

Studi Kelayakan Bisnis Hotel

Oleh :

Dr. Dino Leonandri, SE, MM, CHA

Institut Pariwisata Trisakti
2023

Studi Kelayakan (*Feasibility Study*) adalah kajian yang dilihat dari berbagai segi aspek baik aspek legalitas, aspek teknis, pemasaran, sosial ekonomi maupun manajemen dan keuangan, yang hasilnya digunakan untuk mengambil keputusan suatu proyek dijalankan, ditunda, atau tidak dijalankan.

Studi kelayakan dibutuhkan oleh banyak kalangan, terutama bagi para investor, bank selaku pemberi kredit, dan pemerintah yang memberikan fasilitas tata peraturan hukum dan perundang-undangan, yang tentunya kepentingan semuanya itu berbeda satu sama lainnya.

Studi kelayakan bisnis adalah suatu kegiatan yang mempelajari secara mendalam tentang suatu usaha atau bisnis yang akan dijalankan, dalam rangka menentukan layak atau tidak usaha tersebut dijalankan (Kasmir dan Jakfar 2012:7).

Sementara Menurut Umar H (2007:5) Studi kelayakan bisnis merupakan penelitian sebuah rencana bisnis yang bukan hanya menganalisis layak atau tidaknya suatu bisnis dijalankan, tetapi juga mengontrol kegiatan operasional secara rutin dalam rangka pencapaian tujuan serta keuntungan yang maksimal.

Investasi adalah kegiatan menarik dana kemudian menggunakannya untuk membeli barang modal pada saat sekarang ini, dan mengusahakan terwujudnya laba di masa mendatang. Karena investasi itu berhadapan dengan masa mendatang yang penuh ketidakpastian, maka sebelum melaksanakan investasi perlu dilakukan studi kelayakan guna menentukan apakah program investasi itu dapat dilaksanakan dengan menguntungkan. (Salim Basalamah, 1994 : 24)

Dari pengertian menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa Studi kelayakan bisnis adalah pertimbangan awal yang harus dilakukan sebelum menjalankan usaha, dan untuk mengontrol kegiatan operasional agar mendapatkan keuntungan yang maksimal. Oleh karena itu penting untuk itu mengetahui dan mengenal studi kelayakan bisnis.

1.1 Tujuan Studi Kelayakan Bisnis

Umumnya tujuan dari studi kelayakan bisnis adalah untuk menghindari resiko kegagalan besar dari kegiatan yang tidak menguntungkan. Studi kelayakan bisnis dibuat untuk berbagai pihak, baik untuk pihak internal perusahaan maupun pihak external perusahaan.

Menurut Kasmir dan Jakfar (2007) ada lima tujuan mengapa studi kelayakan perlu dilakukan sebelum melakukan sebuah proyek atau usaha, yaitu:

a. **Menghindari Resiko Kerugian**

Tujuan pertama yaitu, untuk meminimalkan risiko yang dapat dikendalikan maupun yang tidak dapat dikendalikan. Kondisi masa yang akan datang tidak dapat diprediksi, sehingga perlu untuk melakukan analisis studi kelayakan untuk memperkecil resiko

b. **Mempermudah Perencanaan**

Dengan adanya ramalan untuk masa yang akan datang, maka mempermudah perencanaan. Perencanaan itu sendiri meliputi jumlah modal, waktu pelaksanaan, lokasi, cara pelaksanaan, besarnya keuntungan serta bagaimana pengawasan bila terjadi penyimpangan.

c. **Memudahkan Pelaksanaan Pekerjaan**

Perencanaan yang disusun dapat mempermudah penerapannya, proses bisnis dapat dilakukan secara tersusun sehingga para karyawan dapat memiliki pedoman dan tetap fokus pada tujuan, sehingga rencana bisnis dapat tercapai sesuai dengan apa yang di rencanakan.

d. **Memudahkan Pengawasan**

Dengan pelaksanaan yang sesuai dengan rencana yang telah disusun, maka pengawasan dalam proses bisnis akan lebih mudah. Pengawasan dilakukan, agar jalannya usaha tetap pada jalur dan sesuai dengan apa yang telah direncanakan.

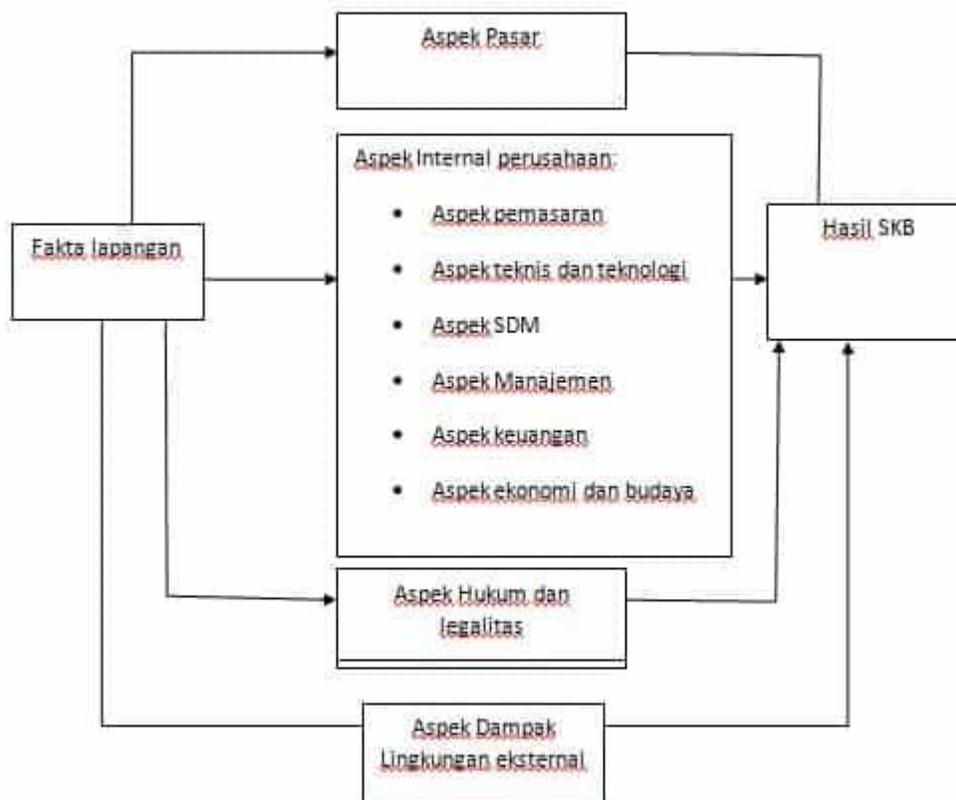
e. **Memudahkan Pengendalian**

Bila terjadi penyimpangan, akan mudah untuk memperbaikinya dan dapat langsung untuk dikendalikan sehingga tidak terlalu jauh penyimpangan yang terjadi.

1.2 Aspek-Aspek Studi Kelayakan Bisnis

Proses analisis setiap aspek saling keterkaitan antara satu spek dan aspek lainnya sehingga hasil analisis aspek-aspek tersebut menjadi terintegrasi.

Sebagai missal, ketika seorang peneliti tengah menganalisis aspek keuangan, hendaknya dia memanfaatkan hasil analisis aspek-aspek lain, walaupun tetap dimungkinkan mencari data yang dibutuhkan sesuai dengan kebutuhannya langsung dari lapangan. Untuk lebih jelas lihat gambar berikut;



1. Aspek Pasar

Pengkajian aspek pasar penting dilakukan karena tidak ada proyek bisnis yang berhasil tanpa adanya permintaan atas barang/jasa yang dihasilkan proyek tersebut.

Pada dasarnya, analisis aspek pasar bertujuan antara lain untuk mengetahui berapa besar luas pasar, pertumbuhan permintaan, dan market-share dari produk bersangkutan. Pembahasan aspek-aspek studi kelayakan

diawali dengan aspek pasar dan pemasaran. Alasannya mengapa aspek ini diletakkan pada awal pembahasan sistematika studi kelayakan, antara lain:

- a. Produk yang dihasilkan perusahaan harus marketable. Jika tidak, sebaiknya kegiatan analisis studi kelayakan dihentikan.
- b. Kecenderungan permintaan atas produk yang akan dihasilkan harus menunjukkan adanya kenaikan. Jika menurun, sebaiknya proses studi kelayakan untuk pendirian dihentikan, kecuali jika tujuan objek studi adalah pengembangan.
- c. Kandungan material produk tidak mengandung unsur yang dilarang negara ataupun agama. Jika ada ditinjau dari aspek hukum, tidak akan direkomendasikan dan harus dihentikan.
- d. Aspek teknis dan kronologis sangat ditentukan oleh hasil rekomendasi aspek pasar, terutama yang berkaitan dengan pemilihan alat dan mesin.

2. Aspek internal Perusahaan

Didalam aspek internal perusahaan terbagi atas beberapa aspek:

a. Aspek pemasaran

Kegiatan perusahaan yang bertujuan menjual barang atau jasa yang di produksi perusahaan kepasar. Oleh karena itu, aspek ini bertanggung jawab dalam menentukan ciri-ciri pasar yang akan dipilih. Analisis kelayakan dari aspek ini yang utama dalam hal;

- Penentuan segmen, target, dan posisi produk pada pasarnya.
- Kajian untuk mengetahui konsumen potensial, seperti perihal sikap, perilaku, serta kepuasan mereka atas produk.
- Menentukan strategi kebijakan dan program pemasaran yang akan dilaksanakan.

b. Aspek Teknis dan Teknologi

- Aspek teknis merupakan aspek yang berkenaan dengan pengoperasian dan proses pembangunan proyek secara teknis setelah proyek/bisnis tersebut selesai dibangun/didirikan. Berdasarkan analisis ini pula dapat diketahui rancangan awal penaksiran biaya investasi termasuk start up cost/pra operasional proyek yang akan dilaksanakan.
- a. Studi aspek teknis dan teknologi akan mengungkapkan kebutuhan apa yang diperlukan dan bagaimana secara teknis proses produksi akan dilaksanakan. Untuk bisnis industri manufaktur, misalnya, perlu dikaji mengenai kapasitas

produksi, jenis teknologi yang dipakai, pemakaian peralatan dan mesin, lokasi pabrik, dan tata-letak pabrik yang paling menguntungkan. lalu dari kesimpulan itu, dapat dibuat rencana jumlah biaya pengadaan harta tetapnya.

Aspek teknis dan teknologi dalam studi kelayakan bisnis menyangkut pada hal-hal teknis dan teknologi yang akan dipakai pada perusahaan tersebut. Aspek-aspek tersebut antara lain terdiri dari:

1. Pemilihan strategi produksi
2. Pemilihan dan perencanaan produk yang akan diproduksi
3. Rencana kualitas
4. Pemilihan teknologi
5. Perencanaan kapasitas produksi
6. Perencanaan letak pabrik
7. Perencanaan tata letak (*layout*)
8. Perencanaan jumlah produksi
9. Manajemen persediaan
10. Pengawasan kualitas produk

c. Aspek Sumber Daya Manusia

11. Aspek ini membutuhkan daya imajinasi tinggi untuk membayangkan bentuk organisasi apa yang akan dibangun kelak ketika berdiri. Setelah gambaran organisasi terbentuk dengan segala kelengkapannya, selanjutnya dianalisis proses pengadaan sumber daya manusianya untuk menduduki dan memegang bagian dan fungsi organisasi sesuai dengan yang direncanakan.

d. Aspek manajemen

Studi aspek manajemen dilaksanakan dua macam

- Manajemen saat pembangunan proyek bisnis.
- Manajemen saat bisnis dioperasionalkan secara rutin. Bahkan terjadi, banyak terjadi, bahwa proyek-proyek bisnis gagal dibangun maupun dioperasionalkan bukan disebabkan karena aspek lain, tetapi karena lemahnya manajemen.

e. Aspek Keuangan

Berkaitan dengan sumber dana yang akan diperoleh dan proyeksi pengembaliannya dengan tingkat biaya modal dan sumber dana yang bersangkutan.

Ada beberapa sumber data penting yang akan digunakan, yaitu:

- Data awal aspek pasar dan pemasaran berupa: proyeksi penjualan/permintaan, harga produk, dan anggaran (biaya) pemasaran.
- Data operasi dan produksi, berupa: rencana lokasi baik sewa maupun beli, harga pokok produksi (bahan baku, TKL, bahan pembantu), dan rencana pengadaan mesin, peralatan, teknologi yang digunakan.
- Data personalia, berupa: rencana biaya perekrutan, biaya pelatihan, biaya upah tetap, tunjangan-tunjangan, dan lain-lain.
- Legalitas, berupa: biaya notaris, biaya perizinan prinsip (misal, DepKeu, DepDag, DepAg, DepHut, DepHub, DepKeh, DepKes, DikNas dll), biaya perizinan operasional (Pemda).

Jika diuraikan, maka aspek keuangan dalam studi kelayakan bisnis terbagi menjadi:

1. Kebutuhan dana dan sumbernya
2. Aliran kas (*cash flow*)
3. Biaya modal (*cost of capital*)
4. Biaya utang
5. Biaya modal sendiri
6. Perihal kepekaan

7. Pemilihan investasi

- Pilihan *leasing* atau beli
- Urutan prioritas proyek bisnis

f. Aspek ekonomi dan budaya

Berkaitan dengan dampak yang diberikan kepada masyarakat karena adanya suatu proyek tersebut :

1. **Dari sisi budaya**, Mengkaji tentang dampak keberadaan proyek terhadap kehidupan masyarakat setempat, kebiasaan adat setempat.
2. **Dari sudut ekonomi**, Apakah proyek dapat merubah atau justru mengurangi income per capita penduduk setempat. Seperti seberapa besar tingkat pendapatan per kapita penduduk, pendapatan nasional atau upah rata-rata tenaga kerja setempat atau UMR, dll.
3. **Dan dari segi sosial** , Apakah dengan keberadaan proyek wilayah menjadi semakin ramai, lalu lintas semakin lancar, adanya jalur komunikasi, penerangan listrik dan lainnya, pendidikan masyarakat setempat.

g. Aspek Hukum dan Legalitas

Berkaitan dengan keberadaan secara legal dimana proyek akan dibangun yang meliputi ketentuan hukum yang berlaku termasuk :

• Perijinan :

1. **Izin lokasi** :sertifikat (akte tanah),bukti pembayaran PBB yang terakhir, • rekomendasi dari RT / RW / Kecamatan
2. **Izin usaha** : Akte pendirian perusahaan dari notaris setempat PT/CV atau berbentuk badan hukum lainnya.
 12. NPWP (nomor pokok wajib pajak),
 13. Surat tanda daftar perusahaan,
 14. Surat izin tempat usaha dari pemda setempat
 15. Surat tanda rekanan dari pemda setempat,
 16. SIUP setempat,
 17. Surat tanda terbit yang dikeluarkan oleh Kanwil Departemen Penerangan

Beberapa faktor yang dijadikan dasar dalam penilaian kelayakan, yaitu:

- Badan hukum apa yang paling sesuai untuk dijadikan bentuk formal badan usaha yang akan didirikan

- Komoditas usaha termasuk jenis barang dagangan (komiditas) yang diperbolehkan atau dilarang undang-undang
- Cara berbisnisnya melanggar hukum agama atau tidak
- Teknis operasional mendapatkan izin dari instansi/ departemen/dinas terkait atau tidak.

h. Aspek Dampak Lingkungan eksternal

Aspek dampak lingkungan merupakan analisis yang paling dibutuhkan pada saat ini, karena setiap proyek yang dijalankan akan memiliki dampak yang sangat besar terhadap lingkungan di sekitarnya, antara lain:

- Dampak terhadap air
- Dampak terhadap tanah
- Dampak terhadap udara
- Dampak terhadap kesehatan manusia

Pada akhirnya pendirian usaha akan berdampak terhadap kehidupan fisik, flora dan fauna yang ada di sekitar usaha secara keseluruhan.



1.3 HAL-HAL YANG HARUS DIPERTIMBANGKAN SEBELUM MELAKUKAN STUDI KELAYAKAN BISNIS

Sebelum melakukan studi kelayakan bisnis, terdapat beberapa hal yang harus dipertimbangkan. Pertimbangan tersebut bertujuan untuk meminimalisir kesalahan dan kegagalan dalam proses dan hasil studi kelayakan bisnis. Setidaknya ada empat hal dasar yang harus dipertimbangkan sebelum seseorang atau sebuah perusahaan hendak melakukan studi kelayakan bisnis, yakni:

- a. Kelengkapan dan keakuratan data serta informasi yang diperoleh
- b. Tenaga ahli yang dimiliki dalam tim studi kelayakan bisnis

- c. Penentuan metode dan alat ukur yang tepat
- d. Loyalitas tim studi kelayakan bisnis

1.4 TAHAPAN DALAM STUDI KELAYAKAN BISNIS

1. Penemuan Ide

Tahapan penemuan ide dalam studi kelayakan bisnis harus dimulai dengan menentukan satu atau beberapa ide bisnis yang prospektif. Jika terdapat lebih dari satu ide bisnis, maka ide bisnis yang akhirnya akan dieksekusi harus dipilih dengan mempertimbangkan beberapa hal seperti hal-hal teknis yang harus ditempuh serta potensi laba yang akan diraih.

2. Tahap Penelitian

Setelah ide bisnis dipilih, tahapan selanjutnya dalam membuat studi kelayakan bisnis adalah melakukan penelitian yang lebih mendalam sesuai dengan metode ilmiah. Dimulai dari mengumpulkan data dan informasi, mengolah data berdasar teori yang relevan, menganalisis dan menginterpretasikan hasil pengolahan data dengan alat-alat analisis yang sesuai, menyimpulkan hasil, hingga membuat laporan dari hasil penelitian tersebut.

3. Tahap Evaluasi

Tahap evaluasi dalam studi kelayakan bisnis merupakan proses membandingkan sesuatu dengan satu atau beberapa kriteria standar yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif, terutama terkait biaya (*cost*) yang dikeluarkan dengan manfaat (*benefit*) yang akan diperoleh.

4. Tahap Pengurutan Usulan yang Layak

Jika terdapat lebih dari satu usulan rencana bisnis yang dianggap layak, maka perlu dilakukan pemilihan rencana bisnis yang memiliki skor tertinggi dalam tahap evaluasi yang telah dilakukan sebelumnya.

5. Tahap Rencana Pelaksanaan

Setelah terpilih sebuah rencana bisnis, maka tahap selanjutnya dalam studi kelayakan bisnis adalah menyusun rencana kerja terkait proses realisasi dari rencana pembangunan bisnis tersebut

6. Tahap Pelaksanaan

Setelah semua rencana siap, maka langkah selanjutnya adalah merealisasikan semua rencana yang telah disusun. Jika proses pembangunan bisnis dapat berjalan dengan lancar, maka tahap selanjutnya hanyalah tinggal melakukan operasional bisnis secara rutin.

1.5 HASIL STUDI KELAYAKAN BISNIS

Hasil studi kelayakan bisnis merupakan sebuah kumpulan dokumentasi lengkap dalam bentuk tertulis yang mampu memperlihatkan bagaimana sebuah rencana bisnis memiliki nilai-nilai positif dari berbagai aspek yang diteliti. Jika laporan studi kelayakan bisnis dapat menunjukkan banyak nilai positif dalam sebuah rencana bisnis, maka proyek bisnis tersebut dapat disebut sebagai sebuah proyek bisnis yang layak dan mampu untuk dieksekusi. Jika ternyata hasil dalam laporan studi kelayakan bisnis menunjukkan jumlah nilai-nilai negatif sama atau justru lebih tinggi dari nilai-nilai positif, maka proyek bisnis tersebut lebih baik ditunda atau justru dibatalkan.

BAB 2

Gambaran Umum Hotel



Hotel adalah bentuk usaha atau Perusahaan komersial yang menyediakan penginapan, makanan, dan layanan tamu lainnya dan diklasifikasikan menjadi beberapa tingkatan bintang sesuai dengan kaidah yang berlaku pada Sertifikasi Usaha Perhotelan.

Menurut Surat keputusan menteri Pariwisata, Pos dan Telekomunikasi No : KM 34/HK 103/MPPT-87, Hotel adalah suatu jenis akomodasi yang mempergunakan sebagian atau seluruh bangunan untuk menyediakan jasa pelayanan penginapan, makanan dan minuman serta jasa lainnya bagi umum, yang dikelola secara komersial serta memenuhi ketentuan persyaratan yang ditetapkan dalam keputusan pemerintah.

Sertifikasi Usaha Hotel

Sertifikasi Usaha Hotel adalah proses pemberian sertifikat kepada usaha hotel untuk mendukung peningkatan mutu produk, pelayanan dan pengelolaan usaha hotel melalui penilaian kesesuaian standar usaha hotel.

Pelayanan Usaha Hotel adalah suatu proses yang memberikan kemudahan melalui prosedur standar pelayanan.

Sertifikasi usaha hotel menjadi hal yang wajib dilakukan oleh semua hotel, baik hotel bintang maupun hotel non bintang.

Hal tersebut tertera pada Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia Nomor PM.53/HM.001/MPEK/2013 pasal 4 ayat 1 yaitu setiap usaha hotel wajib memiliki sertifikat dan memenuhi persyaratan standar usaha hotel.

Hotel yang tidak melakukan sertifikasi akan dikenai sanksi bahkan dicabut Tanda Daftar Usaha Pariwisata (TDUP) dan termasuk izin usaha. Hal tersebut tertera pada Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia Nomor PM.53/HM.001/MPEK/2013 pasal 18 ayat 5 yaitu "apabila dalam jangka waktu enam puluh hari kerja setelah dikenakan sanksi pembatasan kegiatan usaha, pengusaha hotel tidak memenuhi ketentuan sebagaimana dimaksud pada ayat (4), usaha hotel dikenakan sanksi pembekuan usaha".

Untuk mengetahui detail aturan tentang SUP ini dapat dilihat di lampiran tentang PERATURAN MENTERI PARIWISATA DAN EKONOMI KREATIF REPUBLIK INDONESIA NOMOR PM.53/HM.001/MPEK/2013 TENTANG STANDAR USAHA HOTEL dan PERATURAN MENTERI PARIWISATA DAN EKONOMI KREATIF/ KEPALA BADAN PARIWISATA DAN EKONOMI KREATIF REPUBLIK INDONESIA NOMOR 6 TAHUN 2020 TENTANG PENYELENGGARAAN SERTIFIKASI USAHA PARIWISATA

Dalam Peraturan Menteri ini yang dimaksud dengan Sertifikasi Usaha Hotel adalah rumusan kualifikasi usaha hotel dan atau penggolongan kelas usaha hotel yang mencakup aspek produk, pelayanan dan pengelolaan usaha hotel.

Sertifikasi Usaha Hotel (Klasifikasi dan Re-klasifikasi) dilakukan oleh Lembaga Sertifikasi Usaha (LSU) yang bersifat mandiri (Independent) berbentuk badan hukum yang terakreditasi oleh Komite Akreditasi Nasional (KAN).

Adapun persyaratan dasarnya adalah :

1. Tanda Daftar Usaha Pariwisata (TDUP).

2. Sertifikat Laik Fungsi (SLF) Bangunan.
3. Sertifikat Laik Sehat.
4. Sertifikat Laik Air.

Standard Usaha Hotel

Adapun untuk melihat kriteria mutlak dari jenis hotel dapat di lihat dalam lampiran PERATURAN MENTERI PARIWISATA DAN EKONOMI KREATIF REPUBLIK INDONESIA NOMOR PM.53/HM.001/MPEK/2013 TENTANG STANDAR USAHA HOTEL.

Penggolongan ini disesuaikan dengan syarat-syarat tertentu yang harus dipenuhi, terutama berhubungan dengan persyaratan umum mengenai keadaan kamar suatu hotel.

Kriteria klasifikasi hotel bintang tiga adalah :

1. Jumlah kamar standar minimum 50 kamar,
2. Kamar suite minimum 3 kamar,
3. Kamar mandi di dalam,
4. Luas kamar standar minimum 30 m²,
5. Luas kamar suite, minimum 48 m².

Jenis-jenis penamaan kamar yang ada di hotel adalah sebagai berikut :

- a. Kamar standar / regular room adalah kamar yang terletak di dalam sebuah hotel dimana segala perlengkapan dan fasilitas yang terdapat di dalam kamar kualitasnya sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh hotel yang bersangkutan. Fasilitas-fasilitas yang terdapat dalam kamar standar adalah tempat tidur, kamar mandi, meja kerja, televisi, telepon, lemari es, lemari pakaian, rak koper.
- b. Kamar suite / suite room adalah salah satu penamaan jenis kamar yang ada di hotel yang mana kamar tersebut dicirikan dengan dua ruangan yang terpisah dalam satu kamar, yaitu kamar tamu dan kamar tidur. Jenis-jenis penamaan kamar suite yang ada di dalam hotel antara lain :
 - Deluxe Suite
 - Suite Superior
 - Family Suite / Room
 - Presidential suite •Penthouse

- c. Double bedded room adalah kamar yang dilengkapi dengan satu tempat tidur. d)Twin bedded room adalah kamar yang dilengkapi dengan dua single bed untuk dua orang.

Besaran-besaran Fisik dan Tekno Ekonomi Gedung (Hartono Poerbo, 1998)

1. Besaran-besaran fisik gedung

1. Luas lantai kotor (gross floor area) Adalah luas seluruh lantai bangunan. Luas lantai bangunan tinggi sangat tergantung dari program bangunan yang tergantung pula pada jenis proyek. Lokasi dan bentuk tanah turut menentukan luas lantai yang dapat dibangun.
2. Luas lantai bersih (netto floor area) Adalah jumlah luas lantai yang dibatasi oleh dinding / kulit luar gedung yang beratap (covered area), termasuk ruang-ruang dalam tanah (basement) dikurangi luas lantai untuk inti gedung.
3. Luas lantai netto per orang Luas lantai netto per orang besarnya tergantung jenis gedung di suatu negara. Satuan luas ini diperlukan untuk menentukan populasi gedung dalam perhitungan jumlah lift, jadi tidak untuk pereancangan interior gedung.

Menurut pengalaman, luas lantai netto per orang untuk gedung:

- Flat = 3m^2 per orang
 - Kantor = 4m^2 per orang
 - Hotel = 5m^2 per orang
4. Luas inti gedung Luas inti gedung tergantung dari letaknya dalam zone. Makin keatas makin kecil, karena jumlah lift mengecil. Untuk penaksiran, luas inti gedung sekitar 5-10 kali luas tabung lift.
 5. Efisiensi lantai (floor efficiency)

Adalah prosentase luas lantai yang disewakan terhadap luas lantai kotor. Makin besar efisiensi lantai, makin besar pula pendapatan gedung.

Efisiensi untuk gedung :

- Perkantoran menurut pengalaman besarnya sekitar 80 %
- Perhotelan menurut pengalaman besarnya sekitar 75 %

- Flat menurut pengalaman besarnya sekitar 85 %
6. Tinggi lantai ke lantai (floor to floor height)
Tinggi ini tergantung dari jenis proyek dan konstruksi lantai dalam hubungannya dengan kegunaan ruang.
 7. Jumlah lantai
Sebenarnya yang membatasi jumlah lantai yang dapat dibangun pada sesuatu lokasi tidak dapat diputuskan hanya berdasarkan pertimbangan-pertimbangan ekonomi saja. Kita tahu bahwa daya dukung tanah juga membatasi tinggi bangunan yang dapat dibangun disamping peraturan-peraturan tata kota. Jadi putusan terakhir merupakan sintesa dari berbagai kriteria tersebut ialah tekno ekonomi, fundasi, peraturan tata kota. Peraturan tata kota harus dibuat berdasarkan analisa tekno ekonomi, teknik bangunan (building engineering) dan kualitas kota.
 8. Kepadatan bangunan (building density),
Koefisien Dasar Bangunan (KDB) Adalah perbandingan luas lantai dasar bangunan terhadap luas tanah atau persil. Makin mahal harga tanah, makin tinggi orang membangun.
Peraturan kota menentukan batas prosentase luas tanah yang boleh dibangun yaitu kepadatan bangunan (building density), Koefisien Dasar Bangunan (KDB). Juga dibatasi perbandingan luas lantai bangunan terhadap luas tanah, Koefisien Lantai Bangunan (KLB). Batasan-batasan tersebut sangat mempengaruhi efek finansial suatu proyek.
 9. Perbandingan luas lantai total terhadap luas tanah,
 10. Koefisien Lantai Bangunan (KLB)
Adalah perbandingan total luas lantai kotor bangunan terhadap luas tanah atau persil. Perbandingan ini sangat tergantung tinggi bangunan ekonomis (economic building height) dan peraturan tata kota yang didasari atas :
 - a. pertimbangan-pertimbangan makro perkotaan dan ekonomi perkotaan (urban economics).
 - b. Besaran-besaran Tekno Ekonomi
 - i. Harga Satuan Tanah Biaya tanah (load cost) ialah biaya langsung dan tidak langsung yang dikeluarkan untuk pengadaan tanah ditambah beban bunga sejak pembelian hingga gedung menghasilkan pendapatan.

- ii. Harga Satuan Gedung Harga satuan gedung ialah per meter persegi luas lantai kotor termasuk biaya fundasi, instalasi listrik intern, AC, dan lain-lain. Dalam praktek investasi total terdiri pula dari biaya pengadaan tenaga listrik, telepon, izin bangunan. Dalam studi, komponen-komponen tersebut dimasukkan dalam harga satuan gedung.
- iii. Biaya Bangunan Biaya bangunan ialah luas lantai kotor kali harga satuan gedung.
- iv. Biaya-biaya tidak langsung (indirect cost) Kelompok biaya ini berupa :
 - 1. Biaya perencanaan dan konsultasi
 - 2. Biaya pendanaan (financing cost)
 - 3. Biaya hukum (legal cost)
 - 4. Untuk proyek gedung besarnya kelompok biaya ini adalah sekitar 20% dari harga gedung.
 - 5. Biaya investasi total / Biaya proyek
 - a. Biaya tanah (land cost)
 - b. Biaya bangunan
 - c. Biaya – biaya tidak langsung (perencanaan, financing cost, hukum dan lain – lain)
 - 6. Modal sendiri (Equity)
 Modal sendiri ialah jumlah modal yang ditanam kepada suatu proyek untuk membiayai pekerjaan-pekerjaan pra-konstruksi, seperti pengadaan tanah, perencanaan, penasehat, biaya-biaya hukum. Equity capital tersebut, biasanya sebesar $\pm 25\%$ dari investasi total (untuk proyek-proyek komersil).
 - 7. Modal pinjaman (Borrowed Capital, Loan) Modal pinjaman adalah pembiayaan proyek yang berasal dari :
 - a. Kredit langsung dari bank atau institusi keuangan lainnya.
 - b. Dana dari pasar uang dan modal (hasil penjualan saham-saham, obligasi, surat berharga dan lain-lain). Untuk pemberian

kredit orang mengharapkan bunga dan pembelian saham orang mendapat deviden.

8. Perbandingan modal pinjaman dengan modal sendiri (loan equity ratio)

Perbandingan ini tidak mutlak, tergantung jenis proyek yang mempengaruhi resiko proyek. Lazimnya untuk proyek komersil perbandingannya adalah 3 : 1.

9. Suku Bunga Bunga atas sesuatu pinjaman adalah sejumlah uang sebagai imbalan atas jasa pemberian modal pinjaman yang dapat dinikmati oleh pemberi pinjaman.

Hal ini juga berkaitan dengan perubahan nilai uang terhadap waktu. suku bunga dinyatakan dalam % per tahun.

10. Faktor Tingkat Suku Bunga (Discount Factor)

Discount factor merupakan faktor tingkat bunga. Jadi discount factor untuk n tahun, dengan tingkat bunga d akan sama dengan :

$$: \frac{1}{(1+i)^n}$$

11. Masa konstruksi Untuk proyek-proyek komersial yang dibiayai dengan modal pinjaman yang dikenakan bunga meskipun proyek belum mulai menghasilkan pendapatan, masa konstruksi harus diusahakan sesingkat-singkatnya agar beban bunga selama masa tersebut sekecil-kecilnya. Para kreditur umumnya memberikan keringanan berupa penangguhan pembayaran pokok kredit dan bunganya selama masa konstruksi (grace period). Adakalanya hanya diberikan penangguhan pembayaran pokok kreditnya saja dan bunganya harus dibayar.

12. Masa Pelunasan Kredit (pay-out time)

Masa pelunasan kredit adalah jangka waktu kredit dikurangi masa konstruksi. panjangnya jangka waktu kredit adalah tergantung situasi,

kondisi jenis proyek. Untuk proyek-proyek komersial biasanya sekitar 15 tahun.

13. Tingkat Hunian Kamar

Tingkat hunian kamar adalah jumlah harga kamar terisi/terjual dibandingkan dengan seluruh jumlah kamar yang mampu dijual. Tingkat hunian kamar merupakan tolok ukur keberhasilan hotel dalam menjual jasa penyewaan kamar. Perhitungan tingkat hunian kamar (hotel occupancy) sangat berarti dalam dunia perhotelan karena dari hasil perhitungan ini bisa digunakan sebagai alat perbandingan antara hotel yang bersangkutan dengan hotel lain dalam rangka bisnis.

14. Pendapatan Bangunan

- a. Sewa (per meter persegi per bulan), atau sewa per kamar hotel.
- b. Sewa-beli (hire-purchase) dalam proyek flat atau perkantoran.
- c. Penjualan (dengan atau tanpa angsuran) dalam proyek flat/kantor. Proyek – proyek pertokoan dan perkantoran murah banyak yang dijual langsung kepada peminat dengan angsuran jangka pendek 3 – 5 tahun.

15. Pengeluaran Bangunan

- a. Biaya operasi dan pemeliharaan gedung (listrik, AC, gas, air minum, pembersihan gedung dan halaman, keamanan)
- b. Biaya personil
- c. Asuransi
- d. Pajak - pajak real estate (PBB / Pajak Bumi dan Bangunan) Pengeluaran-pengeluaran ini dibebankan atas service charge yang berkisar antara 20 - 30 % dari pendapatan sewa dasar (base rate).

Pengeluaran-pengeluaran yang dibebankan atas pendapatan sewa dasar (base rate) adalah :

- i. Besarnya pajak perseroan, untuk analisa pendahuluan pajak perseroan diperhitungkan sebesar 15 % laba kena pajak. (Hartono Poerbo, 1998 : 27).

Laba kena pajak ialah pendapatan kotor dikurangi :

- a. Biaya operasional gedung
- b. Pengeluaran untuk pembayaran bunga modal pinjaman
- c. Pengeluaran untuk pajak atas bunga (interest tax)
- d. Depresiasi / penyusutan gedung dan peralatan
- e. Asuransi kredit (adakalanya disyaratkan oleh kredit luar negeri)
- f. Penyusutan (depresiasi) bangunan
- g. Bila gedung dibiayai dengan modal pinjaman, maka diperlukan biaya amortisasi pokok pinjaman dan bunganya (capital return + interest)
- h. Modal sendiri dikembalikan berikut keuntungannya selama umur ekonomis proyek.

16. Biaya operasi dan pemeliharaan gedung

Komponen biaya ini terdiri dari :

- a. Biaya pemeliharaan gedung
- b. Biaya listrik, telepon dan AC
- c. Pajak Bumi dan Bangunan
- d. Asuransi gedung dan peralatan
- e. Biaya personil dan badan pengelola gedung

Biaya operasi dan pemeliharaan bangunan hotel tergantung bintang hotel.

Besarnya atas dasar rumus empiris sebagai berikut :

- Hotel bintang 5 = 50 % x pendapatan total
- Hotel bintang 4 = 40 % x pendapatan total
- Hotel bintang 3 = 30 % x pendapatan total
- Hotel bintang 2 = 20 % x pendapatan total (Ir. Hartono Poerbo, 1998 : 9)

17. Pajak atas bunga (interest tax)

Pajak atas bunga merupakan unsure biaya yang mengurangi pajak perseroan

18. Depresiasi, penyusutan bangunan adalah nilai ganti rugi pertahun yang harus dikeluarkan atas beban pendapatan sebelum pajak selama umur layak pakai suatu gedung dan jenis gedung.

Cara depresiasi bermacam-macam, tetapi untuk keperluan analisis pendahuluan digunakan sistem garis lurus (straight line method).

Rumus untuk menghitung biaya depresiasi per tahun adalah :

$$Depresiasi = \frac{HP - NS}{n}$$

Dimana :

HP	= Harga perolehan
NS	= Nilai sisa
n	= Taksiran umur kegunaan

19. Pengembalian modal sendiri (return on equity)

Bila selama masa konstruksi tidak dilakukan pembayaran pokok maupun bunga, maka periode tersebut disebut masa tenggang (grace period). Tetapi selama periode tersebut, kreditnya berkembang. Besarnya modal pinjaman yang harus dikembalikan ialah perkembangan nilainya akibat pembebanan bunga sejak modal pinjaman itu dipakai sampai akhir masa konstruksi.

Perkembangan kredit tersebut (loan build up) tergantung urutan besarnya penarikan kredit (loan draw down)

20. Pengembalian modal sendiri (return on equity) Setiap penanaman modal pasti mengharapkan modalnya kembali berikut keuntungannya yang persentasinya lebih tinggi dari tingkat bunga di pasaran uang dan modal, sebab setiap investasi mengandung resiko (investment risk). Jangka waktu pengembalian modal sendiri dapat diperhitungkan selama umur ekonomis (economic life) suatu proyek, atau sama dengan jangka waktu pelunasan kredit. Pengembalian modal sendiri dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\%$$

Sumber : Sawir (2001:20)

21. Biaya bunga (Return On Equity) Sebelum menghitung bunga, terlebih dahulu dihitung perkembangan masa kredit di akhir masa konstruksi, dengan rumus :

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Ekuitas}}$$

22. Cash Flow Setiap proyek selalu mempunyai cash inflow dan cash outflow atau arus uang masuk dan arus uang keluar. Masuk dan keluarnya uang

digambarkan dalam suatu daftar yaag diatur secara sistematis dan kronologis.

BAB 3

AKTIVITAS PRE-OPENING

Untuk memulai, tugas pertama adalah menentukan apa yang dianggap sebagai aktivitas pre-opening dan selanjutnya adalah memahami biaya apa yang harus dimasukkan dalam proses pre-opening. Dalam standar Akuntansi Perhotelan, biaya pre-opening hotel dianggap sebagai aktivitas start-up. Paling sering, biaya pre-opening dikeluarkan dalam pembukaan properti hotel, tetapi bisa juga terkait dengan pembukaan klub, restoran, atau bisnis perhotelan apa pun. Dalam Akuntansi Perhotelan membahas biaya awal atau pre-opening di bab khusus, biaya ini ditentukan oleh aktivitas yang terkait dengan berikut ini:

1. Pembukaan Fasilitas Hotel Baru
2. Pengenalan Produk dan Jasa Baru
3. Membuka Bisnis di Wilayah yang baru

Biaya yang terkait dengan jenis kegiatan di atas akan mencakup kegiatan yang berkaitan dengan pengorganisasian entitas baru seperti studi kelayakan. Biaya ini biasanya dibebankan pada saat terjadinya dan tidak akan termasuk biaya yang merupakan upaya adat untuk memperbaiki properti atau proses yang ada.

Biaya Preopening termasuk antara lain :

- a. Gaji dan pengeluaran terkait untuk karyawan di tim pembukaan properti, baik di dalam maupun di luar
- b. Biaya pelatihan dan makanan untuk karyawan yang baru direkrut
- c. Biaya Perekrutan Staf
- d. Biaya hotel, makan dan transportasi untuk tim pembuka
- e. Biaya yang timbul setelah konstruksi selesai untuk keamanan, pajak properti, asuransi dan utilitas
- f. Biaya konsultasi terkait studi kelayakan, akuntansi, hukum, perpajakan dan urusan pemerintahan

3.1 Analisis Ekonomi Teknik

Menurut Ferianto Raharjo (2007), analisis ekonomi teknik digunakan untuk Menentukan pilihan terbaik dari sejumlah alternatif yang ada. Agar dapat menentukan pilihan yang terbaik, harus dibandingkan nilai (dalam hal ini

uang) dari masing-masing alternatif, Nilai uang itu baru dapat dibandingkan bila berada pada waktu yang sama dengan cara mengonversi nilai dari waktu yang berbeda tersebut.

Beberapa rumus penting yang merupakan dasar analisis ekonomi proyek yang menggunakan bunga berganda (interest compound) dan metode penggandaan yang berperiode (discrete compounding) menurut Donald G. Newnan (1990) adalah sebagai berikut :

- a. Nilai uang masa datang (F)

$$PV \times [1+(i \times n)]$$

PV: Present value, uang yang Anda investasikan saat ini

i: suku bunga

n: jangka waktu/periode

- b. Nilai uang saat ini (P)

$$PV = C_n (1 + r)^n$$

C_n adalah arus kas pada tahun (waktu) ke-n.

- c. Nilai tahunan (A) bila diketahui nilai mendatang (F) tingkat suku bunga (i) dan periode (n), disebut juga penanaman sejumlah uang (sinking fund).

$$A = \frac{Fi}{(1+i)^n - 1}$$

- d. Nilai tahunan (A) bila diketahui nilai sekarang (P) tingkat suku bunga (i) dan periode (n), disebut juga pemasukan kembali modal (capital recovery).

$$A = \frac{Pi(1+i)^n}{(1+i)^n - 1}$$

- e. Nilai yang akan datang (F) bila diketahui nilai tahunan (A) dengan tingkat suku bunga (i) dan periode (n)

$$F = \frac{A[(1+i)^n - 1]}{i}$$

- f. Nilai sekarang (P) bila diketahui nilai tahunan (A) dengan tingkat suku bunga (i) dan periode (n)

$$P = \frac{A[(1+i)^n - 1]}{i(1+i)^n}$$

3.2 Perhitungan Sewa Minimum Dan Titik Impas (Break Even Point)

Perhitungan sewa merupakan harga minimum, dimana faktor lain seperti letak dan sebagainya tidak diperhitungkan. Nilai sewa minimum diperoleh jika pendapatan gedung sama dengan pengeluaran.

Pendapatan kotor per tahun dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$R = e \times a \times b \times 365 \times r \quad (\text{Hartono Poerbo, 1998 : 55})$$

dengan, R = Pendapatan

a = Prosentase tingkat hunian kamar (%)

b = Luas kamar hotel (m²)

365 = Jumlah hari dalam setahun

r = Harga Sewa per kamar (Rp)

e = Koefisien pendapatan hotel (ditetapkan = 2,5)

Sedangkan untuk mencari besarnya pengeluaran dihitung dengan cara menjumlahkan semua pengeluaran yang terjadi. Penetapan harga kamar mempunyai tujuan, yaitu untuk memperoleh keuntungan sesuai yang diharapkan, mengembalikan modal sesuai dengan waktu yang telah ditargetkan, memperbaiki pangsa pasar (market share), dan meningkatkan penjualan product line. (A.Fery T. Indratno, A. salistya Wibawa, sartono Kusumaningrat, 1999 : 21).

Pada umumnya harga kamar hotel dihitung dengan menambah 21 (%) biaya pajak dan service (tax and service)

Setiap usaha mempunyai resiko dan ketidakpastian. Dengan besarnya resiko dapat diketahui dalam rangka suatu proses pemutusan. Titik impas dicapai bila keadaan usaha telah menghasilkan pendapatan yang dapat menutup semua pengeluaran.

Jadi pada suatu titik impas terdapat suatu kapasitas minimum yang harus tercapai agar usaha tidak rugi (break-even-capacity) (Hartono Poerbo, 1998).

Titik impas dicapai apabila keadaan usaha telah menghasilkan pendapatan yang dapat menutup semua pengeluaran rutin/operasional, atau perurnusannya :

$$\text{Pendapatan} = \text{Pengeluaran}$$

Titik impas adalah suatu titik keseimbangan dimana pendapatan dapat menutupi pengeluaran pokok gedung. Pencapaian titik impas dapat dilihat pula dari factor okupansi yakni persentase kamar hotel yang harus disewa agar semua pengeluaran pokok dapat ditutup dari pendapatan gedung (break-even-occupancy-factor).Jika

$$\text{factor okupansi pada titik impas} = V \%,$$

maka :

$$\text{Pendapatan tahunan} \times V \% = \text{Pengeluaran Tahunan}$$

3.3 Analisis Penilaian Investasi

Menurut Donald G. Newnan (1990), metode yang digunakan dalam analisis kelayakan investasi suatu proyek khususnya metode Net Present Value dan Revenue

Cost Ratio adalah sebagai berikut :

1. Metode Nilai Sekarang Netto (Net Present Value)

Metoda ini dikenal sebagai metoda Present Worth (Nilai Sekarang) dan digunakan untuk menentukan apakah suatu rencana mempunyai keuntungan dalam periode waktu analisis. Hal ini dihitung dari Present

Worth of the Revenue (PWR), dan Present Worth of the Cost (PWC). Aliran kas proyek yang dikaji meliputi keseluruhan, yaitu biaya modal, operasional, produksi, pemeliharaan, dan pengeluaran lain – lain.

$$NPV = PWR - PWC$$

dengan

NPV = nilai sekarang netto

PWR = nilai sekarang dari pendapatan

PWC = nilai sekarang dari biaya / pengeluaran

Kriteria keputusan untuk mengetahui layak atau tidaknya suatu investasi dalam

metode NPV, yaitu jika :

NPV > 0, usulan investasi diterima (menguntungkan)

NPV < 0, usulan investasi ditolak (tidak menguntungkan)

NPV = 0, nilai investasi sama walau usulan investasi diterima maupun ditolak.

2. Metode Revenue Cost Ratio

Metode ini menganalisis suatu proyek dengan membandingkan nilai revenue terhadap nilai cost. Rumus untuk menghitung RCR adalah :

$$RCR = \frac{PWR}{PWC}$$

Ada tiga kemungkinan nilai R/C yang terjadi, yaitu:

Bila nilai R/C < 1, proyek tidak layak dijalankan

Bila nilai R/C = 1, proyek marginal (marginal project)

Bila nilai R/C > 1, proyek layak dijalankan

3. Metode Arus Pengembalian Internal (Internal Rate of Return)

Metode Tingkat Pengembalian/Internal Rate of Return Method (IRR) menurut Robert J. Kodoatie (1994) adalah besarnya tingkat bunga yang menjadikan biaya pengeluaran dan pemasukan sama besarnya. Logika

sederhananya menjelaskan bahwa investasi dikatakan menguntungkan jika tingkat bunga ini lebih besar dari tingkat bunga yang relevan. Metoda ini digunakan untuk memperoleh suatu tingkat bunga dimana nilai pengeluaran sekarang bersih (NPV) adalah nol.

$$NPV(0) = PWR - PWC - I \text{ pada } i = ?$$

NPV = nilai sekarang netto

PWR = nilai sekarang dari pendapatan

PWC = nilai sekarang dari biaya/pengeluaran

I = biaya investasi setelah konstruksi

Kriteria keputusan untuk mengetahui layak atau tidaknya suatu investasi dalam metode IRR yaitu jika :

- IRR > MARR (Minimum Attractive Rate of Return), usulan investasi diterima.
- MARR (Minimum Attractive Rate of Return) merupakan tingkat pengembalian minimum yang diinginkan oleh investor. Dalam menentukan ini MARR, ada tiga hal yang paling sering dipertimbangkan, antara lain:
 - a. peminjaman uang
 - b. biaya modal, merupakan biaya gabungan dari keseluruhan komponen – komponen modal perusahaan.
 - c. Opportunity cost, menunjukkan biaya kesempatan yang hilang atau tingkat pengembalian yang didapatkan dari proyek investasi terbaik yang pernah ditolak. Nilai MARR seharusnya sama besar dengan nilai tertinggi dari ketiga nilai diatas. Proyek dianggap layak jika nilai IRR lebih besar dari nilai MARR. Demikian pula sebaliknya proyek dianggap tidak layak untuk dilaksanakan jika nilai IRR yang dihasilkan proyek tersebut lebih kecil dari nilai MARR yang diharapkan investor

PROSES SURVEI DAN STATISTIK

Survei diambil oleh Sekolah Tinggi Manajemen Hotel dan Restoran Conrad N. Hilton mengembangkan survei yang terdiri dari empat bagian, untuk diberikan kepada eksekutif keuangan senior dari operasi perhotelan merek independen dan utama.

PREOPENING SURVEY

Demografi	Pengalaman Pre-opening
Rincian Anggaran Pre-opening	Pemilihan, Instalasi dan Pelatihan Sistem TI

Sebanyak 20 eksekutif yang telah membuka hotel menanggapi dan membagikan pengalamannya. Mayoritas dari orang-orang ini (50 persen) telah bekerja di industri perhotelan antara 21-30 tahun, dan separuh sisanya dibagi dengan 25 persen memiliki pengalaman 20 tahun atau kurang di industri dan 25 persen memiliki pengalaman 30 tahun atau lebih.

Mereka yang memegang peran keuangan sering kali sangat terlibat dalam proses pre-opening; Oleh karena itu, responden ditanyai berapa tahun pengalaman mereka secara khusus dalam keuangan perhotelan:

- 35 persen memiliki kurang dari 20 tahun,
- 40 persen memiliki 21-30 tahun dan
- 25 persen memiliki lebih dari 30 tahun.

Sebagian besar responden dipekerjakan oleh perusahaan manajemen (75 persen), dengan perusahaan pemilik / manajemen berikutnya pada 15 persen dan sisanya 10 persen bekerja langsung untuk pemilik. Rata-rata, orang-orang ini mengawasi 22 hotel; kisaran respon antara 1 - 90 hotel.

20

EKSEKUTIF YANG BERPARTISIPASI

MENGAWASI 22 hotel RATA-RATA
(sekitar=1-90 hotel)**MANAGEMENT CO. – 75% • OWNER MANAGEMENT CO. – 15% • OWNER CO. – 10%****PENGALAMAN KESELURUHAN****21-30** tahun di hotel industri
(50%)**0-20** tahun di hotel industri
(25%)**30+** years di hotel industri
(25%)**PENGALAMAN KEUANGAN****21-30** tahun
(40%)**<20** tahun
(35%)**30+** tahun
(25%)**ANGGARAN BIAYA PRE-OPENING**

Jenis biaya apa yang harus dipertimbangkan sebagai biaya pra - pembukaan berdasarkan FASB. Untuk tujuan studi ini untuk mengidentifikasi praktik umum oleh industri, semua biaya yang disediakan oleh responden yang dimasukkan dalam anggaran pra-pembukaan mereka terdaftar. Selain jenis pengeluaran, setiap peserta juga diminta untuk mengidentifikasi berapa persen dari total anggaran yang diwakili oleh setiap pengeluaran. Tabel di bawah ini mengurutkan biaya dalam urutan menurun berdasarkan kolom respons "Keseluruhan".

Selain itu, biaya sebagai persen dari total anggaran pra-pembukaan disediakan oleh satu skala rantai, (Mewah, Kelas Atas), satu jenis hotel (Layanan Penuh) dan satu lokasi (Pusat Kota). Ini adalah kategori dengan tanggapan yang cukup untuk dianalisis secara individual.

BIAYA PREOPENING

ITEM DALAM ANGGARAN PRE-OPENING <i>(Persentase dari Anggaran Total)</i>	Overall	Luxury/Upper Upscale	Full Service	City Center
Labor	36.3%	30.0%	30.0%	37.5%
Working Capital	25.0%	25.0%	5.0%	5.0%
Utilities: Hotel or Pre-opening Office	6.7%	7.5%	5.0%	2.5%
Advertising	5.3%	7.0%	7.0%	5.5%
Topping Off Event	5.0%			
Training	4.3%	5.5%	9.0%	5.0%
Opening Task Force Expenses	3.6%	4.0%	3.0%	2.3%
Temp Housing/Meals for Pre-opening Team	3.0%			
Leases for Temp Office Space	3.0%	2.0%	3.0%	3.0%
Management Company Fees	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%
Moving Costs: Pre-Opening Office to Hotel	3.0%			
Management Relocation Costs	2.9%	1.0%	1.0%	2.8%
Management Bonuses	2.8%	1.0%	1.0%	3.3%
F&B Consumables for Menu Development/Tasting	2.5%	2.5%	4.0%	2.1%
Opening Event	2.3%	1.5%	2.0%	1.5%
Employee Meals	2.3%	1.5%	1.0%	1.0%
Recruiting Expenses	2.3%	1.0%	1.0%	1.0%
Uniforms	2.0%	2.0%	3.0%	3.0%
Consulting/Feasibility Studies	1.5%	1.5%	2.0%	2.0%
On-boarding Expenses	1.4%	1.0%	1.0%	0.8%
Security Deposits	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%
Cost of Obtaining Licenses	0.7%	1.0%	1.0%	0.6%

RINCIAN BIAYA KETENAGAKERJAAN



Daftar biaya pre-opening dengan jelas menunjukkan bahwa tenaga kerja adalah keseluruhan komponen yang paling signifikan dari biaya pre-opening. Biaya untuk porsi penggajian dari anggaran pre-opening biasanya berasal dari pre-opening sebelumnya (47 persen), pro forma proyek (41 persen) dan metode lain untuk menentukan staf pra- pembukaan (12 persen).

3.4 Tingkat Pengembalian investasi

Pengembalian tingkat investasi return on investmen (ROI) dibedakan antara ROI sebelum pajak (ROI before tax) dan ROI setelah pajak (ROI after tax). (Jimmy.S Juwana, 2005)

Return On Investment (ROI) Sebelum Pajak :

$$\text{ROI} = ((\text{Laba Atas Investasi} - \text{Investasi Awal}) / \text{Investasi}) \times 100 \%$$

Contoh :

Perusahaan Maju Bersama melakukan investasi sebesar Rp500.000.000 kepada sebuah usaha penjualan produk kendaraan. Perusahaan Maju Bersama ternyata mendapatkan penjualan sebesar 1.000 unit kendaraan. Dan dari penjualan tersebut perusahaan mendapat keuntungan sebesar Rp600.000.000.

Diketahui : keuntungan (laba) investasi sebesar Rp100.000.000

Dan modal (investasi) awal sebesar Rp500.000.000

Jadi diperoleh perhitungannya sebagai berikut.

$$\text{ROI} = (\text{Rp600 juta} - \text{Rp500 juta}) : \text{Rp500 juta} \times 100 = 20\%$$

Jadi diperoleh ROI nya adalah sebesar 20%

3.5 Cara Menghitung Investasi Kamar Hotel

Untuk mengetahui jumlah investasi pembangunan hotel secara detail, maka perlu merekrut konsultan arsitek, membuat gambar dan kemudian membuat RABnya (rencana anggaran biaya). Namun demikian apabila Investor masih belum yakin akan waktu pelaksanaan serta kecukupan modalnya, maka dapat melakukan flash calculation (kalkulasi cepat) yang

didasarkan oleh patokan anggaran pembangunan dengan memperhitungkan komponen luas, fasilitas dan asumsi biaya pembangunannya.

Asumsi Biaya pembangunan Hotel ini dapat mempergunakan beberapa Benchmark (patokan) yang biasanya umum dipakai, beberapa diantaranya adalah:

Perhitungan Per meter Bangunan

Apabila sudah diketahui luasan bangunan, maka dapat dihitung juga biaya per meter persegi. Adapun besarnya biaya per meter persegi tersebut bervariasi menurut tingkatan hotelnya serta lokasi pembangunan.

Semakin besar level bisnis dan bintangnya maka biayanya akan semakin mahal karena kualitas bahan dan lama pengerjaannya juga berbeda. Pada tahun 2017, biaya pengerjaan di Pulau Jawa untuk Hotel Budget berkisar antara 6-7 Juta Rupiah per meter persegi, Hotel Bintang 3 berkisar di 8-9 Juta, Hotel Bintang 4 berkisar 10 juta keatas, serati bintang lima berkisar 20 juta keatas.

Untuk pembangunan diluar pulau jawa, dikarenakan biaya tenaga kerja serta biaya pengadaan barangnya yang lebih mahal, maka biaya pembangunannya cenderung lebih tinggi di kisaran 20-50% tergantung lokasinya.

Perhitungan per kamar terbangun

Investor dapat juga membuat asumsi lebih sederhana dengan asumsi per jumlah kamar yang akan dibangun. Meskipun pada kenyataannya fasilitas hotel akan berbeda dari satu hotel ke hotel yang lainnya, tetapi Hotel operator lebih cenderung menggunakan parameter investasi per kamar untuk biaya investasinya. Istilah yang dipakai untuk menentukan kamar terbangun ini biasanya menggunakan dua istilah yaitu:

Room Bay

Perhitungan yang dihitung dari luasan kamar terkecil. Misalkan kamar terkecilnya adalah superior, maka per room bay tersebut adalah perhitungan untuk kamar superior. Karena pada kenyataannya ada kamar-

kamar yang membutuhkan 1,5 room bay, 2 room bay, bahkan 4 room bay untuk kamar suitenya.

Room key

Istilah room key ini lebih sederhana, karena dihitung dari total kamar yang ada tanpa memperdulikan bermacam tipe kamarnya.

Dari asumsi pembiayaan yang ada, selanjutnya harus dibuat asumsi bisnisnya seperti harga rata-rata kamar yang ada di hotel-hotel kompetitor, tingkat hunian, sumber pemasukan hotel lainnya seperti Food and Beverage, Ballroom, meeting room dan sumber pendapatan lainnya. Sebagai patokan, apabila sudah didapatkan asumsi occupancy dan harga jualnya, sehingga sudah didapatkan asumsi pendapatan dari pemasukan kamar, maka pendapatan yang lainnya bisa diasumsikan dengan Benchmark sebagai berikut:

Jenis Hotel	Sumber Pendapatan
Budget	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Room 80% ♣ F&B 10-15% ♣ Other 5-10%
Mid Range	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Room 45 -60% ♣ F&B 15-20 % ♣ Confrence 20-25% ♣ Other 5-10%
Luxury	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Room 40 -50% ♣ F&B 20-25% ♣ Confrence 20-25% ♣ Other 10-15%

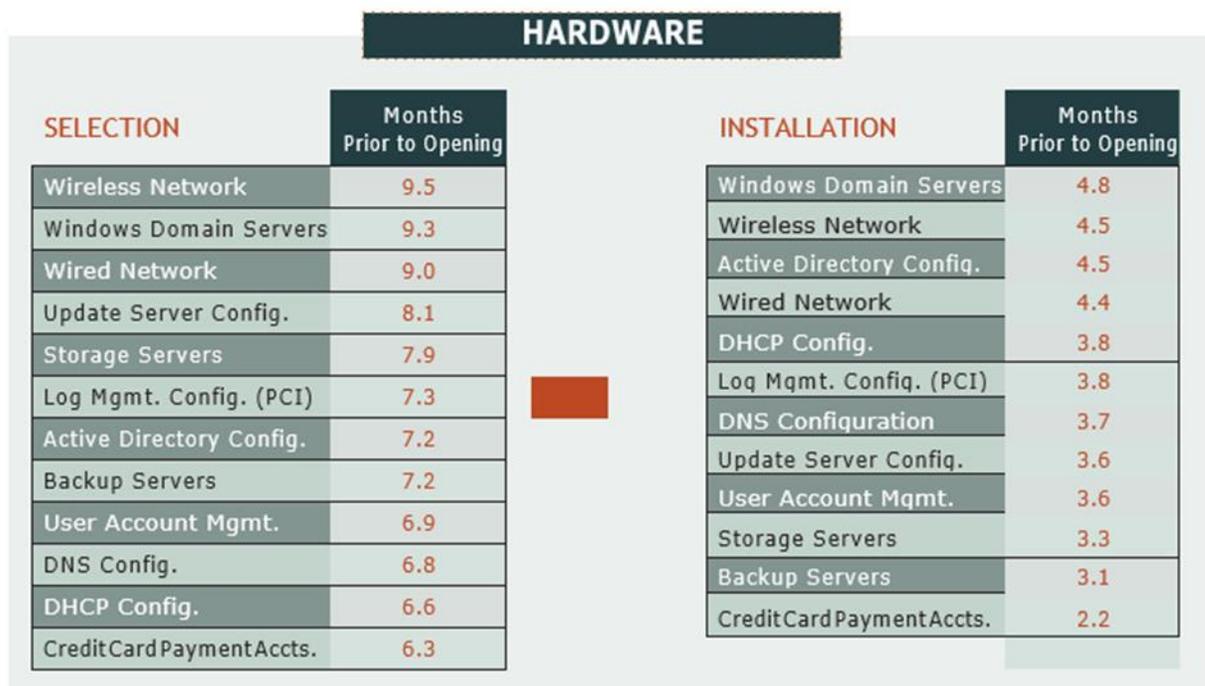
MENGGUNAKAN KOMPONEN IT

Salah satu komponen penting dari keseluruhan proses PRE-OPENING adalah pemilihan, pemasangan, dan pelatihan yang terkait dengan sistem informasi. Seringkali jadwal perekrutan staf tertentu selama periode pra-pembukaan didasarkan pada kapan pelatihan untuk sistem akan berlangsung. Untuk alasan ini, survei mencakup pertanyaan mengenai

waktu pemilihan infrastruktur perangkat keras, pemasangan / konfigurasi infrastruktur perangkat keras, pemilihan sistem perangkat lunak, pemasangan perangkat lunak, dan pelatihan. Tabel berikut mencerminkan tanggapan yang diterima oleh peserta terkait dengan lima bidang tersebut.

Berbicara dengan orang-orang di industri perhotelan yang terlibat dalam pra-pembukaan dari perspektif teknologi, infrastruktur dan sistem dipilih secara bersamaan. Biasanya tidak banyak perubahan setelah pemilihan dibuat; Namun, karena kemajuan teknologi yang konstan dan kemudahan interkoneksi antar perangkat dan teknologi cloud, perubahan cenderung tidak menimbulkan masalah yang serius. Fokus utamanya adalah mendapatkan infrastruktur yang tepat yang dapat menampung banyak platform.

SKEDUL PEMASANGAN IT



Tantangan utama penjadwalan teknologi informasi adalah:

- Jadwal Konstruksi - Perubahan dalam penjadwalan konstruksi yang dapat menunda pembukaan hotel atau waktu kapan tonggak tertentu yang mempengaruhi instalasi infrastruktur TI.

- Keahlian Teknologi - Tidak memiliki tim yang tepat untuk membantu dalam memilih dan merencanakan penerapan teknologi yang diperlukan untuk proyek tersebut. Sama menantanginya adalah tidak memiliki pengembang atau tim konstruksi yang memiliki pemahaman yang baik tentang bagaimana teknologi perlu menyesuaikan dengan rencana keseluruhan.
- Kurangnya Koordinasi - Ketika tim konstruksi dan IT tidak berkomunikasi sehingga pemasangan infrastruktur tidak terpengaruh.
- Back of House - Ini biasanya yang terakhir diselesaikan dan di mana sebagian besar kendali untuk teknologi akan ditempatkan. Seringkali hal ini menyebabkan perutean ulang atau pemasangan ulang.
- Network Infrastructur — Perubahan dalam cara jaringan diatur saat perubahan terjadi selama proses pra-pembukaan.

SKEDUL PEMASANGAN IT

SOFTWARE

SELECTION	Months Prior to Opening	INSTALLATION	Months Prior to Opening
Website	11.1	Website	4.8
Revenue Mgmt. System	11.0	Revenue Management System	4.6
PMS	10.3	Back Office Accounting	4.5
Sales and Catering	10.0	Sales and Catering	4.4
Back Office Accounting	9.6	Telephone System	3.7
Telephone System	9.5	HVAC	3.2
POS	9.2	PMS	3.1
Television Systems	9.1	Loyalty Management	3.1
Keycard Systems	9.1	Payroll / Timeclocks	3.0
Loyalty Management	9.1	POS	2.7
HVAC	8.9	Call Accounting	2.6
Call Accounting	8.4	Television Systems	2.5
Digital Signage	8.4	2-way Communications Sys.	2.5
Payroll/Timeclocks	8.2	Purchasing / Inventory	2.5
CCTV Surveillance Systems	7.9	Keycard Systems	2.2
Guest Internet Billing	7.6	Housekeeping	2.2
2-way Communications Sys.	7.6	Guest Internet Billing	2.1
Housekeeping	7.6	Digital Signage	2.0
Music (Background)	7.4	CCTV Surveillance Systems	2.0
Dining and Table Mgmt.	7.1	Music (Background)	1.9
Purchasing / Inventory	6.3	Dining and Table Mgmt.	1.8

TRAINING

Months Prior to Opening		Months Prior to Opening	
Sales and Catering	2.8	PMS	1.4
Revenue Mgmt. System	2.8	POS	1.4
Website	2.6	Digital Signage	1.3
Telephone System	2.4	Loyalty Management	1.3
Back Office Accounting	2.4	Housekeeping	1.3
Payroll / Timeclocks	2.1	Keycard Systems	1.2
HVAC	2.0	Music (Background)	1.2
2-way Communication Sys.	1.6	Guest Internet Billing	1.2
Purchasing / Inventory	1.6	CCTV Surveillance Systems	1.2
Call Accounting	1.5	Dining and Table Mgmt.	1.1
Television Systems	1.5		