



UNIVERSITAS INDONESIA

BUSINESS PLAN
PERTAMBANGAN PASIR PT XYZ
TINJAUAN DAN ANALISIS KEUANGAN

TESIS

YUDHA ALDILA
0806434063

FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
JULI 2010



UNIVERSITAS INDONESIA

BUSINESS PLAN
TAMBANG PASIR PT XYZ
TINJAUAN DAN ANALISIS KEUANGAN

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen**

YUDHA ALDILA
0806434063

FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
KEKHUSUSAN MANAJEMEN UMUM
JAKARTA
JULI 2010

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk,
telah saya nyatakan dengan benar**

Nama : Yudha Aldila

NPM : 0806434063

Tanda Tangan : 

Tanggal : 22 Juli 2010

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Yudha Aldila
NPM : 0806434063
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : *Business Plan* Pertambangan Pasir PT XYZ: Tinjauan dan Analisis Keuangan

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Jeddy Januardi, MSc (.....)
Penguji : Dr. Mohammad Hamsal (.....)
Penguji : Muslim E Harahap, MSIE, MBA (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : Juli 2010

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas limpahan rahmatNya sehingga tesis yang berjudul “*Business Plan* Pertambangan Pasir PT XYZ: Tinjauan dan Analisis Keuangan” ini bisa selesai. Penulisan tesis ini merupakan salah satu syarat yang harus dipenuhi untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Sesuai judulnya, tesis ini merupakan salah satu bagian dari *business plan* mengenai pendirian perusahaan pertambangan pasir. Bagian lainnya adalah tinjauan dan analisis mengenai operasional, pemasaran, dan sumber daya manusia, yang ditulis oleh dua penulis lain, yaitu Michael Jeffrey C dan Juan Sumando N.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan baik dalam penyusunan maupun pembahasan dalam tesis ini akibat keterbatasan pada diri penulis. Untuk itu, saran dan kritik yang membangun sangat penulis harapkan demi semakin sempurnanya tesis ini.

Selama penyusunan tesis, penulis tidak lepas dari bantuan dan dukungan dari banyak pihak melalui berbagai cara. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof Rhenald Kasali, PhD, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Indonesia.
2. Bapak Jeddy Januardi, MSc, selaku dosen pembimbing yang selalu memberikan arahan, pencerahan ilmu, semangat dan waktunya dalam penyusunan tesis ini.
3. Orang tua penulis yang senantiasa mendukung dan mendoakan penulis dalam penyusunan tesis ini.
4. Keluarga penulis, Aulia Rizka dan Neysa Quinnova, yang selalu sabar berdoa dan memberikan motivasi sehingga tesis ini selesai.
5. Michael Jeffrey C dan Juan Sumando N, sebagai mitra bersama yang tidak pernah putus asa dalam penyusunan tesis ini.
6. Segenap staf pengajar dan karyawan Program Studi Magister Manajemen.
7. Karyawan Perpustakaan MMUI yang sangat membantu dalam menyediakan fasilitas dan asistensi untuk pencarian referensi yang penulis butuhkan.
8. Rekan-rekan seperjuangan di Program Studi Magister Manajemen angkatan 2008, terutama kelas G081.
9. Pihak-pihak lain yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu atas semua bantuannya yang tulus ikhlas hingga selesainya tesis ini.

Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi banyak pihak.

Jakarta, Juli 2010

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Yudha Aldila
NPM : 0806434063
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Tesis

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-Exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

***Business Plan* Pertambangan Pasir PT XYZ: Tinjauan dan Analisis Keuangan**

berserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmediakan/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 22 Juli 2010

Yang Menyatakan,



Yudha Aldila

ABSTRAK

Nama : Yudha Aldila
NPM : 0806434063
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : *Business Plan* Pertambangan Pasir PT XYZ:
Tinjauan dan Analisis Keuangan

Tesis ini membahas mengenai penyusunan rencana usaha (*business plan*) pertambangan pasir di daerah Rumpin, Kabupaten Bogor. Menariknya industri ini didasarkan atas banyaknya kebutuhan pasir oleh pengembang perumahan di daerah Serpong yang belum mampu diimbangi oleh pasokan pasir yang ada. Strategi dan langkah-langkah dalam membangun usaha ini akan dijabarkan secara rinci, khususnya pada fungsi keuangan. Analisis yang dilakukan meliputi proyeksi kinerja perusahaan dan perhitungan kelayakan investasi selama lima tahun ke depan. Proyeksi kinerja dijelaskan dalam bentuk neraca, laba/rugi, arus kas, dan struktur biaya. Sedangkan untuk analisis kelayakan, digunakan metode *Net Present Value* (NPV), *Internal Rate of Return* (IRR), dan *payback period*.

Kata Kunci : rencana usaha, pertambangan pasir, strategi, keuangan

ABSTRACT

Name : Yudha Aldila
NPM : 0806434063
Study Program : Magister of Management
Title : Business Plan of Sand Mining PT XYZ:
Financial Review and Analysis

The thesis describes the business plan of sand mining in Rumpin, Bogor. The attractiveness about this industry is based on the huge demand of sand by the house developers in Serpong which has not been fulfilled by the existing suppliers. The strategies and steps needed to run the business will be explained in detail, focusing on financial function. The analysis includes performance projection and investment feasibility in five years ahead. Performance projection will be described in form of balance sheet, income statement, cash flow statement, and cost structure. The feasibility analysis will be supported by the calculation using Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR), and Payback Period.

Keywords : business plan, sand mining, strategy, finance

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Urgensi.....	3
1.3 Isu Bisnis.....	4
1.4 Tujuan Penyusunan Rencana Usaha.....	4
1.4.1 Tujuan Umum	4
1.4.2 Tujuan Khusus.....	5
1.5 Ruang Lingkup Masalah	5
1.6 Profil Perusahaan.....	5
1.7 Metodologi Penelitian.....	8
1.8 Proses Penelitian.....	8
1.9 Sistematika Penulisan	9
BAB 2 ANALISIS PASAR	11
2.1 <i>Remote Environment</i>	12
2.2 <i>Industry Environment</i>	18
2.3 <i>Operating Environment</i>	28
2.4 Hasil Analisis Pasar	32
2.5 Analisis Internal.....	34

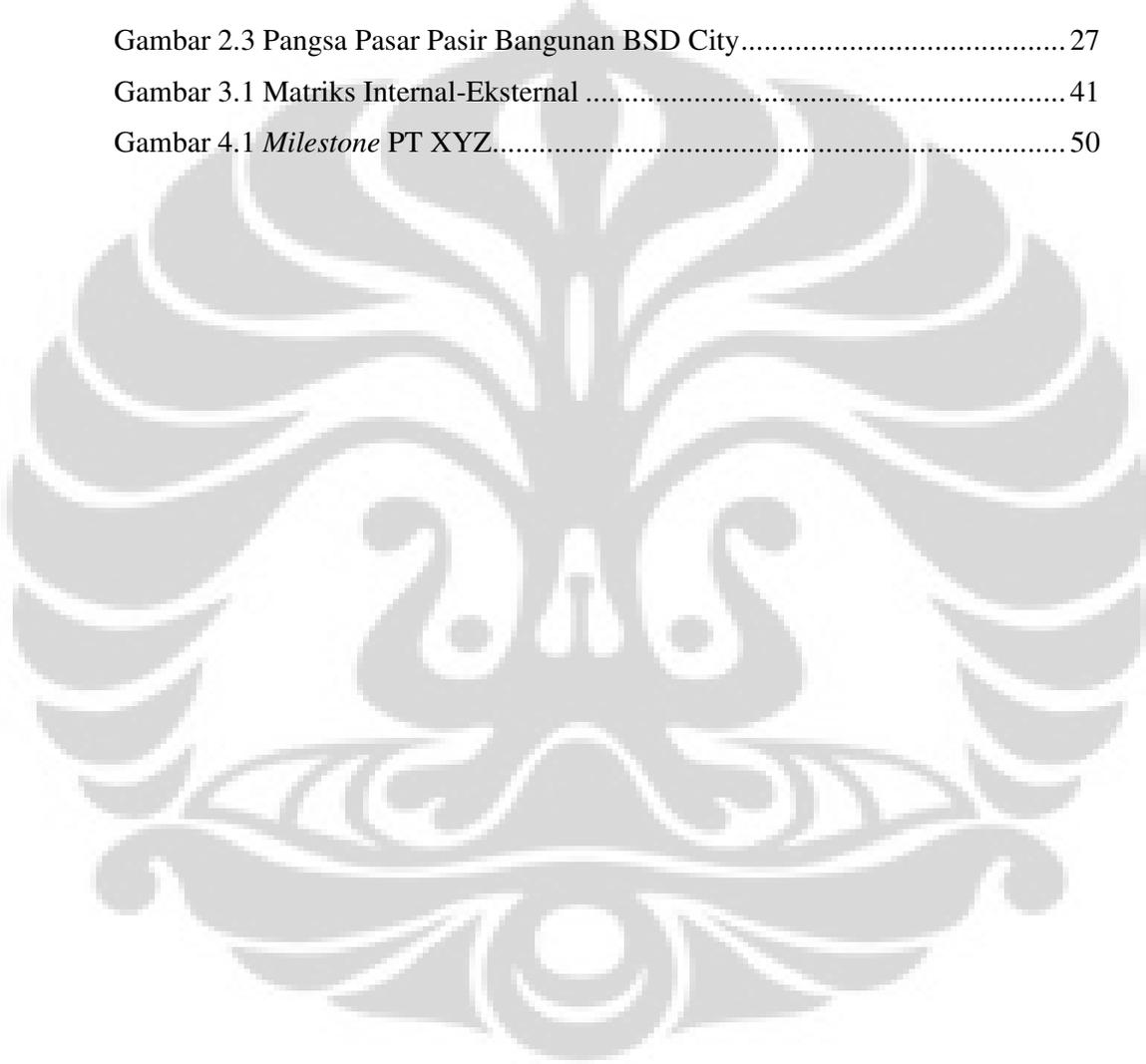
BAB 3 STRATEGI BISNIS.....	37
3.1 Perumusan Strategi	37
3.2 Pemilihan Strategi Bisnis	44
3.3 Strategi Fungsional	47
BAB 4 RENCANA FUNGSIONAL	49
4.1 <i>Milestones</i>	49
4.2 Fungsi Keuangan	50
4.2.1 Asumsi	51
4.2.2 Modal Awal.....	52
4.2.3 Sumber Dana	54
4.2.4 Proyeksi Pendapatan Penjualan.....	54
4.2.5 Proyeksi Laba/Rugi	56
4.2.6 Proyeksi Arus Kas	59
4.2.7 Proyeksi Neraca.....	61
4.2.8 Analisis Keuangan.....	63
BAB 5 KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL	67
5.1 Kesimpulan	67
5.1.1 Kesimpulan Umum.....	67
5.1.2 Kesimpulan Khusus	67
5.2 Implikasi Manajerial.....	68
DAFTAR REFERENSI	71

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 <i>External Factors Evaluation</i> (EFE) Industri Pasir.....	38
Tabel 3.2 <i>Internal Factors Evaluation</i> (IFE) Perusahaan.....	40
Tabel 3.3 Analisis SWOT	42
Tabel 4.1 Asumsi-asumsi yang digunakan dalam rencana usaha	51
Tabel 4.2 Sumber modal awal perusahaan.....	54
Tabel 4.3 Proyeksi Pendapatan Penjualan	55
Tabel 4.4 Proyeksi Laporan Laba/Rugi	58
Tabel 4.5 Proyeksi <i>Cash Flow</i>	60
Tabel 4.6 Proyeksi Neraca Keuangan.....	61
Tabel 4.7 Perhitungan Proyeksi.....	63
Tabel 4.8 Proyeksi Rasio Keuangan.....	64

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Struktur Organisasi Perusahaan.....	7
Gambar 1.2 Proses Pembentukan Strategi	8
Gambar 2.1 Komponen Lingkungan Pasar	12
Gambar 2.2 <i>Five Forces</i> Porter	19
Gambar 2.3 Pangsa Pasar Pasir Bangunan BSD City.....	27
Gambar 3.1 Matriks Internal-Eksternal	41
Gambar 4.1 <i>Milestone</i> PT XYZ.....	50



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Matriks <i>Milestone</i> PT XYZ.....	73
Lampiran 2 Lahan Penambangan Pasir.....	76
Lampiran 3 Penggalan oleh Alat Berat.....	76
Lampiran 4 Mesin Sedot Pasir	77
Lampiran 5 <i>Loading Area</i>	77
Lampiran 6 Tingkat inflasi Indonesia tahun 2005-2009.....	78
Lampiran 7 Rata-rata inflasi dari tahun 2005-2009.....	78
Lampiran 8 Obligasi pemerintah Indonesia	79
Lampiran 9 Proyeksi Pendapatan Penjualan	80
Lampiran 10 Proyeksi Laporan Laba/Rugi	81
Lampiran 11 Proyeksi <i>Cash Flow</i>	82
Lampiran 12 Proyeksi Neraca Keuangan.....	83
Lampiran 13 Biaya Pra Produksi.....	85
Lampiran 14 Proyeksi Struktur Biaya	86

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Tesis ini akan membahas mengenai rencana bisnis (*business plan*) tambang pasir yang memproduksi pasir bangunan di Kecamatan Rumpin, Kabupaten Bogor. Tujuan yang paling mendasar dari suatu usaha adalah mencari untung yang sebesar-besarnya. Di bawah ini akan dipaparkan bagaimana rencana bisnis ini dapat menghasilkan keuntungan dari usahanya dalam memproduksi pasir bangunan.

Setiap tahun Pemerintah Indonesia mempunyai target-target pertumbuhan ekonomi. Badan Pusat Statistik (BPS) memprediksi pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2010 berkisar antara 5,5% - 6%. Pertumbuhan ini merupakan refleksi agregat dari seluruh sektor yang ada. Salah satu sektor yang dapat menjadi indikator adanya pertumbuhan perekonomian adalah sektor properti. Sektor ini sangat terkait dengan industri produksi pasir bangunan karena pasir bangunan merupakan salah satu bahan dasar untuk pembangunan rumah modern.

Dalam artikel Kompas (2010), penyaluran Kredit Pemilikan Rumah (KPR) melonjak pada triwulan I di tahun 2010. Bank Tabungan Negara (BTN) telah menyalurkan KPR Rp. 4,56 triliun atau tumbuh 45% dibandingkan dengan realisasi KPR di periode yang sama tahun 2009. Hal ini dipicu oleh tren penurunan suku bunga KPR. Informasi berikutnya menggambarkan bahwa pertumbuhan kebutuhan rumah saat ini adalah 800.000 unit per tahun, sementara pasokannya hanya 300.000 unit per tahun. Hal ini menunjukkan betapa besarnya kebutuhan akan tempat tinggal di Indonesia serta betapa besarnya peluang di dalam industri ini. Peluang tersebut menjadi salah satu faktor tumbuhnya kompleks-komplek hunian baru yang dibangun oleh para pengembang *real estate*.

Dalam rangka menangkap peluang ini, pengembang-pengembang berskala besar merencanakan pengembangan lahan yang luar biasa besar. Seperti halnya Bumi Serpong Damai (BSD) City, salah satu pengembang terbesar di daerah Serpong, Tangerang dan sekitarnya, merencanakan lima sampai sepuluh tahun ke

depan akan membangun 150.000 unit rumah di kawasan Serpong. Sejauh ini kawasan tersebut bisa dikatakan maju pesat karena, sebagai salah satu kota satelit dari Jakarta, kawasan Serpong sangat menjanjikan dengan dibangunnya 3 pusat perbelanjaan yang besar (Summarecon, Teras Kota, Mall of BSD) dan kawasan perkantoran yang cukup luas.

Selain sektor properti perumahan, properti komersil juga menunjukkan suatu kemajuan yang cukup pesat. Hal ini dapat dilihat dengan banyaknya gedung-gedung baru yang bermunculan di kota-kota besar di Indonesia. Gubernur DKI Jakarta Fauzi Bowo sudah mencanangkan kawasan Jalan Dr Satrio sebagai kawasan wisata belanja yang memiliki trotoar lebar yang memanjakan pejalan kaki, seperti Orchard Road di Singapura, Bintang Walk di Kuala Lumpur, atau Champ Elysees di Paris. Menurut catatan Asosiasi Pengusaha Pusat Belanja Indonesia (APPBI), selama tahun 2008-2009 sebanyak 10 pusat perbelanjaan baru dibuka di Jabodetabek. Salah satunya adalah gedung perkantoran yang sedang dibangun di Setia Budi, Jakarta Selatan oleh Bakrie Group. Contoh daerah yang terus berkembang adalah komplek perumahan BSD di Tangerang, Banten.

Sektor properti di Indonesia, khususnya di daerah Tangerang, mengalami perkembangan yang pesat. Hal ini dapat dilihat dari tumbuhnya *real estate* di daerah Serpong, Tangerang, yang dipelopori oleh BSD. Banyaknya rumah sederhana hingga mewah yang dibangun di daerah Serpong menjadi bukti nyata kegiatan pengembangan pembangunan rumah. Tidak hanya jumlah rumah yang berkembang, tetapi jumlah pengembang juga ikut berkembang. Fenomena ini dapat dilihat dari munculnya beberapa pengembang baru di daerah Serpong.

Kebutuhan akan pasir untuk daerah Serpong dan sekitarnya setidaknya mencapai 15.000.000 m³. Hal ini diperoleh berdasarkan data dari BSD yang akan membangun rumah sebanyak 150.000 unit dalam kurun waktu 10 tahun mendatang. Dengan rencana BSD City untuk membangun rumah sebanyak itu dapat dihitung besar kebutuhan pasir bangunan BSD City untuk mengembangkan rencananya.

Di wilayah Serpong dan sekitarnya terdapat lima perusahaan penambang pasir yang beroperasi. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi di tempat pertambangan pasir yang ada, masing-masing perusahaan ini mampu

memproduksi rata-rata 120.000 m³ per tahun, dengan total mencapai 600.000 m³ per tahunnya. Dengan demikian jumlah yang akan diproduksi untuk sepuluh tahun mendatang mencapai 6.000.000 m³. Dari data ini, bisa dilihat bahwa jumlah kebutuhan masih jauh lebih besar daripada pasokan yang ada sehingga berapapun jumlah pasokan pasir yang dihasilkan pasti terserap oleh pasar. Hal inilah yang menjadi salah satu faktor kenapa industri ini sangat menarik. Peluang untuk memasuki industri pertambangan pasir di daerah ini masih sangat potensial.

Pasir atau yang biasa disebut pasir bangunan merupakan salah satu bahan dasar dari bangunan selain semen, batu bata, batu kerikil, besi baja, dan lain sebagainya. Pasir dapat digunakan dalam segala macam bangunan kokoh seperti rumah, ruko, gedung sampai untuk aksesoris bangunan seperti patung, pilar, dan lain-lain. Pasir bangunan dapat diperoleh dari berbagai sumber, yaitu laut, semburan gunung berapi, sungai, maupun tanah. Pasir yang berasal dari laut biasa dikenal sebagai pasir laut. Salah satu contoh pasir yang berasal dari semburan gunung berapi adalah pasir galunggung. Menambang pasir dari dalam tanah mirip dengan menambang batu bara, hanya saja penambangan pasir dilakukan dalam areal yang tidak sebesar dan tidak serumit pertambangan batu bara baik secara operasional maupun secara administratif dan perizinan.

Lokasi penambangan pasir PT. XYZ berada di Kecamatan Rumpin, Kabupaten Bogor. Pemilihan lokasi ini didasarkan atas kandungan pasir yang terdapat pada areal tanah tersebut. Permukaan tanah yang adalah landai sehingga penambangan yang dilakukan bersifat penggalian. Pasir diproduksi dengan cara menggali permukaan tanah bagian atas yang terdiri atas tanah merah sampai batas tertentu kemudian disedot ke atas permukaan tanah untuk kemudian dijual kepada konsumen. Pertimbangan lain pemilihan lokasi tersebut adalah daerah tersebut memiliki jarak tempuh yang relatif dekat dengan daerah Serpong yang sedang giat melakukan pembangunan perumahan dan properti lain.

1.2 Urgensi

Kebutuhan yang besar akan pasir, khususnya di daerah Serpong dan sekitarnya, mengindikasikan adanya suatu peluang usaha yang besar pada sektor pertambangan pasir. Pembangunan properti akan selalu membutuhkan pasir sehingga para pengembang akan mencari pasokan pasir yang bisa mereka

andalkan untuk menjalankan aktivitas mereka. Permintaan akan pasir saat ini belum mampu dipenuhi oleh para pemasok.

Selain itu, lokasi tambang pasir yang akan dikerjakan terletak di daerah yang cukup dekat dengan calon pembeli. Walaupun secara administrasi pemerintahan Kecamatan Rumpin berada di Kabupaten Bogor, namun secara geografis lokasi tambang pasir tersebut berdekatan dengan area BSD. Terlebih lagi di sekitar Serpong tidak banyak tambang pasir yang beroperasi.

1.3 Isu Bisnis

Isu bisnis yang terkait dengan rencana bisnis ini adalah adanya pasar yang cukup luas yang membutuhkan pasir sebagai bahan utama dalam membangun rumah. Sebanyak apapun pasir yang diproduksi akan laku terjual. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pada saat ini usaha tambang pasir memiliki *captive market*.

Selain isu tersebut terdapat pula hal-hal lain yang harus diperhatikan khususnya berkaitan dengan pertambangan, misalnya isu lingkungan hidup. Produksi bahan-bahan sumber alam seperti pertambangan, penggalian, dan bentuk-bentuk lain yang mengubah struktur alam menyebabkan perubahan kondisi lingkungan alam. Bagaimana kebijakan para pengusaha bisnis dalam menanggulangi hal ini akan sangat penting dalam menjaga citra industri pertambangan pasir.

Isu lain yang terkait adalah maraknya berita permasalahan pertambangan pasir yang ilegal. Banyak artikel menunjukkan bahwa penambangan pasir ilegal merugikan masyarakat dan ditutup oleh pemerintah setempat. Hal ini merupakan isu yang harus diperhatikan bagi para pengusaha pertambangan pasir. Kelalaian mengenai perizinan akan membuat usaha yang telah dibangun tersebut akan ditutup sehingga mengakibatkan kerugian yang besar bagi perusahaan.

1.4 Tujuan Penyusunan Rencana Usaha

1.4.1 Tujuan Umum

Tujuan umum penulisan rencana bisnis ini adalah sebagai berikut:

- Menunjukkan besarnya potensi usaha pertambangan pasir.

- Memberikan gambaran strategi bisnis dan strategi fungsi-fungsi yang ada di dalam perusahaan dalam mengelola model bisnis pertambangan pasir.
- Memudahkan pelaku usaha pertambangan pasir dalam mencari informasi dan pembelajaran tentang pengelolaan usaha pertambangan pasir.

1.4.2 Tujuan Khusus

Tujuan khusus penulisan rencana bisnis ini adalah sebagai berikut:

- Memberikan gambaran strategi fungsi keuangan dalam rencana usaha pertambangan pasir.
- Memberikan gambaran proyeksi keuangan selama lima tahun ke depan.
- Menganalisis kelayakan investasi bisnis pertambangan pasir.

1.5 Ruang Lingkup Masalah

Untuk menjaga kesamaan pemahaman, penulisan rencana bisnis ini dibatasi pada hal-hal berikut:

- Berdasarkan klasifikasi dari Kementerian Perindustrian dan Perdagangan, industri pertambangan pasir yang dimaksud di dalam tulisan ini adalah industri pertambangan hasil bumi golongan C.
- Lingkup bisnis adalah menyediakan pasir bangunan.
- Sasaran pasar adalah para distributor pasir maupun konsumen akhir di daerah Serpong, Tangerang dan sekitarnya.
- Lokasi pertambangan berada di daerah Rumpin, Bogor.
- Lokasi pertambangan pasir berada dekat dengan tambang pasir yang sudah tidak diproduksi.
- Pembahasan mengenai pendahuluan, analisis pasar, dan strategi bisnis dilakukan secara menyeluruh, sedangkan untuk rencana fungsional, rencana bisnis ini hanya menekankan pada fungsi keuangan.

1.6 Profil Perusahaan

Perusahaan akan didirikan sebagai bagian awal rencana usaha ini dalam bentuk perseroan terbatas. Kegiatan perusahaan yang berupa pertambangan pasir akan dilakukan di Kecamatan Rumpin, Kabupaten Bogor, Jawa Barat. Alasan

mendirikan usaha tambang pasir di daerah tersebut adalah karena daerah tersebut mengandung pasir dan dapat diambil hasil buminya.

Sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia, pendirian badan usaha ini akan memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- a. Pembuatan Akta Pendirian Perusahaan di Notaris dan didaftarkan pada Kementerian Hukum dan HAM.
- b. Tanda Daftar Perusahaan (TDP)
- c. Surat keterangan domisili perusahaan
- d. Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP)
- e. Izin Undang-undang Gangguan (HO)
- f. Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP)
- g. Surat Izin Penambangan Daerah (SIPD)

Nama Perusahaan : **PT. XYZ**
 Bidang kegiatan : Melakukan aktivitas penambangan atau produksi produk pasir bangunan yang akan digunakan untuk bahan baku rumah atau bangunan-bangunan lainnya.
 Bentuk perusahaan : Perseroan Terbatas (PT)
 Kantor Pusat : Rumpin, Bogor
 Lokasi Pertambangan : Rumpin, Bogor
 Struktur permodalan : 100% modal dari para pemegang saham dan pelaku usaha sebanyak tiga orang.
 Pemegang Saham : Michael Jeffrey Christianto
 Juan Sumando Nababan
 Yudha Aldila

Visi perusahaan

Menjadi perusahaan berbasis sumber daya alam, khususnya pertambangan pasir bangunan berskala regional dan mampu bersaing dalam era globalisasi.

Misi Perusahaan

- Menyediakan pasir yang sesuai dengan kebutuhan pasar dalam skala regional untuk wilayah kabupaten Tangerang

- Memberikan kesempatan bagi setiap karyawan untuk berusaha dan mengembangkan diri sesuai dengan nilai-nilai yang ada di perusahaan
- Pengelolaan pertambangan pasir secara efektif dan efisien
- Mekanisme keuangan yang tepat guna
- Pengelolaan sumber daya manusia yang tepat guna
- *Profit* yang didapatkan sesuai dengan rencana bisnis
- *Shareholders value* meningkat

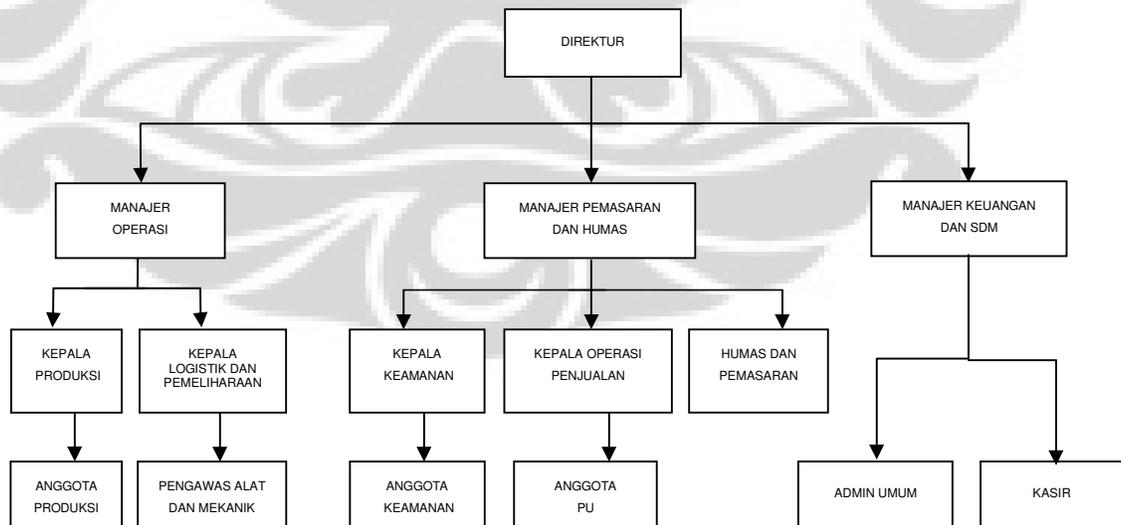
Long-term objectives

Objektif jangka panjang perusahaan untuk lima tahun mendatang pada tahun 2016 adalah perusahaan:

- Mempunyai rata-rata produksi per tahun minimal 120.000 m³ pasir
- Memiliki lahan baru dengan luas areal minimal 50.000 m² di daerah yang dapat terjangkau oleh konsumen daerah Tangerang, Serpong dan sekitarnya
- Mencapai rata-rata *Return On Equity* (ROE) selama lima tahun minimal 52%

Struktur Organisasi

Struktur organisasi perusahaan dijabarkan sebagai berikut.

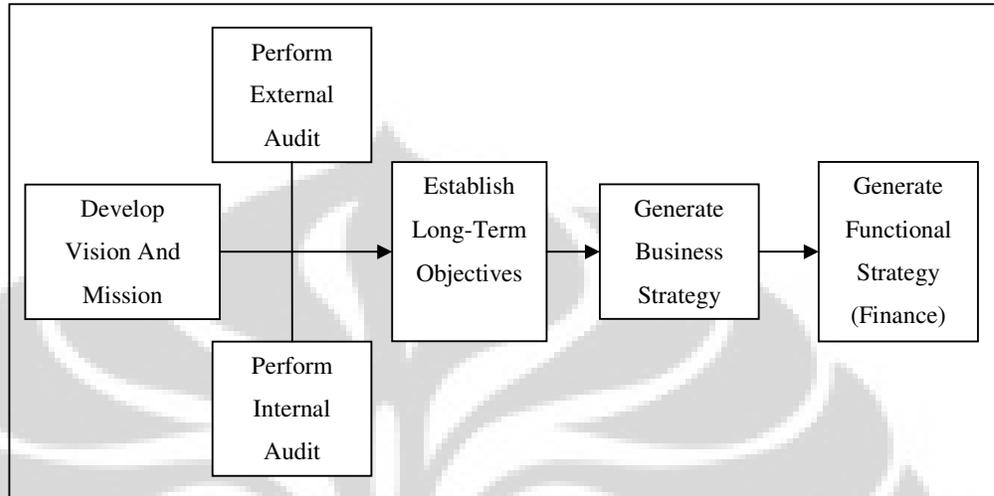


Gambar 1.1
Struktur Organisasi Perusahaan

Sumber: “diolah sendiri”

1.7 Metodologi Penelitian

Adapun metode penelitian yang dilakukan dalam usaha ini berdasarkan model yang dibuat oleh David (2003).



Gambar 1.2
Proses Pembentukan Strategi

Sumber: David (2003), “telah diolah kembali”

Dari diagram di atas dapat dilihat bahwa langkah awal penulisan rencana bisnis adalah membentuk visi dan misi perusahaan. Setelah itu pada saat yang bersamaan dilakukan penelitian baik secara internal maupun eksternal. Berdasarkan kedua hal tersebut, akan diciptakan beberapa strategi yang kemudian harus dipilih satu atau beberapa yang cocok untuk diimplementasikan.

1.8 Proses Penelitian

Dalam menyusun rencana usaha ini, penelitian dilakukan dengan cara:

- *Library Research*

Yaitu dengan mengumpulkan dan menyusun rangkaian konsep yang logis serta sistematis yang akan memberikan panduan internal dan eksternal perusahaan, dengan mencari dan membaca secara seksama buku teks (*text book*) yang relevan, beberapa artikel dan jurnal, maupun berita yang berkaitan dengan industri perusahaan tersebut.

Pencarian teori, fakta, informasi dari buku teks, jurnal, karya akhir, berita, situs internet yang berkaitan dengan:

- *Business plan*
- *Business strategy*
- *Operation management*
- *Human resources management*
- *Marketing management*
- *Investment/financial management*
- Data kebutuhan perumahan di daerah Serpong, Tangerang
- Wawancara dan Diskusi
Yakni dengan melakukan wawancara dan diskusi dengan beberapa pengusaha tambang pasir yang sudah ada, yaitu pelaku bisnis dan pekerja pertambangan pasir di daerah Rumpin dan sekitarnya, untuk memperoleh gambaran umum dan khusus mengenai usaha pertambangan pasir
- Analisis
Analisis akan dilakukan dengan menggunakan temuan yang diperoleh dari hasil wawancara dan diskusi, beserta penggunaan bahan literatur yang ditemukan pada *library research*. Analisis ini akan memberikan rekomendasi yang tepat dalam rangka pembentukan usaha sampai sedetil mungkin.

1.9 Sistematika Penulisan

BAB 1 PENDAHULUAN: membahas latar belakang, urgensi, isu, tujuan, batasan, profil perusahaan, metodologi dan proses penelitian yang dilakukan dalam penulisan rencana bisnis ini.

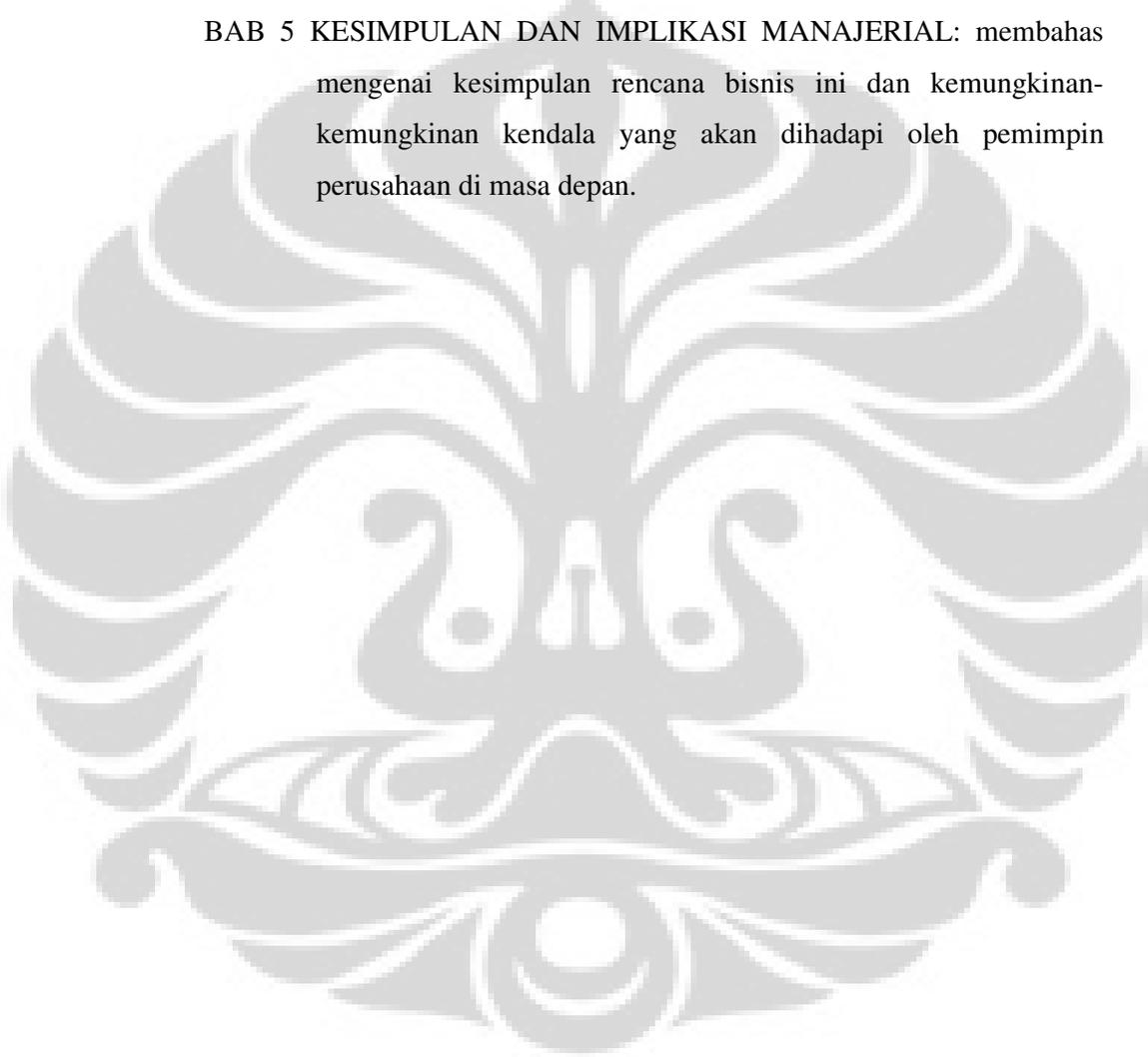
BAB 2 ANALISIS PASAR: membahas dan menganalisis faktor-faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal meliputi lingkungan *remote*, lingkungan industri, dan lingkungan operasi perusahaan. Faktor yang berasal dari luar ini akan membentuk daftar peluang dan ancaman bagi perusahaan dalam melakukan usaha. Faktor internal meliputi identifikasi sumber daya dan kapabilitas untuk menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan.

BAB 3 STRATEGI BISNIS: membahas mengenai perumusan strategi berdasarkan analisis faktor eksternal dan internal, pemilihan

strategi pada level bisnis, dan pemetaan strategi bisnis ke dalam level fungsional.

BAB 4 RENCANA FUNGSIONAL: membahas mengenai rencana yang diturunkan dari strategi fungsi-fungsi yang terdiri atas fungsi pemasaran (*marketing*), operasional (*operation*), keuangan (*financial*), dan sumber daya manusia (*human resources*)

BAB 5 KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL: membahas mengenai kesimpulan rencana bisnis ini dan kemungkinan-kemungkinan kendala yang akan dihadapi oleh pemimpin perusahaan di masa depan.



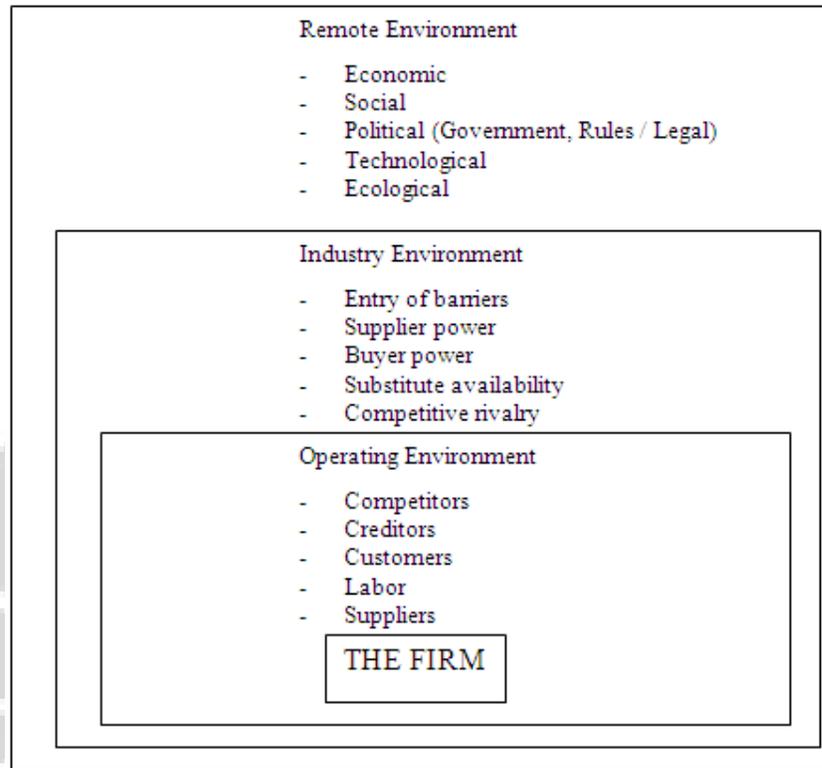
BAB 2

ANALISIS PASAR

Dalam merencanakan suatu usaha atau bisnis, langkah awal yang harus dilakukan adalah membuat suatu studi dan analisis pendahuluan mengenai situasi, kondisi dan dinamika lingkungan usaha mikro maupun makro yang akan dihadapi. Dengan menganalisis lingkungan dan pasar yang ada maka didapatkan suatu kesimpulan mengenai tingkat ketertarikan dari pasar dan ketertarikan dari industri yang akan dimasuki.

Selain mendapatkan suatu ketertarikan dan suatu peluang dalam industri yang akan dimasuki, analisis pasar dan industri tersebut dapat memberikan informasi mengenai kapabilitas dan ketersediaan sumber daya yang dapat digunakan (Mullins, Walker, & Boyd, 2008). Dengan demikian analisis ini memberikan suatu pemahaman mengenai lingkungan yang akan dihadapi sebagai dasar dalam pembuatan strategi-strategi yang dibutuhkan perusahaan untuk dapat menghadapi situasi tersebut dan berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan yang ingin dicapai.

Dalam menganalisis lingkungan makro suatu industri, Pearce dan Robinson (2009) menyatakan bahwa dalam memformulasikan strategi untuk memaksimalkan peluang usaha, diperlukan suatu pemahaman mengenai pasar tempat perusahaan akan bergerak. Pemahaman mengenai pasar tersebut bisa didapatkan melalui tiga tahapan analisis lingkungan yang tergambar dalam bagan sebagai berikut.



Gambar 2.1
Komponen Lingkungan Pasar

Sumber: Pearce dan Robinson (2009)

Dari bagan tersebut dapat dijabarkan suatu analisis lingkungan industri untuk pertambangan pasir sebagai berikut.

2.1 *Remote Environment*

Remote environment menyangkut hal-hal sebagai berikut:

o **Ekonomi**

Analisis ini berkaitan dengan sifat dan arah dari kondisi ekonomi yang terjadi secara nasional tempat industri itu berada. Hasil dari analisis akan menunjukkan bagaimana tingkat kondusifitas yang dibangun dari faktor–faktor ekonomi secara umum. Apabila faktor–faktor ekonomi mendukung industri yang ada maka hal ini bisa dilihat sebagai peluang. Namun sebaliknya, apabila faktor–faktor tersebut tidak mendukung maka akan menjadi ancaman bagi industri. Ada beberapa faktor–faktor atau kondisi ekonomi yang perlu dianalisis untuk mendapatkan pemahaman

secara umum dari pasar. Analisis yang akan dilakukan hanya mengenai kondisi-kondisi yang berkaitan dengan industri ini.

Faktor bunga pinjaman merupakan salah satu faktor penting dalam ekonomi suatu negara. Bunga pinjaman akan mempengaruhi kondisi usaha atau bisnis di negara tersebut. Di Indonesia, tingkat bunga pinjaman dipengaruhi terutama dari *rate* Bank Indonesia (BI). Saat ini *rate* BI cenderung stabil, yaitu sekitar 6.5% (www.bi.go.id). Dengan stabilnya *rate* BI ini, maka bunga pinjaman juga diharapkan akan cenderung stabil. Hal ini tentunya merupakan berita baik bagi para investor dan pelaku usaha karena akan meningkatkan gairah dalam menjalankan bisnis atau usahanya. Para perusahaan akan dengan mudah dan lebih yakin dalam merencanakan usahanya ke depan. Para investor pun juga akan lebih tenang dalam melakukan investasinya termasuk dalam suatu bidang usaha.

Selain bunga pinjaman modal, bunga KPR juga cukup berpengaruh dalam industri pertambangan pasir. Tinggi rendahnya bunga KPR akan sangat berpengaruh terhadap industri pengembangan perumahan yang merupakan salah satu konsumen utama dari industri pertambangan pasir. Saat ini, sudah banyak bank yang menyediakan jenis kredit ini dengan berbagai paket variasi dan tingkat suku bunga pinjaman yang beragam yang bisa dipilih konsumen sesuai kebutuhannya.

Kondisi inflasi juga merupakan faktor yang mempengaruhi kondisi ekonomi negara serta industri-industri yang ada di dalamnya. Sekarang ini target inflasi di Indonesia berdasarkan Bank Indonesia adalah 5% \pm 1% (www.bi.go.id). Asumsi makro yang digunakan oleh Departemen Keuangan untuk tingkat inflasi adalah 5.3%. Inflasi akan mempengaruhi daya beli masyarakat. Dalam hal ini daya beli yang dimaksud adalah membeli rumah. Seorang calon pembeli rumah akan sangat memperhitungkan segala kemungkinan atau informasi-informasi yang menyangkut produk tersebut, salah satunya adalah daya belinya.

Produk Domestik Bruto (PDB) yang merupakan ukuran kinerja suatu negara secara keseluruhan juga sangat berpengaruh dalam industri-industri di suatu negara. Semua bisnis yang berjalan di dalam suatu

negara, baik perusahaan domestik maupun multinasional dihitung total untuk dijadikan sebagai indikator kinerja yang berjalan dalam setahun. PDB yang semakin besar bisa diartikan gairah usaha dalam negara tersebut meningkat yang menunjukkan bahwa performansinya juga meningkat. Asumsi dari Departemen Keuangan menyatakan bahwa pada tahun 2010, PDB yang akan tercapai sekitar 6253.8 triliun rupiah, naik 11.4 persen dari tahun sebelumnya yang mencapai sekitar 5613.4 triliun rupiah (www.bps.go.id).

Harga minyak juga akan berpengaruh pada sektor industri dalam menjalankan usahanya. Tingginya harga minyak akan mengakibatkan biaya produksi juga meningkat karena perusahaan (dalam hal ini perusahaan penambangan pasir) memerlukan minyak atau bahan bakar untuk mengoperasikan mesin–mesin yang dibutuhkan dalam aktivitas produksi. Di dalam industri pertambangan pasir, harga minyak sangat krusial dalam menjalankan aktivitas operasional perusahaan. Semua alat–alat yang digunakan untuk menambang dan memproduksi pasir menggunakan bahan bakar minyak yang tidak sedikit. Naik turunnya harga minyak sangat mempengaruhi ongkos produksi yang dikeluarkan untuk menambang pasir tersebut, sehingga dibutuhkan suatu strategi tertentu dalam mengelola ongkos produksi dan harga jual yang stabil sementara harga bahan bakar tidak stabil.

- **Sosial**

Komponen ini berkaitan dengan kepercayaan, nilai, sikap, opini, dan gaya hidup masyarakat dalam kaitannya dengan suatu industri maupun perusahaan. Dengan mempertimbangkan kondisi–kondisi sosial ini, perusahaan dapat mengetahui cara–cara mereka bertingkah laku atau strategi–strategi untuk bisa beradaptasi dengan lingkungan sosial sekitar mereka. Dengan analisis ini bisa didapatkan informasi yang penting mengenai mendukung atau tidaknya kondisi atau tren yang ada di masyarakat terhadap industri terkait.

Perusahaan yang baru berdiri di suatu lingkungan asing di wilayah Indonesia biasanya dituntut oleh masyarakat sekitar untuk memberikan imbalan tertentu. Hal ini biasanya berupa pemilihan tenaga kerja lokal untuk bekerja di perusahaan tersebut dan adanya kontribusi perusahaan untuk membangun wilayah sekitar, seperti sumbangan fasilitas umum dan agama.

○ **Politik**

Hal ini berkaitan dengan kondisi politik, hukum, dan peraturan yang mempengaruhi suatu industri. Kondisi politik yang stabil tentunya akan membuat suasana investasi dan usaha menjadi baik. Demikian juga dengan kepastian hukum yang tentunya juga akan membuat para investor dan pelaku usaha tenang dalam menjalankan aktivitasnya.

Suatu perusahaan baru diwajibkan melakukan suatu permohonan izin dalam bentuk formal maupun informal dalam melakukan usaha di lokasi tertentu. Izin ini terkait dengan pejabat-pejabat struktural negara seperti kelurahan, kecamatan, sampai provinsi, serta perkumpulan-perkumpulan sosial yang terkait dalam usaha atau industri ini seperti LSM atau kelompok-kelompok massa lainnya. Hal-hal diatas juga berlaku untuk pertambangan pasir yang akan didirikan.

Masalah yang juga sangat berpengaruh dalam hal politik yaitu mengenai peraturan perundang-undangan yang sering berganti-ganti. Hal ini tentunya berpotensi membuat terganggunya kestabilan usaha yang selanjutnya berpengaruh terhadap preferensi investor atau pelaku usaha untuk melanjutkan investasi atau usahanya.

Birokrasi yang berbelit-belit dan kebijakan yang selalu berubah-ubah mengakibatkan ketidakpastian mengenai strategi dan arah suatu perusahaan. Ditambah lagi dengan banyaknya perusahaan pertambangan pasir yang bersifat ilegal menyebabkan industri ini kurang diminati para investor.

Dalam industri pertambangan pasir masalah politik dan kebijakan sangat berpengaruh, khususnya dalam hal perizinan usaha pertambangan.

Peraturan yang berkaitan dengan tambang pasir ini adalah Peraturan Daerah (Perda) Kabupaten Bogor Nomor 2 tahun 2002 tentang Pengelolaan Usaha Pertambangan Umum. Perda ini menyebutkan bahwa galian pasir termasuk galian golongan C (sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 25 tahun 1964, tentang Penggolongan Bahan-Bahan Galian). Di dalam Perda ini juga disebutkan segala aturan yang harus dipenuhi agar dapat diberikan izin, yaitu Surat Izin Penambangan Daerah (SIPD).

Berdasarkan hal tersebut di atas, dapat dilihat bahwa peraturan mengenai perizinan tambang pasir tidak cepat berubah. Keberadaan peraturan tersebut sudah berlangsung selama 8 tahun. Dalam pasal 21 Perda tersebut, dijelaskan bahwa SIPD dapat diberikan untuk jangka waktu selama 20 tahun dan dapat diperpanjang untuk 10 tahun berikutnya. Dengan demikian, apabila izin tersebut telah diperoleh, maka perusahaan dapat melakukan kegiatan pertambangan dalam kurun waktu 20 tahun.

Dalam Perda tersebut tidak disebutkan waktu yang dibutuhkan untuk pengurusan SIPD. Tetapi berdasarkan pengalaman para pengusaha tambang pasir yang sudah berjalan, proses tersebut memakan waktu paling cepat tiga bulan.

- **Teknologi**

Pada umumnya, perusahaan harus sadar akan penggunaan teknologi yang sudah usang. Untuk itu diperlukan adanya kreativitas dalam menciptakan inovasi agar tetap dapat mempertahankan ataupun menambah pelanggan. Hal ini akan tampak sangat jelas pada perusahaan yang bergerak dalam bidang yang sarat akan teknologi.

Sementara pada usaha pertambangan pasir ini, tidak terlalu diperlukan adanya *awareness* yang ketat mengenai teknologi menambang pasir karena memang teknologi pada bidang ini tidak sering berubah. Tekonologi yang digunakan hanya berkutat pada alat-alat berat atau mesin-mesin penambang yang menjadi mesin utama dalam proses produksi. Teknologi mesin-mesin ini tidak banyak berubah sehingga tidak

diperlukan suatu inovasi dan kreativitas dalam memperbarui teknologi yang sudah ada. Selain itu, teknologi yang bersifat mendukung (*supporting*) seperti misalnya *Information Technology* (IT) tidak terlalu diperlukan karena sistem *supporting* masih termasuk dalam kategori sederhana, sehingga dengan teknologi yang secukupnya pun masih bisa menyokong usaha ini.

- **Ekologi**

Ekologi didefinisikan sebagai hubungan antara manusia dengan makhluk hidup lainnya, serta elemen–elemen bumi lainnya, seperti udara, air, dan tanah. Termasuk juga dalam poin ini adalah mengenai isu polusi yang timbul akibat adanya suatu usaha.

Pada pertambangan pasir ini, proses yang dilakukan adalah mengambil pasir dari tanah pada kedalaman tertentu. Proses ini memberikan hasil berupa pasir disertai dengan timbulnya dampak–dampak terhadap lingkungan yang tidak bisa dihindari. Polusi yang timbul adalah polusi udara dan suara, yaitu asap yang keluar dari mesin penyedot pasir dan alat–alat berat lainnya. Selain itu dampak perubahan lingkungan akan nyata terlihat dengan adanya suatu galian atau lubang besar akibat aktivitas penambangan pasir.

Untuk hal ini pemerintah mempunyai regulasi Analisis Mengenai Dampak Lingkungan (AMDAL) yang mengatur tentang kelayakan suatu aktivitas perusahaan dilihat dari sisi dampak lingkungan yang akan terjadi. Regulasi AMDAL ini diintegrasikan ke dalam peraturan perundang–undangan mengenai pendirian pertambangan. Dengan kata lain, untuk mendapatkan izin usaha pertambangan pasir ini, suatu perusahaan harus mempunyai persyaratan–persyaratan yang ditentukan dalam regulasi AMDAL.

Usaha pertambangan pasir ini juga terkendala dengan adanya hujan karena mempengaruhi pembelian oleh pelanggan. Hujan yang terlalu sering pada jangka waktu pendek membuat pelanggan cenderung tidak melakukan pembelian karena pembangunan rumah juga akan terhenti akibat adanya hujan. Indonesia merupakan negara tropis yang hanya

memiliki dua musim, yaitu musim kemarau dan musim hujan. Ancaman muncul pada saat musim hujan tiba, yang otomatis penjualan akan mengalami penurunan. Disini perusahaan dituntut untuk dapat menanggulangi hal ini.

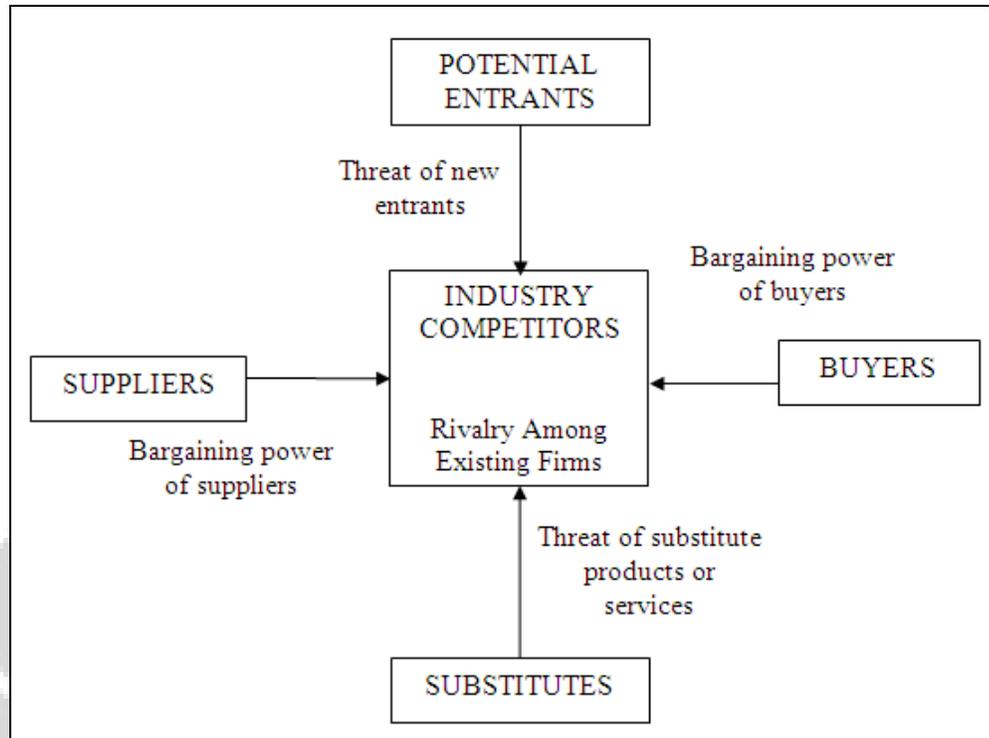
2.2 *Industry Environment*

Menurut Huff, Sherman, dan Terjesen (2009), industri merupakan suatu *competitive settings* yang didalamnya terdapat perusahaan-perusahaan yang memberikan produk-produk dan layanan-layanan yang sama atau serupa (mirip).

Porter (1980) menyatakan bahwa suatu industri adalah kelompok perusahaan-perusahaan yang memproduksi barang-barang yang saling menggantikan satu sama lainnya (*close substitutes for each other*), bukan sebagai suatu tempat bagi perusahaan untuk melakukan kompetisi.

Porter (1980) mengidentifikasi bahwa terdapat lima kekuatan (*five forces*) yang membentuk struktur kompetisi dalam suatu industri, yaitu :

- a. *Threat of Entry*
- b. *Threat of Rivalry*
- c. *Threat of Suppliers*
- d. *Threat of Substitutes*
- e. *Threat of Buyers*



Gambar 2.2
Five Forces Porter

Sumber:Porter (1980)

Model ini memberikan gambaran mengenai kondisi kompetisi yang terjadi di dalam industri yang akan dimasuki. Pemahaman mengenai kondisi-kondisi ini akan memudahkan perusahaan dalam pemilihan sikap atau strategi untuk memasuki suatu industri dan menjalankan usahanya.

Threats of entry

Threat of entry adalah ancaman yang mungkin diberikan terhadap suatu industri karena adanya perusahaan yang baru muncul atau masuk kedalam industri tersebut. Masuknya suatu perusahaan baru kedalam suatu industri tertentu bisa disebabkan oleh adanya peluang yang dilihat oleh perusahaan baru tersebut. Perusahaan-perusahaan lama yang telah sukses berkecimpung dalam industri tersebut memberikan inspirasi bagi perusahaan baru untuk ikut masuk.

Perusahaan baru memasuki suatu industri dengan harapan dapat menggapai serta merebut pangsa pasar dan berpeluang memiliki kemampuan

sumber daya yang lebih baik daripada perusahaan-perusahaan lama yang sudah berada dalam industri tersebut. Pengaruh yang timbul akibat adanya perusahaan baru dalam industri adalah harga barang-barang yang ada di pasar menjadi turun karena jumlah pasokan di pasar bertambah, yang selanjutnya menyebabkan tertekannya keuntungan yang akan diperoleh di masa depan.

Analisis mengenai ancaman pendatang baru mencakup pula mengenai halangan-halangan yang menyebabkan sulitnya masuk ke dalam suatu industri (*barriers to entry*) dan reaksi-reaksi yang mungkin muncul dari perusahaan lama akibat adanya kompetitor baru yang muncul dalam industri tersebut. Setiap industri mempunyai *entry barriers* yang berbeda antara satu dengan lainnya, tergantung situasi dan dapat berubah-ubah seiring dengan berjalannya waktu. Untuk mengatasi masalah tersebut, suatu perusahaan dipaksa untuk menguras tenaga yang banyak dan waktu yang tidak sebentar.

Pada industri tambang pasir, ancaman masuknya pemain baru terhadap persaingan dalam industri tambang pasir tidak terlalu besar. Calon pendatang baru yang pernah memiliki pengalaman di bidang pasir akan lebih mudah memasuki industri tambang pasir. Namun sebaliknya bagi orang awam yang tidak mengerti dunia pasir, memasuki industri pasir akan menjadi hal yang sulit. Biaya yang cukup besar dibutuhkan untuk membuka tambang pasir, mulai dari biaya penguasaan lahan, eksplorasi, perizinan, dan lain sebagainya.

Proses produksi tambang pasir relatif mudah untuk diimitasi oleh para kompetitor yang ada. Tidak ada perbedaan proses yang signifikan antara satu pengusaha dengan pengusaha lainnya. Semua pengusaha menggunakan model yang hampir sama, yaitu dengan menggunakan alat berat dan mesin sedot pasir. Dari segi konsumen pun, industri tambang pasir memberikan daya tarik yang besar karena konsumen terus bertambah seiring dengan lajunya pembangunan.

Masuknya perusahaan sebagai pemain baru dalam industri pasir di wilayah tersebut akan menjadi ancaman bagi perusahaan-perusahaan tambang pasir yang sudah berjalan. Namun demikian, mengingat pasar yang begitu besar, keberadaan perusahaan baru tidak akan mengganggu pendapatan perusahaan-perusahaan yang ada dan bukan merupakan ancaman bagi mereka.

Threat of rivalry

Threat of rivalry muncul akibat keberadaan perusahaan-perusahaan dalam industri tersebut. Ancaman dari kompetitor terjadi karena adanya kompetisi pada pasar yang menyebabkan friksi di antara para pengusaha. Pengambilan keputusan suatu perusahaan akan memberikan pengaruh bagi perusahaan kompetitor. Kompetitor akan bereaksi dengan mengambil suatu keputusan atau memilih strategi dalam rangka mengantisipasi atau merespon keputusan perusahaan lain tersebut.

Apabila dalam suatu industri tidak banyak terdapat kompetisi, maka beberapa perusahaan tersebut dapat meningkatkan harga jual dengan alasan bahwa jumlah barang yang beredar di pasar lebih sedikit daripada jumlah permintaannya. Dengan demikian, kemungkinan untuk memperoleh keuntungan jauh lebih besar. Hal yang sebaliknya juga berlaku. Ketika suatu industri memiliki banyak pelaku usaha, maka harga barang yang ditawarkan akan lebih murah, yang mengakibatkan tertekannya keuntungan yang mungkin diperoleh.

Memproduksi pasir memerlukan biaya tetap (*fixed cost*) yang tergolong cukup tinggi. Hal ini disebabkan oleh nilai tambah dari pertambangan pasir hanya pada penambangan saja, yaitu memindahkan pasir dari dalam tanah ke tempat penyimpanan agar dapat diperoleh konsumen. Biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk nilai tambah cukup besar sehingga perusahaan memiliki kebutuhan yang cukup besar pula agar mendapatkan pemasukan untuk mengganti pengeluaran tersebut. Namun hal ini tidak terlalu signifikan karena kebutuhan akan pasir sangat besar sehingga pasir yang diproduksi akan terjual dengan cepat.

Banyaknya permintaan terhadap pasir bangunan ini terbukti dengan banyaknya antrian pembeli setiap hari sehingga setiap kubik produksi pasir yang dihasilkan oleh penambang pasir pasti terjual habis. Hal ini menyebabkan perusahaan-perusahaan yang ada tidak perlu mengeluarkan usaha untuk menguasai pasar milik perusahaan lainnya. Semua produksi pasir pasti terjual habis. Sebagian besar perusahaan hanya melakukan optimalisasi sumber daya internal dalam memproduksi pasir untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

Produk pasir merupakan suatu produk yang umum atau bisa dikatakan komoditas sehingga pembeli memutuskan pembelian berdasarkan harga dan

pelayanan. Hal ini menyebabkan adanya tekanan untuk melakukan kompetisi harga dan pelayanan yang baik. Pada kondisi yang terjadi di lapangan, harga tidak terlalu mendapatkan tekanan. Para perusahaan tambang pasir dapat menentukan harga jual dengan bebas. Bahkan ada suatu asosiasi perusahaan tambang pasir yang akan menentukan harga pasir. Hal ini disebabkan karena kebutuhan pasir yang besar. Persaingan hanya terjadi pada bentuk pelayanan. Bagaimana layanan yang diberikan kepada konsumen dalam proses pembelian akan cukup menentukan apakah konsumen tersebut akan terus membeli di tempat tersebut atau tidak.

Perbedaan harga jual yang terjadi antara pengusaha satu dengan pengusaha lain disebabkan oleh lokasi atau jarak tempuh yang harus dilakukan oleh pembeli untuk menuju tambang pasir tersebut. Pengusaha pasir memperhitungkan lokasi tambang mereka dengan jarak tempuh yang harus dilakukan oleh para pembeli. Pengusaha yang memiliki lokasi tambang yang jauh dari jalan utama akan memberikan harga jual yang lebih murah daripada tambang pasir yang jaraknya dekat dengan jalan utama. Perbedaan harga yang diberikan oleh pengusaha pasir di wilayah tersebut tidak besar. Perbedaan harga jual tidak lebih dari lima ribu rupiah per meter kubik.

Adanya jumlah pembeli yang cukup banyak menyebabkan tidak terjadinya persaingan yang signifikan. Banyaknya antrian mobil yang membeli pasir di tiap lokasi tambang menyebabkan harga jual pasir hampir sama. Disekitar lokasi, berdasarkan wawancara dengan paguyuban pemilik truk TOSO (Toyota dan Fuso), terdapat sekitar enam ratus armada TOSO, tidak termasuk armada Colt Diesel dan mobil tronton. Diperkirakan lebih dari seribu armada yang setiap harinya melakukan pembelian pasir di sekitar wilayah tersebut. Dengan demikian para pengusaha pasir tidak perlu takut barangnya tidak laku karena harga jual antara pengusaha satu dengan pengusaha lainnya relatif sama, yang artinya tidak ada persaingan.

Threat of Suppliers

Dalam kegiatan usaha, faktor yang mendukung terciptanya suatu barang adalah pasokan dari pemasok yang tepat sesuai keinginan. *Threat of suppliers*

terjadi apabila suatu perusahaan sangat tergantung pada pemasok (*input*). Para pemasok memiliki kekuatan untuk mempengaruhi keuntungan suatu perusahaan dengan cara memberikan harga yang lebih mahal. Pemasok lebih memilih untuk menjual barangnya kepada perusahaan yang menghargai barang-barangnya lebih tinggi dibanding perusahaan lain.

Dalam ini yang dapat dikatakan sebagai ancaman adalah para pemasok yang menyediakan barang-barang utama dan pendukung lancarnya operasional perusahaan. Ancaman yang mungkin dihadapi antara lain bisa bersumber dari pemasok berikut:

- Pemasok alat-alat berat. Alat berat seperti *excavator* dan *bull dozer* adalah dua jenis alat berat yang umum dan wajib digunakan dalam tambang pasir. Alat berat ini dapat disewa atau dibeli, tetapi pada umumnya pengusaha tambang pasir lebih memilih untuk menyewa alat berat karena biaya perawatan yang relatif tinggi. Dalam hal ini perusahaan akan menyewa daripada membeli alat berat untuk meminimalisasi belanja modal awal. Perusahaan yang menyewakan alat berat ini jumlahnya tidak banyak dan cenderung enggan untuk menyewakannya di tambang pasir. Pada umumnya mereka hanya mau alat-alat berat tersebut digunakan pada tanah merah. Alasannya adalah jika digunakan di tambang pasir, alat berat tersebut relatif lebih cepat rusak/aus dibanding jika digunakan pada tanah merah. Oleh karena itu, pemilik alat berat menentukan harga sewa yang lebih tinggi untuk penggunaan di tambang pasir daripada di tanah merah. Ancaman lain yang timbul adalah ketika alat berat tersebut rusak dan harus diperbaiki. Beberapa pemilik alat berat tidak langsung memperbaiki dengan alasan susahnya mencari suku cadangnya. Ketika hal ini terjadi, pengusaha akan mencari pemasok baru untuk menggantikan alat berat yang rusak tersebut.
- Pemasok bahan bakar minyak (solar). Bahan bakar penggerak alat-alat berat dan mesin sedot pasir adalah solar. Dalam hal ini, penggunaan bahan bakar yang diperbolehkan oleh pemerintah adalah bahan bakar solar industri. Terdapat beberapa pemasok solar industri, antara lain Elnusa, Patra, Shell, Petronas, dan lain sebagainya. Berdasarkan hasil penelitian,

pemasok solar industri di daerah tersebut sangat bertele-tele dan tidak kooperatif dengan pengusaha yang baru. Pemasok menentukan jumlah minimum yang harus dibeli yang terkadang bahan bakar tersebut belum dibutuhkan semuanya. Selain itu, pembelian dalam jumlah yang sedikit membutuhkan waktu yang lebih lama untuk dikirim kepada pengusaha tersebut.

Hal lain yang membuat ancaman adalah harga solar industri yang tergantung pada harga bahan minyak mentah dunia. Apabila harga minyak mentah dunia naik, maka harga solar industri naik. Hal ini menyebabkan harga solar industri berfluktuasi mengikuti harga minyak mentah dunia sehingga besarnya pendapatan juga akan berfluktuasi.

- Pemasok suku-cadang mesin sedot pasir. Dalam hal ini yang dimaksud mesin sedot pasir adalah bagian yang diistilahkan dengan keong. Produsen keong pasir ini hanya ada satu di daerah Tangerang. Suku-cadang ini tidak mudah didapat. Ketika perusahaan pasir ingin membeli keong baru, perusahaan tersebut harus memberikan keong bekas sebagai bahan baku untuk dibuat kembali di pabriknya tersebut. Apabila tidak memberikan keong yang lama, maka harga jual keong tersebut sangat mahal, lebih dari harga tersebut diatas. Keong yang sudah aus menyebabkan daya kerja mesin sedot menjadi melemah yang menyebabkan pasir yang tersedot juga berkurang.
- Pemasok lain yang menjadi pendukung, seperti pemasok oli/minyak pelumas, pemasok besi behel, plat baja. Pemasok- pemasok ini tidak memberikan ancaman bagi pengusaha pasir karena barang-barang tersebut mudah didapatkan di pemasok lain. Minyak pelumas dibutuhkan untuk melumasi mesin sedot pasir. Plat baja dan besi behel dibutuhkan untuk membuat saringan pasir.

Threat of Substitutes

Threat of Substitutes adalah ancaman yang muncul akibat adanya produk atau jasa sejenis yang diberikan oleh para kompetitor. Perusahaan diharapkan dapat mendeteksi barang-barang yang terdapat di pasar yang dapat memberikan

fungsi yang sama terhadap kebutuhan konsumen. Barang-barang substitusi yang perlu diperhatikan secara khusus adalah barang-barang yang memiliki hubungan antara harga dan performanya. Barang dengan harga sama tetapi memiliki performa yang lebih baik atau performa yang sama tetapi memiliki harga yang lebih murah akan menjadi ancaman.

Pada umumnya apabila harga suatu barang meningkat, maka kebutuhannya terhadap barang substitusinya juga akan meningkat (Baye, 2009). Contoh yang sering digunakan adalah persaingan antara Pepsi dan Coca-Cola. Apabila Pepsi menaikkan harga jualnya, maka pasar akan lebih banyak membeli Coca-Cola karena harganya yang relatif lebih murah daripada Pepsi. Demikian pula sebaliknya.

Adapun alasan perusahaan masuk ke industri tambang pasir ini disebabkan bahwa barang yang diproduksi merupakan barang dari alam yang sampai saat ini belum ada penggantinya. Pasir adalah barang yang dibutuhkan untuk membuat bangunan dan sampai saat ini belum ada barang yang digunakan sebagai pengganti pasir dalam membangun suatu bangunan. Hal ini menjadikan tidak adanya ancaman barang pengganti.

Threat of buyers

Threat of buyers adalah ancaman terhadap keuntungan perusahaan yang ditimbulkan dari kemampuan (daya tawar) pembeli (konsumen). Pembeli dalam hal ini mungkin saja distributor, perusahaan lain, ataupun konsumen akhir. Ketika suatu pembeli memiliki kemampuan yang lebih secara ekonomi dari perusahaan untuk menekan perusahaan, maka keuntungan perusahaan akan tergerus.

Kekuatan para konsumen yang menekan perusahaan terjadi ketika konsumen ingin membeli barang yang diproduksi oleh perusahaan dalam jumlah yang besar. Dengan jumlah barang yang besar, konsumen tentu mempunyai daya tawar yang baik dengan menawar harga jual lebih murah daripada yang biasanya. Harga yang ditawarkan tersebut memberikan ancaman kepada perusahaan karena apabila tidak dipenuhi, mereka akan pindah ke produsen lain yang merupakan kompetitor perusahaan.

Dalam hal ini pembeli tidak memiliki daya tawar terhadap harga yang ditawarkan oleh perusahaan karena pasir merupakan barang yang tidak memiliki pengganti. Yang dapat menjadi kekuatan posisi tawar mereka adalah mereka dapat pindah ke perusahaan lain dengan harga yang variatif. *Trade off* dari harga mahal dan murah adalah jarak antara lokasi tambang pasir dengan jalan utama.

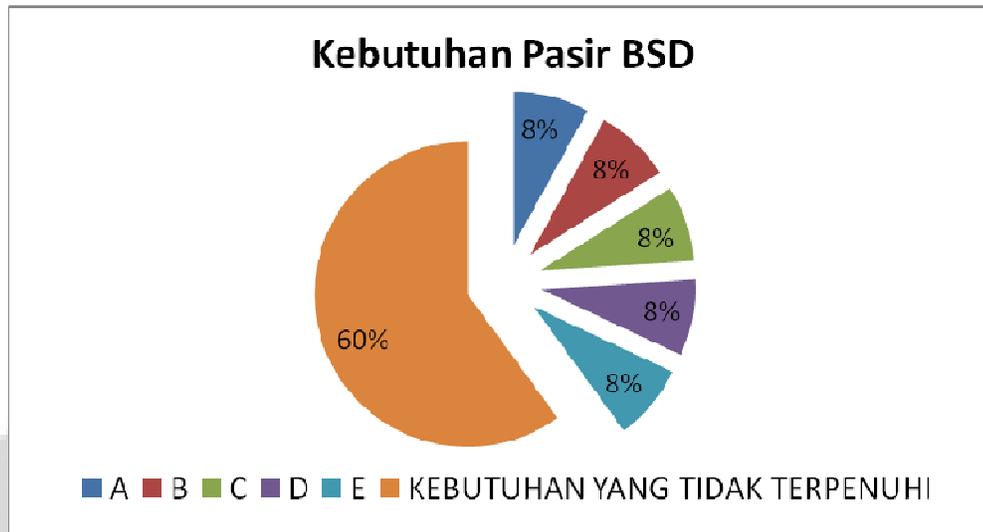
Selain itu, jumlah pembeli sangat banyak, yaitu terdapat kurang lebih 600 armada yang rutin membeli pasir yang memasok ke wilayah sekitar. Dengan jumlah armada yang cukup banyak dan hanya sedikit galian pasir, maka kekuatan pembeli sangat lemah. Dengan demikian pembeli tidak menjadi ancaman.

Salah satu hal yang menyebabkan menariknya bisnis ini adalah mengenai jumlah permintaan pasir yang masih belum terpenuhi oleh jumlah pasokannya. Berdasarkan informasi yang diperoleh, BSD City sebagai salah satu pengembang perumahan terbesar yang berlokasi di daerah Serpong, Tangerang, berencana untuk membangun 150.000 rumah dalam kurun waktu 5-10 tahun mendatang. Dengan rencana BSD City untuk membangun rumah sebanyak itu, dapat dihitung seberapa besar pasir bangunan yang dibutuhkan untuk mewujudkan rencananya tersebut.

Rumah yang akan dibangun oleh PT BSD City diasumsikan memiliki luas rata-rata sekitar 150 m^2 . Berdasarkan pendapat dan perhitungan dari para ahli pembangunan rumah, didapatkan informasi bahwa pasir yang dibutuhkan untuk membangun setiap satu rumah tersebut adalah sekitar 100 m^3 . Untuk membangun 150.000 rumah diperlukan pasir sebanyak $150.000 \times 100 \text{ m}^3 = 15.000.000 \text{ m}^3$. Kebutuhan ini digunakan selama kurun waktu 5 sampai 10 tahun mendatang.

Ada lima perusahaan kompetitor penambang pasir yang beroperasi di sekitar wilayah BSD City. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi di tempat pertambangan pasir, masing-masing perusahaan ini mampu memproduksi rata-rata 120.000 m^3 per tahun. Dengan demikian, jumlah total pasokan yang mampu dihasilkan oleh lima perusahaan ini dalam lima tahun adalah $5 \times 5 \text{ thn} \times 120.000 \text{ m}^3/\text{thn} = 3.000.000 \text{ m}^3$. Untuk sepuluh tahun, pasokan yang dihasilkan adalah sekitar $6.000.000 \text{ m}^3$. Dari perhitungan permintaan dan pasokan ini, bisa diketahui bahwa terjadi ketimpangan antara dua hal tersebut. Permintaan masih jauh lebih besar daripada pasokan sehingga berapapun pasokan pasir yang dihasilkan pasti

terserap oleh permintaan. Hal inilah yang menjadi salah satu faktor kenapa industri ini sangat menarik.



Gambar 2.3
Pangsa Pasar Pasir Bangunan BSD City

Sumber: “telah diolah kembali”

Dari bagan di atas dapat disimpulkan bahwa kebutuhan pasir di daerah Tangerang, Serpong dan sekitarnya sangatlah besar. Dengan kebutuhan tersebut dibandingkan dengan jumlah produksi terdapat perbedaan yang terlalu jauh. Hal ini menyebabkan setiap unit pasir yang diproduksi setiap pertambangan pasir tersebut terserap habis. Dari bagan tersebut dapat terlihat pula bahwa total produksi yang ada tidak dapat memenuhi kebutuhan pasir dari PT. BSD. Hal ini belum termasuk kebutuhan-kebutuhan pasir dari pengembang lain atau dari konsumen langsung di daerah tersebut. Dari penjabaran ini dapat disimpulkan bahwa adanya suatu peluang yang sangat potensial untuk memasuki industri pertambangan pasir di daerah ini.

Kesimpulan dari hasil analisis dengan model Porter di atas menunjukkan bahwa industri pertambangan pasir ini adalah industri yang menarik. Dilihat dari kelima kekuatan di atas, ada empat yang memberikan ketertarikan yaitu *threat of new entries*, *threat of substitutes*, *power of buyer* dan *rivalry among existing firms*. Hanya *bargaining power of suppliers* yang tidak mendukung ketertarikan dari industri ini karena tingginya kekuatan pemasok menekan para perusahaan di

dalam industri pertambangan pasir. Ketertarikan yang tidak kalah penting adalah adanya kebutuhan pasar akan pasir bangunan yang sangat besar.

2.3 *Operating Environment*

Operating environment adalah lingkungan tempat perusahaan tersebut melakukan kegiatan. Lima hal yang harus diperhatikan dalam suatu lingkungan operasional yaitu:

a. *Competitive position*

Yang dimaksud *competitive position* adalah suatu analisis mengenai perusahaan-perusahaan sejenis yang menjadi kompetitor, dilihat dari profil setiap perusahaan. Di industri pertambangan pasir, khususnya di daerah Serpong dan sekitarnya, terdapat lima perusahaan pertambangan pasir di lokasi yang berdekatan. Dari hasil wawancara dengan para pihak yang terkait, didapatkan informasi bahwa kapasitas produksi dan penjualan hampir sama secara kuantitas. Berapapun produksi yang dihasilkan oleh perusahaan-perusahaan tersebut selalu laku terjual. Hal ini disebabkan oleh tingginya permintaan pasir yang masih melebihi pasokan yang ada. Dari kondisi ini, bisa disimpulkan bahwa tingkat kompetisi rendah.

b. *Customer Profile*

Hal ini berkaitan dengan bagaimana cara melihat dan menganalisis profil atau karakteristik dari semua konsumen yang ada di dalam industri ini. Dengan menganalisis profil konsumen, bisa didapatkan perumusan strategi yang tepat untuk memasarkan produk.

Di industri pertambangan pasir, konsumen utama dari perusahaan adalah distributor pasir yang langsung membeli ke perusahaan pertambangan. Distributor tersebut akan menjual kembali pasir yang dibelinya kepada perusahaan leveransir, yaitu perusahaan distribusi berikutnya yang berlokasi di jalan-jalan utama. Perusahaan ini akan menjual pasir tersebut kepada *developer* atau *end user*, dalam hal ini adalah pengembang perumahan BSD City atau pengembang lainnya di sekitar daerah tersebut. Berikut profil konsumen dari industri pertambangan pasir:

- Pengusaha distribusi pasir truk perorangan (distributor)

Adalah distributor yang membeli pasir langsung ke perusahaan pertambangan dengan menggunakan truk untuk mengangkut pasir yang

dibelinya. Truk ini beroperasi dari tempat penambangan pasir menuju ke tempat distributor kedua dengan membawa pasir dan kembali lagi ke tempat penambangan dengan muatan kosong untuk diisi kembali. Banyaknya pembeli dibandingkan dengan produsen pasir yang ada mengakibatkan kelangkaan dari produk pasir tersebut.

Dengan hanya ada lima perusahaan pertambangan pasir yang melayani sekitar 600 truk pembeli, mereka akan sangat kewalahan dalam melayani banyaknya pembeli tersebut. Kapasitas alat berat yang melakukan pengisian pasir ke dalam bak truk terbatas dan memerlukan waktu sehingga selalu terjadi antrian truk di tempat penambangan. Pada akhirnya antrian yang sangat panjang sudah menjadi hal yang biasa setiap harinya. Bahkan ada truk pembeli yang hanya mendapatkan satu kali pembelian setiap harinya. Hal ini mengakibatkan pembeli tersebut tidak mendapatkan pasir yang cukup untuk di jual kembali kepada konsumennya.

- Pengusaha distribusi pasir atau biasa disebut Leveransir (distributor)

Leveransir merupakan suatu bentuk *outlet* distribusi pasir yang berada di jalan-jalan utama di daerah pertambangan pasir. Leveransir ini muncul karena tambang pasir biasanya berada di tempat-tempat yang jauh dari jalan utama sehingga akan lebih susah dijangkau oleh para pembeli langsung (*end user*). Para pengusaha leveransir memberikan pelayanan penjualan pasir kepada para pembeli pasir yang tidak dapat atau tidak ingin membeli pasir langsung ke tambang pasir karena alasan akses tersebut.

Leveransir ini cukup banyak jumlahnya di daerah-daerah yang berdekatan dengan perusahaan-perusahaan tambang pasir. Dari hasil observasi dan wawancara yang dilakukan terhadap para pengusaha tambang maupun leveransir, ada sekitar 100 perusahaan leveransir yang menjadi konsumen dari lima perusahaan tambang pasir di daerah Rumpin, Bogor ini. Semua perusahaan leveransir tersebut mempunyai unit truk untuk memindahkan pasir yang telah dibelinya ke *outlet* leveransir miliknya. Selain dari truk yang dimilikinya tersebut, perusahaan leveransir juga terbuka untuk membeli pasir dari pengusaha pasir truk perorangan.

Keuntungan yang mereka dapatkan berasal dari selisih harga pasir yang mereka beli dari tambang pasir dengan harga jual yang mereka tentukan kepada pembelinya. Semakin besar selisihnya maka semakin besar pula keuntungan yang mereka dapatkan. Namun karena banyaknya jumlah pengusaha leveransir dan ditambah *switching cost* dari pembeli yang rendah, maka pengusaha leveransir cenderung memberikan harga yang bersaing dengan para pengusaha leveransir lainnya di daerah tersebut. Distributor jenis ini merupakan salah satu konsumen langsung yang membeli pasir di pertambangan pasir.

- Pengusaha pengembang perumahan (*End User*)

End-user pada industri pasir ini adalah pengembang perumahan BSD City. Pengembang membeli pasir dari perusahaan leveransir yang terdapat di sekitar lokasi proyek pengembangan perumahan. Pengembang memiliki alat angkut sendiri untuk membawa pasir yang dibelinya. Pasir ini akan digunakan sebagai salah satu bahan utama dalam membangun rumah. Seiring dengan pertumbuhan ekonomi di BSD City, sektor perumahan pun ikut bertumbuh. Hal ini menyebabkan kebutuhan pasir juga terus meningkat dalam kontribusinya pada pembangunan perumahan di BSD City.

- Pengusaha ritel alat-alat bangunan atau biasa disebut toko material (distributor)

Toko material merupakan pengusaha ritel yang menyediakan berbagai macam alat bangunan yang sebagian besar konsumennya adalah konsumen langsung perorangan. Biasanya toko material ini membeli pasir di distributor leveransir karena mereka tidak dapat menjangkau tambang pasir. Mereka membeli pasir tersebut untuk didistribusikan di daerah yang lebih terjangkau oleh konsumen perorangan seperti di kota-kota yang banyak perumahan.

Berdasarkan hasil penelitian dengan observasi dan wawancara dengan para konsumen pasir dan pertambangan, pasir di jual dengan harga Rp. 100.000,- sampai Rp.110.000,- per kubik. Dari penelitian kecil tersebut juga ditanyakan mengenai harga jual pasir yang pas apabila diberikan lebih murah. Dari

pertanyaan spesifik tersebut didapatkan informasi bahwa perbedaan sebesar Rp. 5.000,- saja akan membuat mereka beralih ke pasir yang lebih murah. Namun ada pertimbangan lain selain harga, yaitu lokasi tambang. Jarak tempuh dan medan jalan menuju ke lokasi tambang menjadi pertimbangan kedua setelah harga. Semakin jauh lokasi tambangnya maka akan semakin berkurang minat konsumen untuk membeli. Alasan ketiga yaitu mengenai jumlah antrian

c. *Suppliers*

Seperti sudah dijelaskan pada poin-poin di atas, pemasok dalam hal ini berkaitan dengan pemasok yang secara langsung bersinggungan dengan kegiatan operasional perusahaan. Pemasok-pemasok ini dibutuhkan agar perusahaan dapat beroperasi secara normal sesuai dengan strategi perusahaan. Keterlambatan pasokan barang-barang yang dibutuhkan akan mengakibatkan terganggunya kelancaran produksi. Selain itu, kepastian barang yang dibutuhkan menjadi hal yang penting untuk diperhatikan oleh perusahaan.

Dalam rencana bisnis ini, untuk memastikan keberadaan barang-barang seperti keong pasir, mesin pasir, mesin alat berat, oli, dan lain sebagainya, perusahaan berusaha untuk menjalin hubungan yang baik dengan mereka. Selain itu, perusahaan juga membeli barang-barang yang cepat habis dengan menyimpan stok barang tersebut sehingga apabila dibutuhkan sewaktu-waktu, perusahaan tidak perlu menghubungi pemasok dan menunggu pasokan datang. Barang-barang yang cepat habis tersebut diantaranya adalah oli dan keong pasir. Sementara itu, untuk memastikan beroperasinya alat berat dengan baik, maka setiap seminggu sekali, yaitu pada hari minggu, perusahaan meminta pemilik alat berat untuk melakukan perawatan mesin alat berat.

d. *Creditors*

Analisis yang dilakukan disini digunakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang dapat membantu dalam mengetahui seberapa berharganya perusahaan untuk layak diberikan pinjaman dana/modal. Pada rencana bisnis ini, perusahaan tidak memerlukan pinjaman modal untuk memulai dan melakukan usahanya. Modal yang diperlukan berasal dari para pendirinya. Kas yang masuk dari hasil operasional akan digunakan kembali untuk mengembangkan bisnisnya.

e. *Labors*

Hal ini berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk mencari tenaga kerja yang tepat untuk suatu posisi. Sering kali suatu lingkungan operasi perusahaan mempengaruhi perusahaan untuk mencari tenaga kerja yang tepat. Lingkungan kerja yang dimaksud bukan saja dalam arti lingkungan fungsional perusahaan, tetapi juga lingkungan sosial tempat perusahaan tersebut melakukan kegiatan fungsionalnya. Pada fungsi operasional perusahaan, kemampuan tenaga kerja yang dibutuhkan bervariasi dari tingkat pemula sampai tingkat handal. Ketika perusahaan membutuhkan tenaga kerja tingkat pemula dengan pengalaman yang minim, terlebih berkaitan dengan kegiatan operasional, sering kali perusahaan menggunakan tenaga kerja yang berasal dari lingkungan tempat perusahaan tersebut berada. Sebagai contoh, perusahaan-perusahaan garmen yang berada di wilayah Tangerang akan menggunakan tenaga kerja yang berasal dari Tangerang juga.

Tenaga produksi yang akan digunakan dalam rencana bisnis ini berasal dari lingkungan sekitar lokasi tambang pasir berada. Akan lebih mudah bagi perusahaan untuk menemukan tenaga kerja tersebut. Dengan menggunakan tenaga kerja lokal, maka perusahaan bisa menjadikan mereka sebagai ujung tombak apabila terjadi hal-hal yang tidak diinginkan. Hal ini bertujuan untuk menghindari protes dari masyarakat sekitar apabila perusahaan tidak menggunakan tenaga lokal, yang pada akhirnya dapat mengakibatkan tersendatnya kegiatan produksi. Contoh gangguan yang mungkin mereka lakukan adalah dengan tidak mengizinkan truk-truk pengangkut pasir melewati jalan lingkungan sekitar mereka.

2.4 Hasil Analisis Pasar

Dari penjabaran analisis di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat kondisi-kondisi yang mendukung dan yang tidak mendukung suatu perusahaan untuk masuk atau membuka usahanya di industri pertambangan pasir. Berikut hasil analisis yang dikelompokkan ke dalam dua bagian berikut.

- *Opportunity* (peluang)

Dari analisis lingkungan di atas terdapat peluang-peluang yang dapat dijadikan dasar pembuatan rencana usaha ini, yaitu:

- *Rate* BI cenderung stabil sehingga diharapkan *rate* pinjaman bunga juga ikut stabil. Hal ini berpengaruh dalam penjualan rumah melalui fasilitas KPR
- PDB yang naik dari tahun sebelumnya menunjukkan adanya pertumbuhan ekonomi
- Masyarakat sekitar menerima keberadaan perusahaan pertambangan pasir di daerahnya karena sudah terbiasa
- Tersedia pasokan sumber daya manusia dari masyarakat lokal untuk bisa bekerja di perusahaan pertambangan pasir
- Peraturan pada industri pertambangan pasir jarang berubah
- *Capital requirements* yang besar membuat *barriers to entry* yang berat bagi perusahaan lain yang ingin masuk ke industri ini
- Permintaan pasir sangat besar di area Tangerang dan sekitarnya. Hal ini terlihat dari banyaknya pembeli pasir yang menggunakan truk berukuran besar dengan jumlah berkisar seribu unit. Selain itu juga tergambar dari rencana BSD City dalam mengembangkan areanya dengan 150.000 unit rumah dalam kurun waktu 5 sampai 10 tahun mendatang.
- Masih sedikit pemain atau perusahaan pertambangan pasir di daerah Tangerang dan sekitarnya untuk memenuhi kebutuhan pasir di daerah tersebut. Hanya ada lima perusahaan yang beroperasi di daerah sekitar.
- Ada beberapa tawaran dari para pemilik lahan untuk bekerja sama dalam penambangan pasir
- *Threats* (ancaman)

Dari analisis lingkungan di atas, terdapat ancaman–ancaman yang dapat diperhitungkan dalam menyusun strategi bisnis, yaitu:

- Inflasi menyebabkan harga naik sehingga bisa mengurangi tingkat keuntungan
- Harga minyak yang tinggi dan fluktuatif akan menyebabkan biaya operasional juga tinggi dan berubah–ubah sehingga berpengaruh terhadap penentuan harga, laba, dan penjualan pasir.

- Keadaan alam seperti hujan yang terlalu sering dan gempa akan berakibat terhadap berhentinya operasional demi keselamatan kerja sehingga akan menyebabkan penjualan juga berhenti
- *Switching cost* rendah sehingga konsumen mudah untuk berganti membeli produk dari perusahaan lain (tidak loyal)
- Harga sewa alat-alat yang dibutuhkan cukup mahal

2.5 Analisis Internal

Sumber daya yang dimiliki, akan dimiliki, dan/atau akan disewa perusahaan antara lain:

- a. Pemimpin perusahaan: terdiri atas tiga orang yang masing-masing fokus terhadap masalah operasi, sumber daya manusia, pemasaran, dan keuangan
- b. Modal usaha yang cukup untuk membangun usaha pertambangan pasir.
- c. Lahan yang akan dilakukan penambangan dan potensi pasir yang dikandung
- d. Kantor beserta peralatan administratif: untuk melaksanakan administrasi semua pekerjaan
- e. *Excavator*: untuk melakukan penggalian pasir, memindahkan pasir dan batu
- f. Alat/mesin penyedot pasir: untuk menyedot material pasir yang masih bercampur dengan batu
- g. Alat/mesin pemisah pasir (*filter*): untuk melakukan pemisahan pasir dengan material lain, khususnya batu
- h. Lokasi yang dekat dengan proyek perumahan
- i. Sumber daya manusia

Kapabilitas yang dimiliki, akan dimiliki, dan/atau akan disewa perusahaan antara lain:

- a. Kemampuan untuk melakukan pengambilan keputusan berkaitan dengan operasional, keuangan, pemasaran, dan sumber daya manusia perusahaan
- b. Membuat desain rencana pengoperasian pekerjaan penambangan yang efektif dan efisien

- c. Membuat rencana keuangan untuk menentukan biaya, profit, dan harga jual
- d. Membuat rencana kebutuhan jumlah dan persyaratan sumber daya manusia yang diperlukan
- e. Melakukan penambangan pasir
- f. Melakukan penjualan pasir kepada konsumen
- g. Melakukan penjualan produk produk yang dihasilkan selain pasir yaitu sirtu dan tanah merah
- h. Pengalaman dalam melakukan penambangan pasir secara operasional
- i. Kemampuan pengelolaan

Dari penjabaran sumber daya dan kapabilitas internal di atas dapat di simpulkan beberapa kekuatan dan kelemahan dari internal perusahaan. Berikut adalah daftar kekuatan dan kelemahan dari perusahaan PT. XYZ:

Kekuatan (*Strength*)

- a. Para pendiri perusahaan memiliki kemampuan perencanaan dan pengelolaan yang baik secara stratejik maupun secara fungsional
- b. Modal yang cukup untuk membangun perusahaan
- c. Pengalaman mengenai pengelolaan fungsi-fungsi yang ada di perusahaan
- d. Mempunyai perjanjian kerjasama dengan pemilik lahan yang memiliki potensi pasir
- e. Lokasi yang bisa menghasilkan produk pasir dan menjadi pilihan konsumen

Kelemahan (*Weakness*)

- a. Adanya keterikatan dengan pihak pemilik lahan menyangkut pembayaran royalti dari setiap penjualan yang terjadi sesuai dengan perjanjian yang disepakati
- b. Belum terjalinnya hubungan dengan pemasok yang terkait sehingga produk dan pelayanan yang akan didapat tidak maksimal

- c. Hal diatas juga mengakibatkan perusahaan belum dipercaya oleh para pemasok sehingga tidak ada kemudahan dalam pembayaran secara kredit (utang) yang mengakibatkan tingginya biaya di awal masa produksi
- d. Belum memiliki sumber daya manusia yang cukup secara jumlah dan pengetahuan untuk menjalankan aktivitas perusahaan
- e. Karena PT. XYZ adalah perusahaan baru, maka konsumen belum mengenal dan mengetahui keberadaannya.



BAB 3

STRATEGI BISNIS

Henderson (1989) menjelaskan bahwa strategi adalah suatu pencarian secara sistematis tentang rencana-rencana aksi yang bertujuan untuk mengembangkan keunggulan kompetitif. Untuk setiap perusahaan, pencarian ini merupakan suatu proses yang dimulai dari pemahaman akan lingkungan tempat suatu perusahaan itu berada dan apa yang dipunyainya. Pada bab sebelumnya telah dijabarkan mengenai lingkungan bisnis dan kemampuan aktual perusahaan.

Strategi bisnis menekankan pada bagaimana suatu perusahaan melakukan persaingan dalam suatu industri ataupun pasar yang lebih spesifik. *Business level strategy* dilakukan oleh *individual business* dalam suatu perusahaan yang tidak memiliki struktur yang besar (Grant, 2004). Contoh jenis perusahaan yang dapat menggunakan strategi bisnis adalah perusahaan keluarga.

Dalam rencana bisnis ini, penggunaan strategi bisnis perusahaan hanya akan difokuskan pada satu rangkaian aktivitas produksi yaitu produk pasir bangunan. Dengan perencanaan ini, maka diversifikasi, integrasi maupun akuisisi tidak akan menjadi pilihan strategi. Selain itu, pasar yang akan dibidik dalam rencana bisnis ini sudah sangat spesifik, yaitu di daerah kabupaten Tangerang, BSD dan sekitarnya.

3.1 Perumusan Strategi

Untuk menentukan strategi bisnis yang akan dipilih, maka perlu dibuat analisis mengenai faktor-faktor eksternal dan internal yang telah diperoleh pada bab dua. Metode yang digunakan adalah *External Factors Evaluation* (EFE) dan *Internal Factors Evaluation* (IFE) (David, 2003).

External Factor Evaluation (EFE)

Pada EFE, semua daftar faktor peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) yang dianggap bersinggungan langsung dengan usaha ini dituliskan di dalam suatu daftar, lalu diberikan bobot (*weight*) dan *rating*. Bobot menunjukkan seberapa penting dan signifikan faktor tersebut mempengaruhi usaha. Jumlah nilai bobot dari semua faktor eksternal adalah satu, yang didistribusikan ke masing-masing faktor. Sementara itu, *rating* menunjukkan seberapa efektif strategi yang digunakan perusahaan merespon faktor tersebut. Nilai *rating* adalah 4 (respon superior), 3 (respon diatas rata-rata), 2 (respon rata-rata), dan 1(respon buruk). Nilai EFE ini didapat dari para pengusaha pertambangan pasir yang sudah ada di daerah tersebut. Berikut tabel EFE-nya.

Tabel 3.1
External Factors Evaluation (EFE) Industri Pasir

<i>External Factors Evaluation (EFE)</i>				
<i>Opportunities</i>		<i>Weight</i>	<i>Rating</i>	<i>Weighted Score</i>
1.	Rate BI cenderung stabil	0.02	1	0.02
2.	PDB tumbuh	0.02	1	0.02
3.	Masyarakat sekitar menerima keberadaan perusahaan	0.02	2	0.04
4.	Tersedianya pasokan SDM dari masyarakat lokal	0.02	2	0.04
5.	Peraturan jarang berubah	0.05	2	0.1
6.	<i>Capital requirements</i> besar	0.06	3	0.18
7.	Kebutuhan pasir sangat besar di area Tangerang dan sekitarnya	0.2	4	0.8
8.	Masih sedikit pemain pasir di daerah Tangerang	0.06	2	0.12
9.	Adanya tawaran dari para pemilik lahan untuk bekerja sama dalam penambangan pasir	0.1	3	0.3

Tabel 3.1 (lanjutan)

<i>External Factors Evaluation (EFE)</i>				
<i>Threats</i>		<i>Weight</i>	<i>Rating</i>	<i>Weighted Score</i>
1.	Inflasi menyebabkan harga naik	0.05	2	0.1
2.	Harga minyak yang tinggi dan fluktuatif	0.2	2	0.4
3.	Gangguan alam, seperti hujan yang terlalu sering dan gempa	0.05	1	0.05
4.	<i>Switching cost</i> rendah	0.05	3	0.15
5.	Harga sewa alat-alat yang dibutuhkan cukup mahal	0.1	2	0.2
Total Weight		1.0		2.52

Sumber: "diolah sendiri"

Dari hasil pembobotan atas faktor-faktor eksternal diatas, bisa dilihat bahwa yang menjadi faktor penting dalam pendirian usaha pertambangan pasir ini adalah mengenai adanya kebutuhan pasir yang sangat besar di area Tangerang dan sekitarnya serta harga minyak yang berfluktuasi. Tawaran kerjasama dari para pemilik lahan dan harga sewa alat yang tergolong mahal memiliki nilai bobot tinggi berikutnya. Dengan mengetahui hal-hal yang berpengaruh secara signifikan terhadap perusahaan ini, maka sudah seharusnya bahwa strategi yang akan dipilih mendukung faktor peluang dan mengatasi ancaman yang dianggap memiliki bobot tinggi tersebut.

Internal Factor Evaluation (IFE)

Untuk melaksanakan strategi yang dipilih, perusahaan diharuskan memiliki sumber daya dan kemampuan yang mendukung. Tabel IFE berikut disusun berdasarkan daftar kekuatan dan kelemahan yang sudah diidentifikasi sebelumnya, lalu diberikan bobot (*weight*) dan *rating*. Bobot menunjukkan seberapa penting faktor tersebut mempengaruhi kesuksesan perusahaan. Jumlah nilai bobot dari semua faktor adalah satu, yang didistribusikan ke masing-masing faktor. Sementara itu, *rating* menunjukkan seberapa besar/kecil kekuatan dan

kelemahan yang dimiliki (1=kelemahan major, 2=kelemahan minor, 3=kekuatan minor, 4=kekuatan major). Seperti halnya EFE, nilai yang didapatkan pada tabel IFE ini diperoleh dari para pengusaha pertambangan pasir di sekitar daerah tersebut.

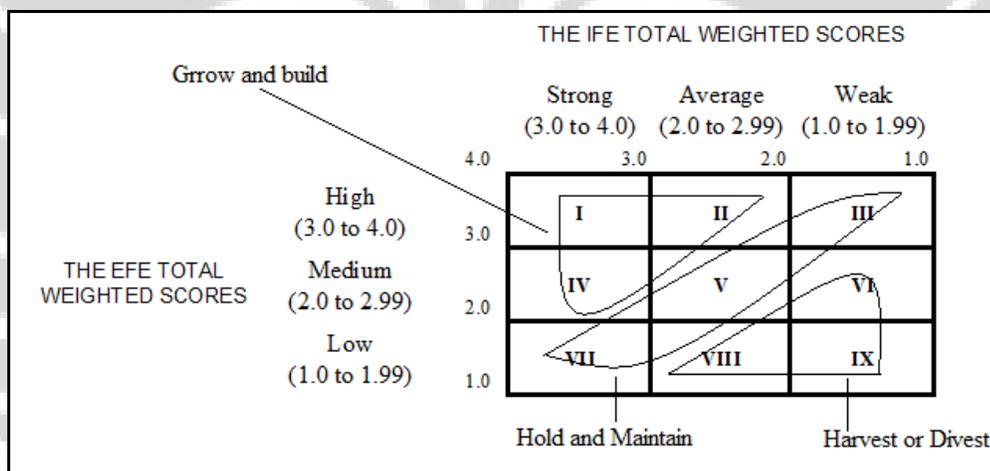
Tabel 3.2
Internal Factors Evaluation (IFE) Perusahaan

<i>Internal Factors Evaluation (IFE)</i>				
<i>Strengths</i>		<i>Weight</i>	<i>Rating</i>	<i>Weighted Score</i>
1.	Kemampuan pemimpin perusahaan yang baik	0.1	3	0.3
2.	Modal yang cukup untuk membangun perusahaan	0.1	3	0.3
3.	Pengalaman dalam operasi penambangan pasir	0.15	4	0.6
4.	Memiliki hubungan yang baik dengan pemilik lahan	0.05	3	0.15
5.	Lokasi	0.15	4	0.6
<i>Weaknesses</i>		<i>Weight</i>	<i>Rating</i>	<i>Weighted Score</i>
1.	Keterikatan dengan pemilik lahan mengenai masalah royalti	0.05	1	0.05
2.	Belum terjalinnya hubungan dengan supplier	0.1	2	0.2
3.	Belum mendapat kemudahan pembayaran dari supplier	0.05	2	0.1
4.	Belum memiliki sumber daya manusia yang cukup	0.1	2	0.2
5.	Merupakan pemain baru sehingga kurang dikenal oleh konsumen	0.15	2	0.3
Total		1.0		2.8

Sumber: "diolah sendiri"

Hasil evaluasi faktor internal menunjukkan bahwa pengalaman pemilik perusahaan merupakan peranan penting bagi perusahaan untuk melakukan rencana bisnis ini. Dari sisi kelemahan, beberapa hal yang signifikan antara lain masih barunya perusahaan ini sehingga belum dikenal konsumen, belum terjalannya hubungan dengan pemasok, dan belum tersedianya sumber daya manusia yang cukup.

Langkah selanjutnya adalah proses *matching*, yaitu mencocokkan antara faktor-faktor eksternal dengan faktor-faktor internal. Salah satu bentuk *matching* adalah *Internal External (IE) Matrix* (David, 2003). Dengan matriks ini, dapat diketahui bagaimana kondisi dan strategi yang harus dilakukan. Dengan nilai EFE 2,52 dan IFE 2,80 maka perusahaan pertambangan pasir berada pada kuadran V. Strategi yang digunakan pada kuadran ini adalah *Hold & Maintain* (David, 2003).



Gambar 3.1
Matriks Internal-Eksternal

Sumber: David (2003), "telah diolah kembali"

Selain dengan *IE matrix*, proses *matching* dapat dilakukan pula dengan model analisis matriks *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats* (SWOT). Dengan matriks ini, dapat diformulasikan strategi-strategi yang muncul akibat interaksi antara faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dengan faktor eksternal (peluang dan ancaman) (David, 2003). Jenis strategi yang muncul adalah strategi SO, ST, WO, dan WT. Berikut hasil *matching* menggunakan matriks SWOT.

Tabel 3.3
Analisis SWOT

	<i>STRENGTHS – S</i>	<i>WEAKNESSES – W</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan pemimpin perusahaan yang baik 2. Modal yang cukup untuk membangun perusahaan 3. Pengalaman dalam penambangan pasir 4. Memiliki hubungan yang baik dengan pemilik lahan 5. Lokasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keterikatan dengan pemilik lahan mengenai masalah royalti 2. Belum terjalinnya hubungan dengan pemasok 3. Belum mendapat kemudahan pembayaran dari pemasok 4. Belum memiliki sumber daya manusia yang cukup 5. Merupakan pemain baru sehingga kurang dikenal oleh konsumen
<i>OPPORTUNITIES – O</i>	<i>SO STRATEGIES</i>	<i>WO STRATEGIES</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Rate</i> BI cenderung stabil 2. PDB tumbuh 3. Masyarakat sekitar menerima keberadaan perusahaan 4. Tersedianya pasokan SDM dari masyarakat lokal 5. Peraturan jarang berubah 6. <i>Capital requirements</i> besar 7. Kebutuhan pasir sangat besar di area Tangerang dan sekitarnya 8. Masih sedikit pemain pasir di daerah Tangerang 9. Adanya tawaran dari para pemilik lahan untuk bekerja sama dalam penambangan pasir 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjalin kerjasama formal dengan pemilik lahan (S4, O9) 2. Membuat perizinan yang lengkap sesuai dengan aturan yang ada (S1, O5) 3. Merencanakan produksi semaksimal mungkin untuk memenuhi kebutuhan (S1, S3, O7, O8) 4. Remunerasi yang dapat menarik SDM lokal berkualitas (S1, S2, O4) 5. Menggunakan modal kerja sesuai dengan kebutuhan usaha (S2, O6) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan mencari SDM dari warga lokal/setempat (W4, O4) 2. Menjalin hubungan dengan penduduk sekitar (W5, O3, O4) 3. Menjalin hubungan dengan konsumen yang ada (W5, O8) 4. Berusaha beroperasi secara maksimal sesuai dengan kebutuhan pasar (W5, O7, O8)

Tabel 3.3 (lanjutan)

	STRENGTHS – S	WEAKNESSES – W
<p>THREATS – T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflasi menyebabkan harga naik 2. Harga minyak yang tinggi dan fluktuatif 3. Gangguan alam, seperti hujan pada musim penghujan dan gempa 4. <i>Switching cost</i> rendah 5. Harga sewa alat-alat yang dibutuhkan cukup mahal 	<p>ST STRATEGIES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menjalin hubungan yang baik agar mendapatkan kepercayaan dengan supplier (S1, S3, T5) 2. Menggunakan analisis pengamat untuk memprediksi fluktuasi harga minyak (S1, T1, T2) 3. penerapan hasil analisis harga minyak pada penetapan harga jual pasir (S1, T1, T2) 4. Menghentikan produksi apabila terjadi hujan deras dengan kondisi akhir bak pasir (<i>inventory storage</i>) terisi penuh dengan pasir (S1, T3) 	<p>WT STRATEGIES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menjalin hubungan dengan pemasok mesin dan alat berat untuk mendapatkan fasilitas pembayaran sewa secara kredit (W2, T5) 2. Menjalin hubungan dengan pemasok bahan bakar untuk mendapatkan fasilitas pembayaran secara kredit (W2, T2)

Sumber: “telah diolah kembali”

Dari analisis SWOT yang ada, didapatkan 13 strategi untuk menjalankan usaha ini dalam rangka mendapatkan peluang dan mengatasi ancaman yang ada di lingkungan sekitar perusahaan, yaitu:

- a. Menjalin kerjasama formal dengan pemilik lahan (S4, O9)
- b. Membuat perizinan usaha pertambangan yang lengkap sesuai dengan aturan yang ada (S1, O5)
- c. Menggunakan modal kerja sesuai dengan kebutuhan usaha (S2, O6)
- d. Merencanakan produksi semaksimal mungkin untuk memenuhi kebutuhan (S1, S3, O7, O8)
- e. Perusahaan mencari SDM dari warga lokal/setempat (W4, O4)
- f. Remunerasi yang dapat menarik SDM lokal berkualitas (S1, S2, O4)
- g. Menjalin hubungan dengan penduduk sekitar (W5, O3, O4)
- h. Menjalin hubungan dengan konsumen yang ada (W5, O8)
- i. Menjalin hubungan yang baik agar mendapatkan kepercayaan dengan pemasok (S1, S3, T5)
- j. Menggunakan analisis pengamat untuk memprediksi fluktuasi harga minyak (S1, T1, T2)
- k. Penerapan hasil analisis harga minyak pada penetapan harga jual pasir (S1, T1, T2)
- l. Menghentikan produksi apabila terjadi hujan deras dengan kondisi akhir bak pasir (*inventory storage*) terisi penuh dengan pasir (S1, T3, W2, T5)
- m. Menjalin hubungan dengan pemasok bahan bakar untuk mendapatkan fasilitas pembayaran secara kredit (W2, T2)

3.2 Pemilihan Strategi Bisnis

Dari hasil analisis industri yang telah dilakukan, didapatkan bahwa industri pertambangan pasir menarik untuk dimasuki. Meski demikian, tetap diperlukan strategi untuk bisa memasuki dan mendirikan perusahaan yang mapan di industri pertambangan pasir ini.

Strategi adalah suatu pola dasar dari tujuan saat ini dan masa depan, alokasi sumber daya, interaksi perusahaan dengan pasar, kompetitor dan faktor-faktor lain yang ada di lingkungan (Mullins et al., 2008).

Berdasarkan hasil wawancara dengan para pengusaha yang sudah ada dapat disimpulkan bahwa strategi-strategi yang didapat dari proses *matching* menggunakan model SWOT di atas merupakan strategi-strategi yang digunakan oleh perusahaan-perusahaan sebelumnya pada saat pendirian sampai awal terbentuk. Dengan dasar inilah, perusahaan sebagai pemain baru memilih strategi imitasi (Lieberman & Asaba, 2006) dalam menjalankan usaha ini.

Imitasi yang dilakukan tidak terbatas pada satu model ataupun satu perusahaan, tetapi imitasi dapat dilakukan dengan mengkombinasikan hal-hal tertentu dari beberapa kompetitor yang ada dan mengubahnya (apabila diperlukan) sehingga sesuai dengan kebutuhan (Mair & Schoen, 2007). Dalam hal ini, harga jual bisa ditentukan sama dengan atau sedikit lebih murah daripada kompetitor dengan mempertimbangkan kondisi yang sedang terjadi pada penjualan dan produksi perusahaan. Selain itu, kegiatan penjualan juga akan dibuat sama. Lebih jauh lagi, kondisi operasional produksi perusahaan juga dapat bersumber pada kondisi kompetitor yang sudah berjalan (Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008). Dalam bidang sumber daya manusia, penetapan gaji tenaga kerja, khususnya para pekerja yang berasal dari wilayah sekitar, dapat disesuaikan dengan gaji yang diberikan oleh kompetitor. Dengan melakukan imitasi dan menggabungkannya dengan kemampuan internal, diharapkan perusahaan dapat meminimalisasi risiko sehingga bisa memperoleh hasil yang baik pada akhirnya (Lieberman & Asaba, 2006).

Selain strategi imitasi, optimalisasi dan efisiensi, dari matriks IE sebelumnya didapatkan bahwa kondisi perusahaan adalah *Hold & Maintain*. Untuk kondisi ini, strategi yang tepat adalah fokus dan penetrasi pasar. Fokus dalam hal ini adalah bahwa perusahaan tidak akan membuat unit bisnis maupun produk lain selain pasir bangunan saja. Strategi penetrasi pasar juga menjadi pilihan perusahaan baru yang akan memasuki pasar yang sudah ada.

Dari penjabaran di atas, strategi perusahaan sebagai produsen pasir bangunan adalah strategi imitasi yang mengedepankan prinsip fokus, optimalisasi dan efisien untuk melakukan penetrasi pasar pasir bangunan. Kumpulan strategi ini yang akan menjadi dasar pembuatan program-program yang ada di setiap fungsi.

Kondisi awal yang harus dicapai oleh perusahaan adalah dengan berjalannya kegiatan pra produksi sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh perangkat yang ada. Tahap pra produksi ini menjadi sangat krusial karena modal yang ada sudah dikeluarkan pada tahap ini. Waktu dan hasil dari tahap ini akan menjadi hal yang penting pada arus kas perusahaan dan tujuan finansial lainnya. Untuk tahap pra produksi, dicanangkan tiga parameter agar efektivitas dan efisiensi dapat sesuai dengan tujuan perusahaan. Berikut penjabarannya :

- Keberhasilan pra produksi meliputi:
 - Bangunan kantor terbangun
 - Lahan galian pasir terbuka
 - Mesin dan alat-alat lain tersedia pada tempatnya
 - Kebutuhan tenaga kerja terpenuhi
- Ketepatan waktu dari semua parameter di atas
- Pengeluaran dari tahap ini sesuai dengan anggaran yang direncanakan

Kondisi selanjutnya yang menjadi acuan keberhasilan dari perusahaan adalah mencapai produktivitas optimum dan stabil untuk memproduksi pasir. Dengan produktivitas yang stabil, perusahaan dapat melakukan prediksi secara tepat dalam menentukan berapa produksi dan berapa kebutuhan yang akan dipenuhi. Hal ini akan menambah kekuatan dalam mengontrol distributor dari produk pasir ini.

Kondisi berikutnya yang harus dicapai adalah perusahaan mampu melakukan penetrasi pasar untuk mendapatkan pangsa pasar di daerah tersebut. Besarnya kebutuhan akan pasir bangunan ini menjadi peluang untuk mendapatkan pangsa pasar tersebut. Hal yang perlu diperhatikan adalah bagaimana dan seberapa lama perusahaan mendapatkannya agar penjualan pasir yang dilakukan pada masa awal produksi, yang biasanya belum maksimum, mampu menutupi biayanya.

Dari strategi dan visi yang ada dapat disimpulkan bahwa parameter keberhasilan dari strategi bisnis perusahaan PT. XYZ adalah :

- Rata-rata produksi per tahun minimal sebesar 120.000 m³

- Memiliki lahan baru minimal dengan luas minimal 5 Ha di daerah yang dapat terjangkau oleh konsumen daerah Tangerang, Serpong dan sekitarnya
- Mencapai rata-rata ROE selama lima tahun minimal 52%

3.3 Strategi Fungsional

Parameter bisnis diatas selanjutnya diturunkan lagi ke dalam strategi fungsional untuk mencapai tujuan perusahaan. Strategi-strategi tersebut dijabarkan di tiap-tiap fungsi perusahaan di bawah ini.

A. Fungsi Pemasaran dan Humas

Untuk mencapai parameter bisnis yang telah dicanangkan di atas, maka kontribusi di fungsi marketing ada dua bentuk. Bentuk pertama adalah dengan melakukan kegiatan promosi dan pemasaran pada masa pra produksi agar jumlah penjualan dapat mencapai angka yang diinginkan pada saat dimulainya produksi. Bentuk kedua adalah mengoptimalkan waktu pelayanan bagi konsumen *walk-in*.

B. Fungsi Operasi

Dari fungsi operasional perusahaan, strategi yang ditempuh dalam produksi adalah *continuous process* dengan mengoptimalkan kapasitas yang ada dengan efisien. Agar tujuan tersebut dapat terpenuhi, maka harus dipastikan bahwa alat-alat produksi beserta tenaga kerja berfungsi sesuai dengan waktu dan target yang ditentukan. Dalam hal ini *continuous process* menggunakan pembatasan waktu selama 12 jam setiap harinya. Dengan demikian, selama 12 jam tersebut produksi diharapkan tidak berhenti. Apabila berhenti, maka akan menyebabkan proses di fungsi yang lainnya terganggu, dalam hal ini adalah kegiatan penjualan.

C. Fungsi Keuangan

Kontribusi dari fungsi keuangan dapat diraih dengan melakukan strategi pembiayaan sendiri untuk pendirian dan operasional perusahaan. Selain itu, perusahaan juga akan menyewa alat berat sesuai dengan modal awal yang tersedia dan kebutuhan operasional. Perusahaan juga akan menerapkan kebijakan pembayaran tunai pada penjualan, atau dengan kata

lain tidak ada pasir yang dijual secara piutang. Pada akhir tahun, perusahaan akan membagikan laba untuk keperluan perusahaan dan pemilik.

D. Fungsi Sumber Daya Manusia

Dari fungsi SDM perusahaan, strategi yang ditempuh adalah *performance based human resources management*. Merunut dari strategi-strategi yang ada, fungsi SDM ini juga harus dapat melakukan proses perekrutan karyawan sesuai dengan kompetensi dari warga-warga setempat. Selain proses perekrutan, dilakukan juga proses pelatihan agar mendapatkan kompetensi dan pengalaman yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.



BAB 4

RENCANA FUNGSIONAL

4.1 *Milestones*

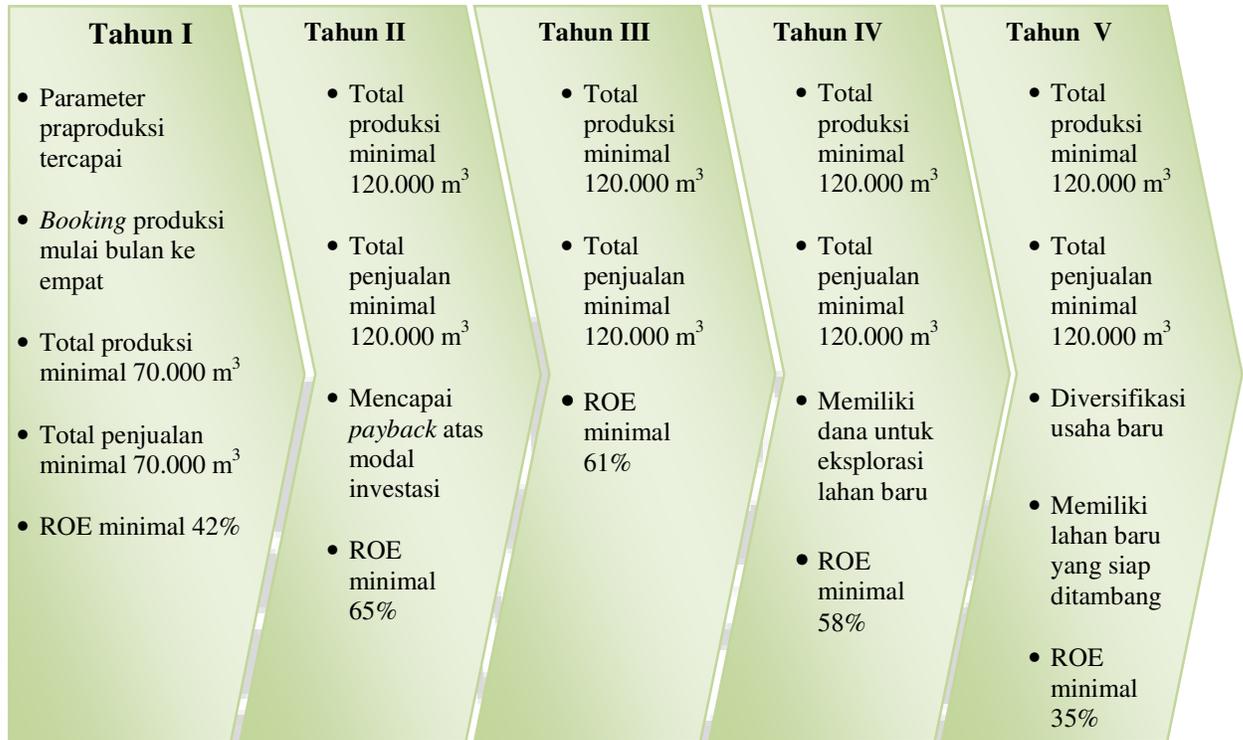
Pada bab sebelumnya, diperoleh *long-term objectives* perusahaan yang telah ditetapkan selama lima tahun ke depan, yaitu:

- Rata-rata produksi per tahun minimal sebesar 120.000 m³
- Memiliki lahan baru minimal dengan luas minimal 5 Ha di daerah yang dapat terjangkau oleh konsumen daerah Tangerang, Serpong dan sekitarnya
- Mencapai rata-rata ROE selama lima tahun minimal 52%

Pada bab ini, *long-term objectives* tersebut akan dijabarkan tiap tahun untuk masing-masing fungsi, yaitu operasi, pemasaran, sumber daya manusia, dan keuangan. Masing-masing pencapaian per tahun akan memberikan kontribusi terhadap pencapaian ketiga target jangka panjang tersebut.

Milestone tiap tahun merupakan kondisi yang akan menjadi acuan bagi masing-masing fungsi untuk menentukan strategi dan program kerja yang harus dilakukan. Program dan strategi yang dibuat akan mendukung atau secara langsung mempengaruhi target tahunan. Masing-masing fungsi akan saling terkait satu dengan lainnya dalam mencapai *milestone* tersebut. Apa yang direncanakan oleh fungsi operasi harus sejalan dengan fungsi pemasaran, fungsi sumber daya manusia, dan fungsi keuangan. Demikian sebaliknya.

Berikut penjabaran *long-term objectives* yang dipecah menjadi *milesone* per tahun.



Gambar 4.1
Milestone PT XYZ

Sumber: “diolah sendiri”

Berikutnya akan dijelaskan lebih rinci mengenai strategi dan program yang dibuat secara fungsional dalam rangka meraih setiap *milestone* yang ada.

4.2 Fungsi Keuangan

Horne (1974) menyebutkan bahwa fungsi keuangan mencakup tiga keputusan, yaitu investasi, pendanaan, dan dividen (David, 2003). Strategi keuangan digunakan untuk mencapai parameter-parameter keberhasilan dari performansi perusahaan yang diwakili dalam bentuk rasio keuangan. Karena fungsi-fungsi bisnis saling terkait secara erat, rasio keuangan ini bisa memberikan indikasi mengenai kekuatan atau kelemahan aktivitas manajemen, pemasaran, produksi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi manajemen (David, 2003). Pada bab ini, dijelaskan mengenai kebutuhan modal, sumber dana, proyeksi pendapatan, proyeksi laba/rugi, proyeksi arus kas, proyeksi neraca

perusahaan, serta rasio keuangan selama lima tahun. Selain itu, dijelaskan pula rencana keuangan tiap tahun sesuai *milestone* perusahaan.

4.2.1 Asumsi

Dalam merencanakan rencana usaha, diperlukan asumsi-asumsi untuk melakukan proyeksi kinerja keuangan perusahaan di masa mendatang. Berikut asumsi yang digunakan dalam rencana usaha ini.

Tabel 4.1
Asumsi-asumsi yang digunakan dalam rencana usaha

	2011	2012	2013	2014	2015
Inflasi	9.07%	9.07%	9.07%	9.07%	9.07%
Pajak	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%
<i>Risk-free Rate</i>	7.70%	7.70%	7.70%	7.70%	7.70%
<i>Risk Premium</i>	9.00%	9.00%	9.00%	9.00%	9.00%
<i>Cost of Equity</i>	16.70%	16.70%	16.70%	16.70%	16.70%
<i>Cost of Capital</i>	16.70%	16.70%	16.70%	16.70%	16.70%

Sumber: “diolah sendiri”

Tingkat inflasi yang digunakan adalah nilai rata-rata inflasi lima tahun terakhir, dari tahun 2005 sampai 2009, yaitu sebesar 9.07%. Untuk pajak, perusahaan mengikuti peraturan UU No 17 tahun 2000 tentang Pajak Penghasilan bagi badan dalam negeri dan bentuk usaha tetap.

Karena investasi ini berbentuk perusahaan yang tidak terlepas dari risiko, maka perlu dihitung besar risikonya secara kuantitatif. Risiko sendiri didefinisikan sebagai kemungkinan bagi investor untuk mendapatkan *return* yang berbeda dari *return* yang diharapkan (Damodaran, 2002). Untuk *risk-free rate* (tingkat pengembalian tanpa risiko), digunakan obligasi (*bond*) pemerintah saat ini untuk lima tahun, yaitu sebesar 7.70%. Sementara untuk *risk premium*, nilai yang digunakan mengacu pada perhitungan *country risk* oleh Profesor Aswath Damodaran dalam situsnya (www.damodaran.com). Untuk Indonesia, saat ini besar *country risk* adalah 9%. Karena perusahaan tidak membiayai modal dalam bentuk pinjaman/utang, maka biaya modalnya (*cost of capital*) hanya terdiri atas

biaya ekuitas (*cost of equity*) (Ross, Westerfield, Jaffe, & Jordan, 2008). Biaya ekuitas dihitung dengan menjumlahkan *risk-free rate* dan *risk premium*. Penjumlahan ini mirip dengan rumus *Capital Asset Pricing Model* (CAPM) dengan mengasumsikan nilai beta-nya adalah 1.

Dalam hal aset tetap dan aset lainnya (*intangible*), perusahaan menyatakan nilainya sebesar harga perolehan dikurangi dengan akumulasi penyusutan. Penyusutan dihitung dengan menggunakan metode garis lurus selama umur manfaatnya. Untuk bangunan, mesin dan peralatan, serta peralatan kantor, diestimasikan memiliki umur lima tahun. Sedangkan untuk izin pengelolaan tambang, ditentukan umur manfaatnya sebesar 20 tahun.

Jumlah tercatat aset tetap dihentikan pengakuannya pada saat dilepaskan atau saat tidak ada manfaat ekonomis masa depan yang diharapkan dari penggunaannya. Pada setiap akhir tahun buku, nilai residu, umur manfaat dan metode penyusutan ditelaah, dan jika sesuai dengan keadaan, disesuaikan secara prospektif.

4.2.2 Modal Awal

Modal awal yang diperlukan untuk memulai bisnis pertambangan pasir oleh perusahaan PT XYZ adalah berkisar Rp 1.603.460.834,00 (Satu Milyar Enam Ratus Tiga Juta Empat Ratus Enam Puluh Ribu Delapan Ratus Tiga Puluh Empat Rupiah). Modal ini digunakan untuk membiayai praproduksi dan produksi setelahnya. Praproduksi adalah kegiatan yang dilakukan untuk mempersiapkan segala hal agar bisa melakukan produksi. Kegiatan praproduksi ini membutuhkan waktu selama 90 hari. Sesuai dengan perhitungan pendapatan dan biaya selama satu tahun pertama, perusahaan akan mendapatkan keuntungan sedikit karena tidak adanya penjualan selama masa proproduksi ditambah dengan perkiraan penjualan yang tidak maksimum selama delapan minggu pertama produksi. Dari perhitungan diatas, modal awal digunakan untuk melakukan segala kegiatan operasional perusahaan selama satu tahun pertama. Perincian modal tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Praproduksi, meliputi:
 - Perizinan Rp 100.000.000

- Pembelian pipa dengan ukuran dan jenis tertentu Rp 67.500.000
- Pembangunan bak Rp 55.000.000
- Pembelian satu unit rangon/filter Rp 24.000.000
- Pembangunan kantor Rp 100.000.000
- Pembelian lampu sorot, kabel, *jet pump*, drum , tangki, genset, dan sebagainya Rp 66.000.000
- Pembelian peralatan kantor Rp 19.000.000
- Biaya buruh untuk 90 hari Rp 26.000.000
- Penyewaan alat berat *backhoe (excavator)* sebanyak dua buah @Rp120.000/jam yang digunakan sepuluh jam per hari selama 90 hari Rp 216.000.000
- Pembelian bahan bakar untuk 90 hari Rp 234.000.000
- Biaya operator alat berat selama 90 hari Rp 13.500.000
- Kegiatan pemasaran Rp 10.000.000
- Rekrutmen dan pelatihan Rp 7.500.000
- Biaya tak terduga Rp 50.000.000

b. Produksi untuk bulan berikutnya, meliputi:

- Biaya tenaga kerja Rp 51.340.000 per bulan
- Pembelian bahan bakar mesin Rp 138.580.000 per bulan
- Pembelian bahan bakar alat berat Rp 101.400.000 per bulan
- Biaya operator alat berat Rp 7.800.000 per bulan
- Penyewaan mesin produksi satu set Rp 30.000.000 per bulan
- Penyewaan alat berat Rp 170.560.000 per bulan
- Listrik Rp 1.500.000 per bulan
- Alat Tulis Kantor Rp 5.000.000 per bulan
- Biaya tak terduga, meliputi perawatan mesin, perawatan jalan, pembelian pipa baru, perawatan rangon, dan sebagainya Rp 50.000.000 per bulan
- Retribusi Rp 500 per m³

4.2.3 Sumber Dana

Sumber dana yang digunakan sebagai modal awal berasal dari dana pribadi para pendirinya. Perincian setoran modal awal adalah sebagai berikut.

Tabel 4.2
Sumber modal awal perusahaan

No	Nama	Persentase (%)	Jumlah (Rp)
1.	Juan Sumando N	30%	Rp 481.038.250
2.	Michael Jeffrey C	40%	Rp 641.384.334
3.	Yudha Aldila	30%	Rp 481.038.250

Sumber: “diolah sendiri”

4.2.4 Proyeksi Pendapatan Penjualan

Selama tiga bulan pertama pada tahun pertama, tidak ada penjualan yang dilakukan karena perusahaan masih dalam tahap praproduksi, yaitu menyiapkan lahan dan kantor. Penjualan baru dilakukan mulai bulan ke empat. Meskipun produksi pasir ini pasti terserap semua oleh konsumen, namun untuk delapan minggu pertama produksi, penjualan diproyeksikan tidak akan mencapai hasil maksimum karena perusahaan masih baru berdiri dan belum begitu dikenal oleh konsumen. Hal ini menyebabkan jumlah produksi juga akan menyesuaikan dengan jumlah penjualan karena perusahaan memiliki kapasitas penyimpanan pasir yang terbatas. Saat penjualan selesai, mesin hanya akan beroperasi sampai tempat penyimpanan pasir penuh.

Perusahaan merencanakan jumlah jam kerja sehari adalah duabelas jam. Jumlah pasir yang dihasilkan adalah sebanyak 450 m³ dalam satu hari. Harga jual pasir ditentukan sebesar Rp 100.000/m³. Sementara untuk masa promosi di awal produksi, harga pasir didiskon sebesar 5-10%. Harga jual ini akan naik mengikuti inflasi tiap tahunnya, yaitu sekitar 9.07%. Nilai inflasi ini ditentukan dari rata-rata inflasi selama lima tahun terakhir.

Berikut proyeksi pendapatan penjualan untuk lima tahun ke depan.

Tabel 4.3
Proyeksi Pendapatan Penjualan

Tahun	Harga/m ³ (Rp)	Jumlah Hari	Kubikasi/hari (m ³)	Penjualan (Rp)	Tusi* 15% (Rp)	Penjualan Bersih (Rp)
1	100,000	184**	73.800***	7,341,000,000 [#]	1,101,150,000	6,239,850,000
2	110,000	274	450	13,563,000,000	2,034,450,000	11,528,550,000
3	120,000	274	450	14,796,000,000	2,219,400,000	12,576,600,000
4	131,000	274	450	16,152,300,000	2,422,845,000	13,729,455,000
5	143,000	274	450	17,638,335,000	2,645,750,250	14,992,584,750

Sumber: “diolah sendiri”

Catatan:

- * Tusi adalah pembagian hasil penjualan dengan pemilik lahan (royalti). Dalam hal ini, pemilik lahan menerima 15% dari penjualan per m³ dan perusahaan menerima sisanya (85%).
- ** Jumlah hari kerja dalam satu tahun adalah 274 hari. Pada tahun pertama, terdapat masa praproduksi sebanyak 90 hari sehingga jumlah hari produksinya adalah 184 hari.
- *** Jumlah ini merupakan jumlah total selama 184 hari, bukan per hari.
- # Pada tahun pertama, harga bervariasi karena adanya diskon untuk masa promosi, yaitu: Rp 90.000,- untuk 1800 m³; Rp 95.000,- untuk 4200 m³; dan Rp 100.000,- untuk 67.800 m³.

4.2.5 Proyeksi Laba/Rugi

Dalam menghitung proyeksi laba/rugi, penulis menggunakan asumsi-asumsi sebagai berikut.

- Tusi

Dalam bisnis ini, perusahaan tidak memiliki lahan yang akan ditambang, melainkan melakukan kerjasama dengan pemilik lahan dalam melakukan penambangan pasir. Kesepakatan antara perusahaan dengan pemilik lahan adalah sistem bagi hasil sebesar 85% : 15% dari penjualan kotor. Untuk itu, penjualan bersih adalah 85% dari penjualan per m³-nya.

- *Cost of Goods Sold (COGS) / Harga Pokok Penjualan (HPP)*

Yang dimaksud dengan COGS disini adalah biaya yang terkait langsung dalam produksi dan penjualan pasir di lokasi pertambangan, meliputi:

- a. Biaya sewa alat berat, yaitu *excavator* dan *bulldozer*
 - b. Biaya bahan bakar mesin
 - c. Biaya bahan bakar alat berat
 - d. Operator
 - e. Biaya gaji karyawan yang berkaitan langsung dengan produksi
- Biaya Umum dan Administrasi
 - a. Biaya gaji dan tunjangan karyawan yang tidak berkaitan langsung dengan produksi
 - b. Biaya perawatan mesin
 - c. Biaya peralatan dan administrasi kantor
 - d. Biaya *utility*

- e. Biaya depresiasi untuk peralatan dan mesin menggunakan metode garis lurus selama lima tahun. Nilai sisa peralatan dan mesin yang didepresiasi pada akhir tahun kelima adalah nol.
 - f. Biaya amortisasi untuk izin penambangan menggunakan metode garis lurus selama dua puluh tahun. Nilai sisa izin penambangan yang diamortisasi pada akhir tahun kedua puluh adalah nol.
 - g. Biaya retribusi kepada pemerintah daerah
 - h. Biaya bonus dan tantiem
 - i. Biaya *Corporate Social Responsibility* (CSR)
- Pajak Pendapatan
Pajak pendapatan ditentukan sebesar 30% dari laba bersih sesuai dengan peraturan undang-undang.

Berikut proyeksi laba/rugi untuk lima tahun ke depan.

Tabel 4.4
Proyeksi Laporan Laba/Rugi

	2011	2012	2013	2014	2015
Penjualan	7,341,000,000	13,563,000,000	14,796,000,000	16,152,300,000	17,638,335,000
Tusi 15%	1,101,150,000	2,034,450,000	2,219,400,000	2,422,845,000	2,645,750,250
Penjualan Bersih	6,239,850,000	11,528,550,000	12,576,600,000	13,729,455,000	14,992,584,750
Harga Pokok Penjualan (COGS)	3,284,095,964	5,389,023,326	5,877,590,401	6,410,687,850	6,994,689,191
Laba Kotor	2,955,754,036	6,139,526,674	6,699,009,599	7,318,767,150	7,997,895,559
Biaya operasi	1,622,282,489	1,480,199,578	1,855,428,363	2,029,763,389	4,179,182,135
Laba (Rugi) Sebelum Pajak	1,333,471,547	4,659,327,096	4,843,581,236	5,289,003,760	3,818,713,424
Pajak (30%)	400,041,464	1,397,798,129	1,453,074,371	1,586,701,128	1,145,614,027
Laba (Rugi) Bersih	933,430,083	3,261,528,967	3,390,506,865	3,702,302,632	2,673,099,397

Sumber: “diolah sendiri”

Pada proyeksi laba/rugi di atas, perusahaan sudah mampu menghasilkan laba mulai tahun pertama. Pada tiap tahun, laba yang dihasilkan diinvestasikan kembali untuk menambah modal dalam usaha pencarian lahan baru. Laba yang dibagikan kepada pemilik disesuaikan dengan masing-masing prosentase kepemilikan sahamnya.

4.2.6 Proyeksi Arus Kas

Perhitungan dan penyusunan arus kas (*cash flow*) menggunakan *indirect method*. Perhitungan ini didasarkan atas penerimaan dan pengeluaran yang bersifat kas. Beberapa asumsi yang digunakan untuk melakukan proyeksi arus kas adalah sebagai berikut.

- Modal dari pemilik disetor dalam bentuk tunai (*cash*) di awal tahun pertama
- Penerimaan pembayaran dari konsumen berupa tunai (*cash*)
- Pembayaran untuk supplier berupa tunai (*cash*) di awal operasional. Seiring dengan berjalannya waktu dan hubungan dengan pemasok semakin baik, maka pembelian bahan bakar dari pemasok bisa dilakukan dengan cara berutang untuk jangka pendek (bulanan).

Berikut proyeksi arus kas untuk lima tahun ke depan.

Tabel 4.5
Proyeksi Cash Flow

	tahun 0	2011	2012	2013	2014	2015
Aktivitas Operasi						
Laba Bersih	(557,000,000)	933,430,083	3,261,528,967	3,390,506,865	3,702,302,632	2,673,099,397
Amortisasi dan depresiasi	0	52,725,000	70,300,000	70,300,000	70,300,000	70,300,000
persediaan	0	(2,652,060)	182,584	(221,938)	(242,068)	2,933,481
Jumlah	(557,000,000)	983,503,023	3,332,011,552	3,460,584,928	3,772,360,565	2,746,332,878
Aktivitas Investasi						
Pra Produksi	(426,500,000)	0	0	0	0	(462,066,452)
Jumlah	(426,500,000)	0	0	0	0	(462,066,452)
Aktivitas Pendanaan						
Setoran Modal	1,603,460,833	0	0	0	0	0
Dividen	0	0	(612,737,916)	(2,902,760,781)	(2,987,551,110)	(1,896,113,086)
Jumlah	1,603,460,833	0	(612,737,916)	(2,902,760,781)	(2,987,551,110)	(1,896,113,086)
Total Arus Kas Bersih	619,960,833	983,503,023	2,719,273,635	557,824,147	784,809,455	388,153,340
Kas Awal	0	619,960,833	1,603,463,856	4,322,737,492	4,880,561,638	5,665,371,093
Kas Akhir	619,960,833	1,603,463,856	4,322,737,492	4,880,561,638	5,665,371,093	6,053,524,433

Sumber: "diolah sendiri"

4.2.7 Proyeksi Neraca

Proyeksi neraca (*balance sheet*) selama lima tahun ke depan ditampilkan berikut ini.

Tabel 4.6
Proyeksi Neraca Keuangan

	2011	2012	2013	2014	2015
Aktiva					
Aktiva Lancar					
Kas	1,603,463,856	4,322,737,492	4,880,561,638	5,665,371,093	6,053,524,433
Persediaan	2,652,060	2,469,476	2,691,413	2,933,481	0
Perlengkapan	239,980,000	261,746,186	285,486,565	311,380,197	339,622,380
Jumlah	1,846,095,916	4,586,953,153	5,168,739,617	5,979,684,770	6,393,146,813
Aktiva Tetap					
Alat elektronik kantor	11,900,000	9,100,000	6,300,000	3,500,000	20,512,957
Peralatan produksi	180,625,000	138,125,000	95,625,000	53,125,000	311,357,377
Kantor	85,000,000	65,000,000	45,000,000	25,000,000	146,521,119
Jumlah	277,525,000	212,225,000	146,925,000	81,625,000	478,391,452
Aktiva Lain-lain					
Izin tambang	96,250,000	91,250,000	86,250,000	81,250,000	76,250,000
Jumlah	96,250,000	91,250,000	86,250,000	81,250,000	76,250,000
Jumlah Total Aktiva	2,219,870,916	4,890,428,153	5,401,914,617	6,142,559,770	6,947,788,265
Kewajiban					
utang lancar	239,980,000	261,746,186	285,486,565	311,380,197	339,622,380
Jumlah	239,980,000	261,746,186	285,486,565	311,380,197	339,622,380

Tabel 4.6 (lanjutan)

	2011	2012	2013	2014	2015
Ekuitas					
Modal	1,603,460,833	1,603,460,833	1,603,460,833	1,603,460,833	1,603,460,833
Laba (Rugi) Ditahan	(557,000,000)	(236,307,833)	122,460,353	525,416,108	2,331,605,655
Laba (Rugi) periode berjalan	933,430,083	3,261,528,967	3,390,506,865	3,702,302,632	2,673,099,397
Jumlah	1,979,890,916	4,628,681,967	5,116,428,052	5,831,179,574	6,608,165,885
Jumlah Total Kewajiban+Ekuitas	2,219,870,916	4,890,428,153	5,401,914,617	6,142,559,770	6,947,788,265

Sumber: “diolah sendiri”

4.2.8 Analisis Keuangan

Metode yang digunakan dalam melakukan penilaian investasi pada perusahaan ini adalah *Net Present Value* (NPV), *Internal Rate of Return* (IRR), *Payback Period*.

Aturan dasar investasi berkaitan dengan NPV adalah:

- Terima proyek jika NPV lebih besar dari nol
- Tolak proyek NPV kurang dari nol

Aturan dasar investasi berkaitan dengan IRR adalah:

- Terima proyek jika IRR lebih besar daripada *discount rate*
- Tolak proyek jika IRR lebih kecil daripada *discount rate*

Tabel 4.7
Perhitungan Proyeksi

	tahun 0	tahun 1	tahun 2
<i>cash flow</i>	(1,603,460,833)	983,503,023	3,332,011,552
<i>pv cash flow</i>	(1,603,460,833)	842,761,802	2,446,610,224
	tahun 3	tahun 4	tahun 5
<i>cash flow</i>	3,460,584,928	3,772,360,565	2,284,266,426
<i>pv cash flow</i>	2,177,393,608	2,033,900,823	1,055,340,187
CoC	16.70%		
NPV	6,952,545,811		
IRR	123.87%		
<i>payback-period</i> (PP)	1 tahun 3 bulan		
<i>discounted PP</i>	1 tahun 4 bulan		

Sumber: “diolah sendiri”

Dari perhitungan di atas, bisa disimpulkan bahwa investasi untuk bisnis ini adalah layak. Nilai NPV yang positif menunjukkan bahwa pengembalian atau keuntungan yang didapat melebihi biaya investasinya. Demikian juga dengan nilai IRR yang lebih tinggi daripada biaya modal (*Cost of Capital*) yang diinginkan oleh investor. Berdasarkan nilai *payback-period*, modal investasi yang ditanam akan kembali pada tahun kedua bulan ketiga atau keempat untuk nilai yang *discounted*.

Untuk ukuran rasio keuangan selama lima tahun, perusahaan memproyeksikan seperti berikut.

Tabel 4.8
Proyeksi Rasio Keuangan

Rasio Keuangan	2011	2012	2013	2014	2015
Liquidity					
<i>Current Ratio</i>	7.69	17.52	18.11	19.20	18.82
Profitability					
<i>Net Profit Margin</i>	12.72%	24.05%	22.92%	22.92%	15.16%
ROE	47.15%	70.46%	66.27%	63.49%	40.45%

Sumber: "diolah sendiri"

Dari tabel rasio keuangan di atas, bisa dilihat bahwa perusahaan memiliki tingkat likuiditas yang tinggi. Hal ini disebabkan oleh adanya kebijakan bahwa semua penjualan dibayar secara tunai sehingga kas perusahaan naik. Sementara itu, utang usaha perusahaan hanya berasal dari pemasok bahan bakar yang lebih kecil daripada nilai aset lancar. Kenaikan nilai *current ratio* ini meningkat drastis dari tahun pertama menuju ke tahun kedua disebabkan oleh perbedaan jumlah produksi yang besar diantara kedua tahun tersebut.

Dari sisi profitabilitas, perusahaan mendapatkan keuntungan yang naik dari tahun pertama ke tahun kedua. Setelah itu laba bersih perusahaan menurun sampai tahun kelima. Hal ini disebabkan karena produksi baru maksimal mulai tahun kedua. Setelah itu, laba cenderung stabil karena produksi juga sudah maksimal dan stabil. Pada tahun terakhir, laba turun lagi karena ada pengeluaran untuk persiapan tambang baru. Perilaku yang sama terjadi juga untuk rasio ROE.

Secara garis besar, strategi keuangan yang dilakukan untuk bisnis ini adalah dimulai dengan pendanaan sendiri sebagai modal awal untuk membiayai kegiatan pra-produksi dan kegiatan operasional untuk satu bulan berikutnya. Untuk alat berat dalam kegiatan praproduksi dan produksi, perusahaan akan melakukan penyewaan. Pertimbangan yang diambil adalah bahwa modal yang dibutuhkan akan jauh lebih besar apabila perusahaan membeli alat berat tersebut. Selain itu, biaya perawatan dan depresiasi juga akan membebani operasional

perusahaan. Dengan melakukan sewa, biaya perawatan ditanggung oleh pemilik barang. Fungsi operasi dan sumber daya manusia juga akan bertambah apabila perusahaan membeli alat berat. Hal yang sama juga berlaku untuk mesin pasir. Secara singkat, pada tahun pertama, target fungsi keuangan adalah menjaga biaya yang sudah diidentifikasi agar tetap dalam anggaran yang sudah direncanakan, meliputi biaya pra-produksi dan produksi. Hal ini tentunya akan berdampak pada laba dan arus kas.

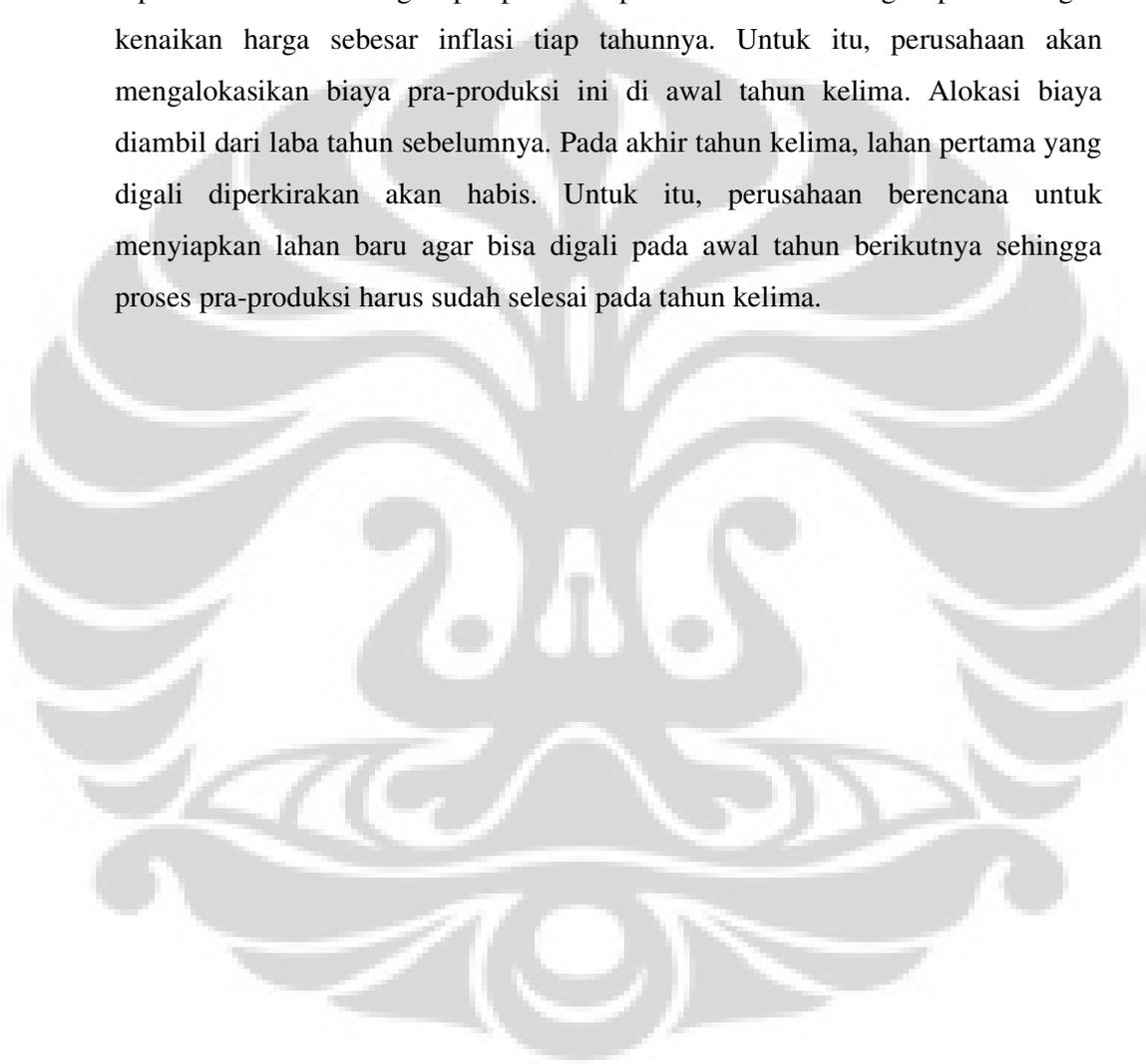
Pada tahun kedua, perusahaan berencana menambah pegawai untuk kegiatan produksi dan operasional. Dengan adanya penambahan pegawai ini, beban perusahaan akan bertambah. Hal ini tentunya diikuti pula dengan kenaikan pendapatan perusahaan karena mulai tahun kedua, perusahaan sudah memiliki kapasitas maksimum. Biaya-biaya perusahaan diasumsikan akan meningkat sesuai dengan kenaikan inflasi. Perusahaan mengasumsikan nilai inflasi akan berkisar 9.07%. Nilai ini didapatkan dari rata-rata inflasi dari tahun 2005 sampai 2009. Untuk mengimbangi biaya yang naik tersebut, perusahaan akan meningkatkan harga produk sebesar inflasi tersebut. Karena kapasitas sudah maksimum, maka peningkatan harga jual ini diharapkan akan menjaga tingkat laba yang sudah berjalan. Pada tahun ini pula, berdasarkan perhitungan *payback period*, perusahaan sudah menerima kembali investasi yang ditanam di awal tahun. Selain itu, dividen juga dibagikan kepada masing-masing pemilik perusahaan. Bentuk dividen yang dibagikan berupa tunai. Masing-masing pemilik menerima dividen sesuai prosentase kepemilikannya. Perusahaan juga mengalokasikan biaya untuk bonus dan tantiem serta CSR yang diambil dari laba tahun ini.

Selama tahun ketiga, tidak ada rencana khusus yang dicanangkan perusahaan. Pada akhir tahun, perusahaan mengalokasikan biaya untuk melakukan eksplorasi pencarian lahan baru yang akan dilakukan di tahun keempat. Selain itu, perusahaan juga mencadangkan biaya untuk bonus dan tantiem serta CSR seperti tahun sebelumnya.

Pada tahun keempat, perusahaan berencana untuk melakukan pencarian lahan baru yang akan dilakukan penambangan. Lahan baru ini disyaratkan minimal sama dengan lahan yang sedang dikerjakan dalam hal luas dan

kedalaman lahan, serta lokasi. Untuk itu, perusahaan akan menggunakan dana pencarian lahan baru yang sudah dialokasikan di akhir tahun ketiga.

Pada tahun kelima, perusahaan sudah mendapatkan kesepakatan dengan pemilik lahan baru yang akan digali. Seperti pada awal tahun pertama, perusahaan akan melakukan pra-produksi di lokasi lahan yang baru. Biaya untuk pra-produksi diperkirakan sama dengan pra-produksi pada awal tahun dengan pertimbangan kenaikan harga sebesar inflasi tiap tahunnya. Untuk itu, perusahaan akan mengalokasikan biaya pra-produksi ini di awal tahun kelima. Alokasi biaya diambil dari laba tahun sebelumnya. Pada akhir tahun kelima, lahan pertama yang digali diperkirakan akan habis. Untuk itu, perusahaan berencana untuk menyiapkan lahan baru agar bisa digali pada awal tahun berikutnya sehingga proses pra-produksi harus sudah selesai pada tahun kelima.



BAB 5

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL

Berikut dijelaskan mengenai kesimpulan dan implikasi terhadap manajemen untuk rencana bisnis produsen pasir.

5.1 Kesimpulan

5.1.1 Kesimpulan Umum

Kesimpulan umum yang bisa diambil dari rencana bisnis ini antara lain:

- Permintaan pasir pada daerah BSD City belum mampu dipenuhi oleh pasokan dari produsen yang ada. Baru 40% permintaan yang sanggup dipenuhi.
- Sesuai dengan analisis pasar yang telah dilakukan, usaha penambangan pasir ini sangat menguntungkan.
- Strategi bisnis yang dipilih oleh perusahaan adalah melakukan imitasi terhadap perusahaan lain yang sejenis. Strategi ini diiringi dengan optimalisasi dan efisiensi, serta penetrasi pasar.
- Perusahaan memperkirakan penambangan akan berlangsung selama lima tahun berdasarkan kandungan pasir yang ada dan kapasitas yang dimiliki perusahaan. Setelah itu, perusahaan akan melakukan penambangan di lokasi lain.

5.1.2 Kesimpulan Khusus

Kesimpulan khusus yang bisa diambil dari rencana bisnis ini antara lain:

- Sesuai dengan analisis keuangan, usaha ini layak dijalankan. Kesimpulan ini didukung dengan nilai NPV yang positif (Rp 6,952,545,811) dan IRR yang berada di atas biaya modal (123.87%).
- Perusahaan melakukan pendanaan sendiri di awal usaha untuk membiayai kegiatan perusahaan. Perusahaan menyewa peralatan berat dan mesin sedot pasir selama kegiatan praproduksi dan produksinya.

- Setiap tahun perusahaan menyisihkan sebagian dari laba bersih sebagai cadangan untuk bonus, tantiem, CSR, dan biaya khusus untuk keperluan tahun berikutnya. Sisanya dibagikan kepada pemilik saham sebagai dividen.
- Nilai ROE naik dari tahun pertama ke tahun kedua kemudian turun sampai tahun kelima. Kenaikan ROE disebabkan oleh naiknya kapasitas pada tahun kedua. Pada tahun-tahun berikutnya, kapasitas produksi sudah maksimal sehingga *net profit margin* cenderung stabil sementara nilai aset mengalami peningkatan akibat akumulasi laba bersih dari tahun sebelumnya. Hal ini menyebabkan nilai ROE menurun. Rata-rata ROE selama lima tahun diperkirakan sekitar 57.56%.

5.2 Implikasi Manajerial

Dari rencana usaha yang sudah dipaparkan sebelumnya, timbul dampak yang berpengaruh terhadap pihak manajemen. Dampak tersebut adalah tuntutan bagi manajemen untuk bisa menyesuaikan diri apabila perjalanan usahanya tidak berjalan sesuai dengan yang sudah direncanakan. Namun demikian, rencana usaha tetap diperlukan sebagai *guideline* dalam menjalankan usaha. Perbedaan-perbedaan yang timbul dan keluar dari jalur rencana sebaiknya bisa diidentifikasi di awal untuk mendapatkan berbagai alternatif solusi. Hal ini berkaitan dengan risiko-risiko usaha pada penambangan pasir ini. Beberapa risiko yang memiliki dampak besar antara lain:

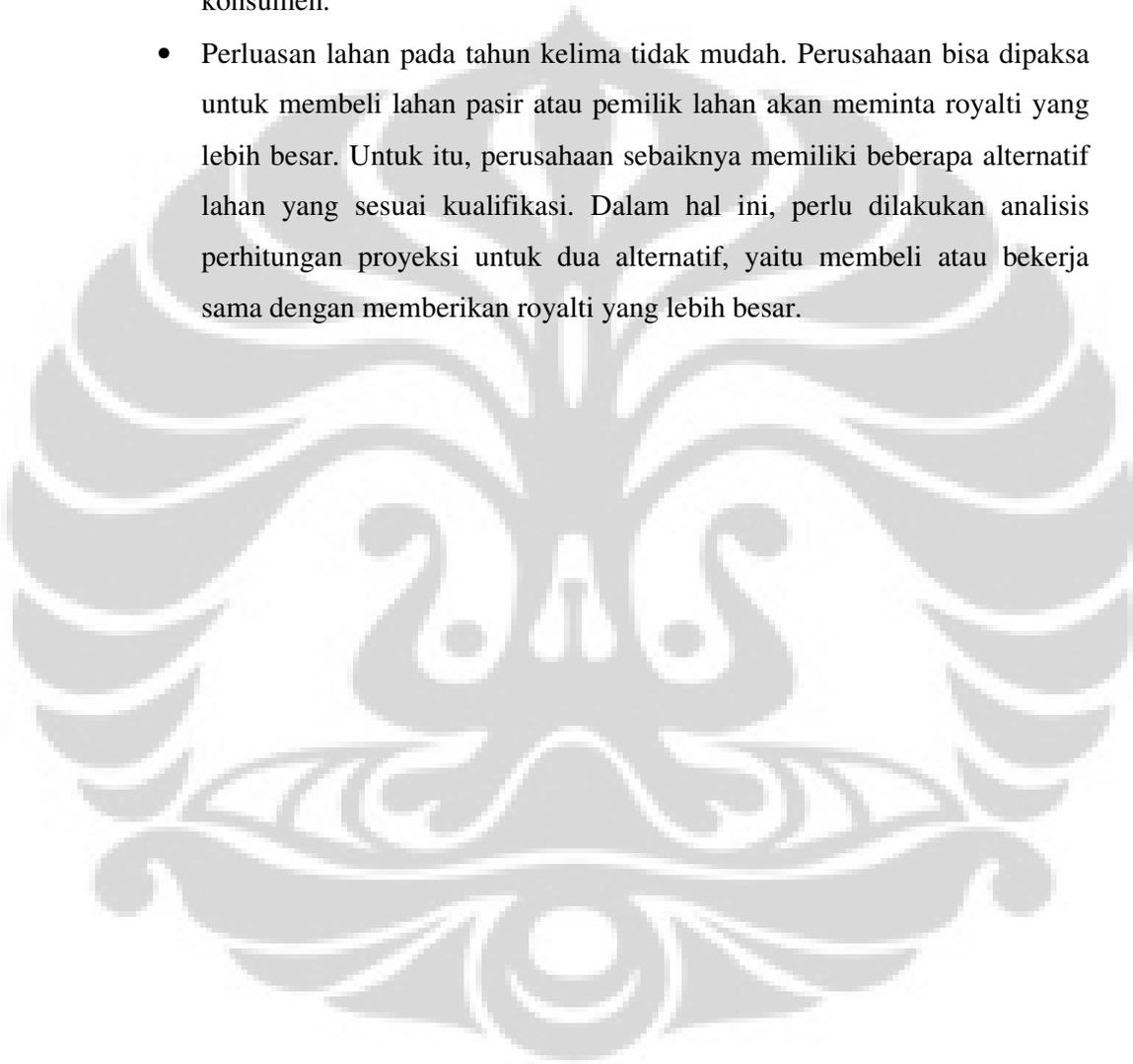
- Waktu penambangan pasir di lokasi ini lebih cepat daripada waktu yang telah diperkirakan (kurang dari lima tahun). Dengan asumsi kapasitas maksimum, perusahaan harus segera menemukan lokasi tambang pasir yang baru untuk dikerjakan. Hal ini tentunya membuat perusahaan harus mengalokasikan biaya persiapan lahan baru lebih awal. Dari perhitungan proyeksi laba/rugi yang telah dilakukan, alokasi biaya ini bisa dilakukan lebih awal dengan cara mengurangi porsi dividen yang dibagikan.
- Waktu penambangan pasir di lokasi ini lebih lama daripada waktu yang telah diperkirakan (lebih dari lima tahun). Perusahaan bisa tetap pada rencana semula, yaitu mempersiapkan lahan baru di tahun kelima dan

mulai mengerjakannya mulai tahun keenam. Hal ini menyebabkan adanya penambahan komponen produksi karena ada dua lokasi yang dikerjakan secara bersama-sama. Jumlah kapasitas produksi akan naik, menyebabkan penjualan juga naik. Namun demikian, *net profit margin* diperkirakan akan tetap karena penambahan kapasitas ini bersifat replikasi secara operasional, yang berpengaruh pada penjualan dan biaya. Penjualan akan naik diiringi dengan kenaikan biaya. Alternatif lain adalah perusahaan menunda penambangan pasir di lokasi baru sampai kandungan pasir di lokasi yang sekarang habis. Pilihan kedua ini lebih sederhana karena tidak ada penambahan kapasitas seperti pada pilihan sebelumnya.

- Pencapaian *milestone* tahunan tidak memenuhi target. Penyebab dari masalah ini ada beberapa hal, yaitu kurangnya penjualan akibat kurangnya konsumen yang membeli; rusaknya peralatan produksi sehingga mengurangi produksi, dan sebagainya. Refleksi dari risiko ini akan tampak pada laporan keuangan. Kemungkinan buruk yang timbul dari masalah ini adalah perusahaan mengalami kerugian dan/atau perusahaan memerlukan suntikan modal kerja. Modal kerja bisa didapatkan dari pemilik saham atau melakukan pinjaman kredit ke lembaga keuangan atau bisa juga dengan melakukan utang kepada beberapa komponen produksi seperti persediaan bahan bakar.
- Asumsi-asumsi yang ditetapkan di awal penyusunan rencana usaha berubah. Hal ini akan berpengaruh terhadap perhitungan proyeksi kinerja perusahaan. Untuk itu, setiap tahun perusahaan harus melakukan evaluasi terhadap asumsi-asumsi yang digunakan dengan melihat keadaan eksternal dan internal. Jika memang berubah atau ada peluang besar untuk berubah, maka perusahaan sebaiknya melakukan penyesuaian terhadap variabel-variabel yang signifikan mempengaruhi kinerja.
- Harga minyak bumi naik. Bahan bakar solar industri yang digunakan usaha ini mengikuti harga minyak bumi sehingga harganya pun berubah-ubah. Salah satu pilihan perusahaan adalah menaikkan harga jual untuk menjaga persentase laba. Kemungkinan akibat yang timbul dari pilihan ini adalah pengembang akan menunda pengerjaan konstruksi karena

mahalnya harga pasir. Hal ini tentunya akan mengurangi penjualan perusahaan. Pilihan lainnya adalah perusahaan tidak menaikkan harga jual sehingga pengembang tetap melakukan pembelian. Akibat dari pilihan ini adalah berkurangnya laba perusahaan. Pemilihan opsi ini harus dipertimbangkan dan disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan dan konsumen.

- Perluasan lahan pada tahun kelima tidak mudah. Perusahaan bisa dipaksa untuk membeli lahan pasir atau pemilik lahan akan meminta royalti yang lebih besar. Untuk itu, perusahaan sebaiknya memiliki beberapa alternatif lahan yang sesuai kualifikasi. Dalam hal ini, perlu dilakukan analisis perhitungan proyeksi untuk dua alternatif, yaitu membeli atau bekerja sama dengan memberikan royalti yang lebih besar.



DAFTAR REFERENSI

- Anthony, R. N., Hawkins, D. F., & Merchant, K. A. (2007). *Accounting : Text and cases* (12thed). New York: McGraw-Hill.
- Baye, M. R. (2009). *Managerial economics and business strategy* (6th ed). Boston: McGraw-Hill.
- Damodaran, A. (2002). *Investment valuation : Tools and techniques for determining the value of any asset* (2nd ed). New York: Wiley Finance.
- David, F. R. (2003). *Strategic Management: Concepts and cases* (9th ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Grant, R. M. (2004). *Contemporary strategy analysis: Concept, technique, application* (4th ed). Massachusetts: Blackwell.
- Henderson, B., D. (1989). The origin of strategy, *Harvard Business Review*: 139–43.
- Hill, C. W. L., & Jones G. R. (2008). *Strategic management* (8th ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Hilton, R. W., Maher, M. W., & Selto, F. H. (2008). *Cost management : Strategies for business decisions* (4th ed). New York: McGraw-Hill.
- Huff, A. S., Floyd, S. W., Sherman, H. D., & Terjesen, S. (2009). *Strategic management: Logic and action*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Johnson, M. W., Christensen , C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*: 1-11.
- Lieberman, M., B., & Asaba, S. (2006). Why do firms imitate each other. *Academy of Management Review*, Vol. 31, No.2, 366-385.
- Mair, J. & Schoen O. (2007). Successful social entrepreneurial business models in the context of developing economies. *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 2, No. 1, 54-68.
- Mullins, J.W., Walker, O. C., & Boyd, H. W. (2008). *Marketing management : A strategic decision-making approach edition*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Niswonger, C. R., Fess, P. E., & Warren, C. S. (1992). *Prinsip-prinsip akuntansi* (16th ed). Jakarta: Erlangga.

Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2009). *Strategic management: Formulation, implementation, and control* (11th ed). Boston: McGraw-Hill/Irwin.

KPR diperkirakan tumbuh subur di 2010. (2010, April 12). *Kompas*, p.18.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.

Sahlman, W., A. (1997). How to write a business plan. *Harvard Business Review*: 97-108.

Ross. S. A., Westerfield. R. W., Jaffe, J., & Jordan, B. D. (2008). *Modern financial management* (8th International ed.). New York: McGraw-Hill.

Sukmono, B. (2008). *Business plan PT XYZ produsen bramante furniture, tinjauan dan analisis keuangan*. Jakarta: MM-UI.

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

Diunduh Juni 2010.

http://www.bi.go.id/biweb/Templates/Moneter/Default_Inflasi_ID.aspx?NRMODE=Published&NRORIGINALURL=%2fweb%2fid%2fMoneter%2fInflasi%2fData%2bInflasi%2f&NRNODEGUID={A7760121-1768-4AE8-B333-0C91E746F1E3}&NRCACHEHINT=Guest# Diunduh Mei 2010.

<http://www.depkeu.go.id> Diunduh Mei 2010.

<http://www.bps.go.id> Diunduh Mei 2010.

Lampiran 1
Matriks Milestone PT XYZ

TAHUN I		TAHUN II	
- Parameter praproduksi tercapai		- Total produksi tahun kedua 123.300 m3	
- Booking produksi mulai bulan ke empat		- Total penjualan tahun kedua 123.300 m3	
- Total produksi tahun pertama 73.845 m3		- Mencapai payback atas modal investasi	
- Total penjualan tahun pertama 73.800 m3		- ROE minimal 57%	
- ROE minimal 42%			
OPERATION		OPERATION	
PARAMETER	MAIN PROGRAM	PARAMETER	MAIN PROGRAM
- Pra produksi terlaksana dan tepat waktu	- Optimalisasi penggunaan alat berat	- Produksi minimal 120.000 m3	- Optimalisasi penggunaan alat berat
- Produksi min 70.000 m3	- Kepastian bahan bakar	- Mendapatkan supplier yang paling ideal dalam hal biaya sewa dan kualifikasi	- Kepastian alat berat
- SOP tersedia pada saat awal produksi	- Kepastian alat berat		- Kepastian mesin
	- Kepastian mesin		- Efisiensi penggunaan alat berat
	- Efisiensi penggunaan alat berat		- Kepastian inventory
	- Kepastian inventory		- Evaluasi SOP
	- Perijinan yang lengkap		- Evaluasi kinerja supplier dan alternatifnya
	- Penyusunan SOP		
PEMASARAN		PEMASARAN	
PARAMETER	MAIN PROGRAM	PARAMETER	MAIN PROGRAM
- Total penjualan tahun pertama minimal 70.000 m3	- Kegiatan promosi dimulai pada masa pra produksi	- Total penjualan tahun kedua minimal 120.000 m3	- Menjaga hubungan dengan konsumen
- Kepastian penjualan dengan jumlah	- Mendapatkan pemesanan dengan jumlah tertentu		- Kebijakan harga jual (mengikuti pasar)
	- Kebijakan harga jual (dibawah pasar)		- Pelayanan terhadap konsumen
	- Pelayanan terhadap konsumen		
KEUANGAN		KEUANGAN	
PARAMETER	MAIN PROGRAM	PARAMETER	MAIN PROGRAM
- Biaya pra produksi tercover sesuai budget	- Pendanaan sendiri	- Biaya produksi tercover	- Pendanaan sendiri
- Biaya produksi tercover sesuai budget	- Sewa alat berat dan mesin	- Mencapai laba sesuai proyeksi	- Sewa alat berat dan mesin
- Mencapai laba sesuai proyeksi	- Kebijakan harga jual	- Pembagian dividen	- Dividen diambil dari laba bersih
		- Pembagian bonus	- Penggunaan alokasi biaya bonus
		- Biaya penambahan pegawai tercover	
SDM		SDM	
PARAMETER	MAIN PROGRAM	PARAMETER	MAIN PROGRAM
- Persiapan lingkungan SDM praproduksi	- Job Design & job description	- Penyediaan sumber daya manusia yang berkualitas	- Perekrutan dan seleksi
- Penyediaan sumber daya manusia yang berkualitas	- Penyelarasan dengan UU Ketenagakerjaan	- Pengelolaan karyawan	- Pengukuran kinerja
- Persiapan SDM praproduksi	- Perekrutan pada saat pra produksi		- Evaluasi Job Description tiap jabatan
- Pengelolaan karyawan	- Pelatihan pada saat pra produksi		- Pembagian bonus karyawan (5% dari profit)
	- Sosialisasi nilai - nilai perusahaan		
	- Pengukuran kinerja		

Lampiran 1 (lanjutan)

TAHUN III		TAHUN IV	
- Total produksi tahun ketiga 123.300 m3		- Total produksi tahun keempat 123.300 m3	
- Total penjualan tahun ketiga 123.300 m3		- Total penjualan tahun keempat 123.300 m3	
- ROE minimal 54%		- Memiliki dana untuk eksplorasi lahan baru	
		- ROE minimal 52%	
OPERATION		OPERATION	
PARAMETER	MAIN PROGRAM	PARAMETER	MAIN PROGRAM
- Produksi minimal 120.000 m3	- Optimalisasi penggunaan alat berat	- Produksi minimal 120.000 m3	- Kepastian bahan bakar
- Mendapatkan supplier yang paling ideal dalam hal biaya sewa dan kualifikasi	- Kepastian bahan bakar - Kepastian mesin - Efisiensi penggunaan alat berat - Kepastian inventory - Evaluasi kinerja supplier dan alternatifnya - Evaluasi SOP	- Mendapatkan supplier yang paling ideal dalam hal biaya sewa dan kualifikasi	- Optimalisasi penggunaan alat berat - Kepastian mesin - Efisiensi penggunaan alat berat - Kepastian inventory - Evaluasi kinerja supplier dan alternatifnya - Penyusunan SOP
PEMASARAN		PEMASARAN	
PARAMETER	MAIN PROGRAM	PARAMETER	MAIN PROGRAM
- Total penjualan tahun kedua minimal 120.000 m3	- Menjaga hubungan dengan konsumen - Kebijakan harga jual (mengikuti pasar) - Pelayanan terhadap konsumen	- Total penjualan tahun kedua minimal 120.000 m3	- Menjaga hubungan dengan konsumen - Kebijakan harga jual (mengikuti pasar) - Pelayanan terhadap konsumen - Pencarian lahan baru
		- Mendapatkan 3 alternatif lahan baru	
KEUANGAN		KEUANGAN	
PARAMETER	MAIN PROGRAM	PARAMETER	MAIN PROGRAM
- Biaya produksi tercover	- Pendanaan sendiri	- Biaya eksplorasi tercover	- Penggunaan alokasi biaya lahan baru
- Mencapai laba sesuai proyeksi	- Sewa alat berat dan mesin	- Biaya produksi tercover	- Pendanaan sendiri
- Pembagian dividen	- Dividen diambil dari laba bersih	- Mencapai laba sesuai proyeksi	- Sewa alat berat dan mesin
- Pembagian bonus	- Penggunaan alokasi biaya bonus	- Pembagian dividen	- Dividen diambil dari laba bersih
- Biaya penambahan pegawai tercover		- Pembagian bonus	- Penggunaan alokasi biaya bonus
		- Biaya penambahan pegawai tercover	
SDM		SDM	
PARAMETER	MAIN PROGRAM	PARAMETER	MAIN PROGRAM
- Penyediaan sumber daya manusia yang berkualitas	- Perekrutan dan seleksi	- Penyediaan sumber daya manusia yang berkualitas	- Perekrutan dan seleksi
- Pengelolaan karyawan	- Pengukuran kinerja - Pembagian bonus karyawan (5% dari profit)	- Pengelolaan karyawan	- Pengukuran kinerja - Pembagian bonus karyawan (5% dari profit)

Lampiran 1 (lanjutan)

TAHUN V	
- Total produksi tahun keempat 123.300 m3	
- Total penjualan tahun keempat 123.345 m3	
- Memiliki lahan baru yang siap ditambang	
- ROE minimal 35%	
OPERATION	
PARAMETER	MAIN PROGRAM
- Produksi minimal 120.000 m3	- Kepastian bahan bakar
- Pra produksi lahan II	- Optimalisasi penggunaan alat berat
- Mendapatkan supplier yang paling ideal dalam hal biaya sewa dan kualifikasi	- Kepastian mesin
	- Efisiensi penggunaan alat berat
	- Kepastian inventory
	- Evaluasi kinerja supplier dan alternatifnya
	- Penyusunan SOP
PEMASARAN	
PARAMETER	MAIN PROGRAM
- Total penjualan tahun kedua minimal 120.000 m3	- Kegiatan promosi dimulai pada masa pra produksi lahan II
- Kepastian penjualan dengan jumlah	- Mendapatkan pemesanan dengan jumlah tertentu
	- Kebijakan harga jual (mengikuti pasar)
	- Pelayanan terhadap konsumen
KEUANGAN	
PARAMETER	MAIN PROGRAM
- Biaya kegiatan praproduksi II tercover	- Penggunaan alokasi biaya praproduksi
- Biaya produksi tercover	- Pendanaan sendiri
- Mencapai laba sesuai proyeksi	- Sewa alat berat dan mesin
- Pembagian dividen	- Dividen diambil dari laba bersih
- Pembagian bonus	- Penggunaan alokasi biaya bonus
SDM	
PARAMETER	MAIN PROGRAM
- Persiapan lingkungan SDM untuk lahan II	- Perekrutan pada saat pra produksi
- Penyediaan sumber daya manusia yang berkualitas (lahan I & II)	- Pelatihan pada saat pra produksi
- Persiapan SDM (lahan II)	- Sosialisasi nilai - nilai perusahaan
- Pengelolaan karyawan	- Pengukuran kinerja
	- Pembagian bonus karyawan (5% dari profit)

**Lampiran 2
Lahan Penambangan Pasir**



**Lampiran 3
Penggalian oleh Alat Berat**



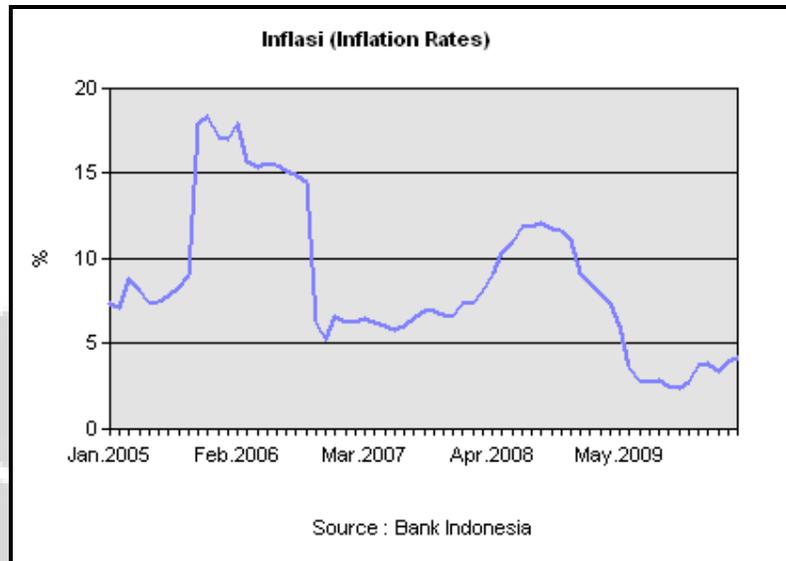
Lampiran 4
Mesin Sedot Pasir



Lampiran 5
Loading Area



Lampiran 6
Tingkat inflasi Indonesia tahun 2005-2009



Lampiran 7
Rata-rata inflasi dari tahun 2005-2009

	Tahun				
	2005	2006	2007	2008	2009
Inflasi	10.40%	13.33%	6.40%	10.31%	4.90%
Rata-rata Inflasi	9.07%				

Lampiran 8 Obligasi pemerintah Indonesia

Indonesia Government Bond Index Thursday, June 24, 2010						
Bonds	Indices					
	Clean Price	Change	Yield	Change	Total Return	Change
All Govt Bonds	111.535	0.016	7.914	-0.004	142.97	0.042
1 <= TTM < 5	108.056	-0.105	7.062	0.001	154.672	-0.071
5 <= TTM < 7	114.23	-0.214	7.696	0.041	152.492	-0.174
TTM >= 7	114.246	0.125	8.591	-0.01	120.722	0.115

BondIndex-20100624.csv



Lampiran 9
Proyeksi Pendapatan Penjualan

Tahun	Harga/m ³ (Rp)	Jumlah Hari	Kubikasi/hari (m ³)	Penjualan (Rp)	Tusi* 15% (Rp)	Penjualan Bersih (Rp)
1	100,000	184**	73.800***	7,341,000,000 [#]	1,101,150,000	6,239,850,000
2	110,000	274	450	13,563,000,000	2,034,450,000	11,528,550,000
3	120,000	274	450	14,796,000,000	2,219,400,000	12,576,600,000
4	131,000	274	450	16,152,300,000	2,422,845,000	13,729,455,000
5	143,000	274	450	17,638,335,000	2,645,750,250	14,992,584,750

Catatan:

- * Tusi adalah pembagian hasil penjualan dengan pemilik lahan (royalti). Dalam hal ini, pemilik lahan menerima 15% dari penjualan per m³ dan perusahaan menerima sisanya (85%).
- ** Jumlah hari kerja dalam satu tahun adalah 274 hari. Pada tahun pertama, terdapat masa praproduksi sebanyak 90 hari sehingga jumlah hari produksinya adalah 184 hari.
- *** Jumlah ini merupakan jumlah total selama 184 hari, bukan per hari.
- # Pada tahun pertama, harga bervariasi karena adanya diskon untuk masa promosi, yaitu: Rp 90.000,- untuk 1800 m³; Rp 95.000,- untuk 4200 m³; dan Rp 100.000,- untuk 67.800 m³.

Lampiran 10
Proyeksi Laporan Laba/Rugi

	2011	2012	2013	2014	2015
Penjualan	7,341,000,000	13,563,000,000	14,796,000,000	16,152,300,000	17,638,335,000
Tusi 15%	1,101,150,000	2,034,450,000	2,219,400,000	2,422,845,000	2,645,750,250
Penjualan Bersih	6,239,850,000	11,528,550,000	12,576,600,000	13,729,455,000	14,992,584,750
Harga Pokok Penjualan (COGS)	3,284,095,964	5,389,023,326	5,877,590,401	6,410,687,850	6,994,689,191
Laba Kotor	2,955,754,036	6,139,526,674	6,699,009,599	7,318,767,150	7,997,895,559
Biaya operasi					
Umum dan Administrasi	1,065,282,489	1,377,522,269	1,496,660,176	1,626,807,634	1,769,405,018
Bonus dan Tantiem		56,005,805	195,691,738	203,430,412	222,138,158
CSR		46,671,504	163,076,448	169,525,343	185,115,132
Eksplorasi				30,000,000	
Pra produksi	557,000,000				1,398,936,257
Pasca produksi					603,587,571
Total Biaya operasi	1,622,282,489	1,480,199,578	1,855,428,363	2,029,763,389	4,179,182,135
Laba (Rugi) Sebelum Pajak	1,333,471,547	4,659,327,096	4,843,581,236	5,289,003,760	3,818,713,424
Pajak (30%)	400,041,464	1,397,798,129	1,453,074,371	1,586,701,128	1,145,614,027
Laba (Rugi) Bersih	933,430,083	3,261,528,967	3,390,506,865	3,702,302,632	2,673,099,397

Catatan:

COGS didapat dari biaya per bulan (yang berkaitan langsung dengan produksi) yang dirata-rata (26 hari) untuk mendapatkan biaya per hari. Biaya ini kemudian dibagi dengan jumlah volume produksi per hari untuk mendapatkan COGS per unit. Perhitungan yang sama dilakukan untuk biaya umum dan administrasi sehingga didapat biaya per unitnya.

Lampiran 11
Proyeksi Cash Flow

	tahun 0	2011	2012	2013	2014	2015
Aktivitas Operasi						
Laba Bersih	(557,000,000)	933,430,083	3,261,528,967	3,390,506,865	3,702,302,632	2,673,099,397
Amortisasi izin	0	3,750,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000
depresiasi pipa	0	10,125,000	13,500,000	13,500,000	13,500,000	13,500,000
depresiasi bak	0	8,250,000	11,000,000	11,000,000	11,000,000	11,000,000
depresiasi rangon/filter	0	3,600,000	4,800,000	4,800,000	4,800,000	4,800,000
depresiasi kantor	0	15,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000
depresiasi mesin lain	0	9,900,000	13,200,000	13,200,000	13,200,000	13,200,000
depresiasi alat elektronik kantor	0	2,100,000	2,800,000	2,800,000	2,800,000	2,800,000
Persediaan	0	(2,652,060)	182,584	(221,938)	(242,068)	2,933,481
Jumlah	(557,000,000)	983,503,023	3,332,011,552	3,460,584,928	3,772,360,565	2,746,332,878
Aktivitas Investasi						
Pra Produksi	(426,500,000)	0	0	0	0	(462,066,452)
Jumlah	(426,500,000)	0	0	0	0	(462,066,452)
Aktivitas Pendanaan						
Setoran Modal	1,603,460,833	0	0	0	0	0
Dividen	0	0	(612,737,916)	(2,902,760,781)	(2,987,551,110)	(1,896,113,086)
Jumlah	1,603,460,833	0	(612,737,916)	(2,902,760,781)	(2,987,551,110)	(1,896,113,086)
Total Arus Kas Bersih	619,960,833	983,503,023	2,719,273,635	557,824,147	784,809,455	388,153,340
Kas Awal	0	619,960,833	1,603,463,856	4,322,737,492	4,880,561,638	5,665,371,093
Kas Akhir	619,960,833	1,603,463,856	4,322,737,492	4,880,561,638	5,665,371,093	6,053,524,433

Lampiran 12
Proyeksi Neraca Keuangan

	2011	2012	2013	2014	2015
Aktiva					
Aktiva Lancar					
Kas	1,603,463,856	4,322,737,492	4,880,561,638	5,665,371,093	6,053,524,433
Persediaan	2,652,060	2,469,476	2,691,413	2,933,481	0
Perlengkapan	239,980,000	261,746,186	285,486,565	311,380,197	339,622,380
ATK	0	0	0	0	0
Jumlah	1,846,095,916	4,586,953,153	5,168,739,617	5,979,684,770	6,393,146,813
Aktiva Tetap					
Alat elektronik kantor	11,900,000	9,100,000	6,300,000	3,500,000	20,512,957
Peralatan	56,100,000	42,900,000	29,700,000	16,500,000	96,703,938
Pipa	57,375,000	43,875,000	30,375,000	16,875,000	98,901,755
Bak	46,750,000	35,750,000	24,750,000	13,750,000	80,586,615
Rangon	20,400,000	15,600,000	10,800,000	6,000,000	35,165,068
Kantor	85,000,000	65,000,000	45,000,000	25,000,000	146,521,119
Jumlah	277,525,000	212,225,000	146,925,000	81,625,000	478,391,452
Aktiva Lain-lain					
Izin tambang	96,250,000	91,250,000	86,250,000	81,250,000	76,250,000
Jumlah	96,250,000	91,250,000	86,250,000	81,250,000	76,250,000
Jumlah Total Aktiva	2,219,870,916	4,890,428,153	5,401,914,617	6,142,559,770	6,947,788,265

Lampiran 12 (lanjutan)

	2011	2012	2013	2014	2015
Kewajiban					
utang lancar	239,980,000	261,746,186	285,486,565	311,380,197	339,622,380
Jumlah	239,980,000	261,746,186	285,486,565	311,380,197	339,622,380
Ekuitas					
Modal	1,603,460,833	1,603,460,833	1,603,460,833	1,603,460,833	1,603,460,833
Laba (Rugi) Ditahan	(557,000,000)	(236,307,833)	122,460,353	525,416,108	2,331,605,655
Laba (Rugi) periode berjalan	933,430,083	3,261,528,967	3,390,506,865	3,702,302,632	2,673,099,397
Jumlah	1,979,890,916	4,628,681,967	5,116,428,052	5,831,179,574	6,608,165,885
Jumlah Total Kewajiban+Ekuitas	2,219,870,916	4,890,428,153	5,401,914,617	6,142,559,770	6,947,788,265

Lampiran 13
Biaya Pra Produksi

Item		Harga	Unit	Total	Keterangan
Pipa	10 "	Rp 3,000,000.00	10	Rp 30,000,000.00	
Pipa	Fleksibel	Rp 7,500,000.00	5	Rp 37,500,000.00	
Bak		Rp 55,000,000.00	1	Rp 55,000,000.00	
Rangon		Rp 24,000,000.00	1	Rp 24,000,000.00	
Mess / Kantor		Rp 100,000,000.00	1	Rp 100,000,000.00	
Peralatan	Lampu, genset, tangki, mesin las	Rp 66,000,000.00	1	Rp 66,000,000.00	
ATK	Laptop, komputer, printer, kertas	Rp 19,000,000.00	1	Rp 19,000,000.00	
Sewa alat berat	Sewa selama 90 hari	Rp 1,200,000.00	2	Rp 216,000,000.00	
Bahan bakar alat berat (solar)	200 liter/hari selama 90 hari	Rp 6,500.00	36000	Rp 234,000,000.00	
Operator alat berat	Selama 90 hari	Rp 75,000.00	2	Rp 13,500,000.00	
Buruh		Rp 26,000,000.00	1	Rp 26,000,000.00	
Ijin		Rp 100,000,000.00	1	Rp 100,000,000.00	
Pemasaran	promosi selama 3 bulan	Rp 10,000,000.00	1	Rp 10,000,000.00	
Rekrutmen dan Pelatihan	OJT 2 minggu	Rp 7,500,000.00	1	Rp 7,500,000.00	
Biaya tak terduga		Rp 50,000,000.00	1	Rp 50,000,000.00	
Total				Rp 988,500,000.00	

Lampiran 14
Proyeksi Struktur Biaya

Biaya Produksi	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5	% part	% all
Solar mesin	138,580,000	151,149,206	164,858,439	179,811,099	196,119,966	29.84%	23.73%
Solar alat	101,400,000	110,596,980	120,628,126	131,569,097	143,502,414	21.84%	17.37%
Operator	7,800,000	8,507,460	9,279,087	10,120,700	11,038,647	1.68%	1.34%
Sewa mesin	30,000,000	32,721,000	35,688,795	38,925,768	42,456,336	6.46%	5.14%
Sewa alat	170,560,000	186,029,792	202,902,694	221,305,968	241,378,420	36.73%	29.21%
Pegawai produksi	16,000,000	22,359,350	24,387,343	26,599,275	29,011,829	3.45%	2.74%
Total 1 bulan	464,340,000	511,363,788	557,744,484	608,331,908	663,507,612	100.00%	79.53%
Biaya Umum dan Administrasi							
Gaji	51,340,000	63,216,972	68,950,751	75,204,585	82,025,640	42.94%	8.79%
Listrik dan ATK	6,500,000	7,089,550	7,732,572	8,433,916	9,198,873	5.44%	1.11%
Perawatan	50,000,000	54,535,000	59,481,325	64,876,281	70,760,559	41.82%	8.56%
Retribusi	5,850,000	6,380,595	6,959,315	7,590,525	8,278,985	4.89%	1.00%
Amortisasi ijin	416,667	416,667	416,667	416,667	416,667	0.35%	0.07%
Depresiasi pipa	1,125,000	1,125,000	1,125,000	1,125,000	1,125,000	0.94%	0.19%
Depresiasi bak	916,667	916,667	916,667	916,667	916,667	0.77%	0.16%
Depresiasi rangon/filter	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	0.33%	0.07%
Depresiasi kantor	1,666,667	1,666,667	1,666,667	1,666,667	1,666,667	1.39%	0.29%
Depresiasi mesin lain	1,100,000	1,100,000	1,100,000	1,100,000	1,100,000	0.92%	0.19%
Depresiasi alat elektronik kantor	233,333	233,333	233,333	233,333	233,333	0.20%	0.04%
Total 1 bulan	119,548,333	137,080,450	148,982,296	161,963,640	176,122,391	100.00%	20.47%