

## **BAB 5**

### ***BUSINESS PLAN***

*Business plan* dibawah ini merupakan rangkuman dari kajian teori, penelitian lapangan, serta kajian rencana pendirian perusahaan baru PT GM, terkait dengan *financial planning* dan analisis kelayakan investasi. Dan terintegrasi dengan

#### **5.1 *Executive Summary***

PT GM didirikan guna meng-*capture* peluang dan potensi yang ada pada bisnis produk hortikultura Indonesia, khususnya di daerah Bandung dan Nyatnyono di Jawa Tengah. Buah manggis dan alpukat memiliki potensi ekonomi yang cukup tinggi. Seperti pada buah manggis yang memiliki kandungan Xanthone dan anti-oksidan yang sangat bermanfaat dalam menjaga kesehatan manusia sehingga bernilai jual tinggi.

PT GM akan didirikan dalam bentuk perseroan terbatas (PT). Ini akan melindungi para investor dari masalah *personal liability*.

Aspek-aspek perencanaan keuangan dan analisis kelayakan investasi, sebagai bagian yang utuh dari *business plan* PT GM, pada intinya mencakup visi, misi, objektif, kunci sukses, resiko-resiko dan *challenges*, yang dijelaskan dengan detail sebagai berikut.

##### **5.1.1 Visi**

Menjadi perusahaan distribusi buah-buahan alam yang terkemuka di Indonesia dengan rantai pasokan dan operasional yang berstandar internasional.

##### **5.1.2 Misi**

Seiring dengan berjalannya perusahaan baru ini serta meningkatnya *experience* dan kapabilitas internal perusahaan, maka PT GM mampu menjadi perusahaan yang *sustainable* dalam menyediakan rantai pasokan buah-buahan

alam Indonesia yang memenuhi standar internasional dengan menggunakan pengetahuan ilmiah dan teknologi pasca panen terkini yang didukung oleh teknologi informasi berbasis internet dan manajemen operasional yang efisien, demi meningkatkan nilai jual buah-buahan alam Indonesia dan memberikan kontribusi maksimal dalam peningkatan kesejahteraan para petani pemasok.

Perusahaan berharap dapat menjadi *role model* bagi pengembangan usaha sejenis di Indonesia.

### 5.1.3 **Objektif**

Objektif yang hendak dicapai, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang :

- a. Maksimalisasi laba.
- b. Maksimalisasi kesejahteraan *stakeholder*. Peningkatan kesejahteraan *stakeholder* tidak hanya merujuk ke maksimalisasi kekayaan pemilik, tetapi salah satunya juga peningkatan kesejahteraan petani sebagai *supplier* utama PT.GM.

### 5.1.4 **Kunci Sukses (*Keys to Success*)**

- a. Adanya penerapan dan kepastian pelaksanaan standar, kebijakan dan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal.
- b. Meningkatkan kedisiplinan dalam bekerja dan rasa tanggung jawab terhadap kinerja.
- c. Menjaga hubungan dan kerjasama yang baik dengan para petani pemasok, melalui kesepakatan harga beli yang sama-sama memuaskan kedua belah pihak dan berkesinambungan.
- d. Menjaga hubungan dan kerjasama yang baik dengan para *supplier* dan pihak eksternal lainnya, dengan tetap melakukan kerja sama yang saling menguntungkan dan membangun.
- e. Melalui program asuransi kesehatan & keselamatan kerja (seperti yang diatur dalam peraturan ketenagakerjaan) dan program-program kesejahteraan lainnya

diharapkan dapat meningkatkan kualitas dan kesejahteraan pegawai, sehingga nantinya dapat berkarya dengan lebih baik.

- f. Meningkatkan performa keuangan yang hasilnya tergambar dengan tingkat penjualan yang maksimal, tercapainya kepuasan konsumen atas harga jual produk dan pelayanan yang diberikan, dan selalu melakukan ekspansi untuk masa manfaat jangka pendek dan jangka panjang, baik itu *operasional* dan/atau *financial purpose*.
- g. Adanya hubungan dan kerjasama yang baik dengan para investor dan kreditor, melalui pemberian tingkat *return* investasi yang lebih tinggi dibandingkan alternative investasi lain dan pembayaran pokok dan bunga pinjaman yang tepat waktu.
- h. Adanya hubungan dan kerjasama yang baik dengan para petani pemasok, melalui kesepakatan harga beli yang sama-sama memuaskan kedua belah pihak dan berkesinambungan.

#### **5.1.5 Resiko-resiko**

Resiko-resiko yang akan dihadapi perusahaan adalah resiko-resiko yang memungkinkan aktualisasi dari perencanaan yang telah dibuat akan meleset dari perkiraan.

- a. Resiko makro dan mikroekonomi

Resiko ini datangnya dari luar perusahaan, baik secara langsung maupun tidak langsung mampu mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan dan menimbulkan kedua resiko diatas.

- b. Resiko *stand-alone* dari proyek pendirian itu sendiri.

Resiko ini didasari dengan berbagai asumsi bahwa PT. GM merupakan satu-satunya proyek yang menghasilkan aktiva perusahaan dan bahwa perusahaan merupakan satu-satunya perusahaan yang dimiliki investor. Resiko ini dapat ditandai dengan adanya indikasi-indikasi arus kas yang penuh ketidak pastian dan perusahaan tidak dapat memenuhi kewajibannya ke para investor dan kreditor.

- c. Resiko kontribusi proyek terhadap perusahaan  
Resiko ini timbul karena adanya salah satu aktivitas perusahaan yang memberikan kontribusi negative dan mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan secara keseluruhan. Resiko ini hanya mempertimbangkan efek diversifikasi di antara berbagai aktivitas pembelanjaan perusahaan dan mengabaikan efek diversifikasi portofolio investor.
- d. Resiko sistematis  
Resiko ini merupakan bagian dari resiko proyek yang tidak dapat dieliminasi melalui diversifikasi.

### **5.1.6 Challenges**

- a. Mampu menghadapi tantangan perekonomian global dan domestic yang penuh dengan ketidakpastian melalui usaha-usaha manajerial yang konservatif.
- b. Mampu menjaga *sustainable* perusahaan melalui peningkatan tingkat laba yang diperoleh.

## **5.2 Financial Planning Summary**

### **5.2.1 Asumsi-asumsi Dasar**

Asumsi-asumsi yang dibuat menggunakan ekspektasi yang sangat *conservative*, antara lain :

- a. Perencanaan keuangan disusun dengan proyeksi untuk 5 tahun ke depan. Periode pendirian dimulai pada tahun 2009 dan operasional dimulai diawal tahun 2010.
- b. Untuk asumsi perencanaan keuangan ini, umur ekonomis masing-masing aktiva tetap terdiri dari 2 tahun, 5 tahun dan 10 tahun.
- c. Pada tahun 2009, PT. GM akan memulai pembangunan fasilitas dan pembelian aktiva tetap, dan pada tahun tersebut perusahaan belum melakukan aktivitas operasional. Aktivitas operasional akan dimulai pada tahun berikutnya, pada tahun 2010 (periode 1).

### 5.2.2 Investasi Awal

Berikut rincian total kebutuhan dana untuk pembangunan fisik, pembelian aktiva tetap, dan beban bunga selama pendirian :

Sumber dana	Initial Invest.	IDC	Total
Pinjaman Bank (KI)	2.016.444.000	-	Rp 2.016.444.000
Modal sendiri	4.705.036.000	282.302.160	4.987.338.160
<b>Total pendanaan</b>	<b>6.721.480.000</b>		<b>Rp 7.003.782.160</b>

Berikut rincian besaran pinjaman, bunga, periode dan besaran angsuran yang harus dibayarkan setiap tahunnya :

Pinjaman	Rp	2.016.444.000	
Bunga KI		14%	per tahun
Periode		5	tahun
Angsuran	Rp	587.356.960	per tahun

Tahun	Angsuran	Pembayaran		Sisa Pinjaman
		Pokok	Bunga	
2009	Rp 282.302.160	-	282.302.160	Rp 2.016.444.000
2010	587.356.960	305.054.800	282.302.160	1.711.389.200
2011	587.356.960	347.762.472	239.594.488	1.363.626.729
2012	587.356.960	396.449.218	190.907.742	967.177.511
2013	587.356.960	451.952.108	135.404.852	515.225.403
2014	587.356.960	515.225.403	72.131.556	0
	Rp <b>3.219.086.958</b>	<b>2.016.444.000</b>	<b>1.202.642.958</b>	

*Bunga pada thn 2009 (periode 0) merupakan Interest During Construction (IDC)*

- Pinjaman bank (KI) akan diterima pada periode pendirian, yaitu tahun 2009. Pada tahun tersebut PT. GM sudah dikenakan beban *interest during construction* (IDC) dan bunga langsung dibayarkan pada tahun berjalan.
- Pokok pinjaman akan mulai dibayarkan ke bank pada periode berikutnya, yaitu tahun 2010 dimana PT. GM mulai beroperasi. Tiap tahunnya hingga masa pelunasan (tahun 2014) PT. GM akan membayarkan kembali pinjaman tersebut sebesar Rp 587.356.960.

- c. Penggunaan modal sendiri terdiri dari 2 (dua) tujuan, yaitu untuk pendanaan investasi awal dan pembayaran bunga IDC. Modal sendiri akan disetorkan pada awal pendirian perusahaan.
- d. Rincian investasi awal dan IDC sebagai berikut :

Aktiva tetap	Rp	6.686.480.000
Beban instalasi		35.000.000
IDC		282.302.160
<b>Total kebutuhan dana</b>	<b>Rp</b>	<b>7.003.782.160</b>

### 5.2.3 Modal Kerja

- a. Pendanaan modal kerja menggunakan pinjaman bank dengan kredit modal kerja (KMK) dengan bunga pinjaman sebesar 15%.
- b. Periode awal operasional (tahun 2010), PT. GM membutuhkan pendanaan untuk kas minimum dan juga untuk pendanaan atas kekurangan kas tahun berjalan, sehingga total pinjaman menjadi Rp 2.912.175.504,-.

Pinjaman	Rp	2.912.175.504
Bunga KMK		15% per tahun
Periode		4 tahun
Angsuran	Rp	1.020.034.177 per tahun

- c. Pokok pinjaman KMK tersebut akan dibayarkan pada tahun-tahun berikutnya dan bunga pinjaman akan langsung dibayarkan pada tahun berjalan.

Tahun	Angsuran	Pembayaran		Sisa Pinjaman
		Pokok	Bunga	
2010	Rp 436.826.326	-	436.826.326	Rp 2.912.175.504
2011	1.020.034.177	583.207.851	436.826.326	2.328.967.653
2012	1.020.034.177	670.689.029	349.345.148	1.658.278.624
2013	1.020.034.177	771.292.383	248.741.794	886.986.241
2014	1.020.034.177	886.986.241	133.047.936	-
	<b>Rp 4.516.963.033</b>	<b>2.912.175.504</b>	<b>1.604.787.529</b>	

## 5.2.4 Asumsi untuk Penyusunan Laporan Keuangan Proyeksi

### 5.2.4.1 Pendapatan

- a. Pendapatan PT. GM berasal dari penjualan buah-buahan yang dibeli dari petani, dan setelah melalui *post-harvest process* akan didistribusikan ke pembeli yang merupakan perusahaan-perusahaan *retailer* dan perusahaan pengolah bahan makanan. Untuk proyeksi penjualan, buah yang dijual adalah manggis dan alpukat.
- b. Unit penjualan dalam satuan kilogram (kg). Kenaikan unit penjualan setiap tahunnya menggunakan asumsi tingkat pertumbuhan produktivitas hortikultura, yaitu sebesar 5% setiap tahunnya.
- c. Harga jual meningkat setiap tahunnya sebesar 7%, dibandingkan kenaikan harga beli maka kenaikan harga jual lebih besar 1%.

### 5.2.4.2 Pembelian Buah

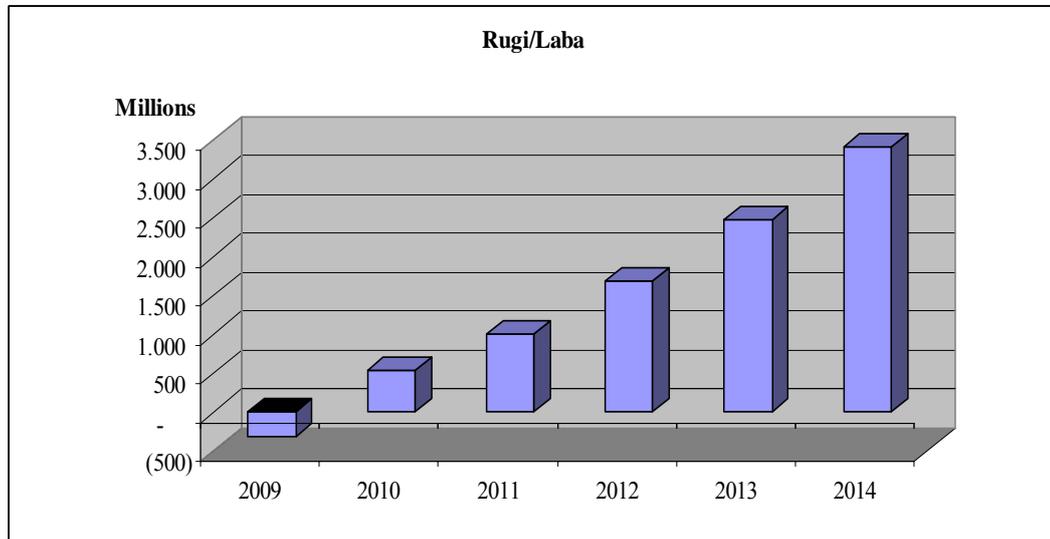
Untuk kenaikan harga beli setiap tahunnya menggunakan rata-rata tingkat inflasi per tahun, sebesar 6%.

### 5.2.4.3 Biaya dan Beban

- a. Biaya dan beban PT. GM berasal dari biaya bahan langsung, biaya buruh langsung, biaya overhead pabrik, biaya operasional, dan beban bunga.
- b. Kenaikan biaya dan beban (terkecuali biaya buruh langsung, biaya gaji operasional, beban depresiasi, beban bunga, dan biaya asuransi) setiap tahunnya menggunakan rata-rata tingkat inflasi per tahun, sebesar 6%.
- c. Biaya buruh langsung dan biaya gaji operasional meningkat sebesar 9% per tahunnya, mengikuti rata-rata kenaikan UMP.
- d. Metode penyusutan menggunakan metode garis lurus dengan nilai *salvage* : 0. Umur ekonomis aktiva tetap terdiri dari 2 tahun, 5 tahun, dan 10 tahun.
- e. Beban bunga terdiri dari bunga KI dan bunga KMK. Biaya asuransi dari tahun ke tahun selalu tetap dan tidak mengalami kenaikan.

### 5.3 Proyeksi Rugi/Laba

**Gambar 5.1 Kenaikan Laba Perusahaan**



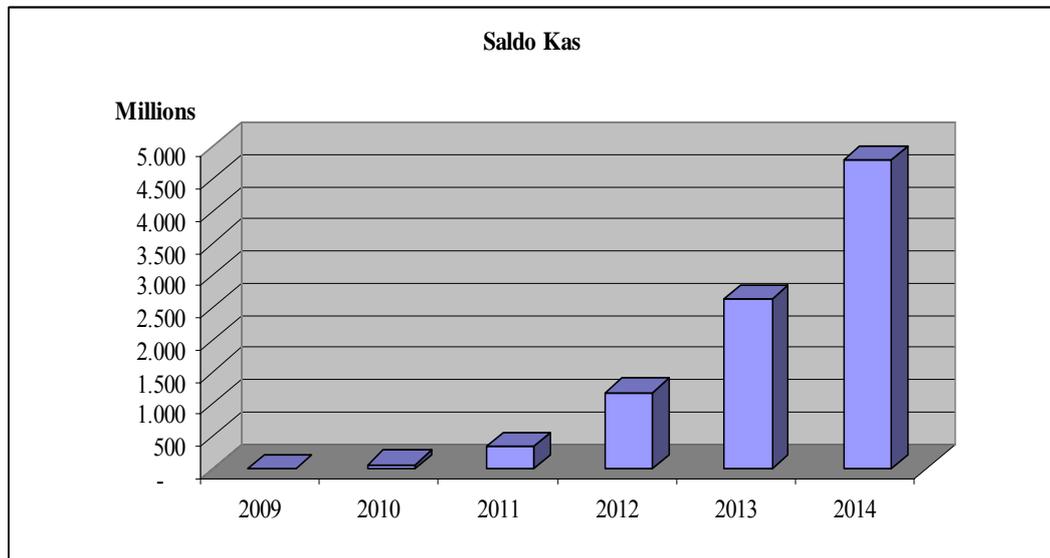
Setelah dihasilkannya proyeksi-proyeksi seperti proyeksi penjualan, pembelian, HPP dan beban operasional, walaupun pada tahun 2009 PT. GM mengalami kerugian, itu lebih dikarenakan belum beroperasinya perusahaan dan kerugian tersebut merupakan beban atas pendirian. Tahun 2010, periode awal perusahaan beroperasi, PT. GM telah memperoleh laba dan mengalami kenaikan terus menerus hingga akhir tahun proyeksi. Untuk tariff pajak penghasilan, PT. GM dikenakan tariff sebesar 25% per tahunnya.

### 5.4 Proyeksi Arus Kas

- Arus kas masuk berasal dari setoran pendanaan, penerimaan kas atas penjualan tunai periode berjalan (80% dari total penjualan periode berjalan) dan penerimaan piutang dagang (20% dari total penjualan periode sebelumnya), sedangkan arus kas keluar berasal dari pembayaran atas pembelian tunai, pembayaran biaya dan beban periode berjalan (termasuk didalamnya beban bunga), pembayaran pajak, dan pembayaran pokok hutang.
- Setiap tahunnya perusahaan menganggarkan kas minimum yang bertujuan untuk menjaga ketersediaan saldo kas. Untuk tahun pertama beroperasi, PT.

GM menganggarkan kas minimum sebesar Rp 500.000.000,- dan setiap periode berikutnya sebesar Rp 100.000.000,-

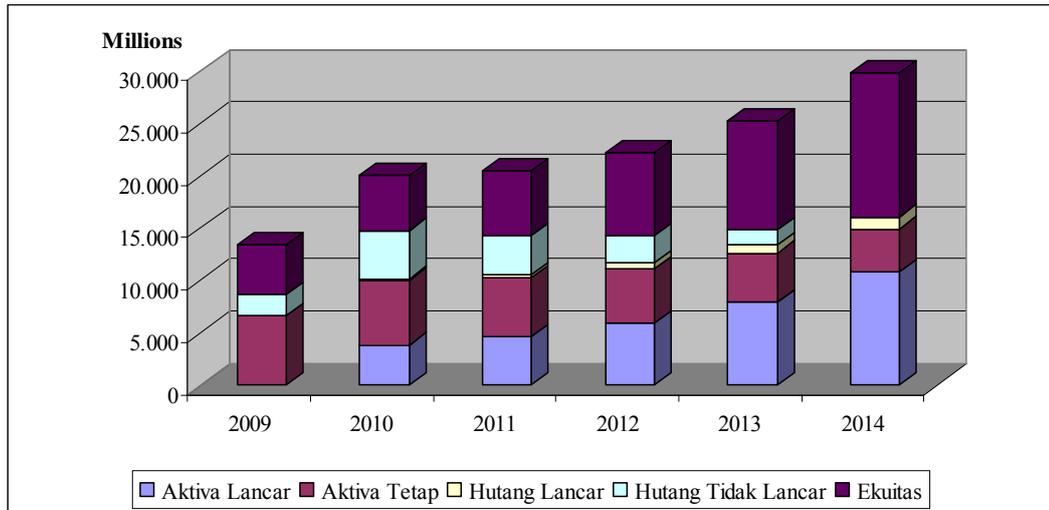
**Gambar 5.2 Posisi Kas**



## 5.5 Proyeksi Neraca

- Piutang dagang berasal dari penjualan kredit periode berjalan (20% dari total penjualan)
- Persediaan dicatat dengan metode *first in first out* (FIFO). Apabila dengan satuan unit (kg), maka nilai total persediaan akhir sama dengan 20.000 kg atau 20 ton, sesuai dengan kapasitas penyimpanan PT. GM.
- Nilai aktiva tetap setiap tahunnya mengalami penurunan akibat adanya beban depresiasi (penyusutan).
- Hutang dagang bernilai nol dikarenakan pembelian buah ke petani dengan system *cash and carry* atau pembelian tunai.
- Hutang pajak berasal dari nilai kewajiban pajak penghasilan atas laba yang diterima pada periode berjalan, dan akan dilunasi pada periode berikutnya.
- Hutang bank jangka panjang merupakan akumulasi dari penerimaan pinjaman KI dan akumulasi pembayaran hingga pelunasan pada tahun 2014.

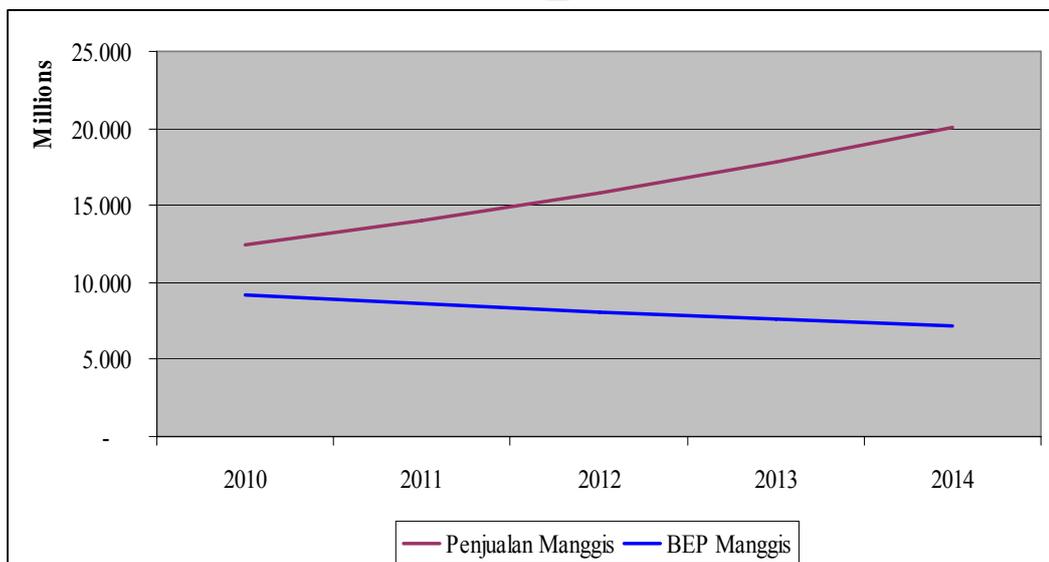
**Gambar 5.3 Neraca**



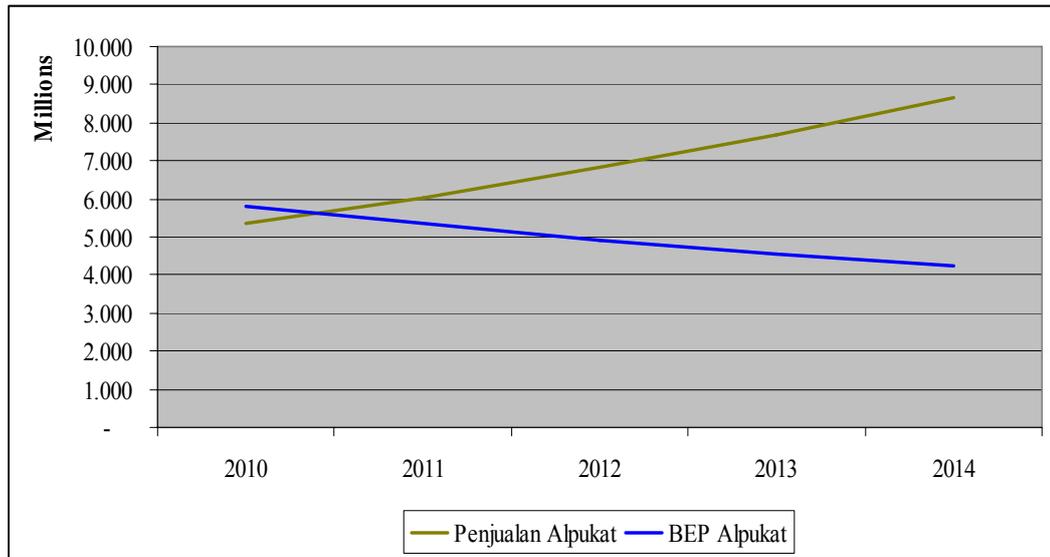
### 5.6 Analisis *Break-even*

Dapat dilihat pada ilustrasi gambar dibawah menunjukkan bahwa penjualan manggis jauh melebihi garis *break-even*, sebaliknya penjualan alpukat pada awal periode operasional (tahun 2010) mengalami penjualan dibawah poin *break-even* dan tahun-tahun berikutnya penjualan alpukat terus mengalami peningkatan diatas BEP. Ini terjadi dikarenakan penjualan alpukat yang jauh lebih rendah dibandingkan manggis, sementara total biaya dan beban (kecuali biaya bahan langsung) dibebankan secara proposional sama dengan manggis.

**Gambar 5.4 Analisis BEP Manggis**



**Gambar 5.5 Analisis BEP Alpukat**



### **5.7 Analisis Kelayakan Investasi**

- Menggunakan metode *net present value* (NPV) dengan *discount rate* sama dengan 15,69% (*average ROE*), maka diperoleh  $NPV \geq 0$ , sebesar Rp 2.108.607.157,-. Ini artinya investasi pada PT. GM menunjukkan bahwa hasil yang diperoleh memberikan nilai tambah bagi pemiliknya sehingga layak untuk dilaksanakan.
- Dengan menggunakan *internal rate of return* (IRR), maka diasumsikan NPV sama dengan 0. Syarat agar usulan investasi tersebut diterima adalah IRR haruslah lebih besar dari *discount rate* yang digunakan untuk menghitung NPV, atau juga IRR haruslah lebih besar dari tingkat *return* yang diinginkan investor. Untuk usulan investasi ini, diperoleh IRR lebih besar dari pada *discount rate* yang digunakan (22% > 15,69%), maka usulan investasi diterima.
- Untuk periode pengembalian, baik dengan menggunakan *payback period* dan *discounted payback period*, maka diperoleh periode pengembalian setelah tahun ke 5.
- Dengan menggunakan metode APV diperoleh nilai Rp 2.635.858.738,-  $\geq 0$ . Sesuai dengan kriteria penerimaan usulan investasi maka usulan investasi pendirian PT. GM diterima.

- e. Dengan menggunakan metode WACC sebagai *discount rate* diperoleh nilai  $NPV_{wacc} \geq 0$ , sebesar Rp 2.674.425.039,-. Sesuai dengan kriteria penerimaan usulan investasi  $NPV_{wacc}$ , maka usulan investasi pendirian PT. GM diterima.
- f. Dari keseluruhan metode yang digunakan menghasilkan hasil analisis yang sama yang sesuai dengan kriteria penerimaan usulan investasi, yaitu usulan investasi pendirian PT. GM diterima.

## 5.8 *Financial Management Summary*

- a. Maksimalisasi laba yang dimaksud adalah pencapaian optimalisasi laba. Optimalisasi laba tidak hanya untuk tujuan jangka pendek, melainkan juga untuk pencapaian tujuan jangka panjang. Optimalisasi laba terkait dengan tingkat *sustainability* perusahaan.
- b. Melalui sinergi antar departemen diharapkan optimalisasi laba dapat tercapai dengan adanya usaha-usaha pencapaian efisiensi biaya dalam setiap aktivitas perusahaan dan adanya usaha-usaha peningkatan penjualan.
- c. Merujuk pada perolehan tingkat IRR : 22% yang lebih besar dari tingkat *return* yang diharapkan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa PT. GM berpotensi meningkatkan kesejahteraan *stakeholder*, terutama pemilik modal.
- d. PT GM akan menggunakan aplikasi Quickbooks Pro sebagai aplikasi akuntansi. Aplikasi ini merupakan aplikasi no.1 yang digunakan oleh *small-medium enterprise* di Amerika Serikat dan Kanada. Aplikasi ini mampu meng-ekspor data ke dalam *spreadsheet*, yang kemudian akan diproses dan diolah lebih lanjut dalam operasi sistem informasi keuangan dan manajemen. Untuk mengintegrasikan sistem informasi keuangan dan akuntansi menggunakan sistem ERP.
- e. Selama berjalannya operasional perusahaan, bagian keuangan dan bagian operasional akan terus melakukan *cost-management* dan mencoba untuk menerapkan *activity-based costing*. Tujuan dari *activity-based costing* adalah supaya PT. GM dapat mengalokasikan biaya-biaya yang timbul secara lebih tepat ke produk sesuai dengan pemakaian aktivitas yang menghasilkan produk.

- f. Untuk proyeksi keuangan ini PT. GM diasumsikan untuk tidak membagikan deviden kepada para investor. Akan tetapi ketika perusahaan telah berjalan dan memperoleh laba, PT. GM akan mempertimbangkan untuk melakukan pembayaran deviden dan pelaksanaannya akan dilakukan setelah perolehan laba tahun ke 5 sesuai dengan periode pengembalian.
- g. Melihat lampiran 2 : Analisis Rasio, direncanakan perlunya meninjau kembali kebijakan penjualan kredit, terkait dengan *collection period* yang membutuhkan sekitar 2 bulan untuk penagihan. Targetnya untuk penagihan piutang hanya butuh waktu 1 bulan.
- h. Melihat lampiran 2 : Analisis Rasio, *ratio days to sell inventory*, direncanakan perlunya meninjau aktivitas penjualan. Target perputaran persediaan paling lama hanya membutuhkan waktu 2 hari.
- i. Melihat lampiran 2 : Analisis Rasio, dengan menggunakan *degree of operating leverage*, maka kita dapat mengukur sensitivitas laba terhadap kemungkinan perubahan penjualan :

<u><i>Degree of Operating Leverage (DOL)</i></u>	
2010	2,41
2011	1,78
2012	1,46
2013	1,32
2014	1,22

Dengan tingkat pengungkit operasi (DOL) antara 2,41 dan semakin mengecil hingga 1,22 pada akhir tahun 2014, maka untuk tahun 2010 ini menunjukkan setiap ada perubahan 1% pada perubahan penjualan akan mengubah 2,41% laba dengan arah yang sama, baik naik maupun menurun. Untuk itu diharapkan perlu adanya kebijakan-kebijakan strategis untuk menghadapi kemungkinan-kemungkinan perubahan yang dapat mempengaruhi kinerja PT. GM secara keseluruhan.