

Pengertian, Kedudukan, Hakikat, dan Ciri Rencana Bisnis, Kategori Bisnis, serta Bentuk Bisnis

Dr. Suryanto, SE., M.Si.



PENDAHULUAN

Di dalam modul ini akan dibahas secara terperinci tentang:

1. Pengertian Rencana Bisnis.
2. Kedudukan Rencana Bisnis dalam Manajemen Strategis.
3. Hakikat Rencana Bisnis.
4. Kategori Bisnis.
5. Bentuk-bentuk Bisnis.

Pemahaman materi dalam modul ini bermanfaat untuk melengkapi pengetahuan Anda dengan berbagai konsep, kedudukan, hakikat, kategori bisnis, serta bentuk bisnis

Modul ini menguraikan pengertian rencana bisnis dari berbagai pakar, kedudukan rencana bisnis dalam manajemen strategis, hakikat rencana bisnis, kategori bisnis, serta bentuk-bentuk bisnis. Dari uraian tersebut diharapkan dapat lebih memperjelas pentingnya rencana bisnis dalam menjalankan suatu usaha.

Setelah mempelajari materi pokok bahasan ini, diharapkan Anda dapat:

- a. menyebutkan dengan kata-kata sendiri konsep rencana bisnis,
- b. menjelaskan kedudukan rencana bisnis dalam manajemen strategis,
- c. menjelaskan hakikat rencana bisnis,
- d. menjelaskan pengkategorian bentuk bisnis, dan
- e. menerangkan bentuk-bentuk bisnis.

Agar Anda dapat berhasil menguasai materi modul ini dengan baik dan mencapai kompetensi sebagaimana yang diharapkan dalam tujuan instruksional khusus, sebaiknya Anda ikuti petunjuk belajar di bawah ini.

1. Pahami apa kompetensi yang diharapkan dari Anda dalam mempelajari modul ini. Kompetensi tersebut jelas ada dalam tujuan instruksional khusus.
2. Selanjutnya, dengan tetap mengingat-ingat kompetensi yang diharapkan, bacalah uraian materi secara baik dan bila perlu garis bawahi hal-hal pokok dari suatu konsep yang sedang dipelajari.
3. Berangkat dari petunjuk belajar di atas, cobalah masuk pada soal-soal latihan dan tes formatif. Jawablah soal-soal tanpa melihat kunci jawaban yang tersedia di belakang modul ini.
4. Akhirnya nilailah kemampuan penguasaan materi belajar Anda, dan pelajari kembali bagian soal dan tes yang tidak dapat Anda jawab secara tepat.

KEGIATAN BELAJAR 1

Pengertian dan Kedudukan Rencana Bisnis

A. PENGERTIAN RENCANA BISNIS

Setiap bisnis membutuhkan rencana bisnis –terutama bisnis baru dan bisnis yang mengharapkan perubahan atau pertumbuhan. Sayangnya, banyak pebisnis yang hanya memiliki sedikit pengalaman dalam membuat rencana bisnis. Mereka tidak mengetahui alasan mengapa mereka membuat rencana bisnis atau untuk siapa rencana tersebut sesungguhnya ditujukan.

Lemahnya pemahaman mengenai perencanaan bisnis sering menyebabkan kegagalan bagi sebuah bisnis. Hal itu menyebabkan perencanaan strategis adalah kunci sukses untuk mengembangkan bisnis. Rencana bisnis berfokus pada tercapainya sebuah tujuan. Tentunya tujuan bagi sebuah usaha adalah keuntungan dan keberlangsungan usaha. Sukses sebuah bisnis ditentukan dalam perencanaan strategis dan langkah-langkah usaha untuk menerapkan rencana tersebut.

Dalam menyusun rencana bisnis tentu memiliki maksud dan tujuan yang ingin dicapai. Rencana bisnis biasanya disusun dengan maksud dan tujuan, jika ingin:

1. memulai sebuah BISNIS BARU,
2. menjalankan dan MENGEMBANGKAN USAHA, dan
3. mengajukan permohonan pembiayaan/KREDIT.

Point terakhir biasanya merupakan tujuan dan sekaligus alasan kebanyakan orang mengapa mereka menyusun rencana bisnis. Namun demikian, semakin banyak orang menyadari bahwa rencana bisnis juga penting bagi pengelola bisnis untuk dijadikan pedoman dan panduan dalam berusaha.

Sebuah rencana bisnis yang baik bisa membantu meyakinkan investor atau kreditor untuk memberikan modal yang dibutuhkan. Sebaliknya, rencana bisnis yang buruk bisa berdampak negatif terhadap bisnis. Semakin kuat rencana bisnis –semakin kuat profesionalisme dan persuativitasnya –semakin besar kesempatan untuk mendapatkan modal yang dibutuhkan.

Paparan di atas memberikan pemahaman bahwa betapa pentingnya rencana bisnis bagi perusahaan yang baru mulai; yang membutuhkan

dukungan keuangan yang besar; dan yang berencana untuk *go public* di masa mendatang. Tetapi, jika penyusunan rencana bisnis bukan untuk salah satu tujuan di atas, apa perlunya rencana bisnis tersebut?

Jawabannya adalah jika seluruh perusahaan dibiayai dana pribadi; jika perusahaan tidak pernah berpikir untuk mengambil pinjaman baik jangka pendek maupun panjang; jika perusahaan tidak pernah mengambil kredit; jika perusahaan tidak pernah berencana untuk tumbuh dan menjadi lebih besar daripada yang ada sekarang ini; maka benar bahwa perusahaan *tidak membutuhkan* rencana bisnis.

Akan tetapi, jika perusahaan membutuhkan suntikan dana besar untuk membuatnya bertahan di fase awal, misalnya atau untuk mendanai rencana ekspansi maka perusahaan pasti membutuhkan rencana bisnis. Pertanyaannya adalah mengapa para kreditor dan investor ingin melihat rencana bisnis? Berikut ini beberapa alasan:

1. Rencana bisnis selalu mengandung informasi keuangan –historis, sekarang maupun yang akan datang–.
2. Rencana bisnis memberikan penjelasan mengenai perusahaan dan pasarnya.
3. Rencana bisnis memuat seluruh rencana dan *strategi* perusahaan untuk memperoleh kesuksesan.
4. Rencana bisnis memberitahukan kepada mitra keuangan potensial tentang perusahaan.

Ringkasnya, sebuah rencana bisnis mengandung semua yang dibutuhkan para investor dan kreditor potensial untuk keputusan memberikan atau tidak memberikan investasi atau pinjaman. Tanpa rencana bisnis, perusahaan tidak akan pernah mendapatkannya.

Berikut adalah ilustrasi betapa pentingnya perusahaan memiliki rencana bisnis, di mana rencana bisnis yang dimiliki perusahaan akan mencerminkan antisipasi tanggapan yang akan diberikan oleh perusahaan terhadap konstelasi lingkungan bisnis yang senantiasa berubah.

Pada era tahun 1980-an, usaha Warung Telekomunikasi (*Wartel*) merupakan usaha dengan tingkat pertumbuhan penjualan yang tinggi, serta memiliki keuntungan usaha yang menarik. Tetapi, dengan meluasnya pemasangan jaringan telepon rumah yang dilakukan oleh PT Telkom, serta dengan semakin meningkatnya penggunaan telepon seluler (*handphone*), maka usaha Wartel saat ini sudah tidak menarik lagi.

Demikian juga dengan warung-warung tradisional di daerah perkotaan yang menjual barang kebutuhan sehari-hari, semakin tertatih-tatih menghadapi persaingan keras dari toko ritel modern, seperti Alfamart (jaringan toko ritel milik grup perusahaan Sampoerna), Indomaret, Yomart (jaringan toko ritel milik kelompok usaha Yogya) – yang semakin luas jaringannya terutama setelah pembukaan toko ritel modern tersebut dapat dilakukan dengan cara waralaba (*franchising*). Meluasnya jaringan toko ritel modern, selain didorong oleh kekuatan modal, juga memiliki korelasi positif dengan perubahan selera konsumen perkotaan dan daerah *suburban* yang menuntut pelayanan lebih baik pada saat mereka berbelanja. Toko ritel modern mampu memberikan kenyamanan suasana berbelanja yang lebih baik dibandingkan dengan toko ritel tradisional karena toko tersebut menjual lini produk yang lebih banyak, menggunakan pendingin ruangan, pemajangan produk yang menarik, tingkat penerangan lampu (*illumination*) yang baik, serta adanya kepastian harga jual.

Apakah prediksi perkembangan lingkungan bisnis yang dituangkan dalam rencana bisnis senantiasa sesuai dengan perubahan lingkungan perusahaan yang terjadi sesungguhnya? Jawabannya tentu saja tidak. Tetapi, sebagaimana pepatah bijaksana yang disampaikan oleh John Maynard Keynes (Aczel, 1999), "*It is better to be roughly right than precisely wrong*", seperti itu pulalah nilai rencana bisnis bagi sebuah perusahaan.

Lalu apa yang dimaksud dengan rencana bisnis (*business plan*) itu sendiri? Beberapa pengertian tentang *business plan* diungkapkan antara lain menurut:

1. Hisrich dan Peters (1995:113) yang mengatakan bahwa:
The business plan is a written document prepared by the entrepreneur that describe all the relevant external and internal elements involved in starting a new venture;
2. Max Coulthard, Andrea Howell, dan Geoff Clarke (1999:3):
Business plan is a detailed study of the organization's activities, which highlights where the organization has been, where it is owe and where it might get to in the future, and incorporates an action program to achieve these results." (M. Coulthard, A. Howell, G. Clarke).
3. Robbins dan Coulter (2003:252):
Rencana bisnis merupakan dokumen tertulis yang menjelaskan rencana perusahaan/pengusaha untuk memanfaatkan peluang-peluang usaha

(*business opportunities*) yang terdapat di lingkungan eksternal perusahaan.

4. Michael Miller (2002) mendefinisikan bahwa:
Rencana bisnis merupakan arahan keberlangsungan aktivitas perusahaan, yang meliputi deskripsi tujuan dan cara pencapaiannya.
5. Brian R. Ford dkk (2007) mendefinisikan:
Business plan adalah suatu dokumen yang dirancang untuk merencanakan jalannya perusahaan dalam periode tertentu.

Oleh karena *business plan* merupakan dokumen hibrid –bagian proyeksi pragmatis dan bagian alat penjualan– maka isi dan cara mempresentasikannya harus selaras. Informasi harus akurat dan punya optimistisme, serta penuh gairah. Meskipun risiko bisnis juga harus disampaikan, tetapi tidak harus dikupas hingga mendalam.

B. KEDUDUKAN RENCANA BISNIS

Kedudukan rencana bisnis (*business plan*) dalam kaitannya dengan manajemen strategis (*strategic management*) yang dikembangkan perusahaan, dapat ditinjau dari beberapa sudut pandang, yaitu kedudukan rencana bisnis dilihat dari:

1. struktur organisasi dan skala usaha perusahaan, dan
2. jenis perencanaan yang dibuat perusahaan.

Pada perusahaan berbentuk korporasi, yang menjadi perumus strategi perusahaan adalah para pemimpin perusahaan yang ada di jenjang manajemen puncak, seperti direksi perusahaan dan para kepala divisi (*general manager*). Penyusunan strategi perusahaan dapat melibatkan tokoh kunci (*key person*) dari berbagai jenjang organisasi yang diperlukan untuk memberikan masukan mengenai berbagai rencana yang akan diberlakukan pada jenjang manajemen yang lebih rendah.

Sebelum melakukan pengembangan usaha hendaknya dilakukan suatu kajian yang cukup mendalam dan komprehensif untuk mengetahui apakah usaha yang akan dilakukan itu layak atau tidak layak. Sebelum membahas tentang rencana bisnis ada yang patut dipertanyakan, "Mengapa harus mengembangkan usaha?" Mengembangkan suatu usaha merupakan jawaban dari analisis yang sifatnya strategis yang diputuskan oleh manajemen tingkat atas. Mengembangkan usaha caranya adalah bermacam-macam, misalnya:

1. membuat perusahaan baru, yang dikenal secara umum sebagai anak perusahaan, atau secara akademis sebagai SBU (*Strategic Business Unit*), di mana produk baru yang akan dibuat berada di bawah perusahaan yang baru ini;
2. hanya membuat produk baru, tetapi tidak dengan membuat perusahaan baru.

Secara ringkas, analisis untuk menentukan keputusan strategis di atas dapat dilihat pada paparan di bawah ini.

Pengelompokan strategi perusahaan dapat dilihat dari tingkatan tugasnya. Strategi-strategi yang dimaksud adalah: strategi generik (*generic strategy*) yang akan dijabarkan menjadi strategi utama/induk (*grand strategy*). Setelah strategi induk ditetapkan, maka selanjutnya akan ditindaklanjuti dengan penentuan strategi pada tingkat fungsionalnya.

1. Strategi Generik

Dalam pengkajian suatu strategi perusahaan, perlu diketahui bahwa bentuk strategi akan berbeda-beda antarindustri, antarperusahaan, dan bahkan antarsituasi yang berbeda. Namun, ada sejumlah strategi yang sudah banyak diketahui di mana strategi-strategi ini dapat diterapkan pada berbagai bentuk industri dan ukuran perusahaan. Strategi-strategi ini dikelompokkan dalam satu nama, yaitu strategi generik. Strategi generik merupakan istilah dari Porter yang maksudnya adalah suatu pendekatan strategi perusahaan untuk mengungguli pesaing dalam industri sejenis. Dalam praktik, setelah perusahaan mengetahui strategi generiknya, implementasinya akan ditindaklanjuti dengan penentuan strategi yang lebih operasional.

Untuk keperluan modul ini, akan dipaparkan salah satu model strategi yang diambil dari Wheelen dan Hunger. Menurut mereka, pada prinsipnya strategi generik dibagi atas tiga macam, yaitu strategi stabilitas (*stability*), ekspansi (*expansion*), dan penciutan (*retrenchment*). Penjelasan ringkasnya dijelaskan berikut ini.

a. Strategi Stabilitas (*Stability*)

Pada prinsipnya, strategi ini menekankan pada tidak bertambahnya produk, pasar, dan fungsi-fungsi perusahaan karena sedang dalam usaha meningkatkan efisiensi di segala bidang dalam rangka meningkatkan kinerja dan keuntungan. Strategi ini risikonya relatif rendah dan biasanya dilakukan untuk produk yang tengah berada pada posisi kedewasaan.

b. Strategi Ekspansi (*Expansion*)

Pada prinsipnya, strategi ini menekankan pada penambahan/pelebaran produk, pasar dan fungsi dalam perusahaan sehingga aktivitas perusahaan meningkat. Selain adanya keinginan meraih keuntungan yang lebih besar, strategi ini juga mengandung risiko kegagalan cukup besar.

c. Strategi Penciutan (*Retrenchment*)

Pada prinsipnya strategi ini dimaksudkan untuk mengurangi produk yang dihasilkan atau mengurangi pasar maupun fungsi-fungsi dalam perusahaan yang mempunyai *cash-flow* negatif dan strategi ini biasanya diterapkan pada suatu bisnis yang berada pada tahap menurun. Penciutan ini dapat terjadi karena sumber daya yang perlu ditiadakan itu lebih baik dikerahkan untuk usaha yang sedang berkembang.

Jika perlu, kombinasi tiga strategi generik di atas dapat juga diimplementasikan oleh perusahaan.

2. Strategi Utama/Induk

Strategi Utama (*grand strategies*) atau strategi induk merupakan strategi yang lebih operasional karena merupakan tindak lanjut dari strategi generik. Penjabaran strategi generik menjadi strategi utama yang didasarkan pada pendekatan dari Wheelen-Hunger dipaparkan berikut ini.

Kaitan antara strategi generik dan strategi induk versi Wheelen Hunger dapat dilihat melalui tabel berikut ini.

Strategi Generik	Strategi Utama
Pertumbuhan (<i>Growth</i>)	a. Strategi Pertumbuhan Konsentrasi: <ul style="list-style-type: none"> - Horizontal - Vertikal b. Strategi Pertumbuhan Diversifikasi: <ul style="list-style-type: none"> - Terpusat - Konglomerasi
Stabilitas (<i>Stability</i>)	a. Strategi Istirahat (<i>Pause Strategy</i>) b. Strategi Terus dengan Hati-hati (<i>Proceed with Caution Strategy</i>) c. Strategi Tanpa Perubahan (<i>No Change Strategy</i>) d. Strategi Laba (<i>Profit Strategy</i>)
Penciutan (<i>Retrenchment</i>)	a. Strategi Perubahan Haluan (<i>Turnaround Strategy</i>) b. Strategi Memikat Perusahaan Lain (<i>Captive Company Strategy</i>) c. Strategi Jual/Ditutup (<i>Sell-Out/Divestment Strategy</i>) d. Strategi Pelepasan (<i>Bankruptcy Strategy</i>) e. Strategi Likuidasi (<i>Liquidation Strategy</i>)

a. *Strategi Pertumbuhan (Growth)*

Strategi generik pertumbuhan ini memiliki dua jenis strategi utama. Setiap jenis strategi utamanya masing-masing terdiri atas dua macam. Paparannya adalah sebagai berikut.

1. Strategi Pertumbuhan Konsentrasi

Merupakan strategi di mana perusahaan berkonsentrasi dan bertumbuh kembang pada semua atau hampir semua sumber daya yang sejenis. Strategi ini terdiri atas 2 cara, yaitu:

a. Horizontal.

Dari sisi internal hendaknya segmen pasar diperluas untuk mengurangi potensi persaingan, agar skala ekonomi menjadi lebih besar. Dari sisi eksternal, perusahaan dapat melakukan akuisisi atau *joint-venture* dengan perusahaan lain pada industri yang sama.

b. Vertikal

Strategi ini dapat dilakukan dengan cara mengambil alih fungsi yang sebelumnya disediakan oleh pemasok (*backward integration*) atau distributor (*forward integration*). Dengan kata lain bahwa terdapat satu atau lebih bisnis yang selama ini disediakan oleh perusahaan lain.

Kedua strategi itu dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan internal dan eksternal. Pendekatan internal dilakukan dengan cara mengembangkan anak perusahaan yang baru yang dapat memasok bahan baku dan bahan setengah jadi untuk kebutuhan produk maupun jasa. Pendekatan eksternal adalah dengan cara membeli perusahaan baru baik dengan cara akuisisi, merger, ataupun *joint-venture* yang tujuannya adalah untuk memasok kebutuhan barang untuk bisnis pelanggan mereka.

2. Strategi Pertumbuhan Diversifikasi

Strategi ini menuntut perusahaan tumbuh dengan cara menambahkan produk atau divisi yang berbeda dari yang telah ada. Strategi ini terdiri dari beberapa cara, yaitu terpusat (konsentrasi) atau konglomerasi baik secara internal maupun eksternal. Jika akan dilaksanakan dengan cara internal maka dapat dilakukan pengembangan produk baru, tetapi jika dilakukan dengan cara eksternal, dapat digunakan akuisisi. Sasaran pertumbuhan produk antara lain adalah untuk menjaga pangsa pasar, mengurangi persaingan, menekan biaya dan meningkatkan keuntungan. Strategi pertumbuhan ini di bagi atas 2 cara, yaitu:

- a. **Terpusat**
Melakukan penambahan produk atau divisi yang sudah ada pada perusahaan sebelumnya, yang dilakukan dengan cara yang masih sama dengan produk atau jasa yang sudah ada.
- b. **Konglomerasi**
Melakukan penambahan produk atau divisi yang tidak hubungannya dengan lini produk atau jasa yang telah dimiliki sebelumnya.

b. *Strategi Stabilitas*

Strategi generik stabilitas adalah strategi yang paling sesuai bagi perusahaan yang berhasil pada industri dengan daya tarik industri yang medium. Ada empat bentuk strategi utamanya, yaitu:

- 1) **Strategi Istirahat (*Pause Strategy*)**
Strategi ini tepat dilakukan sebagai strategi sementara untuk memungkinkan perusahaan mengkonsolidasikan sumber daya yang ada setelah menghadapi pertumbuhan cepat.
- 2) **Strategi Waspada (*Proceed with Caution Strategy*)**
Perusahaan tetap menjalankan usahanya dengan hati-hati karena berubahnya faktor-faktor penting lingkungan eksternal, seperti peraturan dari pemerintah.
- 3) **Strategi Tanpa Perubahan (*No Change Strategy*)**
Pada strategi ini perusahaan tidak perlu melakukan perubahan-perubahan yang berarti. Di sini perusahaan tetap melakukan usaha-usaha yang sedang dijalankan, dan hanya melakukan sedikit penyesuaian inflasi dalam penjualan dan laba.
- 4) **Strategi Mengambil Untung (*Profit Strategy*)**
Strategi ini lebih mengutamakan keuntungan saat ini, walaupun berisiko besar mengorbankan pertumbuhan masa depan. Hasilnya, adalah sering kali sukses dalam jangka pendek, namun kemudian mengalami stagnasi dalam jangka panjang.

c. *Strategi Penciutan (Retrenchment)*

Strategi generik penciutan adalah penghematan atau penciutan di saat suatu perusahaan mempunyai posisi persaingan yang lemah dibandingkan dengan daya tarik industrinya. Sesungguhnya strategi ini tidak banyak dipakai oleh perusahaan karena seolah-olah menunjukkan

adanya kegagalan. Ada empat bentuk strategi utama untuk strategi generik ini, yaitu:

1) Strategi *Turnaround*

Strategi ini dianjurkan digunakan pada saat kemenarikan industrinya tinggi, namun timbul sedikit masalah yang belum bisa dikatakan sebagai masalah kritis. Strategi ini menekankan pada upaya perbaikan efisiensi operasional, antara lain *pertama*, yaitu upaya yang bersifat mengurangi ukuran biaya perusahaan. Umumnya berupa pengurangan karyawan dan pengeluaran untuk hal-hal yang kurang perlu. *Kedua*, yaitu pengembangan program untuk menstabilkan perusahaan yang sudah dirampingkan.

2) Strategi *Captive Company*

Pada strategi ini beberapa aktivitas dari bagian tertentu dikurangi, kemudian diusahakan membuat fungsi-fungsi lain yang lebih menarik, agar ada perusahaan lain yang ingin membeli.

3) Strategi *Sell-Out/Divestment*

Jika perusahaan tidak lagi mampu melakukan strategi *Captive Company*, perusahaan terpaksa harus dijual dan tinggalkanlah bisnis seperti ini, asalkan saham-saham perusahaan yang akan dijual tidak jatuh sehingga tidak merugikan para pemegang saham. Jika perusahaan memiliki banyak bidang usaha, dan jika divisi yang merugikan tersebut dihapuskan, ini disebut sebagai divestasi (*divestment*).

4) Strategi *Bankruptcy*

Strategi ini dilaksanakan untuk perusahaan yang memiliki multi bisnis dengan kesulitan-kesulitan yang masih dapat ditelusuri. Manajemen puncak dapat melakukan salah satu dari dua alternatif yang ada. *Pertama*, mencari kambing hitam yang dapat disalahkan sebagai biang keladi munculnya masalah dari dalam. *Kedua*, menghasilkan sebanyak-banyaknya uang tunai dari penjualan yang dapat digunakan untuk mengurangi utang dan membeli waktu (bermain dengan waktu).

5) Strategi *Liquidation*

Ini adalah strategi terakhir yang dapat dilakukan oleh manajemen yang sudah tidak memiliki masa depan lagi. Prinsipnya, lebih baik melakukan likuidasi secepatnya daripada menunggu kebangkrutan.

Karena bagi pemegang saham, harga saham likuidasi jauh lebih baik daripada saham perusahaan yang sudah dinyatakan bangkrut.

Jadi, dengan paparan strategi di atas dapat diketahui mengapa suatu perusahaan melakukan kebijakan untuk meningkatkan usaha mereka.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Pengertian rencana bisnis dari beberapa ahli hampir mempunyai maksud yang sama. Jelaskan maksud dari penulisan rencana bisnis!
- 2) Jelaskan kedudukan rencana bisnis dalam kaitannya dengan manajemen strategik!

Petunjuk Jawaban Latihan

Sebelum menjawab soal latihan di atas, pertama-tama ketahui terlebih dahulu apa rumusan rencana bisnis dari beberapa ahli. Kemudian, dari masing-masing definisi tersebut dibuat kesimpulan. Selanjutnya, kesimpulan tersebut akan mampu menjawab pertanyaan di atas.

Demikian pula halnya dengan persoalan kedudukan rencana bisnis dalam kaitannya dengan manajemen strategik.



RANGKUMAN

Rencana bisnis merupakan dokumen tertulis yang menjelaskan rencana perusahaan/pengusaha untuk memanfaatkan peluang-peluang usaha yang terdapat di lingkungan eksternal perusahaan, menjelaskan keunggulan bersaing usaha, serta menjelaskan berbagai langkah yang harus dilakukan untuk menjadikan peluang usaha tersebut menjadi suatu bentuk usaha yang nyata. Merupakan alat yang sangat penting bagi pengusaha maupun pengambil keputusan kebijakan perusahaan. Merupakan pedoman untuk mempertajam rencana-rencana yang diharapkan, karena di dalam perencanaan bisnis kita dapat mengetahui

posisi perusahaan kita saat ini, arah tujuan perusahaan, dan cara mencapai sasaran yang ingin kita capai.

Kedudukan rencana bisnis (*business plan*) dalam kaitannya dengan manajemen strategis (*strategic management*) yang dikembangkan perusahaan, dapat ditinjau dari beberapa sudut pandang. Masing-masing sudut pandang menempatkan rencana bisnis bagian dari sudut pandang tersebut.



TES FORMATIF 1

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Rencana bisnis biasanya disusun dengan maksud dan tujuan ingin....
 - A. memulai sebuah bisnis baru
 - B. membuat image perusahaan naik
 - C. mengetahui aset yang dimiliki perusahaan
 - D. mencari calon manajer baru

- 2) Penyusunan rencana bisnis tidak diperlukan apabila
 - A. perusahaan tidak pernah berencana untuk tumbuh dan menjadi lebih besar daripada yang ada sekarang ini
 - B. perusahaan akan mengambil pinjaman baik jangka pendek maupun panjang
 - C. perusahaan akan melakukan ekspansi
 - D. perusahaan baru memulai usaha

- 3) Penyusunan rencana bisnis akan bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan. Di bawah ini ada pihak yang sebenarnya tidak membutuhkan rencana bisnis, yaitu
 - A. investor
 - B. *supplier*
 - C. kreditor
 - D. masyarakat

- 4) Strategi yang dianjurkan digunakan pada saat kemenarikan industrinya tinggi, namun timbul sedikit masalah yang belum bisa dikatakan sebagai masalah kritis adalah
 - A. strategi mengambil untung (*profit strategy*)
 - B. strategi *turnaround*
 - C. strategi *captive company*
 - D. strategi stabilitas (*stability*)

- 5) Strategi yang menekankan pada tidak bertambahnya produk, pasar, dan fungsi-fungsi perusahaan karena sedang dalam usaha meningkatkan efisiensi di segala bidang dalam rangka meningkatkan kinerja dan keuntungan anggota masyarakat adalah strategi
- stabilitas (*stability*)
 - ekspansi (*expansion*)
 - penciutan (*retrenchment*)
 - turnaround*
- II. Pilih
- A, jika pernyataan benar, alasan benar, di antara keduanya terdapat hubungan sebab akibat.
B, jika pernyataan benar, alasan benar, di antara keduanya tidak terdapat hubungan sebab akibat.
C, Jika pernyataan benar, alasan salah atau sebaliknya
D, jika pernyataan dan alasan keduanya salah
- 6) Setiap bisnis membutuhkan rencana bisnis
sebab
salah satu tujuan rencana bisnis adalah untuk mencari investor.
- 7) Para kreditor dan investor selalu ingin melihat rencana bisnis
sebab
rencana bisnis selalu mengandung informasi keuangan –historis, sekarang maupun yang akan datang.
- 8) Pada perusahaan berbentuk korporasi, yang menjadi perumus strategi perusahaan adalah para pemimpin perusahaan yang ada di jenjang manajemen puncak, seperti direksi perusahaan dan para kepala divisi (*general manager*)
sebab
penyusunan strategi perusahaan sebenarnya tidak perlu melibatkan tokoh kunci (*key person*).
- 9) Strategi stabilitas memiliki dua jenis strategi utama, yaitu strategi pertumbuhan konsentrasi dan strategi pertumbuhan diversifikasi
sebab
strategi stabilitas dilakukan pada saat perusahaan sedang mengalami tumbuh kembang dan aspek sumber daya tersedia.

- 10) Strategi generik penciutan adalah penghematan atau penciutan di saat suatu perusahaan mempunyai posisi persaingan yang lemah dibandingkan dengan daya tarik industrinya
sebab
strategi ini tidak pernah digunakan oleh perusahaan karena seolah-olah menunjukkan adanya kegagalan.

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
80 - 89% = baik
70 - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

KEGIATAN BELAJAR 2**Hakikat Rencana Bisnis**

Rencana bisnis merupakan alat yang sangat penting bagi pengusaha maupun pengambil keputusan kebijakan perusahaan. Tujuan rencana bisnis adalah agar kegiatan bisnis yang akan dilaksanakan maupun yang sedang berjalan tetap berada di jalur yang benar sesuai dengan yang direncanakan. Rencana bisnis juga merupakan pedoman untuk mempertajam rencana-rencana yang diharapkan, karena di dalam perencanaan bisnis kita dapat mengetahui posisi perusahaan kita saat ini, arah tujuan perusahaan, dan cara mencapai sasaran yang ingin kita capai. Rencana bisnis yang baik harus memuat tahap-tahap yang harus dilakukan untuk memaksimalkan peluang keberhasilan.

Apabila ditinjau dari sudut "untuk siapa sebuah rencana bisnis (*business plan*) disusun?", maka rencana bisnis yang disusun perusahaan akan memiliki dua orientasi tujuan. Adapun orientasi tersebut adalah untuk kepentingan internal perusahaan dan untuk kepentingan pihak-pihak eksternal perusahaan.

A. KEPENTINGAN INTERNAL PERUSAHAAN

Rencana bisnis yang diawali dengan suatu pengenalan peluang usaha yang spesifik dapat memberikan panduan bagi seluruh sumber daya manusia yang terlibat dalam rencana eksploitasi peluang usaha. Rencana bisnis akan memberi arahan apa yang harus dilakukan untuk memperoleh *benefit* dari suatu peluang usaha, serta di mana posisi perusahaan berada dibandingkan dengan pesaing dalam kegiatan bisnis tersebut.

Peluang usaha yang dimiliki perusahaan sangatlah beragam. Bagi perusahaan korporasi yang ingin memperluas lini produk sehingga dapat melakukan liputan pasar (*market coverage*) secara lebih intensif, peluang usaha dapat berupa penambahan lini produk baru dengan melakukan pembelian usaha baru (akuisisi). Sebagai contoh, untuk melengkapi lini produk minuman, PT Coca Cola telah melakukan pembelian PT Alfindo Putra Setia (produsen air mineral merek Ades) dalam rangka intensifikasi pasar. Rencana pembelian usaha baru ini tentu saja harus dituangkan dalam

suatu rencana bisnis perusahaan dan harus dikomunikasikan kepada para pembuat keputusan di dalam perusahaan, sehingga mereka memiliki cara pandang yang relatif homogen mengenai arah pengusahaan perusahaan dalam jangka panjang.

Sementara itu, bagi perusahaan kecil, peluang usaha misalnya, dapat berupa *penawaran produk baru yang lebih baik kualitasnya dibandingkan dengan produk yang ada saat ini*. Sebagai contoh, pengusaha kecil Jonas Foto yang berlokasi di jalan Batik Jonas Bandung, memperoleh aliran rupiah yang deras pada era tahun 1980-an berkat kepiawaian pendiri Jonas Foto menghasilkan foto berwarna dengan kualitas berbeda dibandingkan dengan pesaingnya pada saat itu, sehingga produk Jonas Foto digemari oleh kalangan muda Bandung. Saat ini Jonas Foto sudah berkembang menjadi usaha foto yang besar dan memiliki cabang di berbagai kota besar di Indonesia.

Apa pun jenis peluang usaha yang dimiliki, peluang usaha tersebut akan semakin jelas untuk dieksploitasi seandainya perusahaan memiliki rencana bisnis yang rinci, sehingga seluruh sumber daya internal organisasi (manusia, modal, peralatan, teknologi, dan lain sebagainya) akan lebih dapat difokuskan ke arah eksploitasi suatu peluang usaha.

Rencana bisnis yang disusun perusahaan juga dapat digunakan sebagai panduan (*road map*) arah pengembangan usaha selama 3-5 tahun mendatang. Dengan menuliskan secara formal berbagai premis perencanaan (*planning premises*) yang dibuat untuk menetapkan tujuan, strategi, program maupun anggaran untuk waktu beberapa tahun mendatang, maka hal tersebut akan lebih memudahkan perusahaan untuk membuat perencanaan kontinjensi (*contingency planning*) seandainya premis perencanaan yang telah dibuat perusahaan ternyata mengalami perubahan karena terjadinya perubahan lingkungan eksternal maupun internal perusahaan.

Rencana bisnis dapat digunakan pula sebagai patokan dalam melakukan evaluasi dengan membandingkan pencapaian tujuan secara riil (*actual result*) dan tujuan perusahaan yang dinyatakan dalam suatu bisnis. Apabila terjadi perbedaan yang signifikan antara tujuan yang ditetapkan dengan pencapaian tujuan secara aktual, maka perusahaan dapat mengambil tindakan koreksi (*corrective action*) yang merupakan salah satu bentuk pengendalian usaha.

Jika disosialisasikan dengan baik, rencana bisnis juga dapat digunakan sebagai motivator untuk meningkatkan kinerja usaha secara berkelanjutan yang melibatkan seluruh sumber daya organisasi perusahaan. Cerita bisnis

berikut ini menceritakan bagaimana rencana bisnis dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara berkesinambungan di perusahaan *Associated Business Systems (ABS)*.

Setiap bulan Craig Knouf CEO perusahaan *Associated Business System (ABS)* –sebuah perusahaan yang bergerak di bidang pengadaan peralatan kantor dan berkedudukan di Portland, Oregon- mendistribusikan rencana bisnis perusahaannya kepada tujuh orang *vice president* yang melapor padanya. Setiap kali diadakan sesi untuk membicarakan hasil perencanaan yang telah dibuat, mereka membandingkan hasil yang dicapai divisi masing-masing dan seluruh hasil yang telah diperoleh perusahaan dengan tujuh perusahaan yang telah ditetapkan dalam rencana bisnis.

Pada saat rencana dan hasil aktual yang dicapai mengalami ketidakcocokan, para manajer berusaha menemukan penyebabnya dan menuliskan kembali rencana bisnis yang disesuaikan. Knouf dan manajemen puncaknya juga menghabiskan waktu dua hari penuh setiap tahun untuk mengkaji perencanaan yang mereka buat, melakukan evaluasi, serta merevisi misi dan tujuan jangka panjang ABS. Knouf menyatakan bahwa kebiasaan yang dilakukan perusahaan untuk menggunakan rencana bisnis yang telah dikembangkan oleh para manajernya merupakan bagian yang sangat penting untuk membantu 110 karyawan perusahaan mencapai target penjualan sebesar \$ 21,5 juta per tahun.

Alasan utama menulis rencana bisnis, yaitu mengembangkan suatu panduan yang dapat diikuti sepanjang usia bisnis. Rencana bisnis adalah cetak biru bisnis dan akan diperlengkapi dengan alat untuk menganalisis dan menerapkan perubahan-perubahan, agar usaha yang dijalankan lebih menguntungkan. Rencana bisnis akan memberi informasi yang lebih rinci atas seluruh aspek operasi perusahaan di masa lalu dan masa sekarang, maupun proyeksi beberapa tahun ke depan. Tentu saja, bisnis baru belum memiliki sejarah, informasi yang ada dalam rencana mereka hanya berdasarkan proyeksi.

B. KEPENTINGAN EKSTERNAL PERUSAHAAN

Rencana bisnis juga dapat dipakai sebagai alat untuk mencari dana dari pihak ketiga, seperti pihak perbankan, investor, lembaga keuangan, dan sebagainya. Bantuan dana yang diperlukan tersebut dapat berupa bantuan

dana jangka pendek untuk modal kerja maupun jangka panjang untuk perluasan atau biaya investasi.

Bila rencana bisnis digunakan untuk mencari dana, rencana bisnis akan merinci bagaimana dana itu dapat memajukan tujuan perusahaan dan meningkatkan laba. Pemberi pinjaman ingin mengetahui cara perusahaan mengatur arus kas (*cash flow*) dan membayar pinjaman (dan bunganya) tepat waktu, sedangkan investor ingin mengetahui apakah investasinya dapat meningkatkan kekayaan bersih (*net worth*), serta memperoleh laba atas investasi (*return on investment*, ROI yang mereka harapkan).

Untuk dapat merealisasikan rencana usaha yang telah disusun, perusahaan pada umumnya membutuhkan investor maupun kreditor (Miller, 2005:7). Untuk dapat menarik investor maupun kreditor, pengusaha terlebih dahulu harus meyakinkan pihak-pihak tersebut mengenai kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba, pengelola perusahaan yang dapat dipercaya (memiliki rekam jejak yang bersih). Perusahaan yang masih memiliki prospek pertumbuhan usaha dalam jangka panjang, serta adanya jaminan dari pihak pengelola perusahaan bahwa dana yang ditanamkan di perusahaan tersebut akan digunakan sesuai dengan tujuan penggunaan dana secara terjaga keamanannya.

Secara umum ada dua tipe sumber pendanaan: pemberi pinjaman dan investor. Yang umumnya disebut para pemberi pinjaman adalah bank komersial, perusahaan pendanaan korporat, dan bankir investasi.

Ketika mempertimbangkan permintaan pinjaman, pemberi pinjaman memusatkan perhatian pada apa yang dikenal sebagai 5 C dalam kredit:

1. *Character* (karakter).
2. *Capacity* (kemampuan).
3. *Collateral* (jaminan).
4. *Capital* (modal).
5. *Condition* (kondisi).

Para investor melihat keempat faktor tersebut adalah besar sama, meskipun sering kali memberi bobot yang berbeda dan bahkan mendefinisikannya secara berbeda. Ini disebabkan karena para pemberi pinjaman dan investor mencari hal yang berbeda dalam sebuah usaha yang didanai.

1. *Character* (Karakter)

Karakter adalah elemen penting dalam upaya individu atau perusahaan untuk mendapatkan pinjaman. Tentu saja, karakter merupakan kriteria "lunak" yang bersifat subjektif dalam proses pengambilan keputusan pemberi pinjaman. Meskipun demikian, para pemberi pinjaman harus memiliki kepercayaan terhadap orang yang dihadapi. Jika tidak, ia tidak akan memberikan pinjaman modal. Beberapa ciri, seperti bakat, dapat dipercaya, dan kejujuran, meluncur dari mulut para bankir ketika menjelaskan karakter.

Salah satu karakter sebagai ukuran yang objektif dan selalu digunakan para pemberi pinjaman adalah catatan kredit. Hal ini sudah pasti, walaupun catatan kredit dalam pinjaman komersial merupakan penilaian satu arah. Penilaian kredit yang buruk sering kali menyebabkan usaha baru yang potensial tidak berpeluang mendapatkan kredit. Bagaimanapun, catatan kredit yang baik, akan sedikit berdampak pada sisi positif. Namun, meskipun membayar tagihan kartu kredit setiap bulan tidak berarti ia akan menjalankan usaha dengan baik.

Dalam analisis akhir, meskipun dengan catatan kredit yang objektif, keputusan pemberi pinjaman didasari intuisi: Seberapa mampukah orang ini? Akankah ia menjalankan usaha dengan baik dan jujur memberitahukan status usaha yang sesungguhnya? Seberapa besar keyakinan bahwa orang ini dapat menjalankan usaha dengan sukses dan mampu membayar cicilan utang?

2. *Capacity* (Kemampuan)

Kapasitas menunjukkan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan, yang mengajukan pinjaman ke bank, untuk melakukan pembayaran pokok pinjaman dan bunga. Dalam kaitan ini, bank akan memberikan perhatian yang sangat besar terhadap rencana keuangan (*financial plan*) dari suatu rencana bisnis perusahaan, di mana di dalam aspek keuangan dari rencana bisnis perusahaan tersebut akan digambarkan asumsi penerimaan dan biaya yang diperkirakan akan terjadi pada beberapa periode ke depan. Dalam proyeksi keuangan tersebut akan dijadwalkan pula rencana pembayaran cicilan pinjaman. Bank akan menilai apakah asumsi-asumsi yang dibuat sudah realistis ataukah belum.

Para pemberi pinjaman harus yakin bahwa arus kas cukup untuk mengangsur utang selama masa kredit. Sebagian besar pinjaman terdiri dari pembayaran bunga setiap bulan dimulai dari bulan pertama, dan pembayaran pokok pinjaman yang juga biasanya dimulai dari bulan pertama. Dalam

beberapa hal, pembayaran pokok pinjaman dapat ditangguhkan, tapi biasanya tidak lebih dari satu tahun.

Untuk meyakinkan pemberi pinjaman, usaha harus mampu membayar utang dan biaya operasional, serta masih tersedia cukup dana cadangan dalam arus kas untuk mengantisipasi biaya tak terduga. Para wirausahawan harus menyadari bahwa proyeksi yang dibuat tidaklah sempurna sehingga terjadi deviasi. Para pemberi pinjaman ingin diyakinkan bahwa tingkat kesalahan telah dipertimbangkan dan diperhitungkan.

Memproyeksikan arus kas dengan baik memerlukan pertimbangan yang masuk akal dan intuisi. Bagaimanapun, wirausahawan harus memproyeksikan arus kas dengan sensitif terhadap norma dan standar industri. Selain itu, wirausahawan harus memberikan penjelasan logis apabila rencana usaha menunjukkan proyeksi yang menyimpang dari norma-norma tersebut.

3. *Collateral* (Jaminan)

Pemberi pinjaman yang baik tidak akan membuat keputusan hanya berdasarkan pada kolateral (jaminan) yang setara dengan pokok pinjaman. Namun, pemberi pinjaman yang baik akan memperhitungkan semua aset yang memungkinkan sebagai agunan. Biasanya hal ini ditempuh untuk memperhitungkan bunga pinjaman terhadap aset milik peminjam, seperti real estat atau peralatan. Selain itu, sebagian besar pemberi pinjaman akan memerlukan tanda tangan pribadi wirausahawan, sebagai jaminan keamanan dan sebagai bukti komitmen peminjam terhadap dana pinjaman.

Sebagai contoh seberapa pentingnya tanda tangan pribadi bagi pengusaha kecil bagi pemberi pinjaman, seorang konsultan suatu ketika menanyakan kepada pemberi pinjaman komersial kapan ia tidak membutuhkan tanda tangan pribadi di kertas. Ia menjawab, "Apabila klien tidak bisa menulis".

Kini tiba saatnya yang tepat untuk menghapus mitos terbatasnya agunan perusahaan kecil berbadan hukum. Banyak pengusaha baru meyakini bahwa dengan perusahaan berbadan hukum, maka aset pribadi tidak akan diganggu gugat. Meskipun hal ini mungkin benar bagi para kreditor tradisional, misalnya para pemasok, tetapi pemberi pinjaman komersial akan "menembus selubung pertahanan perusahaan" dengan menuntut adanya tanda tangan pribadi. Oleh karena itu, risiko yang berkaitan dengan pinjaman sangat tinggi.

Ada beberapa strategi meminimalkan aset pribadi sebagai agunan apabila kondisi memburuk. Dengan demikian, wirausahawan dapat mengembangkan usaha semaksimal mungkin tanpa harus khawatir mempertaruhkan aset pribadi.

Misalnya, aset pribadi dapat di atasnamakan anggota keluarga, biasanya suami/istri atau anak. Selain itu, aset milik bersama suami/istri tidak dapat disita pemberi pinjaman kecuali bila pemberi pinjaman memiliki tanda tangan keduanya di surat perjanjian. Umumnya pemberi pinjaman akan meminta tanda tangan keduanya bila agunan tidak mencukupi.

Masalah aset pribadi dan pembayaran kembali pinjaman cukup rumit, dan terkadang perlu didampingi pengacara ketika menyiapkan pengajuan pinjaman.

4. *Capital (Modal)*

Persyaratan pemberi pinjaman berbeda-beda tergantung jumlah kontribusi ekuitas pribadi yang harus diberikan wirausahawan dalam usaha. Bagaimanapun, hampir semua pemberi pinjaman meminta komitmen wirausahawan yang cukup besar dalam hal waktu dan uang. Hal ini membantu memastikan bahwa wirausahawan terlibat aktif terhadap keberhasilan perusahaan, dan keberhasilan pendanaan. Cara ini juga dapat mengurangi beban pertanggungjawaban pemberi pinjaman terhadap seluruh utang yang disepakati, serta memberikan perlindungan bagi pemberi pinjaman untuk mendapatkan "keseluruhannya" kembali apabila terjadi kelalaian.

Industri yang berbeda biasanya mempunyai rasio utang dan ekuitas yang berbeda, umumnya dikenal sebagai pengungkit (*leverage*). Beberapa industri memiliki pengungkit yang tinggi, dengan rasio utang tiga sampai empat kali dari ekuitas. Hal ini biasanya disebabkan tingkat keberhasilannya tinggi atau mempunyai jaminan berkualitas baik. Industri perumahan dan pakaian adalah contoh usaha dengan pengungkit yang tinggi. Risiko kegagalan yang tinggi atau jaminan berkualitas rendah biasanya dimiliki industri dengan pengungkit yang rendah, misalnya industri restoran. Oleh karena itu, sulit menyamaratakan seberapa besar kontribusi wirausahawan terhadap usaha.

5. *Condition (Kondisi)*

Kondisi menunjukkan *impact* (pengaruh langsung) dari *trend* ekonomi pada umumnya terhadap perusahaan yang bersangkutan atau perkembangan

husus dalam suatu bidang ekonomi tertentu yang mungkin mempunyai efek terhadap kemampuan langganan untuk memenuhi kewajibannya, yaitu kondisi umum saat ini dan yang akan datang tentunya. Kondisi yang akan dinilai terutama kondisi ekonomi saat ini, apakah layak untuk membiayai kredit sektor tertentu. Misalnya, kondisi produksi tanaman tertentu sedang membludak pasaran (jenuh), maka kredit untuk sektor tersebut sebaliknya dikurangi. Kondisi lainnya yang harus diperhatikan adalah kondisi lingkungan sekitar, misalnya kondisi keamanan dan kondisi sosial masyarakat.

Meskipun para pengusaha yang menjalankan usaha baru, pada umumnya memilih bank umum sebagai sumber pembiayaan usaha mereka, tetapi bank umum pada umumnya mensyaratkan usaha baru yang akan mengajukan pinjaman kredit ke bank umum harus sudah menjalankan usaha sekurang-kurangnya satu tahun dalam keadaan untung. Hal ini merupakan kendala utama untuk memperoleh kredit bank pada tahap-tahap awal pengembangan usaha.

Sebagaimana telah disebutkan di atas, bahwa rencana bisnis sebuah perusahaan dapat digunakan untuk kegiatan pencarian sumber pembiayaan usaha (*financing*). Bagi perusahaan yang akan memulai usaha baru akan dimulai (*start-up business*), sumber pembiayaan usaha dapat dibagi ke dalam dua kelompok besar, yakni sumber pembiayaan yang berasal dari investor maupun sumber pembiayaan yang berasal dari kreditur.

a. Sumber Pembiayaan dari Investor

Sumber dana perusahaan yang pertama adalah investor. Investor merupakan pihak-pihak yang menanamkan dananya di perusahaan dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan. Penyertaan dana dari pihak investor dimasukkan sebagai saham investor tersebut di perusahaan. Investor terdiri dari: investor penyokong, partner usaha, pembeli saham publik, perusahaan modal ventura (*venture capital*).

1. Investor Penyokong

Pada saat memulai usaha baru, sering kali pengusaha dihadapkan kepada masalah kekurangan modal usaha. Pihak yang paling banyak dilirik oleh pengusaha yang menjalankan usaha baru adalah investor penyokong, yakni para investor yang berasal dari kerabat ataupun sahabat karib. Salah satu kelebihan menarik dana investasi dari pihak angel investor adalah bahwa

kegiatan ini tidak melibatkan prosedur birokrasi yang rumit, seperti yang harus ditempuh oleh pengusaha yang bersangkutan apabila mereka mengajukan permintaan penyertaan modal dari modal ventura. Adapun kelemahan utama dari penarikan dana investasi melalui investor penyokong adalah masalah komitmen keterikatan dana investasi mereka di dalam usaha yang dijalankan. Sering kali terjadi penarikan dana penyertaan dari investor penyokong pada saat dana tersebut masih diperlukan perusahaan, sehingga hal tersebut akan mengganggu likuiditas usaha. Selain kelemahan tersebut, penggunaan dana dari investor penyokong juga dapat menimbulkan terjadinya perubahan suasana hubungan kekeluargaan dan persahabatan. Suasana hubungan kekeluargaan yang biasanya diwarnai dengan sapaan, "Bagaimana kabar keluarga di rumah baik-baik saja?" dapat berubah menjadi "Bagaimana perkembangan bisnis kita? Berapa besar keuntungannya bulan ini?". Bahkan penggunaan dana investor penyokong dapat mengakibatkan kerenggangan hubungan keluarga atau persahabatan seandainya usaha yang dijalankan mengalami kerugian.

2. Setoran Modal dari Partner Usaha

Apabila pengusaha membuka usaha perseorangan maka ia bertindak sebagai investor sekaligus pengelola usaha. Tetapi pada umumnya, pengusaha memiliki keterbatasan modal usaha, sehingga untuk membuka usaha mereka membutuhkan rekan bisnis (*business partner*) yang mampu menanamkan modal dalam kegiatan usaha yang akan dijalankan dan bersedia berbagi keuntungan dan kerugian.

Untuk usaha baru yang menggunakan bentuk usaha persekutuan komanditer (CV/Firma), setoran modal usaha berasal dari para sekutu yang mendirikan CV/Firma tersebut. Sementara itu, untuk usaha baru yang dijalankan dengan menggunakan badan hukum perseroan terbatas (PT), modal sendiri perusahaan berasal dari para pemegang saham (*share holders*).

3. Penjualan Saham Kepada Publik

Perusahaan berbentuk Perseroan Terbatas yang akan melakukan pengembangan usaha (misalnya, menambah lini produk baru) dapat memperoleh sumber pembiayaan usaha berbentuk saham (*equity*) dengan menawarkan saham perusahaan kepada publik. Saham merupakan bukti

kepemilikan pemegang saham terhadap perusahaan yang menjual sahamnya kepada publik.

Penjualan saham kepada publik hanya dapat dilakukan oleh perusahaan yang telah beroperasi beberapa tahun dan berturut-turut memperoleh laba bersih dan laporan keuangan yang telah diaudit oleh akuntan publik memperoleh opini Wajar Tanpa Syarat. Dengan syarat emisi saham seperti itu, maka jelaslah usaha baru untuk sementara waktu tidak bisa mengandalkan pembiayaan usahanya melalui penawaran saham kepada publik.

Untuk memperoleh dana dari pembeli saham publik, perusahaan harus memiliki badan hukum perseroan terbatas, serta harus melakukan kegiatan penawaran saham kepada publik (*Initial Public Offering-IPO*). Dalam rangka pelaksanaan IPO, perusahaan yang mengeluarkan saham (emiten) akan memaparkan rencana bisnis perusahaan kepada publik di berbagai media massa nasional dalam suatu kegiatan pemberitahuan publik (*public exposure*). Rencana bisnis yang disampaikan perusahaan kepada publik disebut prospektus (*prospectus*).

4. Perusahaan Modal Ventura

Menurut Keppres Nomor 61 Tahun 1988, yang dimaksud dengan perusahaan modal ventura adalah badan usaha yang melakukan usaha pembiayaan dalam bentuk penyertaan modal ke dalam suatu perusahaan yang menerima bantuan pembiayaan untuk jangka waktu tertentu. Perusahaan modal ventura akan melakukan penyertaan modal di usaha-usaha yang sudah memiliki kinerja usaha baik, tetapi mengalami masalah dalam pembiayaan usaha ataupun di usaha yang benar-benar baru dan memiliki prospek yang baik.

Menurut Keppres No. 61 Tahun 1988, lamanya penyertaan yang dilakukan perusahaan modal ventura ke dalam Perusahaan Pasangan Usaha/PPU (*investee company*) memiliki jangka waktu maksimal 10 tahun dan setelah masa itu, perusahaan modal ventura harus sudah melakukan divestasi penyertaannya di PPU. Hal ini memungkinkan PPU untuk membuat rencana usaha jangka panjang dengan dibantu oleh manajemen modal ventura. Hanya saja tidak semua pengusaha merasa nyaman dengan keikutsertaan perusahaan modal ventura dalam kegiatan pembiayaan usaha, karena perusahaan modal ventura akan mensyaratkan perusahaan mereka

sebagai pemegang saham mayoritas perusahaan dan ikut serta dalam manajemen perusahaan.

Para investor yang berasal dari investor penyokong, modal ventura, maupun investor lainnya akan mengambil keputusan investasi setelah mereka menilai rencana usaha perusahaan. Oleh sebab itu, perusahaan akan mempersiapkan dokumen tertulis –yang sebagian besar isinya berasal dari rencana usaha untuk meyakinkan pihak investor – yang lebih umum dikenal sebagai proposal usaha (*business proposal*).

b. Sumber Pembiayaan dari Kreditur

Sumber pendanaan usaha lainnya berasal dari kreditor. Kreditor merupakan pihak-pihak yang memberikan pinjaman kepada perusahaan. Dana dari para kreditor akan dicatat sebagai utang perusahaan (*debt atau liabilities*) dan sebagai imbalan atas pinjaman yang diberikan, maka perusahaan harus membayar pokok pinjaman (*principal payment*) ditambah dengan bunga (*interest*).

1) Bank Umum

Sebagai lembaga yang menampung dan mengelola dana pihak ketiga bank umum memperoleh penghasilan utamanya dari penyaluran kredit kepada para debitor (baik perorangan maupun perusahaan). Kredit yang diberikan oleh bank umum kepada sektor usaha dapat berbentuk kredit modal kerja dan kredit investasi. Kredit modal kerja diberikan oleh bank kepada perusahaan selaku debitor untuk menambah modal kerja debitor. Kredit investasi adalah kredit yang diberikan oleh bank kepada perusahaan untuk digunakan melakukan investasi dengan membeli barang-barang modal (*capital goods*).

2) Bank Perkreditan Rakyat (BPR)

Bagi usaha baru yang berlokasi di tingkat kecamatan ataupun pedesaan, mereka dapat memanfaatkan keberadaan BPR yang beroperasi di berbagai kecamatan di Indonesia. Kelemahan utama dari kredit yang diberikan BPR adalah bahwa kredit tersebut pada umumnya memiliki tingkat bunga yang tinggi. Hal ini diakibatkan karena tingginya *Loan to Deposit Ratio (LDR)* yang dimiliki oleh BPR, pada umumnya BPR memiliki keterbatasan dalam menghimpun dana pihak ketiga. Kelebihan BPR dibandingkan dengan bank umum, yaitu BPR memiliki prosedur pemberian kredit yang lebih cepat, meskipun jumlah kredit yang

diberikan jauh lebih kecil dibandingkan dengan kredit yang dapat diperoleh dari bank umum.

Selain bank umum dan BPR konvensional, yang melaksanakan aktivitas dengan menetapkan bunga di awal, perusahaan dapat mendanai usahanya mengajukan proposal pinjaman ke bank syariah. Berbeda dengan bank-bank syariah tidak menetapkan bunga di awal. Keuntungan bank diperoleh berbagai bentuk akad usaha, seperti akad bagi hasil (*profit sharing*) yang dilakukan dengan cara *musyarakah*, *mudharabah*, *muzara'ah*, *musaqah*, atau akad lainnya sesuai dengan syariat Islam.

3. Lembaga Pembiayaan

Berdasarkan segmen pasar yang dilayani, lembaga pembiayaan dapat dibedakan menjadi lembaga pembiayaan konsumen dan lembaga pembiayaan usaha. Pengusaha yang memulai usaha baru dapat memanfaatkan jasa pembiayaan usaha untuk pengadaan barang-barang modal, misalnya dari perusahaan kredit (*leasing*). Sebagaimana halnya bank, perusahaan kredit akan melakukan penilaian terhadap kemampuan perusahaan untuk membayar sewa barang modal selama periode tertentu sebelum barang modal tersebut beralih kepemilikannya dari pemberi pinjaman (*lessor*) kepada penerima pinjaman (*lessee*), hal ini berlaku untuk perjanjian kredit yang memiliki hak opsi.

4. Penjualan Obligasi (*Bonds*) kepada Publik

Obligasi adalah bukti utang dari emiten yang dijamin oleh penanggung yang mengandung janji pembayaran bunga atau janji lainnya, serta pelunasan pokok pinjaman yang dilakukan pada tanggal jatuh tempo. Penjualan obligasi kepada publik sebagaimana halnya penjualan saham perusahaan kepada publik, dapat dilakukan oleh perusahaan berbentuk badan hukum perseroan terbatas dan telah melakukan kegiatan usaha selama tiga tahun dan selama dua tahun terakhir mampu memperoleh laba bersih.

Dengan demikian, penjualan obligasi kepada publik hanya dapat dilakukan oleh perusahaan yang sudah berjalan baik (*going concern company*) yang membutuhkan tambahan dana untuk kegiatan investasi perusahaan atau pengembangan usaha baru.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan hakikat penyusunan rencana bisnis!
- 2) Jelaskan aspek-aspek yang harus diperhatikan pada saat perusahaan akan menggunakan sumber dana dari kreditor!

Petunjuk Jawaban Latihan

Untuk menjawab latihan ini, bacalah dengan cermat isi dari materi Kegiatan Belajar 2. Cermati soal latihan dengan benar. Semua pertanyaan dalam latihan di atas sudah dikemukakan dan diuraikan dengan jelas sebagai materi belajar dalam modul ini. Anda tinggal mencermatinya poin demi poin dan mengambil intisari tiap poin. Seandainya ada keraguan, diskusikan dengan beberapa teman.



RANGKUMAN

Rencana bisnis yang disusun perusahaan memiliki dua orientasi tujuan, yakni untuk kepentingan internal perusahaan dan untuk kepentingan pihak-pihak eksternal perusahaan. Kepentingan internal perusahaan dimaksudkan sebagai pedoman operasional perusahaan, sedangkan kepentingan eksternal dimaksudkan untuk kepentingan calon investor.



TES FORMATIF 2

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Rencana bisnis yang disusun perusahaan yang dapat digunakan sebagai panduan (*road map*) arah pengembangan perusahaan pada hakikatnya merupakan kepentingan
 - A. internal
 - B. eksternal

- C. investor
 - D. kreditor
- 2) Tujuan penyusunan rencana bisnis yang digunakan untuk keperluan eksternal adalah
- A. meyakinkan investor untuk memberikan dukungan dana
 - B. membantu pengusaha mengingat dan menjalani detail aktivitas yang diperlukan karena berisi daftar aktivitas bisnis sekaligus tahapan-tahapan yang perlu dijalankan
 - C. panduan pengusaha dalam melakukan keputusan bisnis di sepanjang usia bisnis
 - D. mengetahui besarnya pembiayaan usaha
- 3) Sebelum investor khususnya pemberi pinjaman memberikan pinjaman kepada kita, mereka akan melihat perilaku dan karakter kita. Istilah yang sering digunakan sebagai alat analisis adalah
- A. *capacity*
 - B. *collateral*
 - C. *character*
 - D. *capital*
- 4) Alat analisis yang sering digunakan untuk meyakinkan pemberi pinjaman, bahwa perusahaan mampu membayar utang dan biaya operasional, serta masih tersedia cukup dana cadangan dalam arus kas untuk mengantisipasi biaya tak terduga disebut
- A. *capacity*
 - B. *collateral*
 - C. *character*
 - D. *capital*
- 5) Yang termasuk sumber pendanaan perusahaan yang berasal dari investor adalah
- A. lembaga pembiayaan
 - B. bank umum
 - C. penjualan obligasi
 - D. penjualan saham
- 6) Untuk perusahaan yang akan memulai usaha baru (*start-up business*), sumber pembiayaan usaha yang paling mudah didapat adalah
- A. bank umum
 - B. investor penyokong

- C. penjualan obligasi
D. penjualan saham
- 7) Istilah dalam lembaga pembiayaan untuk perusahaan yang menerima pinjaman dana adalah
A. *lessee*
B. *lessor*
C. *leasing*
D. *investee company*
- 8) Sebelum perusahaan mencari sumber dana dengan mengeluarkan saham untuk pertama kalinya kepada publik, maka perusahaan harus mengeluarkan
A. *initial public offering*
B. *right issue*
C. *prospektus*
D. *afiliasi*
- 9) Pada perusahaan modal ventura istilah perusahaan yang menjadi pasangan usaha adalah
A. *lessee*
B. *lessor*
C. *leasing*
D. *investee company*
- 10) Istilah perusahaan yang mencari sumber dana dengan mengeluarkan saham untuk pertama kalinya kepada publik, disebut
A. *initial public offering*
B. *right issue*
C. *prospektus*
D. *afiliasi*

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
80 - 89% = baik
70 - 79% = cukup
< 70% = kurang

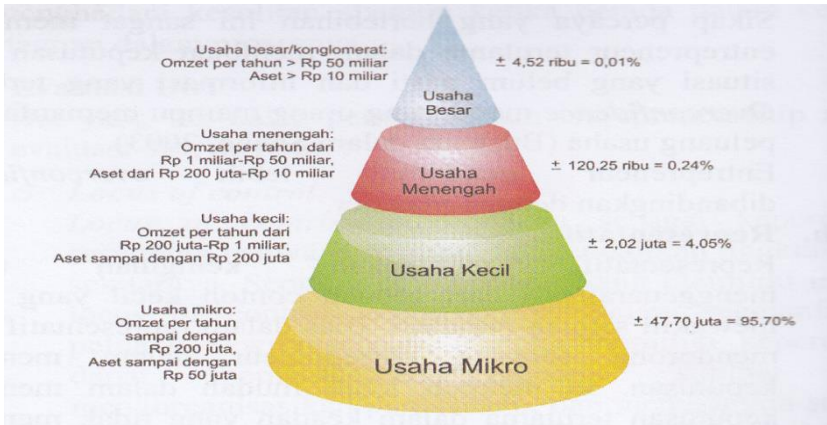
Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 3. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

KEGIATAN BELAJAR 3

Kategori dan Bentuk-bentuk Bisnis

A. KATEGORI BISNIS

Bisnis menurut UU No. 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah diklasifikasikan atas empat kategori, yakni: usaha mikro, usaha kecil, usaha menengah, dan usaha berskala besar. Gambar berikut menunjukkan batasan aset, nilai omzet, dan jumlah usaha yang ada di Indonesia hingga bulan April tahun 2011.



1. Usaha Mikro

Usaha mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria, seperti:

- memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
- memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah).

2. Usaha Kecil

Usaha kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan

anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha Menengah atau Usaha Besar dengan kriteria seperti:

- a. memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
- b. memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah).

3. Usaha Menengah

Usaha menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha kecil atau usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan dengan kriteria:

- a. memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
- b. memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).

4. Usaha Besar

Usaha Besar adalah usaha ekonomi produktif yang dilakukan oleh badan usaha dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan lebih besar dari Usaha Menengah, yang meliputi usaha nasional milik negara atau swasta, usaha patungan, dan usaha asing yang melakukan kegiatan ekonomi di Indonesia.

Usaha Mikro dan Kecil (UMK) biasanya dikelola secara mandiri dan tidak mendominasi pasar. Jenis usaha ini menyediakan mayoritas lapangan kerja di berbagai bidang, seperti perdagangan ritel, jasa, pertanian, perikanan, industri konstruksi, serta usaha makanan dan minuman. UMK ritel yang dimiliki pribadi, seperti toko sepatu, alat tulis kantor, toko mainan, toko obat, toko bunga, peralatan, perhiasan, jumlahnya sangat besar dan jauh melampaui perusahaan-perusahaan besar yang ada.

Di Indonesia usaha mikro dan kecil banyak dioperasikan dari tempat tinggal si pemilik bisnis atau bisnis rumahan (*home based business*) karena biaya operasionalnya lebih rendah, mengurangi biaya sewa, fleksibilitas dan kebebasan waktu lebih longgar.

Tabel 1.1
Perkembangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah

Tahun	Jenis Usaha			
	Mikro (%)	Kecil (%)	Menengah (%)	Besar (%)
2007	98.92	0.99	0.08	0.01
2008	98.90	1.02	0.08	0.01
2009	98.88	1.04	0.08	0.01
2010	98.85	1.07	0.08	0.01
2011	98.82	1.09	0.08	0.01

Sumber: Kementerian Koperasi & UKM

Usaha kecil sesuai perkembangan dunia usaha di Indonesia saat ini memiliki kecenderungan atau tren untuk memanfaatkan keahlian yang dimiliki, mendayagunakan anggota keluarga, pemanfaatan internet dan adanya peluang global.

Memanfaatkan keahlian adalah tren usaha kecil yang paling banyak dilakukan para wirausahawan karena terkait dengan kemampuan, keahlian dan pengalaman yang bersangkutan sesuai bidang usaha yang dikuasainya. Banyak orang yang meninggalkan perusahaan tempatnya bekerja setelah menguasai bidang pekerjaannya, untuk kemudian membuka usaha baru dan menerapkan keahlian dan pengalamannya di usahanya tersebut.

Mendayagunakan anggota keluarga adalah tren usaha kecil yang banyak diterapkan saat ini untuk menghemat biaya, gaji karyawan, ongkos-ongkos tak terduga lainnya, serta faktor kepercayaan terhadap orang luar dalam mengelola usahanya. Pemanfaatan internet adalah tren usaha kecil di era globalisasi yang mulai digunakan saat ini mengingat semakin mudahnya akses ke internet, semakin banyaknya *provider*, *bandwich* yang semakin besar dan biaya internet yang terjangkau. Perdagangan *online* atau dikenal sebagai *e-commerce* merupakan tren yang lagi digandrungi saat ini terutama oleh kaum muda terdidik.

Peluang global adalah peluang usaha kecil yang melihat adanya kesempatan memasuki pasar luar negeri dari perdagangan antarnegara,

seperti pasar kerajinan tangan, hasil pertanian, perikanan, perkebunan, hasil hutan, pengiriman tenaga kerja wanita atau pengiriman tenaga keperawatan.

Di bandingkan dengan perusahaan besar, usaha kecil memiliki perbedaan pada posisi pasar, gaya manajerial, jumlah karyawan, kemampuan keuangan, bentuk organisasi maupun kapabilitas staf. Perbedaan ini memunculkan beberapa keunggulan pada usaha kecil, yakni:

a. Inovasi

Usaha kecil lebih kreatif dalam menjalankan bisnisnya dari pada perusahaan besar, serta sangat inovatif dalam memunculkan ide-ide untuk barang dan jasa baru.

b. Biaya Rendah

Usaha kecil memiliki biaya operasional yang rendah karena organisasinya kecil, upah pegawai rendah, *overhead cost* kecil dan dapat menyediakan barang dan jasa yang harganya lebih murah dibanding perusahaan besar.

c. Ceruk Pasar

Usaha kecil lebih mampu mengisi ceruk pasar yang terisolasi dibandingkan dengan perusahaan besar yang harus mengeluarkan *overhead cost* yang tinggi.

d. Layanan Pelanggan

Usaha kecil lebih mampu memberikan pelayanan yang superior kepada pelanggannya dibandingkan dengan perusahaan besar karena fleksibilitasnya tinggi dan penyesuaian lini produk dan jasa sesuai tuntutan pelanggan lebih cepat.



Dibandingkan dengan perusahaan besar, kelemahan usaha kecil terutama terletak pada faktor manajemen, dana, dan peraturan pemerintah.

1) Manajemen

Usaha kecil umumnya memiliki manajemen yang kurang baik, sering mencampuradukkan urusan bisnis dengan rumah tangga, organisasinya tidak tertata dengan baik, tenaga ahli sedikit, pengetahuan bisnis rendah.

2) Dana

Kurangnya dana untuk membeli bahan baku atau produk, membeli peralatan, sewa tempat, untuk promosi, melatih karyawan dan arus kas yang tidak merata merupakan kelemahan yang umumnya terdapat pada usaha kecil.

3) Peraturan Pemerintah

Kebijakan yang tumpang tindih (*over regulation*) dan inkonsistensi menyebabkan ketidakpastian berusaha dan ketidakpastian hukum, serta beban biaya. Birokrasi yang tidak efisien akibat kurangnya koordinasi antarlembaga pemerintah dan korupsi dalam setiap bentuk pelayanan publik menyebabkan ekonomi biaya tinggi. Semua itu menghambat orang untuk membangun dan mengembangkan usaha kecil.

B. BENTUK-BENTUK BISNIS

Dalam pemilihan perusahaan dapatlah dipilih salah satu dari bentuk-bentuk yang sesuai dengan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh perusahaan yang bersangkutan. Pemilihan bentuk perusahaan harus diputuskan pada saat permulaan dalam melakukan kegiatan perusahaan. Berhasil tidaknya usaha-usaha yang akan dijalankan bergantung pada keputusan tersebut. Ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam memilih bentuk perusahaan yang akan didirikan, antara lain:

1. jumlah modal yang dimiliki/diperlukan untuk memulai usaha,
2. kemungkinan penambahan modal yang diperlukan,
3. metode dan luasnya pengawasan terhadap perusahaan. Rencana pembagian laba,
4. rencana penentuan tanggung jawab, dan
5. besar-kecilnya risiko yang harus dihadapi.

Beberapa bentuk perusahaan yang akan dibahas di sini adalah: Usaha Perseorangan, Firma (Fa), Perseroan Komanditer (CV), Perseroan Terbatas (PT), Perseroan Terbatas Negara (Persero), dan Koperasi.

Masing-masing bentuk mempunyai kebebasan dan tanggung jawab tertentu. Bentuk perusahaan yang paling banyak dipakai adalah Usaha Perseorangan, karena paling mudah mendirikannya. Karakteristik masing-masing perusahaan sangat menentukan bentuk pemilikannya, oleh karena itu, tidak ada bentuk perusahaan yang lebih super daripada yang lain.

1. Perusahaan Perseorangan

Usaha perseorangan merupakan salah satu bentuk yang banyak sekali dipakai di Indonesia. Bentuk ini biasanya dipakai untuk kegiatan usaha yang kecil, atau pada saat permulaan mengadakan kegiatan usaha.

Usaha ini dimiliki, dikelola dan dipimpin oleh seseorang yang bertanggung jawab penuh terhadap semua risiko dan aktivitas perusahaan. Dalam hal izin usaha, secara relatif dapat dikatakan lebih ringan dan lebih sederhana persyaratannya dibandingkan dengan jenis perusahaan lainnya. Di samping itu, tidak diperlukan izin untuk pendiriannya.

Selama ini pemerintah tidak menentukan suatu kategori khusus tentang bentuk usaha ini; jadi tidak ada pemisahan secara hukum antara perusahaan dengan kepentingan pribadi. Semua urusan perusahaan menjadi satu dengan urusan pribadi dari pemilik. Pemisahan modal dari kekayaan pribadi pada perusahaan perseorangan dalam likuidasi tidak ada artinya, sebab semua harta kekayaan menjadi jaminan dari semua utang perusahaan. Walaupun jumlah perusahaan yang ada relatif banyak, tetapi volume penjualan masing-masing relatif kecil.

Adapun kebaikan dan keburukan usaha perseorangan ini adalah sebagai berikut:

a. Kebaikan Usaha Perseorangan

1) Seluruh Laba Menjadi Miliknya

Bentuk usaha perseorangan ini memungkinkan pemilik menerima 100% laba yang dihasilkan perusahaan. Seluruh keuntungan perusahaan menjadi hak pemilik perusahaan sepenuhnya.

2) Kepuasan Pribadi

Prinsip satu pimpinan merupakan alasan yang paling baik untuk mengambil keputusan dalam pendirian usaha perseorangan. Jika

usahanya berhasil, insentif yang diterima akan lebih besar sehingga pemilik akan merasa puas.

- 3) Kebebasan dan Fleksibilitas
Pemilik bebas dalam mengambil keputusan, sehingga keputusan dapat secara cepat dilaksanakan. Pemilik Usaha Perseorangan ini tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain, karena pemilik sekaligus sebagai pimpinan.
- 4) Sifat Kerahasiaan
Sifat kerahasiaan perusahaan dapat terjamin, baik dalam hal keuangan maupun dalam masalah proses produksi. Dengan demikian masalah tersebut tidak dapat dimanfaatkan oleh pesaing.
- 5) Rasa Memiliki Lebih Tinggi
Biasanya pemilik perusahaan lebih giat berusaha untuk mencapai tujuan perusahaan yang menjadi miliknya itu.

b. Keburukan Usaha Perseorangan

- 1) Tanggung Jawab Pemilik Tidak Terbatas
Artinya, kekayaan pribadinya termasuk sebagai jaminan terhadap seluruh utang perusahaan.
- 2) Sumber Keuangannya Terbatas
Karena pemilik hanya satu orang, maka usaha-usaha yang dilakukan untuk memperoleh sumber dana hanya bergantung pada kemampuan satu orang.
- 3) Kesulitan dalam Manajemen
Semua kegiatan, seperti pembelian, penjualan, pembelian, pencarian kredit, pengaturan karyawan, dan sebagainya, dipegang oleh seorang pimpinan. Ini lebih sulit dibandingkan apabila manajemen dipegang oleh beberapa orang.
- 4) Kelangsungan Usaha Kurang Terjamin
Kelangsungan usaha perusahaan kurang terjamin, sebab jika seandainya pemilik meninggal atau terkena hukuman penjara, maka perusahaan akan berhenti pula aktivitasnya.
- 5) Kurangnya Kesempatan pada Para Karyawan
Karyawan yang bekerja pada usaha perseorangan ini akan tetap menduduki posisinya dalam jangka waktu yang relatif lama.

2. Firma (Fa)

Firma merupakan suatu persekutuan antara dua orang atau lebih dengan nama bersama untuk menjalankan usaha, di mana tanggung jawab masing-masing anggota firma (firman) tidak terbatas, sedangkan laba yang akan diperoleh dari usaha tersebut akan dibagi bersama-sama, demikian pula jika menderita kerugian, akan dipikul bersama.

Walaupun para anggota mempunyai kesatuan nama dalam menjalankan usahanya, dan perusahaan mempunyai kekayaan sendiri yang terpisah dari kekayaan masing-masing anggota, namun pada umumnya firma bukanlah badan hukum, melainkan sebagai sebutan dari anggota bersama-sama. Ini disebabkan karena masing-masing anggota dengan seluruh harta benda pribadinya bertanggung jawab atas semua utang perusahaan. Sementara itu, badan hukum mempunyai pengertian bahwa tanggung jawab para anggota terhadap utang perusahaan itu hanya terbatas pada kekayaan dari badan hukum bersangkutan.

Bagi masing-masing anggota sulit untuk menarik kembali modal yang telah ditanamkan dalam perusahaan. Apabila hal ini diperbolehkan maka firma tersebut dapat runtuh setiap saat.

Apabila firma memperoleh keuntungan, maka keuntungan tersebut harus dibagikan kepada seluruh anggota. Besarnya bagian keuntungan yang akan diterima masing-masing anggota biasanya ditentukan berdasarkan perbandingan modalnya. Apabila terjadi kerugian maka kerugian itu juga ditanggung oleh seluruh anggota dengan perbandingan tertentu menurut perjanjian di antara mereka, meskipun kerugian tersebut hanya diakibatkan oleh salah satu anggota.

Ketentuan mengenai Firma ini diatur di dalam Pasal 16 KUHD yang diperkuat dengan Pasal 16 dan 18 KUHP dan intinya menyebutkan:

Dalam keanggotaan, setiap anggota berhak menjadi pemimpin.

- a. Anggota tidak boleh memasukkan orang lain untuk menjadi anggota tanpa persetujuan dari anggota yang lain.
- b. Keanggotaan tidak dapat dipindahkan kepada orang lain, selama anggota tersebut masih hidup.
- c. Pemisahan kekayaan pribadi dengan kekayaan perusahaan tidak ada artinya, sebab bila kekayaan perusahaan tidak cukup untuk menutup utang perusahaan, maka kekayaan pribadi para sekutu menjadi jaminan.

- d. Sekutu yang tidak memasukkan modal, hanya tenaga saja maka akan memperoleh bagian laba atau rugi sama dengan sekutu yang memasukkan modal terkecil.

Kebaikan Firma:

- a. Kemampuan manajemen lebih besar karena adanya pembagian kerja di antara para anggota. Di samping itu, semua keputusan diambil secara bersama-sama.
- b. Jumlah modalnya relatif lebih besar dari usaha perseorangan sehingga lebih mudah untuk memperluas usahanya.
- c. Pendirian Firma relatif lebih mudah karena tidak memerlukan akte pendirian.
- d. Kebutuhan modal lebih mudah terpenuhi, lebih mudah memperoleh kredit karena mempunyai kemampuan finansial yang lebih besar.

Keburukan Firma:

- a. Tanggung jawab pemilik tidak terbatas terhadap seluruh utang perusahaan, kekayaan pribadi menjadi jaminan bagi utang-utang Firma.
- b. Kerugian yang diakibatkan oleh seorang anggota harus ditanggung bersama oleh anggota yang lain.
- c. Kelangsungan perusahaan tidak menentu, sebab jika salah seorang anggota membatalkan perjanjian untuk menjalankan usaha bersama, secara otomatis Firma menjadi bubar.

3. Perseroan Komanditer (CV)

Perseroan Komanditer atau disebut *Commanditaire Vennootschaap* (CV), dinyatakan menurut Pasal 19 KUHD, ialah suatu bentuk perjanjian kerja sama untuk berusaha bersama antara orang-orang yang bersedia memimpin, mengatur perusahaan, serta bertanggung jawab penuh dengan kekayaan pribadinya, dengan orang-orang yang memberikan pinjaman dan tidak bersedia memimpin perusahaan, serta bertanggung jawab terbatas pada kekayaan yang diikutsertakan dalam perusahaan itu.

Ada hal yang berbeda dalam perseroan komanditer, yakni salah satu atau beberapa anggota bertanggung jawab tidak terbatas dan anggota yang lain bertanggung jawab secara terbatas terhadap utang-utang perusahaan. Bagi anggota yang disebutkan belakangan (dinamakan *komandit*) hanya

bertanggung jawab sebesar jumlah uang yang mereka masukkan dalam CV itu.

Keanggotaan dalam CV

a. Sekutu Pimpinan (*General Partner*)

Disebut pula sekutu komplementer atau sekutu pemelihara, yaitu anggota yang aktif dalam kepengurusan CV, turut memimpin perusahaan dan bertanggung jawab secara tidak terbatas terhadap utang-utang perusahaan. Sekutu ini biasanya memasukkan modalnya lebih besar dibanding sekutu lainnya.

b. Sekutu Terbatas (*Limited Partner*)

Termasuk sekutu terbatas adalah anggota yang bertanggung jawab terbatas terhadap utang perusahaan sebesar modal yang disetorkan dan mereka tidak diperbolehkan aktif dalam perusahaan.

c. Sekutu Diam (*Silent Partner*)

Sekutu ini tidak turut aktif dalam menjalankan kegiatan perusahaan, namun dikenal umum sebagai sekutu dalam CV tersebut.

d. Sekutu Rahasia (*Secret Partner*)

Sekutu ini aktif dalam menjalankan kegiatan perusahaan, tetapi tidak diketahui oleh umum bahwa mereka sebenarnya termasuk anggota CV.

e. Sekutu Senior dan Sekutu Yuniior (*Senior & Yuniior Partner*)

Keanggotaan sekutu ini pada umumnya didasarkan pada lamanya investasi atau lamanya mereka bekerja dalam perusahaan.

f. Dormant (*Sleeping Partner*)

Sekutu yang tidak ikut dalam kegiatan perusahaan dan juga tidak dikenal oleh umum sebagai sekutu dalam CV.

Dalam perseroan komanditer, modal yang ditanamkan oleh para anggota dapat diwujudkan dalam bentuk saham. Mereka yang berhak memegang saham adalah anggota-anggota, selain sekutu pimpinan yang disebut *pesero komandit*. Pada waktu mendirikan perseroan komanditer dapat diadakan suatu ketentuan yang menyatakan bahwa saham-saham tersebut dapat dipindahkan kepada orang lain atau diwariskan.

Saham-saham yang dikeluarkan dapat berupa saham *atas nama* (*opnaam*) atau *atas tunjuk* (*aan Toonder*). Perbedaan ini penting mengenai cara saham-saham itu berpindah tangan. Apabila saham itu berbunyi atas tunjuk, maka pemindahtanganan hanya terjadi dengan menyerahkan saham

tersebut kepada pihak lain; sedangkan kalau saham itu berbunyi atas nama, maka pemindahtanganan tersebut berlaku menurut apa yang telah ditentukan oleh para pesero sewaktu mendirikan perusahaan. Perseroan semacam ini dinamakan perseroan komanditer dengan saham.

Dalam hal saham-saham yang dikeluarkan bebas untuk diperjualbelikan, perseroan komanditer dengan saham ini disebut *Joint Stock Company*; dan apabila saham-saham yang dikeluarkan tidak dapat diperjualbelikan, perseroan komanditer dengan saham disebut *limited partnership association*.

Kebaikan Perseroan Komanditer

- a. Pendiannya relatif mudah.
- b. Kemampuan manajemennya lebih besar.
- c. Mudah memperoleh kredit.
- d. Modal yang dikumpulkan lebih besar.

Keburukan Perseroan Komanditer

- a. Kelangsungan hidupnya tidak menentu.
- b. Sulit untuk menarik kembali modalnya, terutama bagi sekutu pimpinan.
- c. Sebagian sekutu mempunyai tanggung jawab tidak terbatas.

4. Perseroan Terbatas (PT)

Perseroan Terbatas atau sering pula disebut dengan *Naamloze Vennootschap* (NV), adalah suatu persekutuan untuk menjalankan perusahaan yang mempunyai modal usaha yang terbagi atas beberapa saham, di mana tiap sekutu/pesero turut mengambil bagian sebanyak satu atau lebih saham. Di sini para pemegang saham bertanggung jawab terbatas terhadap utang-utang perusahaan sebesar modal yang disetorkan. Kekayaan PT terpisah dari kekayaan pribadi masing-masing pemegang saham. Kepada para pemegang saham hanya dibayarkan deviden jika PT mendapatkan laba. Untuk mendirikan suatu PT diperlukan adanya Akte Notaris yang memuat antara lain: Nama PT, Modal PT, dan sebagainya.

Jenis-jenis saham:

- a. Saham Biasa (*Common Stock*)

Saham yang tidak mempunyai kelebihan hak dari jenis saham yang lain, artinya para pemilik akan memperoleh deviden hanya apabila perusahaan memperoleh laba.

b. Saham Preferen (*Preferred Stock*)

Saham ini memiliki preferensi atau hak istimewa. Hak istimewa tersebut ialah:

1) Pembagian deviden yang didahulukan

Maksudnya, pemegang saham mendapat pembagian deviden terlebih dulu dari para pemegang saham biasa.

2) Pembagian deviden kumulatif

Maksudnya, pemegang saham preferen ini mendapatkan hak untuk memperoleh deviden pada setiap periode. Jika ia tidak memperoleh deviden pada suatu periode karena sesuatu hal, maka ia akan memperolehnya pada periode yang akan datang secara kumulatif.

3) Pembagian kekayaan yang didahulukan

Maksudnya, para pemegang saham preferen mempunyai suatu hak untuk memperoleh pembagian kekayaan perusahaan terlebih dahulu dari pemegang saham biasa, pada saat perusahaan dilikuidasikan. Tetapi, di samping itu para pemegang saham preferen tidak mempunyai hak suara di dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) yang biasanya diadakan paling sedikit sekali dalam satu tahun.

c. Saham Bonus

Yaitu saham yang diberikan secara cuma-cuma kepada para pemegang saham lainnya, karena keuntungan-keuntungan perusahaan yang lalu dalam bentuk cadangan terlalu besar dan perlu dikurangi dengan memberinya dalam bentuk saham-saham baru yang disebut Saham Bonus.

d. Saham Pendiri

Adalah saham yang diberikan kepada para pendiri Perseroan karena jasa-jasanya pada masa pendirian perusahaan tersebut.

e. Saham Kosong

Yaitu saham-saham yang dibeli kembali oleh perseroan dari para pemegang saham, yang kemudian disimpan dan tidak ikut serta lagi dalam modal Perseroan.

Kebaikan Perseroan Terbatas

- a. Adanya tanggung jawab yang terbatas dari para pemegang saham terhadap utang-utang perusahaan.

- b. Mudah mendapatkan tambahan dana/modal, misalkan dengan mengeluarkan saham baru.
- c. Kelangsungan hidup PT lebih terjamin, sebab pemiliknya dapat berganti-ganti.
- d. Terdapat efisiensi pengelolaan sumber dana dan efisiensi pimpinan, karena pimpinan yang kurang cakap dapat diganti dengan yang lebih cakap.

Keburukan Perseroan Terbatas

- a. PT merupakan subjek pajak tersendiri dan deviden yang diterima oleh para pemegang saham dikenakan pajak lagi sebagai pajak pendapatan dari pemegang saham tersebut.
- b. Mendirikan suatu PT tidak mudah atau lebih *rumit*, memerlukan Akte Notaris dan izin khusus untuk usaha tertentu yang kesemuanya itu memerlukan biaya yang besar.
- c. Kurang terjaminnya rahasia perusahaan, karena semua kegiatan perusahaan harus dilaporkan kepada para pemegang saham, terutama yang menyangkut laba perusahaan.

5. Koperasi

Koperasi merupakan suatu perkumpulan yang beranggotakan orang-orang atau badan-badan yang memberikan kebebasan masuk dan keluar sebagai anggota, dengan bekerja sama secara kekeluargaan, menjalankan usaha untuk mempertinggi kesejahteraan jasmaniah para anggotanya.

Unsur-unsur yang terkandung dalam koperasi:

- a. berasaskan kekeluargaan atau gotong-royong;
- b. bertujuan mengembangkan kesejahteraan anggotanya;
- c. keanggotaan koperasi bersifat sukarela atau atas dasar kekeluargaan;
- d. pembagian hasil usaha didasarkan atas keseimbangan jasa;
- e. kekuasaan tertinggi dalam kehidupan koperasi berada di tangan rapat anggota.

a. Macam-macam Koperasi

1) Koperasi Konsumsi

Adalah perkumpulan koperasi yang berusaha memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari. Misalkan: teh, kopi, gula, beras, sabun.

- 2) Koperasi Produksi
Adalah koperasi yang berusaha untuk menghasilkan barang atau jasa. Nama dari Koperasi ini biasanya sesuai dengan jenis barang/jasa yang dihasilkan. Misalkan: koperasi produksi sepatu, batik; asuransi, dan lain-lain.
 - 3) Koperasi Kredit (Koperasi Simpan-Pinjam)
Kegiatan koperasi ini ialah menerima simpanan (tabungan) dari para anggota dan memberikan pinjaman kepada anggota yang membutuhkan dengan bunga yang serendah-rendahnya.
 - 4) Koperasi Unit Desa (KUD/Koperasi Serba Usaha)
Usahanya meliputi berbagai macam segi ekonomi, seperti bidang produksi, konsumsi, perkreditan, lumbung padi. Anggotanya adalah penduduk desa yang berkepentingan untuk memenuhi kebutuhan tersebut.
 - 5) Koperasi Primer
Yaitu Koperasi yang anggotanya paling sedikit 20 orang. Daerah kerjanya meliputi satu desa atau beberapa desa yang cukup memiliki potensi ekonomi bagi perkembangan koperasi primer tersebut.
 - 6) Koperasi Pusat
Yaitu gabungan dari beberapa Koperasi Primer yang berhubungan dengan jenis usahanya. Anggota Koperasi Pusat terdiri minimal 5 buah Koperasi Primer. Daerah kerjanya meliputi satu daerah kabupaten/kota atau beberapa kabupaten/kota.
 - 7) Gabungan Koperasi
Yaitu penggabungan dari beberapa Koperasi Pusat. Daerah kerjanya meliputi satu daerah provinsi atau beberapa provinsi.
 - 8) Induk Koperasi
Yaitu penggabungan dari beberapa buah Gabungan Koperasi. Koperasi ini merupakan suatu kesatuan usaha ekonomi. Wilayah kerja Induk Koperasi meliputi seluruh Indonesia dan berpusat di Ibukota Negara.
- b. Pemupukan Modal Koperasi
Permodalan koperasi yang terutama berasal dari para anggotanya sendiri dan dibedakan atas:

- 1) Simpanan Pokok
Simpanan ini ditetapkan dalam rapat anggota dan seseorang baru ditetapkan sebagai anggota kalau sudah melunasi simpanan pokok. Simpanan pokok tidak boleh diambil selama seseorang menjadi anggota koperasi.
- 2) Simpanan Wajib
Besarnya simpanan ini juga ditetapkan dalam rapat anggota. Simpanan wajib dapat dibedakan menjadi:
 - (a) simpanan yang tidak boleh diminta kembali selama menjadi anggota;
 - (b) simpanan yang boleh diminta kembali dalam jangka waktu tertentu.
- 3) Simpanan Sukarela
Besarnya simpanan ini tergantung pada kemampuan menyimpan para anggota tersebut. Simpanan sukarela dapat diterima dari anggota dan bukan anggota.
- 4) Simpanan Titipan
 - (a) simpanan secara giro, yaitu simpanan yang dapat diminta kembali sewaktu-waktu tanpa menerima keuntungan atau bunga;
 - (b) simpanan secara deposito, yaitu simpanan yang dapat diambil kembali menurut perjanjian dan akan mendapat keuntungan (bunga) dari koperasi.Simpanan titipan ini dapat diterima dari anggota dan bukan anggota koperasi.
- 5) Keuntungan koperasi yang belum dibagikan kepada para anggota.
- 6) Kredit dari bank atau lembaga kredit lainnya maupun subsidi dari pemerintah.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan pengkategorian jenis usaha menurut UU No. 20 Tahun 2008!
- 2) Jelaskan bentuk-bentuk badan usaha yang sering digunakan untuk operasional perusahaan!

Petunjuk Jawaban Latihan

Pengategorian jenis usaha menurut UU No. 20 tahun 2008 menjelaskan secara lengkap, Anda harus membaca kembali supaya lebih memahami. Kemudian, untuk menjelaskan bentuk-bentuk badan usaha Anda dapat mempelajarinya pada poin B di Kegiatan Belajar 3 ini.

**RANGKUMAN**

Pengategorian jenis usaha menurut Undang-undang Nomor 20 Tahun 2008 terdiri dari usaha mikro, usaha kecil, usaha menengah dan usaha besar. Perbedaan masing-masing kelompok didasarkan pada aset yang dimiliki dan volume penjualan. Kelompok terbanyak yang ada di Indonesia adalah jenis usaha mikro, sedangkan kelompok yang paling sedikit adalah kelompok usaha besar.

Pada umumnya usaha yang dijalankan di Indonesia menggunakan badan usaha yang berbentuk usaha perorangan, Firma, CV, Perseroan Terbatas dan koperasi. Masing-masing bentuk badan usaha memiliki kebaikan dan keburukan. Badan usaha yang memiliki akses yang paling besar terhadap pembiayaan adalah bentuk Perseroan Terbatas.

**TES FORMATIF 3**

- Tulis
- A. jika 1 dan 2 benar
 - B. jika 1 dan 3 benar
 - C. jika 2 dan 3 benar
 - D. jika semua benar
- 1) Kategori kelompok bisnis yang sesuai dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 adalah
 1. usaha mikro
 2. usaha besar
 3. usaha konglomerat
 - 2) Jenis usaha yang banyak dilakukan oleh usaha mikro dan kecil adalah
 1. manufaktur
 2. perdagangan
 3. jasa

- 3) Antara usaha besar dengan usaha mikro dan kecil memiliki perbedaan pada posisi pasar, gaya manajerial, jumlah karyawan, kemampuan keuangan, bentuk organisasi maupun kapabilitas staf. Perbedaan ini memunculkan beberapa keunggulan pada usaha kecil, yakni
 1. biaya tinggi
 2. inovasi
 3. biaya rendah
- 4) Ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam memilih bentuk perusahaan yang akan didirikan, antara lain
 1. jumlah modal yang dimiliki/diperlukan untuk memulai usaha.
 2. rencana penentuan tanggung jawab
 3. besar-kecilnya risiko yang harus dihadapi
- 5) Ada beberapa kebaikan dari bentuk usaha perseorangan, antara lain
 1. seluruh laba menjadi miliknya
 2. kepuasan pribadi
 3. tanggung jawab pemilik tidak terbatas
- 6) Beberapa hal berikut berkaitan dengan Firma, antara lain
 1. dalam keanggotaan, setiap anggota berhak menjadi pemimpin
 2. anggota boleh memasukkan orang lain untuk menjadi anggota tanpa persetujuan dari anggota yang lain
 3. keanggotaan tidak dapat dipindahkan kepada orang lain selama anggota tersebut masih hidup
- 7) Saham preferen memiliki beberapa keistimewaan, antara lain
 1. pembagian deviden yang didahulukan
 2. pembagian kekayaan yang didahulukan
 3. mempunyai hak suara pada saat RUPS
- 8) Unsur-unsur yang berkaitan dengan koperasi, antara lain
 1. berasaskan kekeluargaan atau gotong-royong
 2. bertujuan mengembangkan kesejahteraan anggotanya
 3. keanggotaan koperasi bersifat sukarela atau atas dasar kekeluargaan
- 9) Permodalan koperasi berasal dari para anggotanya sendiri maupun nonanggota. Berikut adalah sumber permodalan koperasi
 1. simpanan pokok
 2. simpanan titipan
 3. simpanan sukarela

10) Pernyataan yang berkaitan dengan koperasi pusat adalah

1. gabungan dari beberapa Koperasi Primer yang berhubungan dengan jenis usahanya
2. daerah kerjanya meliputi satu daerah kabupaten/kota atau beberapa kabupaten/kota.
3. daerah kerjanya meliputi satu daerah provinsi atau beberapa provinsi.

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 3 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 3.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
80 - 89% = baik
70 - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Modul 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 3, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

Tes Formatif 1

- 1) A
- 2) A
- 3) D
- 4) B
- 5) A
- 6) B
- 7) A
- 8) C
- 9) D
- 10) C

Tes Formatif 2

- 1) A
- 2) A
- 3) C
- 4) A
- 5) D
- 6) B
- 7) A
- 8) C
- 9) D
- 10) A

Tes Formatif 3

- 1) A
- 2) C
- 3) C
- 4) D
- 5) A
- 6) B
- 7) A
- 8) D
- 9) D
- 10) A

Glosarium

- Equity* : Menunjukkan modal yang dimiliki perusahaan.
Investee company : Perusahaan pasangan usaha yang mendapat fasilitas pendanaan dari perusahaan ventura.
Lessee : Pihak peminjam dana di lembaga *leasing*.
Share holder : Para pemegang saham di sebuah perusahaan.

Daftar Pustaka

- Basu Swasta dan Ibnu Sukotjo, Pengantar Bisnis Modern, Penerbit Liberty, Yogyakarta.
- Covello, Joseph & Hazelgreen, Brian, *Your First Business Plan*, Interaksara, Batam
- Eddy Soeryanto Soegoto, *Entrepreneurship Manjadi Pebisnis Ulung*, Penerbit PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Freddy Rangkuti, *Business Plan Teknik Membuat Perencanaan Bisnis dan Analisis Kasus*, Penerbit Gramedia Pustaka tama, Jakarta.
- Ford R. Brian, Bornstein M. Jay, Pruit T. Patrick, *The Ernest & Young Business Plan Guide*, terjemahan, Ufukpress PT Cahaya Insan Suci, Jakarta.
- Husein Umar, *Studi Kelayakan Bisnis*, Penerbit PT Gramedia Pustaka utama, Jakarta.
- Ismail Solihin, *Memahami Business Plan*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Linda Pinson, *Anatomy of a Business Plan*, Canar, Jakarta
- Murti Sumarni dan John Soeprihanto, *Pengantar Bisnis (dasar-dasar Ekonomi Perusahaan)*, Penerbit Liberty, Yogyakarta.
- Miller, Michael, *Alpha Teach Yourself Business Plan in 24 Hours*, terjemahan, Prenada Media Group, Jakarta.