Biaya untuk perijinan
- Biaya organisasi (pembuatan akte, penyusunan sistem dan prosedur operasional, biaya akuntansi)
- Biaya untuk mesin dan peralatan
- Biaya perekrutan tenaga kerja
- Biaya asuransi
- Biaya bahan baku dan penolong dan tenaga kerja baik untuk percobaan maupun untuk persediaan operasional
- Biaya utilitas
- Biaya Iklan dan promosi awal

b. **Kebutuhan Biaya Operasional** yaitu biaya untuk memulai operasional bisnis tersebut yang terdiri dari (disediakan untuk waktu 3 sampai 6 bulan):

- **Biaya tenaga kerja (gaji dan upah)**
- **Biaya penyusutan**
- **Biaya asuransi**
- **Biaya bunga pinjaman**
- **Biaya utilitas**
- **Biaya perawatan**
- **Biaya pajak**
- **Biaya promosi**
- **Biaya administrasi**

Dalam analisis kondisi keuangan dan strateginya kita harus menyusun anggaran pinjaman dan pelunasan, anggaran neraca, anggaran Rugi Laba, Anggaran Arus Kas, Analisis Titik Impas dan Anggaran lain.

Selain membuat kebutuhan dana baik untuk kebutuhan awal maupun operasional serta anggaran-anggaran, perlu juga dibuat analisis kinerja perusahaan yang didasarkan pada kinerja keuangan. Adapun alat analisis yang digunakan adalah menganalisis laporan keuangan baik yang bersumber dari Neraca, Rugi Laba, Laporan Harga Pokok maupun Laporan Arus Kas. Analisis dilakukan baik berupa analisis Likuiditas, Aktivitas maupun Rentabilitas dengan mempergunakan ratio-ratio dan interpretasinya.

Analisis lain yang biasa dipergunakan adalah Analisis Titik Impas yaitu suatu model analisis untuk menentukan kapan perusahaan tidak memperoleh laba namun juga tidak menderita kerugian atau disebut juga labanya sama dengan nol. Dengan mengetahui titik Impas, maka perusahaan dapat menentukan jumlah penjualan minimal yang harus dicapai agar tidak menderita rugi. Dalam analisis ini melibatkan 3 variabel yaitu biaya variable, biaya tetap dan harga jual.

Karena pada bagian ini menyangkut segala sesuatu tentang keuangan, maka terkait dengan masalah *Keputusan Investasi* karena menyangkut masalah alokasi modal yang jumlahnya biasanya besar, untuk jangka waktu yang panjang sehingga risikopun besar. Hal ini juga berkaitan dengan kemampuan pendanaan perusahaan yang sumber perolehan dananya tidak mudah. Kegiatan ini lazimnya disebut dengan Pengambilan keputusan investasi atau Keputusan Investasi atau Capital Budgeting yang mencakup beberapa aktivitas antara lain kegiatan ekspansi, akuisisi, divestasi, rekapitalisasi asset, dan sebagainya yang kesemuanya perlu melakukan analisis dan evaluasi terhadap rencana perubahan investasi. Untuk melakukan evaluasi terhadap investasi, diperlukan tahapan sebagai berikut:

1. Estimasi Arus kas (Cash flows)
2. Estimasi Rencana pendapatan yang ingin diperoleh
3. Evaluasi rencana investasi berdasarkan ukuran-ukuran yang jelas.

Adapun ukuran-ukuran yang biasanya dipergunakan dalam mengevaluasi suatu rencana investasi adalah:

1. Kriteria Non discounted Cash Flow dimana evaluasi ini tidak memperhatikan nilai waktu dari uang yang terdiri dari:
  - a. Payback period
  - b. Accounting Rate of Return
2. Kriteria Discounted Cash Flow dimana evaluasi ini telah memasukkan nilai waktu dari uang yang terdiri dari:
  - a. Net Present Value (NPV)
  - b. Internal Rate of Return (IRR)
  - c. Profitability Index (PI)

Karena dalam hal investasi menyangkut masalah keuangan, dimana dana dapat berasal dari pemberi pinjaman dan atau investor, kita harus memahami hal-hal yang menjadi perhatian mereka yang mungkin akan menjadi mitra kita dan mereka yakin bahwa investasinya akan dapat memberi hasil seperti yang

diinginkan. Hal-hal yang biasanya sering ditanyakan oleh para calon pemberi dana antara lain menyangkut masalah-masalah:

1. Sejarah kredit yang pernah dialami (macet atau lancar)
2. Jenis agunan yang dimiliki
3. Kemampuan memenuhi tujuan pemberi pinjaman atau investor
4. Permintaan produk dan atau jasa perusahaan
5. Proteksi kepemilikan yang mantap (merek, paten, perjanjian-perjanjian dan lain-lain)
6. Apakah proyeksinya realistis
7. Apakah memiliki rencana pemasaran yang kuat.

### **I. Kondisi Operasional dan Strategi operasional**

Manajemen operasional mengatur semua kegiatan yang langsung berhubungan dengan pembuatan produk atau peyediaan pelayanan. Keegiatannya mentransformasi input (bahan mentah, energi, tenaga manusia, uang dan informasi) menjadi barang dan atau jasa. Dalam hal ini ada dua kegiatan utama yang berkaitan dengan operasi yaitu sistem perancangan dan sistem operasi. Sistem perancangan berkaitan dengan keputusan yang berhubungan dengan kapasitas, lokasi, susunan produk dan proses disain sedangkan sistem operasi lebih menekankan pada sumberdaya manusia, penjadwalan, manajemen proyek, manajemen kualitas dan semua biaya yang timbul dari kegiatan (aktivitas) tersebut. Salah satu tanggungjawab manajemen operasi adalah meningkatkan produktivitas dengan persoalan utama adalah meningkatkan sistem pelayanan, operasi dibawah aturan pemerintah, persaingan, mengikuti perubahan teknologi. Bilamana strategi operasional diterapkan dan diintegrasikan dengan fungsi yang lain dan mendukung tujuan perusahaan, keunggulan bersaing kemungkinan besar dapat diraih. Fungsi operasi dan produksi yang terarah dengan baik akan dapat meningkatkan produktivitas dan meningkatkan keunggulan bersaing. Perusahaan yang sukses

bersaing adalah perusahaan yang memiliki fungsi produksi dan operasi dengan ciri mempunyai upaya memenuhi keinginan konsumen secara terus menerus dan berhasilnya proses transformasi. Dengan menentukan kekuatan dan kelemahannya secara realistis, perusahaan dapat melihat peluang dan ancaman secara jelas dan diharapkan dapat mengembangkan misi dan strategi yang tepat dalam mencapai keberhasilan. Salah satu analisis keunggulan yang dapat diterapkan adalah Analisis Keunggulan Market Commitment Model (dikembangkan berdasarkan Customer Value: nilai apa yang dibutuhkan oleh pelanggan).

## **J. Strategi membangun dimasa yang akan datang**

Pada saat menyusun rencana bisnis, jangan lupa kita harus memikirkan membangun usaha dimasa yang akan datang. Ada yang menyebut sebagai strategi eksit. Strategi ini bukan merupakan strategi untuk gagal, tetapi sebaliknya merupakan strategi untuk berhasil (sukses). Strategi ini perlu dikembangkan sejak awal sehingga dalam mengambil keputusan akan merupakan keputusan terbaik. Bilamana anda tidak menguasai, ada baiknya meminta bantuan konsultan untuk dapat membantu memecahkan strategi membangun yang akan datang. Dengan demikian sebelum membuat rencana bisnis, harus tahu kapan akan berakhirnya dan bagaimana caranya.

Secara umum suatu bisnis dibangun dengan beberapa alasan yaitu:

- Ingin membangun bisnis untuk diri sendiri (mandiri) daripada bekerja.
- Mengejar keinginan, misal saya ingin memiliki Agen Perjalanan
- Ingin menjadi bos atas waktu anda sendiri
- Agar mendapat uang dari usaha yang disukai (pekerjaan tukang kayu, fotografi, menjahit, tour leader dan sebagainya)
- Untuk memanfaatkan suatu penemuan
- Sebagai pendapatan pengganti, karena berhenti bekerja
- Untuk menciptakan kekayaan bersih

Oleh karena itu sebagai pengusaha seharusnya sudah melekat pada dirinya untuk berpikir lebih dini tentang ekspansi, produk atau jasa apa yang dapat ditambahkan, dapatkah pasar baru dicapai, dapatkah karyawan ditambah, dapatkah lebih banyak lagi membuka kantor ? masih banyak lagi pertanyaan-pertanyaan yang dapat diajukan. Kalau begitu strategi yang mana yang harus dipilih atau dirumuskan ? Atas pertanyaan ini tidak ada jawaban yang eksak, tidak ada strategi yang benar dan salah, yang ada hanya strategi yang berbeda, oleh karena itu yang *ada hanyalah Strategi harus sejalan dengan tujuan.*

Oleh karena itu dalam menyusun rencana bisnis harus diperhatikan tujuan jangka panjangnya apa dari bisnis anda itu, misalnya mengembangkan bisnis kemudian ditinggal untuk membuat bisnis baru, atau ada alasan lain meninggalkan bisnis itu. Secara garis besar, ada 3 yang yang perlu diketahui sebelum menyusun rencana bisnis yang baik, apapun tujuan bisnis tersebut yaitu:

1. Ke mana anda menuju
2. Kapan anda ingin tiba disana
3. Seperti apa bisnis anda saat sampai di tempat tujuan

Beberapa bentuk strategi dimasa yang akan datang yaitu:

- Menjual seluruhnya atau satu porsi bisnis, tujuannya bilamana dijual seluruhnya, maka tidak ada harta yang terikat dalam bisnis.
- Mengalihkan bisnis kepada anggota keluarga, bisnis diturunkan ke ahli waris, namun harus dipikirkan siapa yang akan mengurus kelak.
- Rencana menjual saham kepada karyawan (Employee stock ownership plan/ESOP), menjual saham kepada karyawan, hal ini dapat memperkuat posisi perusahaan karena karyawan merasa memiliki

- Membawa perusahaan ke publik (go public), menjual saham ke publik, namun tidak mudah karena ada persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi, walau cara ini bilamana berhasil akan memudahkan untuk mendapat likuiditas.
- Likuidasi, kondisi ini paling mudah untuk mendapatkan likuiditas yaitu dengan cara menjual seluruhnya, berhenti memimpin bisnis, sehingga dapat membayar hutang namun kadang kala tidak memberikan keuntungan yang maksimal.

#### **K. Ringkasan Informasi Keuangan dan lampiran-lampirannya.**

Pada bagian ini disajikan ringkasan informasi keuangan berupa Proforma Neraca, Rugi-Laba, Arus Kas serta perhitungan-perhitungan atas data keuangan, dapat disajikan dalam bentuk ratio-ratio keuangan dan interpretasinya. Selain itu diberikan lampiran-lampiran yang diperlukan, baik berupa ijin-ijin atau segala sesuatu yang sekiranya diperlukan.

#### **4. Kesimpulan**

Dengan demikian dalam membuat Perencanaan Bisnis harus dilaksanakan dengan melalui langkah-langkah tertentu dan setiap langkah harus dianalisis lebih mendalam. Dalam membuat Perencanaan Bisnis, format dapat berbagai macam, hanya selalu harus berisi minimal Lembar Judul (sampul luar), Ringkasan Eksekutif, Daftar Isi, Latar Belakang masalah dan latar belakang perusahaan, Produk dan Jasa perusahaan, Kondisi pasar dan Strategi Pemasaran, Kondisi Manajemen dan strategi manajemen, Kondisi Keuangan dan strategi keuangan, Kondisi Operasional dan strategi Operasional, Strategi membangun dimasa yang

akan datang, Dokumen Pendukung. Masing-masing komponen harus diuraikan secara rinci sehingga pembaca akan menjadi jelas kemana arah bisnis kita, sehingga akan memenuhi persyaratan dan tujuan pembuatan Perencanaan Bisnis (Business Plan). Demikian pemaparan Pembuatan Rencana Bisnis (Business Plan) semoga dapat membantu menambah wawasan yang akan dapat diaplikasikan di kemudian hari. Amien.

## DAFTAR PUSTAKA

- Blocher. Edward J, Chen. Kuang H, Lin.Thomas W,. 2000. *Cost Management: a strategic emphasis*:Alih Bahasa oleh A Susty Ambarriani, Salemba empat, Jakarta.
- Chow Hou Wee; Khai Sheang Lee; Bambang Walujo Hidajat,. 1994. *Sun Tzu, Perang & Manajemen*, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Covello. Joseph A .; Hazelgren.Brian J,. 2004. *The Complete Book Of Business Plans*, Alih Bahasa: Drs. Alexander Sindoro, Interaksana, Batam.
- David, Fred R,. 2003. *Manajemen Strategis, Konsep-Konsep*, Edisi Kesembilan, Prentice Hall-Index, Jakarta.
- Freddy Rangkuti. 2004. *Business Plan, Teknik Membuat Perencanaan Bisnis & Analisis Kasus*, Cetakan Kelima, Gramedia, Jakarta
- Hungler, J. David; Thomas K.Wheelen. 2004. *Strategic Management*, Ninth Edition, Pearson Prentice Hall.
- Pinson, Linda,. 2001. *Anatomy of Business Plan: A Step-by-Step Guide to Building a Business and Securing Your Company's Future*, 5<sup>TH</sup> edition, Dearborn Trade Publishing
- Porter, Michael E,. 1980. *Competitive Strategy*, The Free Press A Division of Macmillan Publisher.
- Porter, Michael E,. 1994. *Competitive Advantage*, Collier Macmillan Publisher.
- Ridwan S. Sundjaja dan Inge Barlian,. 2004. *Manajemen Keuangan I*, Edisi Kelima, Literata Lintas Media
- Ridwan S. Sundjaja dan Inge Barlian,. 2004. *Manajemen Keuangan II*, Edisi Kelima, Literata Lintas Media
- Robbins, Stephen,. 2001. *Organization Behavior, Concept, Controversies, and Applications*, aninth Edition, Prentice Hall International.
- Stickney, Clyde P,. 1996. *Financial Reporting And Statement Analysis, A Strategic Perspective*, Thrid Edition, Dryden.
- Suad Husnan dan Suwarsono Muhammad.2000. *Studi Kalayakan Proyek*, Edisi Keempat, UPP AMP YKPN, Yogyakarta.

Suryana. 2003. *Kewirausahaan, Pedoman Praktis, Kiat dan Proses menuju Sukses*, Salemba Empat, Jakarta.

Weston, J. Fred ; Copeland Thomas E, 1992, *Managerial Finance*, Ninth Edition, The Dryden Press.

