



UNIVERSITAS INDONESIA

BUSINESS PLAN PROJECT
PENDIRIAN AHD *MULTIFINANCE* SYARIAH SEBAGAI
UPAYA PENINGKATAN PEMBIAYAAN DENGAN SKEMA
SYARIAH:
TELAAH ASPEK KEUANGAN

TESIS

WISNU JULIANTO
0906654733

FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
Januari 2012



UNIVERSITAS INDONESIA

BUSINESS PLAN PROJECT
PENDIRIAN AHD *MULTIFINANCE* SYARIAH SEBAGAI
UPAYA PENINGKATAN PEMBIAYAAN DENGAN SKEMA
SYARIAH:
TELAAH ASPEK KEUANGAN

TESIS

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

WISNU JULIANTO
0906654733

FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
KEKHUSUSAN MANAJEMEN KEUANGAN
JAKARTA
Januari 2012

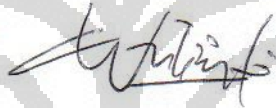
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : WISNU JULIANTO

NPM : 0906654733

Tanda Tangan :



Tanggal : 24 Januari 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Wiisnu Julianto
NPM : 0906654733
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : *Business Plan Project*
Pendirian AHD *Multifinance* Syariah Sebagai Upaya
Peningkatan Pembiayaan Dengan Skema Syariah:
Telaah Aspek 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.

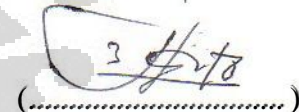
DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Banu Muhammad, SE, MSE



(.....)

Penguji : Bambang Hermanto Ph.D



(.....)

Penguji : Yusuf Wibisono, ME



(.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 24 Januari 2012

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puja dan puji total milik Allah swt. Pujian apapun yang ada pada kita itu pasti karena Allah menitipkan sesuatu kepada kita, sehingga tidak pantas kita menjadi ujub dan takabur melaikan kita harus tawadu dan bersyukur. Shalawat dan salam senantiasa kita samapaikan kepada junjungan kita dan junjungan semua generasi, Rasulullah Muhammad saw. Penulisan karya akhir ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Penulis menyadari bahwa hasil yang telah dicapai selama ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Banu Muhammad, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan, berdiskusi, memberikan masukan dan memotivasi penulis dalam penyusunan karya akhir ini;
2. Bapak Prof. Rhenald Kasali, PhD selaku ketua program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia;
3. Bapak Bambang Hermanto PhD dan bapak Yusuf Wibisono, ME selaku dewan penguji yang telah memberikan saran dan kritik yang membangun bagi penelitian ini;
4. Seluruh dosen dan staf pengajar Magister Manajemen Universitas Indonesia yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan berbagi pengalaman selama masa perkuliahan;
5. Istri tercinta Astrid Fionna Harningtyas yang selalu memberikan perhatian, omelan, dukungan dan pengertian selama ini.
6. Kedua orang tua yang telah memberikan kasih sayang, dukungan material dan moral serta dorongan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi;

7. Rekan-rekan G092 dan Syariah angkatan pertama atas kebersamaan yang telah dilalui selama dua tahun dalam suka dan duka, meramaikan suasana kelas menjadi kelas yang *fun*, energik dan kompetitif sehingga memacu untuk selalu berinovasi guna memberikan hasil terbaik;
8. Staf Adpen, Perpustakaan, Resepsionis dan seluruh staf pegawai MMUI yang telah memberikan banyak bantuan selama ini.
9. Dan semua pihak lainnya yang telah membantu dengan tulus dan ikhlas hingga karya akhir ini selesai.

Akhir kata, penulis berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga karya akhir ini memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, Januari 2012

Penulis

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

Sebagai civitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Wisnu Julianto
NPM : 0906654733
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Jenis karya : Tesis

demi 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 Project
Pendirian AHD Multifinance Syariah Sebagai Upaya Peningkatan Pembiayaan Dengan Skema Syariah: Telaah Aspek Keuangan

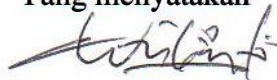
beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 24 Januari 2012

Yang menyatakan



(Wisnu Julianto)

ABSTRAK

Nama : Wisnu Julianto
Program Studi: Magister Manajemen
Judul : *Business Plan Project*
Pendirian AHD *Multifinance* Syariah Sebagai Upaya
Peningkatan Pembiayaan Dengan Skema Syariah: Telaah Aspek
Keuangan

Karya akhir ini membahas mengenai perencanaan bisnis (business plan) perusahaan pembiayaan (multifinance) yang berlandaskan prinsip syariah dalam penerapan bisnisnya, khususnya mengenai perencanaan keuangan. Untuk menilai kelayakan dari bisnis ini disusun proyeksi pendapatan, biaya beban, arus kas dan neraca untuk lima tahun kedepan. Pengujian kelayakan bisnis ini juga didukung dengan metode *Net Present Value* (NPV), *Internal Rate of Return* (IRR), *Profitability Index* (PI), *Discounted Payback Period* (DPP) dan *Sensitivity Analysis*.

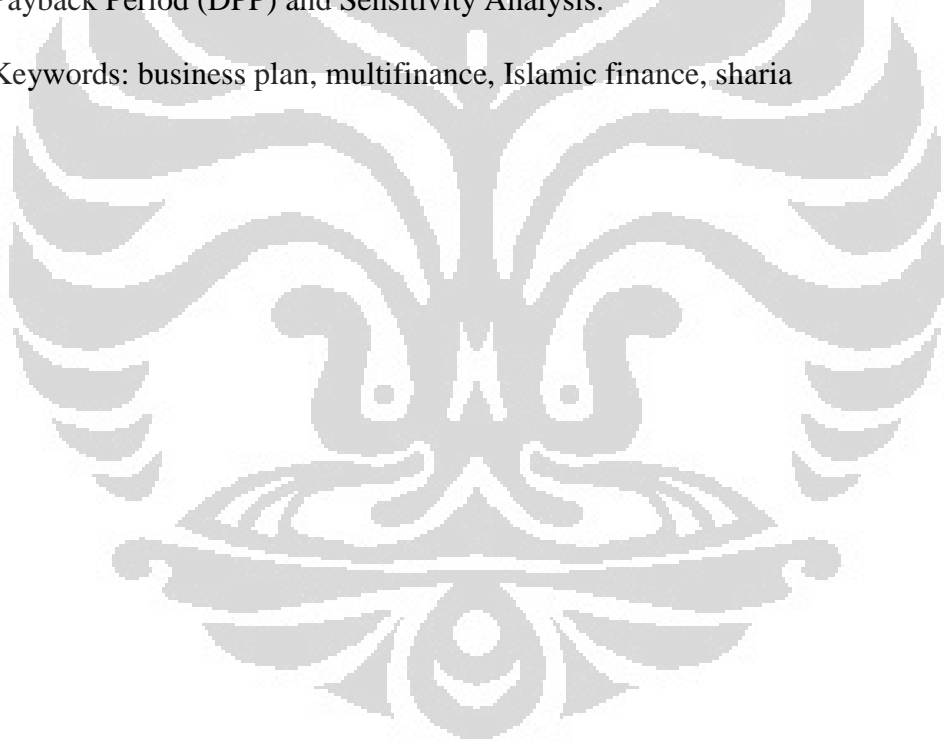
Kata kunci: *business plan, multifinance, syariah, keuangan*

ABSTRACT

Name : Wisnu Julianto
Study Program : Master of Management
Title : Business Plan of the Establishment AHD Sharia Multifinance
as an Effort to Increase Sharia Financing : A Review of
Financial Analysis

The thesis describes the business plan of multifinance company that implements syariah principles in its business transactions, specifically about the financial planning. Projections of revenues, cost expense, cash flow and balance sheet for the five years ahead are made to analyze the feasibility of the business. The feasibility analysis will also be supported by the calculation using Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR), Profitability Index (PI), Discounted Payback Period (DPP) and Sensitivity Analysis.

Keywords: business plan, multifinance, Islamic finance, sharia



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
ABSTRAK.....	vii
<i>ABSTRACT</i>	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.1.1 Islam yang Universal	1
1.1.2 Keterpurukan Ekonomi Barat Saat ini	5
1.2 Urgensi.....	7
1.3 Isu Bisnis.....	7
1.4 Tujuan Penyusunan Rencana Usaha	7
1.4.1 Tujuan Umum	7
1.4.2 Tujuan Khusus	8
1.5 Ruang Lingkup Masalah.....	8
1.6 Metode Penelitian	9
1.7 Proses Penelitian.....	9
1.8 Sistematika Penelitian.....	10
2 TELAAH KEPUSTAKAAN	12
2.1 <i>Business Plan</i>	12
2.2 Manfaat <i>Business Plan</i>	12
2.3 Tujuan Perusahaan	12
2.4 Analisis Lingkungan	14
2.4.1 Lingkungan Internal Perusahaan.....	14
2.4.2 Lingkungan Industri.....	15
2.4.2.1 <i>Threat of New Entrants</i>	16
2.4.2.2 <i>The Power of Suppliers</i>	18
2.4.2.3 <i>Power of Buyers</i>	18
2.4.2.4 <i>The Threats of Subtitutes</i>	19
2.4.2.5 <i>Rivalry Among Existing Competitor</i>	19
2.5 Akad-akad Yang Digunakan Pada Lembaga Keuangan Syariah.....	20
2.5.1 <i>Murabahah</i>	20
2.5.2 <i>Musyarakah</i>	21
2.5.3 <i>Mudharabah</i>	23
2.5.4 <i>Ijarah</i>	24

2.5.5	Al-Ijarah Al-Muntahiyah Bi Al-Tamlik	24
2.5.6	<i>Ju'alah</i>	25
2.5.7	<i>Al-Qordh</i>	26
2.5.8	Sanksi Penunda Pembayaran	26
2.6	Manajemen Risiko	27
2.7	<i>Key Success Factor</i>	28
2.8	Strategi Keunggulan Daya Saing (<i>Competitive Advantage</i>)	29
2.9	Pemilihan Strategi	30
2.10	Perumusan Strategi	31
2.11	<i>External Factor Evaluation</i> (EFE)	31
2.12	<i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE)	31
2.13	Strategi Pemasaran	32
2.14	Segmentasi Pasar	32
2.15	<i>Targeting</i>	33
2.16	<i>Positioning</i>	34
2.17	<i>Marketing Mix</i>	34
2.18	Perencanaan Keuangan	35
2.19	Perhitungan Kebutuhan Dana Investasi	36
2.20	Penilaian Penanaman Modal dalam Proyek Investasi	36
2.20.1	Analisis <i>Break Even</i>	37
2.20.2	Analisis Perbandingan Penanaman Modal dalam Berbagai Alternatif Proyek (<i>Capital Project Comparisons</i>)	37
2.20.2.1	<i>Net Present Value</i> (NPV)	37
2.20.2.2	<i>Profitability Index</i> (PI)	38
2.20.2.3	<i>Internal Rate of Return</i> (IRR)	38
2.20.2.4	<i>Payback Period</i>	39
2.20.2.5	<i>Discounted Payback Period</i>	39
2.20.3	Analisis Rasio Keuangan	40
2.20.4	Analisis Risiko	40
2.20.5	<i>Degree of Operating Leverage</i> (DOL)	41
3	ANALISIS PASAR DAN STRATEGI BISNIS	42
3.1	<i>Remote Environment</i>	42
3.1.1	Ekonomi	42
3.1.2	Sosial	43
3.1.3	Politik	43
3.1.4	Teknologi	44
3.2	<i>Industry Environment</i>	44
3.2.1	<i>Threat of New Entrants</i>	45
3.2.2	<i>The Power of Suppliers</i>	46
3.2.3	<i>The Power of Buyers</i>	46
3.2.4	<i>The Threats of Substitutes</i>	47
3.2.5	<i>Rivalry Among Existing Competitor</i>	47
3.3	<i>Operation Environment</i>	47
3.3.1	<i>Customer Profile</i>	47

3.3.2	<i>Suppliers</i>	48
3.3.3	<i>Creditors</i>	48
3.3.4	<i>Labors</i>	48
3.4	Analisis Pasar.....	48
3.4.1	<i>Opportunity</i> (Peluang).....	48
3.4.2	<i>Threats</i> (Ancaman).....	49
3.5	Analisis Internal.....	49
3.5.1	Sumber Daya.....	49
3.5.2	Kekuatan (<i>Strengths</i>).....	49
3.5.3	Kelemahan (<i>Weaknesses</i>).....	49
3.6	Strategi.....	49
3.7	Perumusan Strategi.....	50
3.7.1	<i>External Factor Evaluation</i> (EFE).....	50
3.7.2	<i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE).....	52
3.7.3	<i>Strength Weakness Opportunities Threat</i> (SWOT) <i>Analysis</i>	53
3.8	Pemilihan Strategi Bisnis.....	57
3.9	Strategi Fungsional.....	60
3.9.1	Fungsi <i>Operation</i>	60
3.9.2	Fungsi Pemasaran dan Humas.....	60
3.9.3	Fungsi Keuangan.....	60
3.9.4	Fungsi Sumber Daya Manusia.....	61
4	PROFIL PERUSAHAAN.....	62
4.1	Profil Perusahaan.....	62
4.2	Visi Perusahaan.....	62
4.3	Misi Perusahaan.....	63
4.4	<i>Long-term objective</i>	63
4.5	Struktur Organisasi.....	63
4.6	<i>Personnel Planing</i>	64
5	PERENCANAAN KEUANGAN DAN ANALISIS KELAYAKAN INVESTASI.....	66
5.1	Biaya Pra-Operasi.....	68
5.2	Kebutuhan Investasi dan Modal Pembiayaan.....	68
5.3	Sumber Dana Pembiayaan.....	71
5.4	Proyeksi Laba/Rugi.....	72
5.4.1	Pendapatan.....	73
5.4.2	Target Pembiayaan <i>Murabahah</i>	75
5.4.3	<i>Mark-up</i> Harga Pembiayaan <i>Murabahah</i>	75
5.4.4	Sumber Dana Pembiayaan <i>Murabahah</i>	76
5.4.5	Beban Operasional.....	78
5.5	Proyeksi Neraca.....	80
5.6	Proyeksi Arus Kas.....	80
5.7	<i>Break Even Point Analysis</i>	85
5.8	Analisis Kelayakan Investasi.....	85

5.8.1	<i>Discount Factor</i>	86
5.8.2	<i>Net Present Value</i>	86
5.8.3	<i>Internal Rate of Return</i>	86
5.8.4	<i>Profitability Index</i>	86
5.8.5	<i>Payback Period dan Discounted Payback Period</i>	86
5.8.6	<i>Sensitivity Analysis</i> Unit Pembiayaan	89
5.8.7	<i>Sensitivity Analysis</i> Tingkat Inflasi	90
5.8.8	Rasio Keuangan.....	90
5.9	<i>Resume</i> Perencanaan dan Proyeksi Keuangan.....	91
5.10	<i>Degree of Operating Leverage</i>	92
5.11	<i>Exit Strategy</i>	92
6	<i>BUSINESS PLAN</i>	96
6.1	<i>Executive Summary</i>	96
6.1.1	Visi	96
6.1.2	Misi.....	97
6.1.3	Objektif.....	97
6.1.4	<i>Keys to Success</i>	97
6.1.5	Risiko-risiko	98
6.1.6	<i>Challenges</i>	98
6.1.7	<i>Business Model</i>	99
6.2	Analisis Produk & Pemasaran	102
6.2.1	Jenis Produk yang Ditawarkan	102
6.2.2	Skema Syariah Produk	102
6.2.3	<i>Target Market</i>	104
6.2.4	Segmentasi <i>Customer</i>	104
6.2.5	Strategi Pemasaran	104
6.3	Analisis Keuangan	106
6.3.1	Asumsi-asumsi Dasar Perencanaan Keuangan.....	106
6.3.2	Investasi Awal	107
6.3.3	Asumsi Penyusunan Proyeksi Keuangan	108
6.3.3.1	Pendapatan	108
6.3.3.2	Beban	108
6.3.4	Proyeksi Laba/Rugi	109
6.3.5	Proyeksi Neraca.....	110
6.3.6	Proyeksi Arus Kas	111
6.3.7	Analisis <i>Break-even</i>	112
6.3.8	Analisis Kelayakan Investasi.....	113
6.4	Kesimpulan	114
6.4.1	Kesimpulan Umum.....	114
6.4.2	Kesimpulan Khusus Mengenai Keuangan	115
6.5	Implikasi Manajerial	115
	DAFTAR PUSTAKA	117
	LAMPIRAN	121

DAFTAR GAMBAR

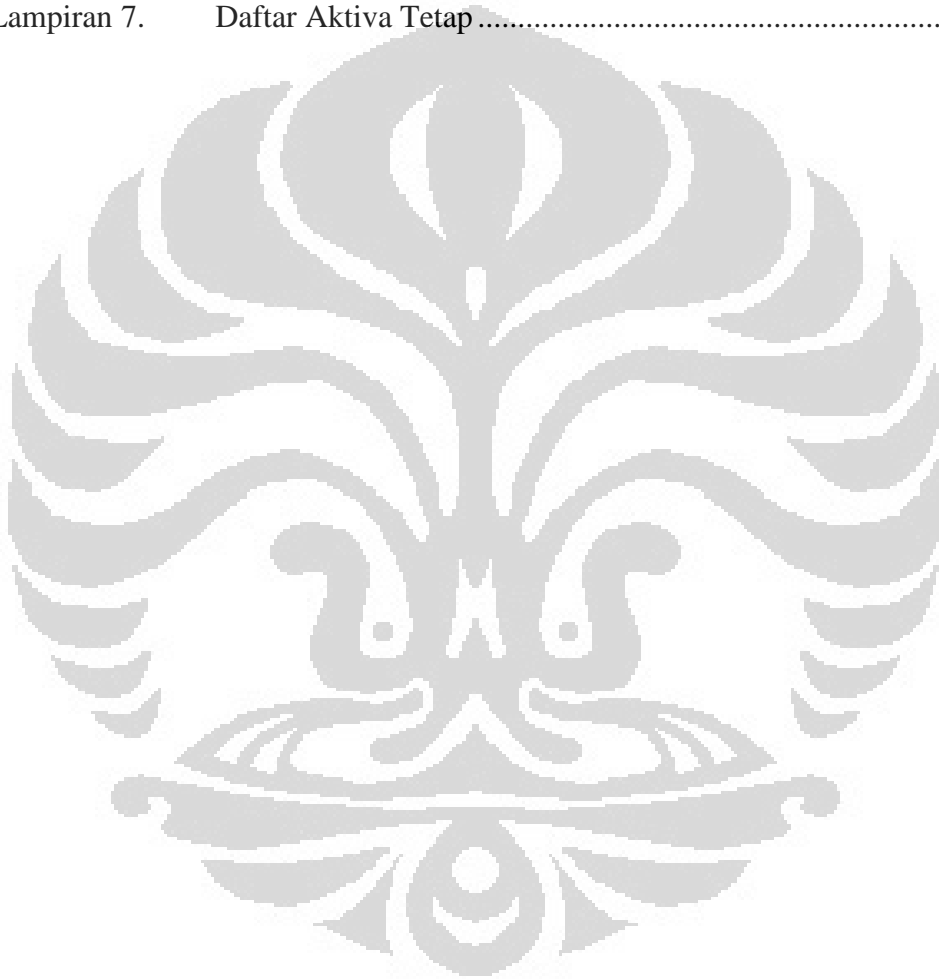
Gambar 1.1.	Islam sebagai Ajaran yang Komprehensif.....	4
Gambar 1.2.	Proses Pembentukan Strategi.....	9
Gambar 2.1.	<i>Level of Goal Plans</i>	13
Gambar 2.2.	<i>Five Forces Porter</i>	16
Gambar 2.3.	<i>Ohmane 3C's Model</i>	28
Gambar 3.1.	Tingkat Inflasi Januari – Oktober 2011	43
Gambar 3.2.	<i>Five Forces Porter</i>	45
Gambar 3.3.	<i>The Internal – External (IE) Matrix</i>	53
Gambar 4.1.	Struktur Organisasi Perusahaan.....	63
Gambar 4.2.	Struktur Organisasi Kantor Cabang.....	64
Gambar 5.1.	<i>Musyarakah</i>	71
Gambar 5.2.	Sumber Dana <i>Initial Investment</i>	72
Gambar 5.3.	Skema Pembiayaan AHD <i>Multifinance Syariah</i>	77
Gambar 5.4.	<i>Break Even Point Analysis</i>	85
Gambar 6.1.	Skema Kerjasama AHD <i>Multifinance</i> dengan Bank Syariah ..	102
Gambar 6.2.	<i>Target Market AHD Multifinance</i>	104
Gambar 6.3.	<i>Initial Investment</i>	107
Gambar 6.4.	Sumber Dana <i>Initial Investment</i>	107
Gambar 6.5.	Proyeksi Laba/Rugi	109
Gambar 6.6.	Proyeksi Neraca	110
Gambar 6.7.	Posisi Kas	111
Gambar 6.8.	<i>Break Even Analysis</i>	112

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1.	<i>External Factors Evaluation</i> (EFE) Lembaga Pembiayaan Syariah	51
Tabel 3.2.	<i>Internal Factors Evaluation</i> (IFE) Perusahaan	52
Tabel 3.3.	Analisis SWOT	55
Tabel 5.1.	Asumsi Proyeksi Keuangan	67
Tabel 5.2.	Aktiva Tetap	68
Tabel 5.3.	<i>Initial Investment</i>	69
Tabel 5.4.	Umur Manfaat Aktiva Tetap	70
Tabel 5.5.	Depresiasi Aset	70
Tabel 5.6.	Sumber Modal Awal Perusahaan	72
Tabel 5.7.	Rincian Modal Pendiri	72
Tabel 5.8.	Komposisi Mobil Penumpang	74
Tabel 5.9.	Komposisi Mobil Komersial	74
Tabel 5.10.	Harga Komposit Mobil	75
Tabel 5.11.	Harga Komposit Motor	75
Tabel 5.12.	Jumlah Unit Pembiayaan	75
Tabel 5.13.	Perbandingan dengan <i>Multifinance</i> Lain	76
Tabel 5.14.	Jumlah Pembiayaan dalam Rupiah	76
Tabel 5.15.	Sumber Dana Pembiayaan <i>Murabahah</i>	76
Tabel 5.16.	Simulasi Perhitungan Pembiayaan	78
Tabel 5.17.	Proyeksi Laba Rugi	82
Tabel 5.18.	Proyeksi Neraca	83
Tabel 5.19.	Proyeksi Arus Kas	84
Tabel 5.20.	Proyeksi Arus Kas Bebas	88
Tabel 5.21.	<i>Sensitivity Analysis</i> Unit Pembiayaan	89
Tabel 5.22.	<i>Sensitivity Analysis</i> Tingkat Inflasi	90
Tabel 5.23.	Rasio Keuangan	90
Tabel 5.24.	<i>Resume</i> Perencanaan dan Proyeksi Keuangan	91
Tabel 5.25.	<i>Degree of Operating Leverage</i>	92
Tabel 6.1.	Segmentasi <i>Customer AHD Multifinance</i>	104
Tabel 6.2.	Sumber Modal Awal Perusahaan	108
Tabel 6.3.	<i>Resume</i> Perencanaan dan Proyeksi Keuangan	113

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Data Perkembangan Kendaraan Bermotor	121
Lampiran 2.	Daftar Harga Mobil Merk Toyota Desember 2011	122
Lampiran 3.	Daftar Harga Motor Merk Honda Desember 2011	125
Lampiran 4.	Beban Gaji	126
Lampiran 5.	Rincian Beban Perusahaan	127
Lampiran 6.	BEP <i>Analysis</i>	128
Lampiran 7.	Daftar Aktiva Tetap	129



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Penulis merasa bahwa ekonomi kapitalisme sudah terbukti tidak sesuai dengan harkat hidup manusia lagi. Perkembangan ekonomi dunia menunjukkan kehancuran akibat terlalu kuatnya sistem ekonomi ini, namun di Indonesia yang penduduknya mayoritas muslim malahan sistem ini masih dominan.

Kegelisahan ini yang mendorong penulis untuk mencoba mencari cara bagaimana meningkatkan kegiatan ekonomi sesuai ajaran agama Islam yang dipercaya lebih menentramkan. Pendekatan yang dipakai nampaknya tidak dapat hanya secara dogmatis, namun harus secara nyata menunjukkan kepada para pelaku kegiatan ekonomi tentang keunggulan dan manfaat mengikuti syariah dalam berusaha.

Khusus dalam sektor usaha pembiayaan, para peminjam harus mendapat pemahaman yang jelas bahwa ada manfaat yang lebih besar bila dibandingkan dengan skema kapitalis. Dari segi pemodal, imbal hasil yang cukup tinggi bila menggunakan akad syariah akan menarik minat mereka untuk melakukan investasi yang signifikan.

Tesis ini adalah narasi akademis tentang upaya yang telah dilakukan penulis untuk menawarkan skema usaha pembiayaan secara syariah kepada pemodal.

1.1.1 Islam Yang Universal

Islam sebagai agama yang "*rahmatan lil 'alamin*" yaitu rahmat bagi seluruh alam semesta memiliki sebuah ajaran yang komprehensif dan universal. Allah mengutus Muhammad saw, dengan membawa ajaran yang mulia tersebut. Islam tidak hanya dibatasi waktu dan tempat. Islam tidak diperuntukan hanya bagi generasi tertentu atau kaum tertentu saja. Melainkan Islam diturunkan untuk seluruh manusia hingga akhir zaman kelak.

Allah berfirman dalam Al-Qur'an,

"Mahasuci Allah yang telah menurunkan Al-Furqan (Al-Quran) kepada hamba-Nya agar ia menjadi peringatan kepada (penduduk) alam semesta." **(Al-Furqan:1)**

"Dan Kami tidak mengutus kamu (Muhammad), melainkan kepada umat manusia seluruhnya sebagai pembawa berita gembira dan sebagai pemberi peringatan, tetapi kebanyakan manusia tidak mengetahui." **(Saba': 28)**

"Katakanlah, 'Hai manusia, sesungguhnya, aku adalah utusan Allah kepada kalian. Yakni, Allah yang mempunyai kerajaan langit dan bumi. Tidak ada ilah (yang berhak disembah) selain Dia, yang menghidupkan dan yang mematikan. Maka, berimanlah kalian kepada Allah dan Rasul-Nya, Nabi yang ummi yang beriman kepada Allah dan kepada kalimat-kalimat-Nya (kitab-kitab-Nya) dan ikutilah dia, supaya kalian mendapat petunjuk." **(Al-A'raf: 158)**

Agama Islam merupakan universal sekaligus ajaran yang komprehensif yang mencakup seluruh kehidupan tidak hanya yang bersifat ritual (Sayyid Sabiq, 2000), dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Ajaran Islam mudah dipahami dan diamalkan.

Allah berfirman dalam Al-Qur'an,

"Allah tidak membebani seseorang kecuali sebatas kemampuannya..." **(Al-Baqarah: 286)**

"Allah menghendaki kemudahan untuk kalian, dan tidak menghendaki kesulitan untuk kalian." **(Al-Baqarah: 185)**

Dalam salah satu hadits Rasulullah saw. bersabda yang artinya,

"Agama Islam ini mudah. Tidaklah seseorang mempersulit urusan agama kecuali ia akan kalah." **(HR.Bukhari)**

Dalam hadits lain Nabi bersabda,

"Agama yang paling disukai Allah adalah agama yang murni dan mudah." **(HR.Muslim)**

2. Ajaran Agama yang tidak berubah dengan berubahnya tempat dan waktu, seperti aqidah dan ibadah atau hubungan antara Allah dan manusia seperti syahadat, shalat, puasa, zakat, haji dan sebagainya dijelaskan oleh Islam secara rinci disertai dalil-dalilnya. Dimana kaidah hukum asal dari ibadah

adalah segala sesuatunya dilarang dikerjakan, kecuali yang ada petunjuk dalam Quran dan Sunnah sehingga tidak ada peluang untuk ditambah atau dikurangi. Sedangkan hal-hal yang bersifat *muamalah* atau hubungan sesama manusia hanya memberikan prinsip-prinsip yang sifatnya umum dan mendasar. Dimana hukum asal dari *muamalah* tersebut adalah segala sesuatunya dibolehkan, kecuali ada larangan dalam Quran dan Sunnah. Sehingga dapat berubah dengan berubahnya waktu dan tempat, seperti urusan agama yang berlandaskan asas manfaat atau urusan ekonomi, politik dan militer, maka hal-hal tersebut dijelaskan secara global, agar bisa mengikuti asas manfaat dari masa ke masa. Sehingga akan selalu berkembang sesuai dengan perubahan waktu dan tempat.

3. Semua ajaran Islam bertujuan menjaga agama, jiwa, akal, keturunan dan harta.

Allah berfirman dalam Al-Qur'an,

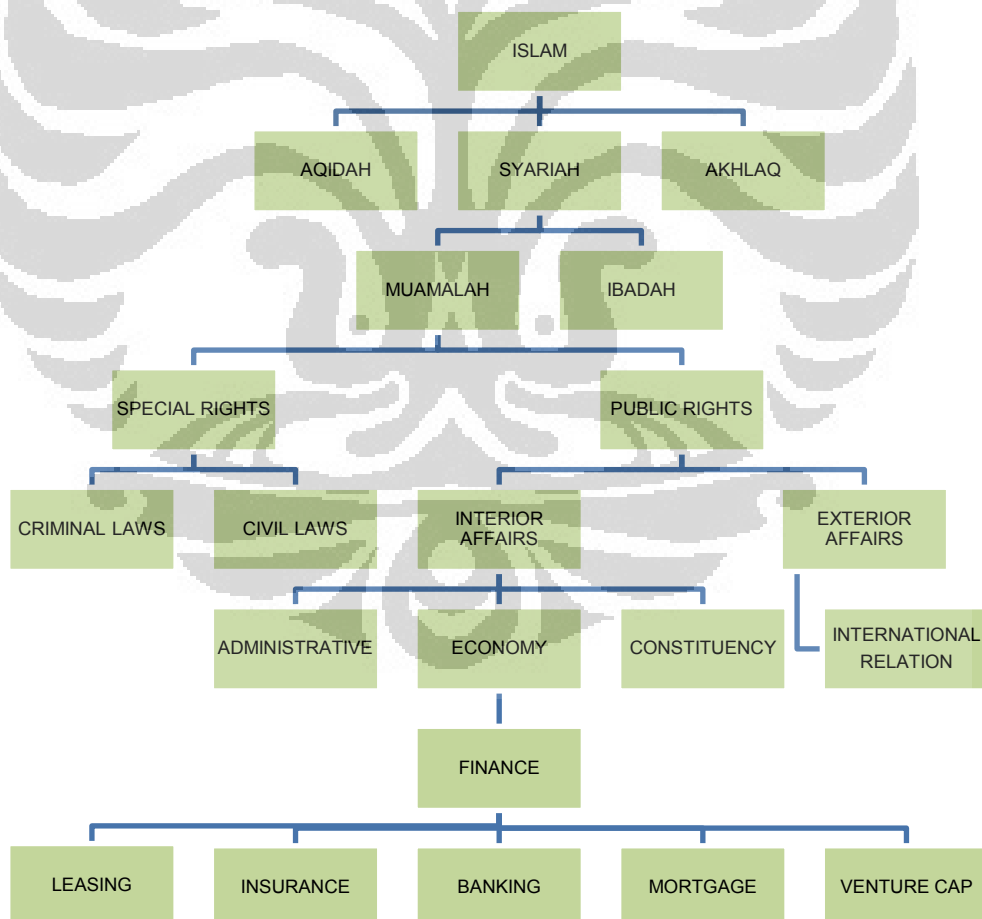
“Katakanlah, ‘Siapakah yang mengharamkan perhiasan dari Allah yang telah dikeluarkan-Nya untuk hamba-hamba-Nya dan (siapa pulakah yang mengharamkan) rezeki yang baik.’ Katakanlah, ‘Semuanya itu (disediakan) bagi orang-orang beriman di kehidupan dunia, dan khusus (untuk mereka saja) di hari Kiamat.’ Demikianlah Kami menjelaskan ayat-ayat itu bagi orang-orang yang mengetahui. Katakanlah, ‘Tuhanku hanya mengharamkan perbuatan keji, yang tampak maupun yang tersembunyi, dan perbuatan dosa, melanggar hak manusia tanpa alasan yang benar, mempersekutukan Allah dengan sesuatu yang tidak diberi kekuasaan, dan mengatakan terhadap Allah apa yang tidak kalian ketahui.’ (Al-A’raf: 32-33)

“Dan rahmat-Ku meliputi segala sesuatu. Maka akan Aku tetapkan rahmat-Ku untuk orang-orang yang bertakwa, dan menunaikan zakat, dan kepada orang-orang yang beriman kepada ayat-ayat Kami. (Yaitu) orang-orang yang mengikuti Rasul, Nabi yang ummi yang (namana) mereka dapati tertulis di dalam Taurat dan Injil, yang ada di sisi mereka; yang menyuruh mereka berbuat baik, melarang mereka berbuat mungkar, menghalalkan untuk mereka segala yang baik,

mengharamkan untuk mereka segala yang buruk dan membuang beban dan belenggu yang ada pada mereka. Maka, orang-orang yang beriman kepadanya, memuliakannya, menolongnya dan mengikuti cahaya yang diturunkan kepadanya (Al-Qur'an). Mereka itulah orang-orang yang beruntung.” (Al-A'raf: 156-157)

Hal ini selaras dengan tujuan ajaran Islam menurut Imam Asy-Syathibi dalam Kitab *Al-Muwafaqat*, yaitu mewujudkan kemaslahatan manusia di dunia dan akhirat, yang terletak pada penjagaan atau perlindungan lima unsur pokok kehidupan manusia, bertujuan menjaga agama, jiwa, akal, keturunan dan harta. Atau yang biasa disebut dengan istilah *Maqashidus Syariah*. (Banu Muhammad, 2010).

Berikut bagan Islam sebagai ajaran yang komprehensif menurut Zarqa (1959):



Gambar 1.1
Islam sebagai Ajaran yang Komprehensif

Sumber: Muhammad Syafi'i Antonio, "Bank Syariah, dari Teori ke Praktik", 2001

1.1.2 Keterpurukan Ekonomi Barat Saat Ini

Keterpurukan akibat krisis ekonomi yang sedang melanda negara-negara barat yaitu Amerika dan sebagian besar negara di kawasan Eropa dipicu oleh sistem perekonomian bebas yang tidak dapat menciptakan kegiatan ekonomi yang berkesinambungan dengan segala aspek kehidupan, yang bertujuan untuk mensejahterakan kehidupan atau kemashlatan bagi penduduknya.

Dalam pidatonya di Leipzig pada tanggal 14 November 2011, Kanseler Jerman Angela Merkel menyatakan :

“Eropa saat ini mengalami ujian ekonomi yang sangat berat sejak Perang Dunia II lalu. Keterpurukan ekonomi Eropa yang diakibatkan perang dunia ternyata tidak terlalu buruk bila dibandingkan dengan krisis utang yang melanda sejumlah negara di kawasan ini.” (petapolitik.com, 2011)

Sistem ekonomi Islam dapat menjadi solusi dari kelemahan sistem perekonomian konvensional yang berdampak sistemik. Dr. Euis Amalia, pengamat ekonomi Islam dari UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, menyatakan bahwa prospek ekonomi Islam pantas diusung pada kondisi saat ini. Ekonomi Islam dapat menjadi solusi pada krisis yang terjadi di negara-negara Barat tersebut yang diakibatkan oleh penerapan ekonomi kapitalis yang berdasarkan riba dan mengabaikan nilai serta etika. Transaksi yang berlandaskan riba bersifat spekulatif dan eksploitatif. Hal ini bertentangan dengan Ekonomi Islam yang menganut sistem akad dan transaksi berdasarkan syariah yang bertujuan untuk kemaslahatan masyarakat dengan bertumpu pada distributif ekonomi di atas nilai moral Islam. Selain itu, Ekonomi Islam dapat menjadi solusi karena mengakomodasi nilai-nilai tauhid, mementingkan keseimbangan, keadilan dan pertanggungjawaban. (Mizan Digital Publishing, 2011)

Ekonomi Islam atau Syariah Islam lebih adil dan menentramkan, dapat dilihat dari adanya larangan-larangan yang mengharamkan suatu transaksi baik dari segi haram secara zat seperti memakan babi, meminum khamr, memakan bangkai dan darah. Serta haram selain zatnya atau cara dalam transaksi tersebut dianggap dapat menzalimi salah satu pihak seperti, penipuan (*tadlis*) baik dari segi kuantitas, kualitas, harga dan waktu, kemudian larangan sistem bunga (*riba*), spekulasi (*taghrir/gharar*), rekayasa pasar dalam *supply* (*ikhtikar*), rekayasa

dalam *demand* (*bai'najasy*), perjudian (*maysir*), suap-menyuap (*risywah*) dan juga yang termasuk haram hukumnya sebuah transaksi yaitu tidak sahnya akad tersebut dikarenakan tidak terpenuhinya rukun dan syarat, terjadinya "*ta'alluq*" dan terjadinya "*2 in 1*" dalam suatu transaksi. Selain itu keadilan sistem syariah tercermin dengan risiko yang harus ditanggung oleh setiap pelaku usaha, dengan prinsip fiqh "*Al ghurmu bil ghurmi*", yang berarti mendapatkan keuntungan tanpa menanggung risiko; dan "*al-kharaj bi la dhaman*" yang berarti mendapatkan penghasilan tanpa menanggung biaya. Tidak bisa risiko hanya diberikan kepada pengelola dana saja, melainkan antara pemodal dan pelaksana harus membagi risiko, sehingga apabila terjadi kegagalan maka risiko ditanggung oleh kedua belah pihak.

Perekonomian saat ini tidak dapat dipisahkan dari dunia perbankan, khususnya dalam pembahasan ini adalah perbankan syariah. Pertumbuhan perbankan syariah di Indonesia sangat signifikan dimulai dari pendirian satu bank saja yaitu Bank Muamalat (BMI) pada tahun 1992 hingga terus berkembang dimana pada bulan September tahun 2011 tercatat jumlah bank umum syariah menjadi 34 unit yaitu sebelas berupa bank umum syariah dan 23 unit usaha syariah di Indonesia (Bank Indonesia, 2011).

Kenaikan tersebut tidak diiringi dengan ketersediaan sumber daya manusia yang memadai yang memahami prinsip-prinsip syariah, ketersediaan pangsa pasar yang kondusif yang tidak terbatas karena bersaing dengan perbankan konvensional serta peningkatan pemahaman masyarakat akan keunggulan perbankan syariah.

Selain itu, regulasi dari bank sentral juga menjadi salah satu kendala berkembangnya fungsi intermediasi bank syariah. Ketentuan pengenaan persyaratan yang ketat membuat banyak pengusaha menjadi tidak dapat menjadi nasabah bank syariah.

Namun perkembangan ekonomi syariah di Indonesia tidak hanya dibebankan kepada bank-bank syariah saja. Masih banyak lembaga-lembaga ekonomi non-bank yang dapat berperan serta untuk ekonomi pengembangan syariah di Indonesia, seperti Bank Perkreditan Rakyat Syariah (BPRS), *Baitul Mal wa Tamwil* (BMT), Asuransi syariah serta *Multifinance* syariah dan masih

banyak lagi. Sehingga diharapkan sektor riil dapat langsung tersentuh oleh lembaga-lembaga tersebut dan masyarakat pada umumnya akan merasakan manfaat dari adanya sistem ekonomi berbasis syariah tersebut.

1.2 Urgensi

Alternatif pendanaan bagi pengusaha yang menginginkan skema syariah dapat dipenuhi oleh lembaga pembiayaan non-bank, khususnya *multifinance*. Hal ini mengingat aturan *multifinance* lebih fleksibel, tidak sangat ketat seperti peraturan perbankan di Indonesia. Selain itu syarat minimal modal awal pendirian sebuah *multifinance* lebih murah yaitu sebesar Rp. 100 milyar (Pasal 15 PMK 84/2006) dibandingkan pendirian sebuah bank yang minimal modal awalnya jauh lebih besar dan Tingkat persaingan di bisnis *multifinance* syariah yang belum ketat dimana pada tahun 2010, hanya ada sebelas perusahaan *multifinance* syariah dibandingkan total 192 perusahaan *multifinance* yang ada saat ini dan juga market share *multifinance* syariah pada tahun 2010 baru mencapai 1,14% atau baru Rp 2.149 Milyar. Belum lagi pangsa pasar syariah di Indonesia yang masih besar dimana berdasarkan data BKKBN, penduduk Indonesia 2011 diperkirakan sebanyak 241 juta orang diasumsikan 85%nya adalah muslim.

1.3 Isu Bisnis

Perkembangan ekonomi Indonesia yang sangat baik sehingga terciptanya pangsa pasar yang cukup luas untuk kredit kendaraan bermotor, ini dapat terlihat penjualan kendaraan bermotor mengalami pertumbuhan dari tahun ke tahun.

Selain isu tersebut tersebut terdapat pula hal-hal lain seperti penyadaran masyarakat tentang pentingnya lembaga keuangan berbasis syariah, informasi mengenai sistem akad-akad syariah, sampai kepada lembaga keuangan syariah dalam hal ini *multifinance* syariah tidak hanya untuk orang Islam saja, tetapi untuk seluruh masyarakat apapun agama yang mereka anut.

1.4 Tujuan Penyusunan Rencana Usaha

1.4.1 Tujuan Umum

Tujuan umum penulisan rencana bisnis ini adalah sebagai berikut:

- Menunjukkan besarnya potensi lembaga keuangan syariah non bank khususnya usaha *multifinance* syariah.
- Memberikan gambaran strategi bisnis dan pengelolaan bisnis model dalam usaha *multifinance* syariah.
- Memudahkan pelaku usaha dalam mencari informasi dan pembelajaran tentang bagaimana pengelolaan usaha *multifinance* syariah

1.4.2 Tujuan Khusus

Tujuan khusus penulisan rencana bisnis ini adalah sebagai berikut:

- Menyusun perencanaan keuangan yang nantinya menggambarkan arus kas bebas perusahaan.
- Melakukan beberapa analisis kelayakan investasi dengan beberapa metode untuk *capital budgeting*.

1.5 Ruang Lingkup Masalah

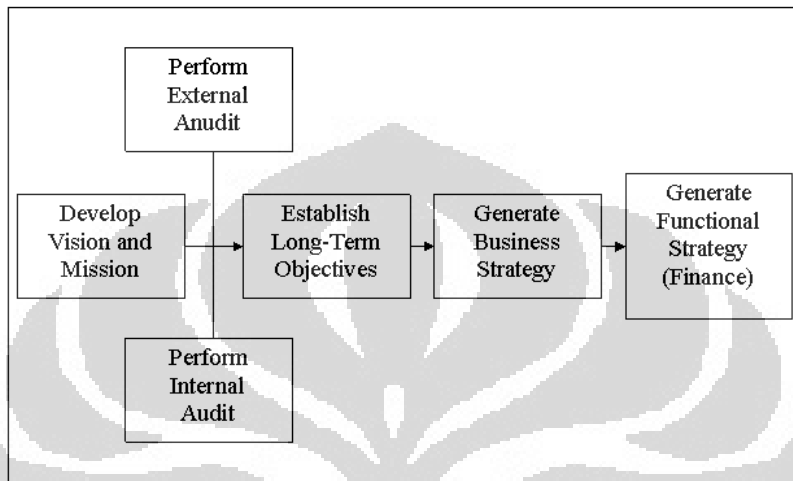
Untuk menjaga kesamaan pemahaman, penulisan rencana bisnis ini dibatasi pada hal-hal sebagai berikut:

- *Multifinance* syariah merupakan unit usaha non bank yang berada di bawah Departemen Keuangan Republik Indonesia, serta pengawasannya dibawah pengawasan Bapepam LK.
- Lingkup bisnis adalah menyediakan pembiayaan (kredit) berbasis akad-akad syariah.
- Sasaran pasar adalah para konsumen yang ingin memiliki kendaraan bermotor dengan sistem angsuran (cicilan).
- Lokasi kantor pusat berada di kawasan Jakarta selatan serta lima kantor cabang yang tersebar di berbagai daerah.
- Pembahasan mengenai pendahuluan, analisa pasar dan stategi bisnis dilakukan secara menyeluruh, sedangkan untuk rencana fungsional, rencana bisnis ini hanya dibatasi pada:
 - a. Bagaimana dengan perencanaan keuangan PT. AHD *Multifinance* dari mulai pendirian hingga beroperasi?

- b. Setelah perencanaan keuangan dirumuskan, bagaimana dengan analisa kelayakan investasi dari pendirian PT. AHD *Multifinance* tersebut?

1.6 Metode 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), ”diolah oleh penulis”

Dari diagram diatas urutan penulisan rencana bisnis adalah membentuk visi dan misi perusahaan. Setelah itu penelitian secara internal maupun eksternal. Berdasarkan hal-hal tersebut akan menghasilkan beberapa strategi yang akan diimplementasikan.

1.7 Proses Penelitian

Dalam menyusun rencana usaha ini, penelitian dilakukan dengan cara:

a. *Library Research*

Dengan cara mengumpulkan dan menyusun rangkaian konsep yang logis dan sistematis untuk memberikan panduan dalam penulisan rencana bisnis ini, yang sumbernya berasal dari buku teks (*text book*) yang relevan, beberapa artikel dan jurna, maupun berita yang ada di media cetak yang terkait dengan bisnis ini.

Pencarian teori, fakta, informasi dari buku teks, jurnal, karya akhir, berita, internet, biro badan pemerintah seperti Departemen Keuangan Republik

Indonesia dan Bank Indonesia Serta Biro Pusat statistik (BPS), berkaitan dengan :

- *Business plan*
- *Business strategy*
- *Operation management*
- *Human resources management*
- *Marketing management*
- *Investment/financial management*
- Data kebutuhan calon penerima kredit

b. *Field Research*

Dengan melakukan pengumpulan hasil riset lapangan, wawancara dan diskusi dengan pihak terkait misalnya para calon pengguna dana (*enduser*) seperti para pengusaha kecil dan menengah serta masyarakat calon pengguna lainnya.

c. Analisis

Menggunakan temuan yang diperoleh hasil wawancara dan diskusi, beserta penggunaan bahan literatur dimana dari hasil analisa ini akan memberikan rekomendasi yang tepat dalam rangka pembentukan usaha sampai sedetil mungkin.

1.8 Sistematika Penulisan

Penulisan karya ini terbagi menjadi lima bagian yaitu :

Bab 1 Pendahuluan

Bab ini berisi pemaparan awal tentang tulisan yang dalamnya berisi latar belakang, urgensi, isu bisnis, tujuan, ruang lingkup, metodologi, proses penelitian dan sistematika penulisan yang akan menjadi kerangka dalam mengembangkan tulisan.

Bab 2 Telaah Kepustakaan

Bab ini berisikan teori-teori dan konsep-konsep yang akan berguna sebagai kerangka berpikir secara teoritis yang terkait dengan analisis perencanaan bisnis.

Bab 3 Analisis Pasar dan Strategi Bisnis

Bab ini berisikan analisis ekonomi dan lingkungan usaha, faktor-faktor yang mempengaruhi baik eksternal maupun internal. Faktor eksternal meliputi lingkungan *remote*, lingkungan industri, dan lingkungan operasional perusahaan. Sehingga akan membentuk daftar peluang dan ancaman dalam melakukan usaha. Faktor internal meliputi indentifikasi sumber daya dan kapabilitas untuk menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan serta mengenai perumusan strategi berdasarkan analisis faktor eksternal dan internal, pemilihan strategi pada level bisnis, dan pemetaan strategi bisnis ke dalam level fungsional.

Bab 4 Profil Perusahaan

Bab ini berisikan profil perusahaan seperti visi, misi perusahaan, *long-term objective*, struktur organisasi perusahaan dan *personnel planning*.

Bab 5 Perencanaan Keuangan dan Analisis Kelayakan Investasi

Bab ini merupakan program implementasi yang akan dijalankan atas strategi fungsional yang telah dirancang.

Bab 6 *Business Plan*

Berisikan kesimpulan dari hasil analisis yang dilakukan beserta keputusan-keputusan yang diambil terkait dengan pendirian *multifinance* syariah, yang disajikan dalam format *business plan* yang singkat dan padat.

BAB 2

TELAAH KEPUSTAKAAN

2.1 *Business Plan*

Business Plan merupakan penjelasan tertulis dari masa depan sebuah bisnis, yaitu sebuah dokumen yang menceritakan apa yang direncanakan untuk dilakukan, dan bagaimana merencanakan untuk melakukannya (Bangs, 2005). Bisnis yang baik umumnya dimulai dengan perencanaan yang baik, mulai dari rencana model bisnis, analisis pasar dan strategi pemasaran, strategi pendanaan, manajemen risiko, rencana operasional dan sumber daya manusia, sampai dengan analisis keuangan. Semua harus dilakukan dengan matang, seperti kalimat yang dikutip dari Harvey Mackay, “*if you fail to plan, then you plan to fail*”. Diterjemahkan secara bebas berarti, jika anda gagal dalam merencanakan, maka anda merencanakan kegagalan anda.

2.2 *Manfaat Business Plan*

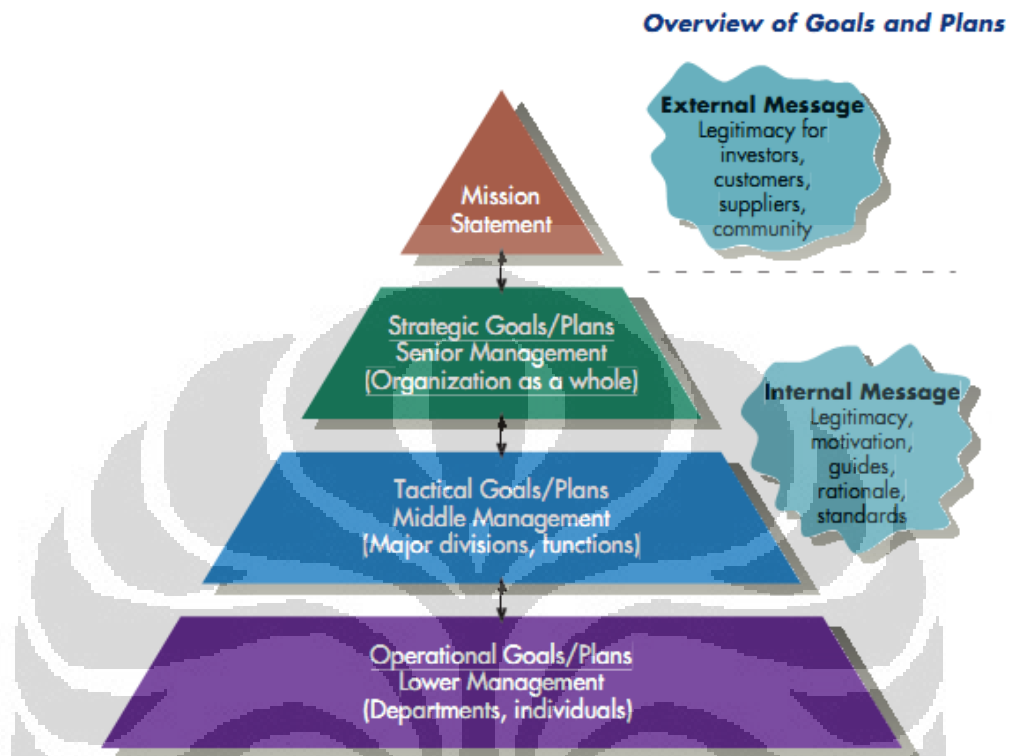
Business Plan yang baik harus dapat menggambarkan secara rinci dari bisnis yang akan dijalankan. Hal itu diperlukan karena akan ada dua pihak yang membutuhkan *business plan* ini, yaitu :

- a. Pihak Manajemen, sebagai pegangan dalam menentukan tujuan bisnis dan menjalankan bisnis tersebut.
- b. Pihak *Investor*, sebagai alat bantu penentuan keputusan penanaman modal, berdasarkan hal-hal yang tercantum dalam *business plan* tersebut.

2.3 *Tujuan Perusahaan*

Tujuan adalah keadaan yang diinginkan di masa depan, yang diupayakan oleh perusahaan untuk diraih (Daft, Marcic, 2006). Sebuah perusahaan tentu memiliki tujuan yang hendak dicapai. Tujuan inilah yang kemudian menjadi motivasi seluruh elemen di perusahaan tersebut dalam menjalankan aktivitasnya. Sedangkan rencana merupakan sebuah cetak biru untuk meraih tujuan dan menspesifikan alokasi sumber daya yang dibutuhkan, jadwal, tugas dan tindakan

lainnya (Daft, Macic, 2006). Bagan berikut mengilustrasikan tingkatan dari tujuan dan perencanaan dalam perusahaan :



Gambar 2.1 Level of Goal Plans

Sumber : Daft, Macic. (2006) *Understanding Management 5e*, Thomson South-Western, p159

Pada bagan diatas dapat dilihat bahwa Misi merupakan dasar dari tujuan dan rencana level strategis, yang kemudian membentuk ke level taktikal dan operasional. Berbagai level manajemen yang berbeda akan bertanggung jawab untuk menjalankan tujuan dan rencana perusahaan tersebut.

Menurut Peter Drucker dalam *Eight Content Areas in Developing Goals*, salah satu kekeliruan dalam mengatur perusahaan adalah hanya fokus pada satu tujuan pokok, seharusnya perusahaan berusaha untuk meraih beberapa tujuan. Menurut Peter Drucker, ada delapan ruang lingkup yang umumnya digunakan untuk menentukan tujuan perusahaan :

1. **Market Standing**

Yaitu posisi relatif perusahaan dibandingkan dengan para pesaingnya.

2. *Innovation*

Yaitu berbagai perubahan atau pengembangan yang dilakukan perusahaan untuk memperbaiki metode bisnis dan produknya.

3. *Productivity*

Yaitu tingkat produksi barang atau jasa perusahaan yang dibandingkan dengan sumber daya yang digunakan dalam proses produksi tersebut.

4. *Resources Levels*

Yaitu jumlah relatif dari berbagai sumber daya yang disimpan oleh perusahaan seperti persediaan, peralatan, serta kas

5. *Profitability*

Yaitu kemampuan suatu perusahaan untuk menghasilkan pendapatan yang menutupi biaya-biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan pendapatan tersebut.

6. *Manager Performance and Attitude*

Yaitu kualitas kinerja pegawai tingkat manajerial dan tingkat perkembangan manajer secara perorangan

7. *Worker Performance and Attitude*

Yaitu kualitas kinerja pegawai non manajemen dan bagaimana pekerja tersebut memaknai pekerjaannya.

8. *Social Responsibility*

Yaitu kewajiban perusahaan untuk membantu memperbaiki kesejahteraan masyarakat.

2.4 Analisis Lingkungan

Analisa lingkungan adalah proses awal dalam manajemen strategi yang bertujuan untuk memantau lingkungan perusahaan (Setiawan dan Zulkieflimansyah 2009).

2.4.1 Lingkungan Internal Perusahaan

Faktor lingkungan internal perusahaan meliputi segala aspek manajemen fungsional seperti pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen, dan budaya perusahaan (Hitt, et

al, 2001). Dengan mengidentifikasi lingkungan internal ini, perusahaan dapat mengetahui profil keunggulan strategi perusahaan yang dimiliki.

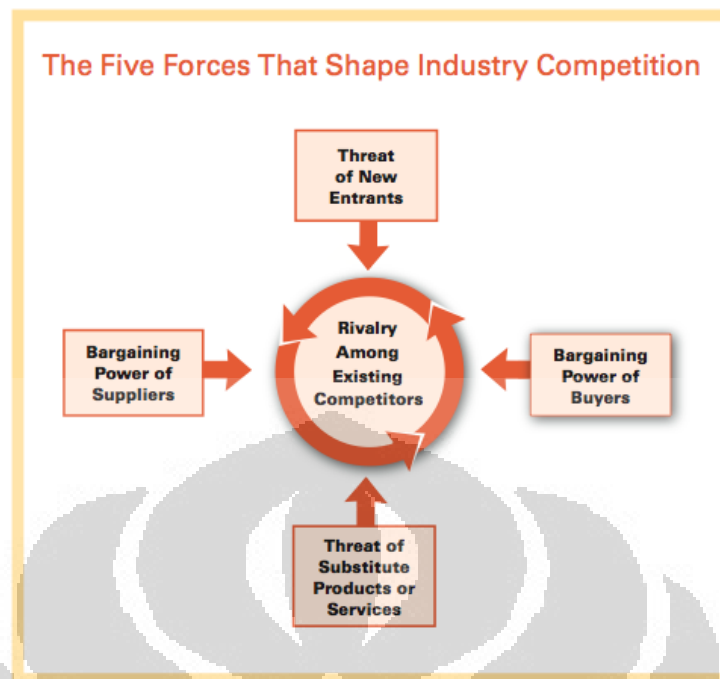
Untuk menganalisis kondisi internal perusahaan dapat dilakukan dengan kerangka konsep rantai nilai (*value chain*). Menurut Porter, bisnis suatu perusahaan dengan sangat baik dapat digambarkan melalui konsep rantai nilai (David, 2006), dimana pendapatan total dikurangi biaya total dan semua aktivitas yang dijalankan untuk mengembangkan dan memasarkan suatu produk atau jasa menghasilkan. Suatu perusahaan akan mendapatkan keuntungan selama total pendapatan melebihi total biaya yang muncul untuk menciptakan dan mengantarkan produk dan jasa.

Perusahaan harus berusaha untuk memahami bukan hanya operasi rantai nilai mereka sendiri, tetapi juga rantai nilai pesaing, pemasok, dan distributor.

2.4.2 Lingkungan Industri

Industri merupakan grup atau kumpulan dari perusahaan yang memproduksi produk yang saling mensubsitisi (Ireland, Hoskisson, Hitt, 2007). Lingkungan industry merupakan sekumpulan faktor yang secara langsung mempengaruhi sebuah perusahaan dan tindakan serta respon kompetitifnya : ancaman pendatang baru, kekuatan *suppliers*, kekuatan pembeli, ancaman produk substitusi dan intensitas persaingan diantara kompetitor (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2009).

Hal itu sejalan dengan model *Porter Five Forces* seperti gambar dibawah ini :



Gambar 2.2 Five Forces Porter

Sumber : Porter, M.E. (2008) *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, Harvard business Review, January 2008.

Berdasarkan model tersebut, persaingan di *multifinance* syariah dapat dijelaskan sebagai berikut :

2.4.2.1 Threat of New Entrants

Pendatang baru dalam sebuah industri memberikan kapasitas baru dan sebuah dorongan untuk meraih pangsa pasar (*market share*) yang memberikan tekanan pada harga (*prices*), biaya (*cost*), dan laju investasi (*rate of investment*) yang dibutuhkan untuk berkompetisi. Secara umum ketika pendatang baru berbeda dengan pasar lainnya, mereka dapat meningkatkan kemampuan saat ini dan arus kas untuk meningkatkan persaingan.

Threat of new entrant pada sebuah industri bergantung pada tingkat hambatan masuk (*entry barriers*) yang ada dan pada reaksi dari perusahaan *incumbent* (telah lebih dulu masuk) yang diperkirakan oleh *new entrant*. Pada kondisi *threat of new entrant high*, misalkan saat *entry of barriers* rendah dan *new entrant* memperkirakan sedikit perlawanan dari kompetitor, maka profit yang dapat diperoleh akan sedang.

Hambatan masuk atau *Barriers to entry* merupakan keuntungan yang diperoleh *incumbent* dibandingkan *new entrant*, antara lain sebagai berikut :

a. Skala Ekonomi

Kondisi ini muncul ketika perusahaan yang memproduksi dalam jumlah besar sehingga dapat menikmati biaya produksi per unit yang rendah, sedangkan perusahaan yang baru masuk dan hanya mampu memproduksi dalam jumlah kecil, akan terpaksa menanggung biaya produksi perunit yang tinggi.

b. Skala Permintaan

Pembeli akan cenderung lebih percaya dan memilih produk yang dihasilkan perusahaan yang telah lama ada. Kondisi ini tentu menjadi penghalang bagi pendatang baru, sehingga mereka terpaksa menurunkan harga sampai mereka memiliki *customer base* dalam jumlah yang banyak.

c. Biaya Peralihan Pelanggan

Biaya peralihan ini merupakan *fixed cost* yang ditanggung pembeli ketika mereka beralih *supplier*. Saat melakukan peralihan *supplier*, banyak hal yang harus dilakukan seperti mengganti spesifikasi produk, training, dan lain-lain. Oleh karena itu, semakin tinggi biaya peralihan ini, akan semakin sulit bagi pendatang baru untuk meraih pelanggan.

d. Kecukupan Modal

Keharusan untuk menginvestasikan sejumlah besar dana menjadi penghalang bagi pendatang baru. Modal ini diperlukan untuk riset, iklan, atau pembangunan fasilitas yang harus dibuat pendatang baru. Hal ini tentu terbalik dengan kondisi *incumbent* yang telah memiliki modal yang cukup dan kemampuan untuk memperoleh permodalan.

e. Keunggulan Biaya *Incumbent*

Tidak masalah seberapa besarnya, *incumbent* tentunya memiliki keunggulan biaya yang tidak dimiliki oleh pendatang baru. Keunggulan ini diperoleh dari teknologi yang sudah dipatenkan, akses ke bahan mentah, merek yang sudah terkenal, lokasi geografis, atau pengalaman yang telah dikumpulkan selama ini.

f. Ketidaksamaan Akses Ke Jalur Distribusi

Incumbent yang telah memiliki jalur distribusi yang besar dan luas tentu dapat menghambat masuknya pendatang baru. Oleh karena itu pendatang terpaksa untuk membangun jalur distribusinya sendiri.

g. Peraturan Pemerintah

Peraturan pemerintah yang ada, dapat mendorong masuknya pendatang baru, sekaligus menghalangi masuknya pendatang baru. Peraturan seperti sertifikasi, syarat kecukupan modal turut serta menghambat masuknya pendatang baru.

2.4.2.2 *The Power of Suppliers*

Supplier atau pemasok yang kuat akan cenderung memberikan keuntungan bagi diri mereka, dengan cara menentukan harga yang tinggi atau mengurangi kualitas. Pemasok yang kuat termasuk penyedia tenaga kerja dapat menurunkan profitabilitas dari industri tersebut. Kelompok pemasok akan kuat jika tercipta kondisi berikut :

- a. Jumlah pemasok sedikit,
- b. Pemasok tidak bergantung pada industri untuk memperoleh keuntungan,
- c. Industri menghadapi biaya yang besar untuk peralihan pemasok,
- d. Pemasok memiliki produk yang unik,
- e. Tidak ada produk substitusi terhadap produk yang ditawarkan pemasok,
- f. Pemasok memiliki kemampuan untuk mengolah produknya menjadi produk yang dihasilkan oleh industri.

2.4.2.3 *Power of Buyers*

Buyers atau pembeli dengan kekuatannya dapat mempengaruhi industri untuk menurunkan harga, meningkatkan kualitas atau layanan, dan menciptakan kompetisi antar perusahaan dalam industri. Pembeli memiliki kekuatan tawar menawar jika tercipta kondisi sebagai berikut :

- a. Hanya ada sedikit pembeli,
- b. Produk dari industri tidak unik,
- c. Biaya peralihan yang dihadapi pembeli rendah,

- d. Pembeli dapat memproduksi barang kebutuhan mereka sendiri,

Sedangkan pembeli akan cenderung sensitif terhadap harga jika :

- a. Produk yang dibeli dari industri signifikan terhadap biaya atau anggaran pengadaan mereka,
- b. Pembeli hanya memperoleh sedikit keuntungan,
- c. Kualitas produk atau layanan pembeli sangat bergantung dari produk industri,
- d. Produk industri hanya memiliki efek yang kecil bagi biaya lain-lain pembeli.

2.4.2.4 *The Threats of Substitutes*

Produk substitusi menawarkan fungsi yang sama atau mirip dengan produk yang dihasilkan oleh industri. Dengan demikian adanya produk substitusi ini akan tentu akan sangat berpengaruh bagi produk industri. Pada saat ancaman substitusi besar, maka keuntungan industri akan menurun. Ancaman ini akan besar jika:

- a. Harga produk substitusi lebih kompetitif dibandingkan produk industri,
- b. Biaya yang dikeluarkan pembeli untuk beralih ke substitusi rendah.

2.4.2.5 *Rivalry Among Existing Competitor*

Persaingan diantara perusahaan yang sudah ada dapat terjadi dalam berbagai bentuk seperti diskon harga, pengenalan produk baru, iklan, atau perbaikan layanan. Tingginya tingkat persaingan ini dapat membatasi tingkat profitabilitas industri. Intensitas persaingan akan meningkat jika :

- a. Jumlah kompetitor banyak dan dengan kekuatan yang serupa,
- b. Tingkat pertumbuhan industri rendah,
- c. Hambatan keluar tinggi, yang menyebabkan perusahaan akan berusaha tetap di industri meskipun tingkat pendapatannya rendah ataupun negatif,
- d. Pesaing memiliki komitmen yang tinggi terhadap industri.

Sedangkan kompetisi harga akan terjadi jika :

- a. Produk atau layanan dari para pesaing sangat mirip dan biaya peralihan rendah.
- b. *Fixed cost* tinggi dan *marginal cost* rendah, sehingga meningkatkan tekanan untuk memotong harga dibawah biaya rata-rata mereka.

- c. Kapasitas harus ditingkatkan dalam jumlah besar untuk memperoleh efisiensi.
- d. Produk yang dihasilkan tidak tahan lama.

2.5 Akad-Akad Yang Digunakan Pada Lembaga Keuangan Syariah

2.5.1 *Murabahah*

Sesuai dengan Fatwa Dewan Syari'ah Nasional No: 04/DSN-MUI/IV/2000, *murabahah* adalah menjual suatu barang dengan menegaskan harga belinya kepada pembeli dan pembeli membayarnya dengan harga yang lebih sebagai laba. Beberapa ketentuan terkait akad *murabahah* ini antara lain sebagai berikut :

- a. Barang yang diperjual belikan tidak diharamkan oleh syari'ah Islam.
- b. Pembiayaan dapat dilakukan sebagian atau seluruh harga pembelian barang yang telah disepakati kualifikasinya.
- c. *Multifinance* membeli barang yang diperlukan nasabah atas nama *multifinance* sendiri, dan pembelian ini harus sah dan bebas riba.
- d. *Multifinance* harus menyampaikan semua hal yang berkaitan dengan pembelian, misalnya jika pembelian dilakukan secara utang.
- e. *Multifinance* kemudian menjual barang tersebut kepada nasabah dengan harga jual senilai harga beli plus keuntungannya. Dalam hal ini *multifinance* harus memberitahukan secara jujur harga pokok barang kepada nasabah berikut biaya yang diperlukan.
- f. Nasabah membayar harga barang yang telah disepakati tersebut pada jangka waktu tertentu yang telah disepakati.
- g. Jika *multifinance* hendak mewakili kepada nasabah untuk membeli barang dari pihak ketiga, akad jual beli *murabahah* harus dilakukan setelah barang, secara prinsip menjadi milik *multifinance*.
- h. Dalam jual beli ini, *multifinance* dibolehkan meminta nasabah untuk membayar uang muka saat menandatangani kesepakatan awal pemesanan.
- i. Jika nasabah kemudian menolak membeli barang tersebut, biaya riil *multifinance* harus dibayar dari uang muka tersebut.
- j. Jika uang muka kurang dari kerugian yang arus ditanggung oleh *multifinance*, *multifinance* dapat meminta kembali sisa kerugiannya kepada nasabah.

- k. Jika uang muka memakai kontrak *'urbun* sebagai alternative dari uang muka, maka :
- 1) Jika nasabah memutuskan untuk membeli barang tersebut, ia tinggal membayar sisa harga.
 - 2) Jika nasabah batal membeli, uang mukan menjadi milik *multifinance* maksimal sebesar kerugian yang ditanggung oleh bank akibat pembatalan tersebut; dan jika uang muka tidak mencukupi, nasabah wajib melunasi kekurangannya.
- l. Jaminan dalam *murabahah* dibolehkan, agar nasabah serius dengan pesanannya.
- m. *Multifinance* dapat meminta nasabah untuk menyediakan jaminan yang dapat dipegang.
- n. Nasabah yang memiliki kemampuan tidak dibenarkan menunda penyelesaian utangnya.
- o. Jika nasabah menunda-nunda pembayaran dengan sengaja, atau jika salah satu pihak tidak menunaikan kewajibannya, maka penyelesaiannya dilakukan melalui Badan Arbitrasi Syari'ah setelah tidak tercapai kesepakatan melalui musyawarah.

2.5.2 *Musyarakah*

Berdasarkan Fatwa Dewan Syari'ah Nasional No: 08/DSN-MUI/IV/2000, *musyarakah* adalah akad kerjasama antara dua pihak atau lebih untuk suatu usaha tertentu, dimana masing-masing pihak memberikan kontribusi dana dengan ketentuan bahwa keuntungan dan risiko akan ditanggung bersama sesuai dengan kesepakatan. Beberapa ketentuan terkait dengan *musyarakah* antara lain sebagai berikut :

- a. Pernyataan ijab dan qabul harus dinyatakan oleh para pihak untuk menunjukkan kehendak mereka dalam mengadakan kontrak (akad), dengan memperhatikan hal-hal berikut :
 - 1) Penawaran dan penerimaan harus secara eksplisit menunjukkan tujuan kontrak (akad).
 - 2) Penerimaan dari penawaran dilakukan pada saat kontrak.

- 3) Akad dituangkan secara tertulis, melalui korespondensi, atau dengan menggunakan cara-cara komunikasi modern.
- b. Pihak-pihak yang berkontrak harus cakap hukum, dan memperhatikan hal-hal berikut :
- 1) Kompeten dalam memberikan atau diberikan kekuasaan perwakilan.
 - 2) Setiap mitra harus menyediakan dana dan pekerjaan, dan setiap mitra melaksanakan kerja sebagai wakil.
 - 3) Setiap mitra memiliki hak untuk mengatur aset *musyarakah* dalam proses bisnis normal.
 - 4) Setiap mitra member wewenang kepada mitra yang lain untuk mengelola aset dan masing-masing dianggap telah diberi wewenang untuk melakukan aktifitas *musyarakah* dengan memperhatikan kepentingan mitranya, tanpa melakukan kelalaian dan kesalahan yang disengaja.
 - 5) Seseorang mitra tidak diizinkan untuk mencairkan atau menginvestasikan dana untuk kepentingannya sendiri.
- c. Objek akad (modal, kerja, keuntungan, dan kerugian)
- 1) Modal
 - a) Modal yang diberikan harus uang tunai, emas, perak, atau yang nilainya sama. Modal dapat terdiri dari aset perdagangan, seperti barang-barang property dan sebagainya. Jika modal berbentuk aset, harus terlebih dahulu dinilai dengan tunai dan disepakati oleh para mitra.
 - b) Para pihak tidak boleh meminjam-minjamkan, menyumbangkan atau menghadiahkan moda musyarakah kepada pihak lain, kecuali atas dasar kesepakatan.
 - c) Para prinsipnya, dalam pembiayaan musyarakah tidak ada jaminan, namun untuk menghindari penyimpangan, LKS dapat meminta jaminan.
 - 2) Kerja
 - a) Partisipasi para mitra dalam pekerjaan merupakan dasar pelaksanaan musyarakah; akan tetapi kesamaan porsi kerja bukanlah merupakan syarat. Seorang mitra boleh melaksanakan kerja lebih banyak dari yang

lainnya, dan dalam hal ini ia boleh menuntut bagian keuntungan tambahan bagi dirinya.

- b) Setiap mitra melaksanakan kerja dalam musyarakah atas nama pribadi dan wakil dari mitranya. Kedudukan masing-masing dalam organisasi kerja harus dijelaskan dalam kontrak.

3) Keuntungan

- a) Keuntungan harus dikuantifikasi dengan jelas untuk menghindarkan perbedaan dan sengketa pada waktu alokasi keuntungan atau penghentian *musyarakah*.
- b) Setiap keuntungan mitra harus dibagikan secara proporsional atas dasar seluruh keuntungan dan tidak ada jumlah yang ditentukan di awal yang ditetapkan bagi seorang mitra.
- c) Seorang mitra boleh mengusulkan bahwa jika keuntungan melebihi jumlah tertentu, kelebihan atau persentase itu diberikan kepadanya.
- d) Sistem pembagian keuntungan harus tertuang dengan jelas dalam akad.

4) Kerugian

Kerugian harus dibagi diantara para mitra secara proporsional menurut saham masing-masing dalam modal.

2.5.3 *Mudharabah*

Berdasarkan Fatwa Dewan Syari'ah Nasional No: 07/DSN-MUI/IV/2000, *mudharabah* adalah akad kerjasama suatu usaha antara dua pihak di mana pihak pertama (*malik, shahib al-mal, LKS*) menyediakan seluruh modal, sedang pihak kedua (*'amil, mudharib, nasabah*) bertindak selaku pengelola, dan keuntungan usaha dibagai diantara mereka sesuai kesepakatan yang dituangkan dalam kotrak. Beberapa ketentuan dari akad ini adalah sebagai berikut :

- a. Dalam kerjasama ini, *shahibul maal* (pemilik dana) membiayai 100% kebutuhan suatu proyek (usaha), sedangkan pengusaha bertindak sebagai *mudharib* atau pengelola dana.
- b. Jangka waktu usaha, tatacara pengembalian dana, dan pembagian keuntungan ditentukan berdasarkan kesepakatan kedua belah pihak.

- c. Jumlah dana pembiayaan harus dinyatakan dengan jelas dalam bentuk tunai dan bukan piutang.
- d. LKS sebagai penyedia dana menanggung semua kerugaian akibat dari *mudharabah* kecuali jika *mudharib* melakukan kesalahan yang disengaja, lalai, atau menyalahi perjanjian.
- e. Pada prinsipnya, dalam pembiayaan *mudharabah* tidak ada jaminan, namun agar *mudharib* tidak melakukan penyimpangan, LKS dapat meminta jaminan dari *mudharib* atau pihak ketiga. Jaminan ini hanya dapat dicairkan apabila *mudharib* terbukti melakukan pelanggaran terhadap hal-hal yang telah disepakati bersama dalam akad.
- f. Biaya operasional dibebankan kepada *mudharib*.
- g. Dalam hal penyandang dana tidak melakukan kewajiban atau melakukan pelanggaran terhadap kesepakatan, *mudharib* berhak mendapat ganti rugi atau biaya yang telah dikeluarkan.

2.5.4 *Ijarah*

Berdasarkan fatwa Dewan Syari'ah Nasional No: 09/DSN-MUI/IV/2000, *ijarah* adalah akad pemindahan hak guna (manfaat) atas suatu barang dalam waktu tertentu dengan pembayaran sewa (*ujrah*), tanpa diikuti dengan pemindahan kepemilikan barang itu sendiri.

2.5.5 *Al-Ijarah Al-Muntahiyah Bi Al-Tamlik*

Berdasarkan fatwa Dewan Syari'ah Nasional No: 27/DSN-MUI/III/2002, *Al-Ijarah Al-Muntahiyah Bi Al-Tamlik* (sewa beli) merupakan perijajian sewa-menyewa yang disertai dengan opsi pemindahan hak milik atas benda yang disewa, kepada penyewa, setelah selesai masa sewa. Beberapa ketentuan khusus mengenai akad ini antara lain sebagai berikut :

- a. Pihak yang melakukan *al-Ijarah al Muntahiyah bi al-Tamlik* harus melaksanakan akad *Ijarah* terlebih dahulu. Akad pemindahan kepemilikan, baik dengan jual beli atau pemberian, hanya dapat dilakukan setelah masa *Ijarah* selesai.

- b. Janji pemindahan kepemilikan yang disepakati di awal akad *Ijarah* adalah *wa'd*, yang hukumnya tidak mengikat. Apabila janji itu ingin dilaksanakan, maka harus ada akad pemindahan kepemilikan yang dilakukan setelah masa *Ijarah* selesai.

2.5.6 *Ju'alah*

Berdasarkan fatwa Dewan Syari'ah Nasional No: 62/DSB-MUI/XII/2007, beberapa ketentuan umum dari akad *Ju'alah* adalah sebagai berikut :

- a. *Ju'alah* adalah janji atau komitmen (iltizam) untuk memberikan imbalan (*reward/I'wadh/ju'l*) tertentu atas pencapaian hasil (*natijah*) yang ditentukan dari suatu pekerjaan.
- b. *Ja'il* adalah pihak yang berjanji akan memberikan imbalan tertentu atas pencapaian hasil pekerjaan (*natijah*) yang ditentukan.
- c. *Maj'ul lah* adalah pihak yang melaksanakan *Ju'alah*.

Akad *Ju'alah* ini boleh dilakukan untuk memenuhi kebutuhan pelayanan jasa sebagaimana dimaksud dalam konsideran diatas dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Pihak *Ja'il* harus memiliki kecapan hukum dan kewenangan (*muthlaq al-tasharruf*) untuk melakukan akad.
- b. Objek *Ju'alah* (*mahal al-'aqd/maj'ul 'alaih*) harus berupa pekerjaan yang tidak dilarang oleh syari'ah.
- c. Hasil pekerjaan (*natijah*) sebagaimana dimaksud harus jelas dan diketahui oleh para pihak pada saat penawaran.
- d. Imbalan *Ju'alah* (*rewad/'iwadh/ju'l*) harus ditentukan besarnya oleh *Ja'il* dan diketahui oleh para pihak pada saat penawaran.
- e. Tidak boleh ada syarat imbalan diberikan di muka (sebelum pelaksanaan objek *Ju'alah*).
- f. Imbalan *Ju'alah* hanya berhak diterima oleh pihak *maj'ul lahu* apabila hasil dari pekerjaan tersebut terpenuhi.
- g. Pihak *Ja'il* harus memenuhi imbalan yang diperjanjikannya jika pihak *maj'ul lah* menyelesaikan (memenuhi) prestasi (hasil pekerjaan/*natijah*) yang ditawarkan.

2.5.7 *Al-Qardh*

Berdasarkan fatwa Dewan Syari'ah Nasional No: 19/DSN-MUI/IV/2001, LKS dapat juga melakukan penyaluran dana melalui prinsip *Al-Qardh*, yaitu suatu akad pinjaman kepada nasabah dengan ketentuan bahwa nasabah wajib mengembalikan dana yang diterimanya kepada LKS pada waktu yang telah disepakati oleh LKS dan nasabah. Sedangkan beberapa ketentuan umum terkait dengan akad ini antara lain sebagai berikut :

- a. *Al-Qardh* adalah pinjaman yang diberikan kepada nasabah (*muqtaridh*) yang memerlukan.
- b. Nasabah *Al-Qardh* wajib mengembalikan jumlah pokok yang diterima pada waktu yang telah disepakati bersama.
- c. Biaya administrasi dapat dibebankan kepada nasabah.
- d. LKS dapat meminta jaminan kepada nasabah bilamana dipandang perlu.
- e. Nasabah *Al-Qardh* dapat memberikan tambahan (sumbangan) dengan sukarela kepada LKS selama tidak diperjanjikan dalam akad.
- f. Jika nasabah tidak mengembalikan sebagian atau seluruh kewajibannya pada saat yang telah disepakati dan LKS telah memastikan ketidakmampuannya, LSK dapat :
 - a) Memperpanjang jangka waktu pengembalian, atau
 - b) Menghapus (*write off*) sebagian atau seluruh kewajibannya.

2.5.8 Sanksi Penundaan Pembayaran

Berdasarkan fatwa Dewan Syari'ah Nasional No: 17/DSN-MUI/IX/2000, sanksi dapat diberikan kepada nasabah mampu yang menunda-nunda pembayaran, dengan ketentuan sebagai berikut :

- a. Sanksi ini adalah sanksi yang dikenakan LKS kepada nasabah yang mampu membayar, tetapi menunda-nunda pembayaran dengan sengaja.
- b. Nasabah yang tidak/belum mampu membayar disebabkan *force majeure* tidak boleh dikenakan sanksi.
- c. Nasabah mampu yang menunda-nunda pembayaran dan/atau tidak mempunyai kemauan dan itikad baik untuk membayar utangnya boleh dikenakan sanksi.

- d. Sanksi didasarkan pada prinsip *ta'zir*, yaitu bertujuan agar nasabah lebih disiplin dalam melaksanakan kewajibannya.
- e. Sanksi dapat berupa denda sejumlah uang yang besarnya ditentukan atas dasar kesepakatan dan dibuat saat akad ditandatangani.
- f. Dana yang berasal dari denda diperuntukkan sebagai dana sosial.
- g. Jika salah satu pihak tidak menunaikan kewajibannya atau jika terjadi perselisihan di antara kedua belah pihak, maka penyelesaiannya dilakukan melalui Badan Arbitrasi Syari'ah setelah tidak tercapai kesepakatan melalui musyawarah.

2.6 Manajemen Risiko

Risiko merupakan suatu kejadian potensial, baik yang dapat diperkirakan (*anticipated*), maupun yang tidak dapat diperkirakan (*unanticipated*) yang berdampak negatif terhadap pendapatan dan permodalan perusahaan (Karim, 2004). Risiko-risiko tersebut tidak dapat dihindari, tetapi dapat dikelola dan dikendalikan. Oleh karena itu diperlukan serangkaian prosedur dan metodologi yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko yang timbul dari kegiatan usaha, rangkaian prosedur dan metodologi ini dinamakan manajemen risiko (Karim, 2004).

Manajemen risiko memiliki beberapa tujuan antara lain sebagai berikut :

- a. Menyediakan informasi tentang risiko kepada pihak regulator.
- b. Memastikan perusahaan tidak mengalami kerugian yang bersifat *unacceptable*.
- c. Meminimalisasi kerugian dari berbagai risiko yang bersifat *uncontrolled*.
- d. Mengukur eksposur dan pemusatan risiko.
- e. Mengalokasikan modal dan membatasi risiko.

Beberapa jenis risiko yang dapat terjadi di perusahaan *multifinance* antara lain sebagai berikut :

- a. Risiko Pembiayaan (*Credit Risk*)

Merupakan risiko yang disebabkan adanya kegagalan *counterparty* dalam memenuhi kewajibannya.

b. Risiko Pasar (*Market Risk*)

Merupakan risiko kerugian yang terjadi pada portofolio uang dimiliki oleh perusahaan akibat adanya pergerakan variabel pasar (*adverse movement*) berupa suku bunga dan nilai tukar.

c. Risiko Operasional (*Operational Risk*)

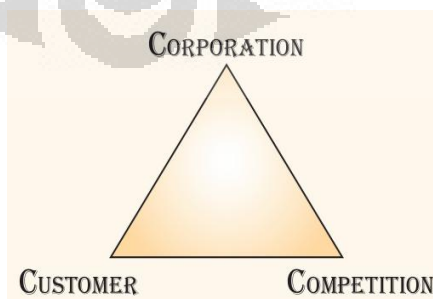
Merupakan risiko yang antara lain disebabkan oleh ketidakcukupan atau tidak berfungsinya proses internal, *human error*, kegagalan sistem, atau adanya masalah eksternal yang mempengaruhi operasional perusahaan. Beberapa faktor penyebab terjadinya risiko ini antara lain :

- 1) Infrastruktur, seperti teknologi, kebijakan, lingkungan, pengamanan, perselisihan, dan sebagainya;
- 2) Proses; dan
- 3) Sumber daya.

Risiko operasional ini mencakup lima hal, yaitu risiko reputasi, risiko kepatuhan, risiko transaksi, risiko strategis, dan risiko hukum.

2.7 *Key Success Factor*

Key success factor yang diperkenalkan oleh Kenichi Ohmae merupakan suatu konsep yang mengidentifikasi faktor-faktor apa saja yang dibutuhkan perusahaan agar berhasil dalam suatu industri (*Ohmae, 2005*). Menurut Ohmae, pendekatannya untuk mengidentifikasi *key success factor* itu lugas dan masuk akal. Ohmae juga mengenalkan model 3C's, yaitu sebuah model bisnis yang memaparkan tiga hal yang harus menjadi fokus perusahaan untuk meraih sukses, antara lain sebagai berikut :



Gambar 2.3 Ohmae 3C's Model

Sumber : <http://www.lacpa.org.lb>

1. *The Corporation*

Perusahaan membutuhkan strategi untuk memaksimalkan kekuatan perusahaan dalam persaingan pada area-area penting untuk meraih sukses dalam industri. Oleh karena itu perusahaan harus selektif, dapat mengambil keputusan untuk memproduksi atau membeli, serta mencapai *cost-effectiveness*.

2. *The Customer*

Perusahaan harus mengetahui siapa yang menjadi pelanggannya, umumnya dilakukan dengan melakukan segmentasi. Segmentasi dapat dilakukan berdasarkan tujuan pelanggan dalam memakai produk perusahaan, jangkauan pelanggan, dan dalam pasar yang kompetitif, terkadang harus dilakukan segmentasi ulang pelanggan perusahaan.

3. *The Competitor*

Perusahaan perlu mengetahui siapa saja yang menjadi kompetitornya. Faktor apa saja yang utama dan mempengaruhi persaingan. Hal apa yang dibutuhkan untuk menguasai pasar. Resource apa yang tidak dimiliki oleh pesaing, dan apa yang tidak dimiliki oleh perusahaan.

2.8 Strategi Keunggulan Daya Saing (*Competitive Advantage*)

Supaya kinerja bisnisnya berjalan dengan baik, sebuah perusahaan harus memiliki keunggulan daya saing yang baik. Meningkatnya kinerja suatu perusahaan turut meningkatkan daya saing yang dimilikinya, dan hal ini pun berlaku sebaliknya.

Keunggulan daya saing adalah kemampuan perusahaan dalam menjalankan bisnisnya dengan satu atau dua cara, dimana kompetitor tidak bisa menyaingi atau mengunggulinya. Keunggulan daya saing ini harus terlihat oleh pelanggan sebagai keuntungannya. Hal ini berarti keunggulan daya saing merupakan faktor penting bagi perusahaan untuk dapat memenangkan persaingan. Terdapat tiga pendekatan dasar strategi keunggulan daya saing (*Zulkielimansyah, Setiawan, 1999*), antara lain :

1. *Overall Cost Leadership*

Perusahaan berusaha keras untuk mencapai biaya produksi dan distribusi yang serendah-rendahnya sehingga mereka dapat menekan harga dan pada kompetitornya dan memenangkan pangsa pasar. Masalah yang sering terjadi dengan strategi ini adalah perusahaan lain biasanya bersaing dengan harga yang jauh lebih murah dan mengalahkan perusahaan kompetitor.

2. *Differentiation*

Perusahaan berkonsentrasi pada penciptaan produk yang superior sebagai nilai lebih kepada pelanggan.

3. *Focus*

Pendekatan yang mengfokuskan kepada satu atau lebih kelompok pembeli tertentu, segmen lini produk atau daerah tertentu. Perusahaan berusaha mengetahui segmen ini lebih mendalam dan melakukan baik itu keunggulan biaya atau diferensiasi pada segmen target tersebut.

Setelah keunggulan daya saing dapat diidentifikasi, tahap selanjutnya adalah menentukan segmentasi produk dilakukan, siapa yang menjadi pangsa pasarnya, dan bagaimana *positioning* yang diharapkan dari produk tersebut. Jawaban dari pertanyaan-pertanyaan diatas diperlukan dalam menyusun strategi pemasaran.

2.9 **Pemilihan Strategi**

Definisi dari strategi adalah suatu kumpulan kegiatan-kegiatan yang saling terkait yang digunakan untuk meningkatkan performa perusahaan (*Hill & Jones, 1989*). Strategi juga merupakan suatu kegiatan pencarian secara sistematis mengenai rencana dari suatu aksi yang bertujuan untuk mengembangkan keunggulan kompetitif (*Henderson, 1989*). Strategi tersebut dimulai dari pemahaman akan lingkungan tempat suatu perusahaan itu dan ada apa yang benar-benar dimiliki oleh perusahaan tersebut pada saat tertentu.

Perusahaan yang bergerak disatu bidang tertentu dan mempunyai struktur organisasi yang kecil lebih tepat apabila menggunakan *business level strategy* dibandingkan dengan *corporate level strategy*. Strategi tingkat bisnis menekankan pada bagaimana suatu perusahaan berkompetisi dalam suatu industri ataupun

pasar yang lebih spesifik (*Grant, 2004*). Penerapan *business level strategy* pada AHD *Multifinance* dirasakan cocok, mengingat struktur dan kegiatan perusahaan yang tidak kompleks dan hanya pada satu sektor saja yaitu pembiayaan.

2.10 Perumusan Strategi

Ada berbagai metode untuk menyusun strategi bisnis. Dalam rangka pemilihan strategi bisnis, perlunya dilakukan analisis terkait faktor-faktor eksternal dan internal. Untuk pendirian AHD *Multifinance* Syariah metode yang digunakan adalah *External Factors Evaluation* (EFE) dan *Internal Factors Evaluation* (IFE) (*David, 2003*).

2.11 External Factor Evaluation (EFE)

Proses penyusunan EFE dilakukan dengan identifikasi seluruh faktor diluar perusahaan yang mungkin mempengaruhi jalannya perusahaan dilingkungan dimana perusahaan tersebut beroperasi. Faktor-faktor yang berhasil diperoleh kemudian dipilah-pilah untuk mengetahui mana yang paling mungkin mempengaruhi. Pengelompokan faktor dilakukan menurut sifatnya yang mendukung atau menghambat jalannya perusahaan. Faktor-faktor peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) yang dianggap memberikan kontribusi dengan usaha ini dimuat pada suatu daftar, kemudian diberikan bobot (*weight*). Bobot menunjukkan seberapa penting dan signifikan faktor tersebut mempengaruhi usaha. Jumlah bobot dari semua faktor eksternal adalah satu, yang didistribusikan ke masing-masing faktor.

2.12 Internal Factor Evaluation (IFE)

Jalannya perusahaan juga tergantung dari apa yang sudah dimiliki oleh perusahaan yang merupakan faktor internal. Setelah analisis ancaman dan peluang, maka perlu juga dilakukan analisis terhadap kemampuan dari internal perusahaan.

Metode penyusunan matriks *Internal Factors Evaluation* mirip dengan perhitungan *External Factors Evaluation*, yaitu dimulai dengan penyusunan daftar hal-hal yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan, memberi bobot pada

tiap faktor sesuai tingkat penting-tidaknya dalam mempengaruhi kinerja perusahaan. Pemingkatan juga dilakukan menunjukkan kuat-lemahnya factor tersebut mempengaruhi jalannya perusahaan, dengan pengaruh paling lemah dinilai satu. Bobot dikalikan peringkat untuk setiap faktor, setelah semua faktor dijumlahkan, akan menunjukkan posisi perusahaan tersebut dan akan menentukan strategi apa yang akan diambil.

2.13 Strategi Pemasaran

Sebuah perusahaan wajib mengidentifikasi segmen pasar yang akan dimasuki, siapa yang target pasar mereka, dan melakukan positioning terhadap produk mereka yang akan ditawarkan kepada pelanggan.

Dalam menyusun strategi pemasaran, harus dipertimbangkan besarnya permintaan dan kondisi persaingan. Hal ini akan selalu dinamis, oleh karena itu setiap strategi pemasaran harus dilakukan evaluasi secara terus menerus dan periodik, atau minimal ketika ada perubahan di pasar.

Rencana strategis pemasaran harus terangkum dalam sebuah perencanaan bisnis. Dengan adanya rencana pemasaran ini, investor akan mengetahui usaha yang akan dilakukan perusahaan dalam rangka meningkatkan penjualan produk perusahaan yang tentunya akan berpengaruh terhadap investasi yang ditanamkan oleh investor

2.14 Segmentasi Pasar

Segmentasi pasar merupakan proses mengidentifikasi kelompok-kelompok masyarakat yang menjadi target pemasaran perusahaan. Hal ini diperlukan sehingga kegiatan pemasaran menjadi efektif, dikarenakan perusahaan tidak dapat memuaskan kebutuhan dan keinginan dari semua kelompok masyarakat. Segmentasi pasar diidentifikasi berdasarkan :

a. Geografis

Pembagian pasar menjadi unit-unit geografis meliputi negara, negara bagian, wilayah, propinsi, kota dan iklim.

- b. Demografis
Menjelaskan beberapa variabel populasi seperti umur, jenis kelamin, generasi, pendapatan, pekerjaan, ukuran keluarga, jenis keluarga, siklus hidup keluarga, pendidikan, agama, ras, kebangsaan dan status sosial.
- c. Psikografis
Gaya hidup, kelas sosial dan kepribadian masyarakat
- d. Behavioral
Prilaku, pengetahuan, sifat, penggunaan produk. Dapat berupa manfaat, status pengguna, tingkat penggunaan, status loyalitas, tingkat pengetahuan pembeli, sifat atau tanggapan atas produk.

2.15 Targeting

Dengan melakukan *targeting*, perusahaan dapat fokus dalam melakukan kegiatan pemasaran dan meninggalkan segmen yang lainnya (Khasali, 1998). Dalam melakukan targeting, ada tiga cara yang dapat dipilih oleh (Mullins, 2003) yaitu :

- a. Strategi *Niche Market*
Yaitu strategi yang melayani satu atau beberapa segmen, meskipun bukan yang terbesar tetapi dalam jumlah yang signifikan konsumen yang membutuhkan manfaat barang atau jasa yang berbeda
- b. Strategi *Mass Market*
Strategi *mass market* dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu :
 - 1) Meniadakan perbedaan segmen dan mendesain satu produk atau jasa sesuai keinginan konsumen dalam jumlah massal, atau
 - 2) Merancang beberapa produk berbeda untuk beberapa segmen dengan program pemasaran yang berbeda pula.
- c. Strategi *Growth Market*
Yaitu strategi yang memfokuskan pada segmen yang sedang tumbuh, hal ini biasanya dilakukan untuk menghindari *head to head* dengan perusahaan besar dalam kompetisi pasar.

2.16 Positioning

Positioning merupakan tindakan mendesain penawaran dan citra perusahaan untuk mendapatkan tempat khusus di pikiran (kepala) masyarakat yang menjadi target pasar (Kotler, Keller, 2011).

Berdasarkan hal tersebut, *positioning* merupakan salah satu strategi komunikasi perusahaan. Dengan *positioning* ini masyarakat yang menjadi target pasar perusahaan akan selalu ingat akan merek / produk perusahaan.

2.17 Marketing Mix

Marketing mix merupakan seperangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk meraih tujuannya di target pasar (Kotler, Ang, Leong and Tan, 1999). *Marketing mix* meliputi empat hal antara lain sebagai berikut :

a. Product

Peralatan dasar dalam *marketing mix* adalah produk atau jasa yang ditawarkan ke pasar. Termasuk didalamnya: jenis produk, kualitas, desain, fitur, merek, kemasan, layanan, ataupun garansi. Produk sendiri didefinisikan sebagai sekumpulan atribut yang unik pada suatu produk atau jasa yang ditawarkan kepada konsumen.

b. Place

Place meliputi kegiatan-kegiatan yang mengakibatkan produk dapat diakses atau tersedia untuk target pasar. Dengan demikian, maka termasuk didalam *place* adalah logistik dan distribusi sehingga produk perusahaan diterima oleh konsumen. Hal yang ingin dicapai adalah memenuhi kebutuhan pasar dengan meminimalisasi biaya yang dikeluarkan.

c. Price

Harga merupakan sejumlah uang yang harus dibayarkan oleh konsumen untuk mendapatkan produk yang diinginkannya. Menetapkan harga yang tepat merupakan kegiatan yang penting dan sulit bagi perusahaan. Kesalahan dalam menetapkan harga akan berpengaruh pada tingkat penjualan produk dan keuntungan yang akan diperoleh.

Beberapa strategi-strategi yang dapat diterapkan dalam menentukan harga (Nagle, 1987) antara lain sebagai berikut :

1) *Skimming*

Yaitu penetapan harga yang tinggi diawal kemudian secara berkala menurunkan harga dengan tujuan untuk memperoleh pangsa pasar yang lebih besar.

2) *Market Penetration*

Yaitu penetapan harga dengan harga yang rendah dengan tujuan memperoleh pangsa pasar yang besar dengan cepat.

3) *Neutral Pricing*

Yaitu penetapan harga dalam rentang dimana diyakini sesuai dengan nilai ekonomis dari produk dan jasa tersebut.

d. *Promotion*

Promosi meliputi seluruh kegiatan untuk mengkomunikasikan barang dan jasa kepada target pasar sehingga terjadi penjualan. Ada 5 tujuan dari kegiatan promosi yaitu :

- 1) Menstimulasi penjualan
- 2) Menawarkan diferensiasi
- 3) Penyebaran informasi
- 4) Menekankan pada value yang ditawarkan perusahaan
- 5) Menstabilisasi permintaan yang sifatnya musiman

2.18 *Perencanaan Keuangan*

Menurut Murdifi Haming dan Salim Basalamah, 2003, untuk menilai kelayakan suatu proyek untuk dibiayai perlu dilakukan kajian terhadap aspek keuangan yang mencakup :

- a. Kajian jumlah dana proyek yang dibutuhkan terdiri dari investasi awal maupun untuk kebutuhan modal kerja.
- b. Kajian sumber dana, mencakup perhitungan biaya atas modal yang direncanakan ditarik dan struktur modal dari pembiayaan proyek.
- c. Proyeksi arus kas mencakup rincian prospek arus kas masuk dan keluar, untuk dijadikan acuan penilaian analisis kelayakan keuangan dengan berbagai

metode yang lazim, yaitu *payback method*, *net present value (NPV)*, *profitability index (PI)* dan *internal rate of return (IRR)*.

- d. Penyusunan laporan keuangan proforma, dilengkapi dengan analisis sumber dan penggunaan dana serta analisis titik impas (*break even analysis* atau *BEA*).
- e. Kajian pengaruh indikator makro ekonomi terhadap keuangan proyek, terutama proyeksi arus kas.

Pengujian aspek keuangan dinilai sebagai faktor kunci dalam penilaian pengambilan keputusan apakah suatu proyek dapat diterima atau ditolak.

2.19 Perhitungan Kebutuhan Dana Investasi

Terkait jenis penggunaannya, dana dapat dibedakan menjadi dana investasi awal atau *initial investment* dan dana modal kerja. *Initial investment* adalah investasi yang diperlukan untuk mengadakan barang modal, tanah lokasi, pengadaan alat-alat kantor dan jasa-jasa umum serta sarana pendukung lainnya. Sedangkan modal kerja adalah dana yang diperlukan untuk membiayai aktivitas operasi setelah memasuki fase operasi komersial. Bila dihubungkan dengan pengeluaran, maka sebuah proyek memerlukan dua macam pengeluaran, yaitu:

- a. pengeluaran modal (*capital expenditure*), yaitu pengeluaran untuk *initial investment*, seperti biaya untuk bangunan, instalasi jasa umum, mesin kantor dan mebel, biaya perizinan dan kendaraan yang harus disediakan.
- b. pengeluaran operasional untuk memperoleh pendapatan (*operating* atau *revenue expenditure*), seperti biaya gaji, pemasaran, biaya tunai lainnya dengan melakukan perhitungan terhadap target volume dan nilai penjualan per tahun.

2.20 Penilaian Penanaman Modal dalam Proyek Investasi

Penilaian penanaman modal dalam proyek investasi dilakukan untuk dapat meyakini apakah suatu proyek investasi secara teknis dan ekonomis layak sehingga dapat menguntungkan secara finansial (Karim, 2004)

Penilaian kelayakan investasi dari suatu proyek dilakukan dengan cara atau berdasarkan:

2.20.1 Analisis *Break Even*

Tujuan utama dari analisis *break even* adalah untuk menentukan tingkat produksi dan harga terendah, pada tingkat mana proyek dapat beroperasi tanpa membahayakan kelangsungan hidupnya (laba atau rugi = nihil).

2.20.2 Analisis Perbandingan Penanaman Modal dalam Berbagai Alternatif Proyek (*Capital Project Comparisons*)

Dilakukan perbandingan potensi penghasilan suatu proyek dengan proyek lainnya, dengan tolak ukur *total profit*, *average profit*, *payback period* dan *discounted cash flow (present value proceeds dan present value capital outlay)*.

2.20.2.1 *Net Present Value (NPV)*

Penilaian proyek investasi berdasarkan metode *Net Present Value* merupakan perhitungan selisih antara *present value (PV)* aliran kas *netto (proceeds) EAT + depreciaton* dengan *present value capital outlay* (investasi awal).

Proyek investasi akan menguntungkan atau dapat diterima apabila dihasilkan NPV positif yang menunjukkan bahwa proyek tersebut mampu menghasilkan tingkat pengembalian yang lebih tinggi dibandingkan dengan *cost of capital*, dimana *present value* aliran kas *netto* melebihi *present value* penanaman modal.

Perhitungan NPV adalah sebagai berikut (Stephen A. Ross, Randolph W. Weterfield, Jeffrey Jaffe, 2005):

$$NPV = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+k)^t} - C_0}{(1+k)^0}$$

Dengan keterangan:

- C_t dimulai dari C_1, C_2, \dots, C_n merupakan *net cash flow* mulai dari tahun 1, 2 sampai dengan tahun ke- n .
- C_0 adalah *initial cost* atau biaya investasi yang diperlukan yaitu investasi awal pada tahun 0.
- n adalah perkiraan umur proyek.
- k adalah suku bunga atau *discount rate*.

Tingkat diskonto yang digunakan = SWBI + tingkat risiko

Aturan dasar untuk menerima dan menolak rencana investasi dengan metode NPV adalah sebagai berikut:

- $NPV > 0$, menyatakan bahwa investasi yang dilakukan dapat memberikan manfaat bagi investor sehingga proyek diterima atau bisa dijalankan.
- $NPV < 0$, menyatakan bahwa investasi yang dilakukan akan mengakibatkan kerugian bagi investor sehingga proyek ditolak.
- $NPV = 0$, menyatakan bahwa investasi yang dilakukan tidak akan mengakibatkan investor untung atau rugi, sehingga apabila proyek dilaksanakan atau tidak dilaksanakan tidak mempengaruhi kondisi keuangan investor. Keputusan dilakukan dengan mempertimbangkan kriteria atau faktor lain.

2.20.2.2 Profitability Index (PI)

PI merupakan metode penilaian proyek investasi dengan menggunakan ukuran perbandingan antara *benefit* atau *present value of proceeds* dengan *present value cost* atau *capital outlay*. Proyek investasi dinilai menguntungkan apabila perbandingan tersebut menghasilkan nilai minimal 1, yang menunjukkan PV hasil operasi lebih besar dibandingkan dengan investasi awal. Apabila $PI = 1$, maka menunjukkan adanya *abnormal return*.

Perhitungan PI adalah sebagai berikut:

$$PI = \frac{\text{Present Value of Proceeds}}{\text{Present Value Cost}}$$

Aturan dasar untuk menerima dan menolak rencana investasi dengan metode PI adalah sebagai berikut:

- $PI > 1$, maka proyek diterima karena rencana investasi memiliki *net present value* positif.
- $PI < 1$, maka proyek ditolak karena rencana investasi memiliki *net present value* negatif.

2.20.2.3 Internal Rate of Return (IRR)

Internal Rate of Return adalah tingkat marjin/fee/bagi hasil yang menjadikan jumlah nilai sekarang dari aliran kas netto/*proceeds* yang diharapkan

(*PV of future proceeds*) sama dengan jumlah nilai sekarang dari pengeluaran modal (*PV of capital outlays*).

Perhitungan IRR adalah sebagai berikut:

Dengan keterangan:

- C_t dimulai dari C_1, C_2, \dots, C_n merupakan *net cash flow* mulai dari tahun 1, 2 sampai dengan tahun ke- n .
- C_0 adalah *initial cost* atau biaya investasi yang diperlukan yaitu investasi awal pada tahun 0.
- n adalah perkiraan umur proyek.
- irr adalah nilai yang dicari untuk menunjukkan tingkat pengembalian pada saat NPV nihil, yaitu *return normal* yang sebanding dengan alternatif investasi lainnya..
- r adalah *margin/fee/bagi hasil* yang diharapkan atau *cost of capital* karena telah mengambil proyek dengan tingkat risiko tertentu.

Kriteria untuk menerima dan menolak rencana investasi dengan metode IRR adalah sebagai berikut:

- $IRR >$ tingkat *margin/fee/bagi hasil* yang dikehendaki atau *cost of money* (tingkat risiko + SWBI) maka terima proyek karena menguntungkan.
- $IRR <$ tingkat *margin/fee/bagi hasil* yang dikehendaki atau *cost of money* (tingkat risiko + SWBI) maka tolak proyek.

2.20.2.4 *Payback Period*

Payback period menunjukkan suatu periode berapa lama modal yang ditanamkan dapat kembali. *Payback period* dimaksud dibandingkan dengan ekspektasi waktu pengembalian modal yang diharapkan oleh investor tanpa melihat performa *cash flow* setelahnya.

2.20.2.5 *Discounted Payback Period*

Discounted payback period telah memperhitungkan *discount factor* terhadap *cash flow* dimasa depan dibandingkan dengan modal awal. Perhitungan

metode ini dilakukan dengan cara menjumlahkan seluruh *discounted cash flow* mulai dari *initial outlay* atau *cash flow* yang dikeluarkan pada tahun ke-0 sampai dengan *cash inflow* tahun-tahun berikutnya sampai dengan *cash flow* tahun ke-n dimana total penjumlahan *cash flow* tersebut menghasilkan nilai nol atau dengan kata lain modal yang telah kita keluarkan diawal dapat kembali pada selang waktu tertentu. Semakin cepat *payback period*, maka semakin cepat modal yang telah kita tanamkan kembali.

2.20.3 Analisis Rasio Keuangan

Analisis rasio keuangan yang dapat digunakan dalam penilaian penanaman modal pada proyek investasi terkait penyusunan skema pembiayaan AHD *multifinance* adalah:

- a. *Financial Viability* perusahaan, atas ukuran : analisis *cash flow* dan *assets management*.
- b. Profitabilitas perusahaan, atas ukuran: *profit margin*, *Return on Investment Ratios*, *Earning Fluctuations* dan *Industry comparisons*.
- c. Proyeksi atas performa, atas ukuran : proyeksi pendapatan, *cash flow*, kondisi *financial* dan model performa.

2.20.4 Analisis Risiko

Terdiri dari analisis sensitivitas dan probabilitas, yaitu:

- a. Analisis Sensitivitas, merupakan penilaian risiko yang terjadi diluar perhitungan sebagai contoh : *cost over run* dampak dari inflasi yang belum diperhitungkannya komponen tertentu dalam *capital cost*.
- b. Analisis Probabilitas, merupakan penilaian yang didasarkan pada perhitungann statistik bahwa setiap proyek memiliki unsur probabilitas yang menunjukkan prediksi mengenai risiko dari suatu proyek.

Dalam hal pembiayaan investasi yang sulit untuk dilakukan analisis probabilitas maka dapat dilakukan analisis sensitivitas.

2.20.5 Degree of operating leverage (DOL)

Degree of operating leverage (DOL) merupakan pengukuran pada tingkat penjualan tertentu, persentase perubahan volume penjualan akan mempengaruhi keuntungan.

Cara perhitungan DOL:

$$\text{DOL} = \frac{\% \text{ change in Operating Income}}{\% \text{ change in Sales}}$$

$$\text{DOL} = \frac{\text{Total Contribution}}{\text{Operating Income}} = \frac{\text{Total Contribution}}{\text{Total Contribution} - \text{Fixed Costs}} = \frac{(P - V) \times X}{(P - V) \times X - FC}$$

$$\text{DOL} = \frac{\text{Contribution Margin Ratio}}{\text{Operating Margin}}$$

Sumber: Brigham, Eugene (1995) *Fundamentals of Financial Management*

Contribution margin adalah pengukuran dari operating leverage, semakin tinggi nilai *contribution margin* maka semakin cepat keuntungan meningkat dari tingkat penjualan tertentu.

BAB 3

ANALISA PASAR DAN STRATEGI BISNIS

Setelah dasar teori untuk melakukan analisa tersedia di bab sebelumnya, berikut ini akan dijabarkan penggunaan dari teori yang dipilih untuk menelaah rencana usaha perusahaan.

Analisa lingkungan pasar untuk PT AHD *Multifinance* Syariah adalah sebagai berikut.

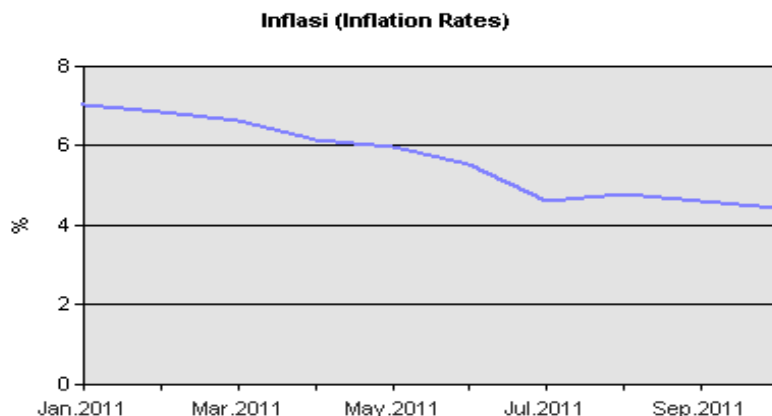
3.1 *Remote Environment*

Remote Environment terkait dengan hal-hal berikut ini :

3.1.1 Ekonomi

Di tengah ketidakseimbangan pemulihan ekonomi global, kinerja perekonomian domestik selama tahun 2010 terus mengalami perbaikan. Pertumbuhan ekonomi domestik selama tahun laporan mencapai 6,1%, lebih tinggi dari pertumbuhan tahun 2009 yang hanya mencapai 4,6%. Peningkatan tersebut didukung oleh sumber pertumbuhan yang semakin berimbang, sebagaimana tercermin pada peran investasi dan ekspor yang meningkat. Peningkatan investasi pada tahun 2010 ditandai dengan semakin tingginya peranan investasi yang sifatnya menambah kapasitas ekonomi. Sementara itu, perbaikan kinerja ekspor juga diikuti oleh semakin terdiversifikasinya komoditas dan negara tujuan ekspor, yang tercermin pada membaiknya kinerja sektor-sektor yang menghasilkan komoditas yang diperdagangkan secara internasional (tradable sector), khususnya industri pengolahan. (*Bank Indonesia, Laporan Perekonomian Tahun 2010, April 2011*)

Inflasi pada bulan Oktober 2011 sebesar 4,42% turun sebesar 0,19% dari bulan sebelumnya yaitu pada bulan September sebesar 4,61%. Adapun inflasi tahunan pada tahun 2011 sampai pada bulan Oktober yaitu rata-rata sebesar 5,66% (Gambar 3.1).



Gambar 3.1 Tingkat Inflasi Januari – Oktober 2011

Sumber : Bank Indonesia

Produk Domestik Bruto (PDB) pada tahun 2010 menurut asumsi dari Departemen Keuangan sekitar 6253,8 triliun rupiah, naik sekitar 11,4 persen dari tahun sebelumnya yang mencapai 5613,4 triliun rupiah (*Badan Pusat Statistik, 2011*) sehingga ini mengindikasikan gairah industri di negara ini meningkat. Oleh karena itu diharapkan daya beli masyarakatnya pun meningkat. Pertumbuhan ekonomi di Indonesia yang cenderung positif ditengah krisis ekonomi yang melanda sebagian eropa mengindikasikan daya beli dan pendapatan masyarakat sangat baik.

3.1.2 Sosial

Kondisi sosial di Indonesia selama kurun waktu tahun 2010 - 2011 cukup stabil, meskipun terjadi beberapa konflik di beberapa daerah, namun skalanya hanya lokal dan tidak sampai mengganggu stabilitas nasional. Hal itu tentunya sangat berpengaruh pada iklim investasi di Indonesia, ditunjukkan adanya tren positif selama tahun 2010 dan 2011.

3.1.3 Politik

Selama tahun 2010 dan 2011, kondisi politik pun menunjukkan kondisi yang stabil. Pemilu yang berjalan dengan sukses dan aman di tahun 2009, serta kemenangan mutlak yang diraih oleh Presiden Susilo Bambang Yudhoyono, turut mendorong stabilitas politik dalam kurun waktu tersebut. Memang terjadi sedikit gejolak-gejolak politik terutama pada koalisi partai-partai yang berkuasa, dimana

beberapa kali ada ancaman untuk keluar dari koalisi. Namun ancaman tersebut mereda seiring lobi-lobi politik yang dilakukan oleh elit parpol tersebut.

Sedikit masalah politik yang berpotensi mengganggu iklim investasi adalah masalah Pemilihan Kepala Daerah (Pilkada) yang tidak jarang berujung sengketa, atau adanya ketidakpastian peraturan daerah yang cenderung berubah bergantung pada kepala daerah yang terpilih. Hal ini tentu saja membuat khawatir *investor*, oleh karena itu investasi umum dilakukan di daerah-daerah yang cenderung stabil dan mulus dalam pergantian kepala daerahnya.

3.1.4 Teknologi

Perkembangan teknologi dunia yang terjadi dalam kurun waktu 2010 – 2011 sangat pesat, terutama perangkat-perangkat komputasi dan telekomunikasi personal. Tren yang terjadi adalah masyarakat dapat mengakses informasi dengan cepat kapanpun dan di manapun. Indonesia sebagai salah satu negara dengan penduduk terbesar di dunia, menjadi pasar yang strategis bagi penjualan produk-produk tersebut. Sempat timbul sebuah polemik mengenai izin operasi Blackberry di Indonesia, terkait dengan konten-konten terlarang yang masih dapat diakses melalui perangkat tersebut, namun akhirnya pihak Research in Motion (produsen Blackberry) mau mengikuti ketentuan dari Pemerintah RI.

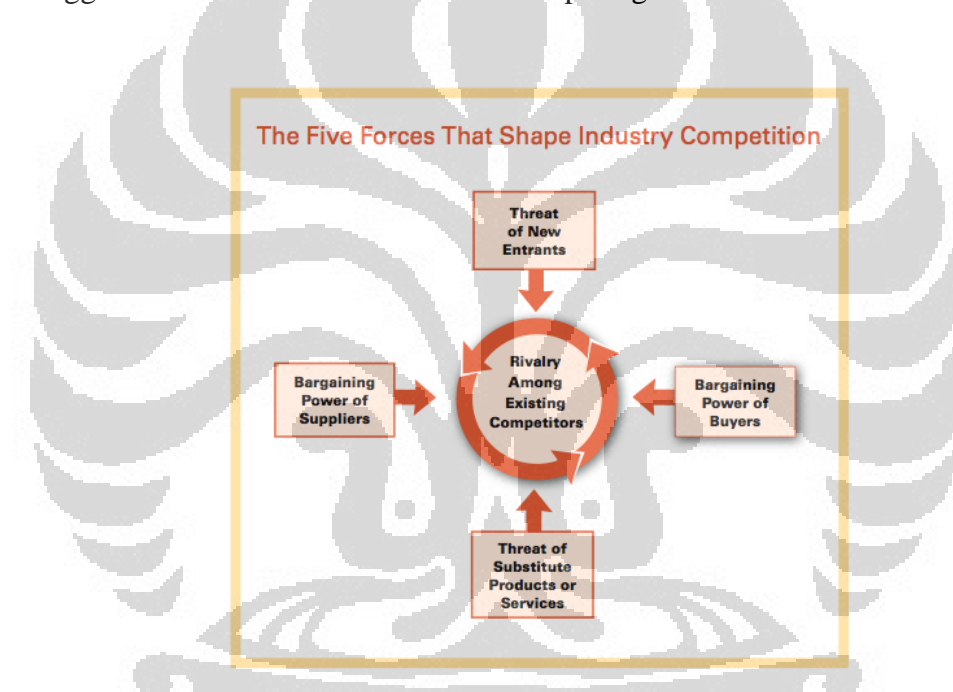
3.2 *Industry Environment*

Industri merupakan grup atau kumpulan dari perusahaan yang memproduksi produk yang saling mensubsitisi (*Ireland, Hoskisson, Hitt, 2007*). Industri yang dibahas dalam tesis ini merupakan industri *multifinance* syariah di Indonesia. Berdasarkan laporan tahunan 2010, perkembangan kegiatan pembiayaan oleh perusahaan pembiayaan (*multifinance*) syariah meningkat cukup pesat dibandingkan tahun sebelumnya. Yaitu dari sekitar Rp 551 Milyar di tahun 2009 menjadi Rp 2.149 Milyar di tahun 2010, atau meningkat sebesar 290,08%. Jumlah kontrak pembiayaan juga meningkat signifikan, dari 4.440 kontrak di 2009 menjadi 15.077 kontrak pada tahun 2010 (*Bapepam-LK, 2011*). Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa minat masyarakat terhadap produk

multifinance syariah meningkat pesat, dan potensi bisnis ini masih dapat tumbuh lebih pesat lagi ditahun-tahun berikutnya.

Potensi bisnis yang bagus ini, tentunya menarik bagi investor untuk mendirikan perusahaan *multifinance* syariah. Tercatat pada data Bapepam-LK, dari hanya 4 *multifinance* syariah di tahun 2008, sudah meningkat menjadi 11 di tahun 2010, atau meningkat hamper tiga kali lipat dalam kurun waktu dua tahun. Terkait dengan potensi persaingan ini, dirasa perlu untuk melakukan analisis industri sebelum masuk ke industri *multifinance* syariah ini.

Salah satu model yang baik untuk melakukan analisis industri adalah menggunakan model *Porter Five Forces* seperti gambar dibawah ini.



Gambar 3.2 Five Forces Porter

Sumber : Porter, M.E. (2008) *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, *Harvard business Review*, January 2008.

Berdasarkan model tersebut, persaingan di *multifinance* syariah dapat dijelaskan sebagai berikut :

3.2.1 *Threat of New Entrants*

Hambatan bagi *new entrant* untuk masuk di industri ini tergolong cukup besar. Dari sisi regulasi, untuk membuat perusahaan *multifinance* diperlukan modal sedikitnya Rp 100 Milyar bagi perusahaan swasta atau Rp 50 Milyar bagi

koperasi, yang tentunya bukan nominal yang sedikit. Selain itu, untuk mendirikan atau menjalankan operasional *multifinance* syariah tentu diperlukan SDM yang mengerti mengenai keuangan syariah, selain kemampuan untuk menjalankan usaha *multifinance*.

3.2.2 *The Power of Suppliers*

Supplier dalam hal ini adalah *dealer-dealer* kendaraan baik mobil dan motor yang menjadi rekanan dari *multifinance* syariah. Kekuatan dari *dealer-dealer* ini tidak terlalu tinggi, karena jumlah *dealer* yang ada jauh lebih banyak dari jumlah *multifinance*. Oleh karena itu, *multifinance* memiliki banyak pilihan rekanan jika salah satu *dealer* mengenakan harga atau biaya yang lebih tinggi dari rata-rata pasar. Selain itu, dalam penjualan tangguh, tentunya posisi *multifinance* akan cenderung lebih kuat dibanding *dealer*, karena *multifinance* inilah yang akan membayarkan uang sejumlah nilai pembiayaan pembeli kendaraan. Dengan kata lain, *cash flow* dari *dealer* akan bergantung dari kecepatan pembayaran atau pencairan pembiayaan yang dilakukan oleh perusahaan *multifinance*.

3.2.3 *Power of Buyers*

Buyers dalam hal ini adalah para pembeli kendaraan yang memilih untuk menggunakan perusahaan *multifinance* sebagai sarana pembayaran kendaraan tersebut kepada *dealer* atau penjual. Kekuatan pembeli atau pelanggan ini kuat, dikarenakan mereka akan memiliki banyak pilihan dalam menentukan perusahaan *multifinance* yang akan digunakan. Pembeli akan cenderung memilih perusahaan *multifinance* berdasarkan beberapa hal, antara lain :

- a. *Pricing* pembiayaan yang ditawarkan,
- b. Program promosi atau fitur yang diberikan,
- c. *Rating* atau nama dari perusahaan *multifinance* tersebut.

Namun tidak jarang pembeli yang awam mengenai pemilihan *multifinance* ini, dan cenderung menggunakan perusahaan *multifinance* yang menjadi rekanan dari *dealer* yang mereka kunjungi. Dalam hal ini, kerjasama yang baik antara *multifinance* dengan *dealer* memegang peranan penting.

3.2.4 *The Threats of Substitutes*

Perusahaan *multifinance* tidak bersaing dengan sesama perusahaan *multifinance*. Produk-produk pembiayaan dari bank syariah merupakan salah satu substitusi dari produk pembiayaan perusahaan *multifinance* syariah. Dengan kuatnya kekuatan *buyer* dalam memilih, tentu produk substitusi ini akan menjadi ancaman yang cukup besar. Apalagi kecenderungan masyarakat yang menjadi nasabah suatu bank, akan mempercayakan seluruh kebutuhan keuangannya kepada bank tersebut, dan enggan untuk menggunakan pihak lain, kecuali ada keunggulan lain yang tidak dapat dipenuhi oleh bank tersebut. Disinilah yang menjadi kekuatan dari *multifinance*, yaitu kecepatan dan kemudahan dalam proses pembiayaan, suatu hal yang menjadi kendala bagi perbankan, karena regulasi yang lebih ketat.

3.2.5 *Rivalry Among Existing Competitor*

Dengan jumlah yang terbilang masih sedikit, yaitu hanya 11 perusahaan *multifinance* syariah sampai dengan Desember 2010 (*Bapepam-LK, 2011*) maka tingkat rivalitas diantara perusahaan ini belum ketat. Pasar belum jenuh, dan kebutuhan akan kendaraan tetap meningkat dari tahun ke tahun, khususnya untuk kendaraan roda dua. Terlebih jika memperhitungkan jumlah penduduk yang menjadi target, khususnya sebagai Negara dengan jumlah penduduk muslim terbesar di dunia, seharusnya persaingan sesama perusahaan *multifinance* syariah tidak akan terlalu ketat. Persaingan yang selama ini ada, ialah mengenai kecepatan proses atau *pricing* pembiayaan yang ditawarkan. Untuk hal yang pertama sangat bergantung pada SDM dan sistem yang digunakan oleh perusahaan *multifinance*, sedangkan untuk masalah kedua bergantung pada *cost of fund* sumber dana *multifinance* dan tingkat efisiensi dari *multifinance* syariah tersebut.

3.3 *Operation Environment*

3.3.1 *Customer Profile*

Profil calon *customer* dari perusahaan *multifinance* yang akan didirikan ini merupakan masyarakat yang membutuhkan pembiayaan kendaraan dengan sistem syariah. Dengan kata lain adalah masyarakat yang peduli terhadap

kesyariaahan dalam aktivitas keuangan mereka. Umumnya calon *customer* ini merupakan nasabah bank syariah yang terkendala dalam kecepatan proses di bank syariah.

3.3.2 Suppliers

Suppliers adalah *dealer-dealer* kendaraan baik roda dua maupun roda empat dengan merek Jepang. Pemilihan merek Jepang ini dikarenakan merek-merek ini memiliki *market share* tertinggi di Indonesia.

3.3.3 Creditors

Kreditur atau penyedia dana bagi perusahaan yang akan didirikan ini sebagian besar akan berasal dari *investor-investor* baik perorangan maupun institusi. Selain itu, untuk mendukung ekspansi bisnis ke depan, sumber pendanaan juga dapat berasal dari bank-bank syariah, dengan pola kerjasama *Joint Financing* atau *Channelling*.

3.3.4 Labors

Selain dari pemilik yang juga akan menjadi manajemen perusahaan, akan direkrut juga SDM-SDM untuk mengisi posisi penting seperti tenaga *marketing*, staf keuangan, *risk management*, *human resource*, dan *collection & remedial*.

3.4 Analisa Pasar

3.4.1 Opportunity (Peluang)

Peluang industri keuangan syariah yang masih terbuka lebar di Indonesia, terlebih memperhitungkan posisi Indonesia sebagai Negara dengan penduduk muslim terbesar di dunia. Kebutuhan akan kendaraan baik kendaraan niaga maupun non produktif yang terus meningkat setiap tahunnya, turut membuat industri ini menjadi menarik.

3.4.2 *Threats (Ancaman)*

Sebagai perusahaan *multifinance* syariah yang baru, ancaman muncul dari *multifinance* syariah yang sudah ada, serta dari perbankan syariah yang menawarkan produk sejenis kepada masyarakat.

3.5 **Analisa Internal**

3.5.1 **Sumber Daya**

Didukung dengan sumber daya yang cukup, baik sumber daya manusia maupun finansial, perusahaan ini diyakini akan mampu bersaing dengan *multifinance* syariah yang sudah ada.

3.5.2 **Kekuatan (Strength)**

Perusahaan ini memiliki kekuatan dari manajemen yang akan mengelola perusahaan ini. Dukungan modal yang kuat dan relasi dengan *dealer-dealer* akan menjadi kekuatan tersendiri dari perusahaan ini, selain dari program-program *marketing* yang dipersiapkan untuk menarik pelanggan.

3.5.3 **Kelemahan (Weakness)**

Sebagai perusahaan yang baru, tentunya kelemahan dari perusahaan ini adalah mengenai reputasi perusahaan dan jumlah jaringan. Kelemahan ini akan berusaha diminimalisir dengan program *marketing* untuk meningkatkan reputasi perusahaan, baik bagi *dealer* maupun masyarakat. Sedangkan untuk jumlah jaringan, kami fokus untuk menguatkan *line* bisnis di Jabodetabek, kemudian secara bertahap akan melebarkan sayap perusahaan ke seluruh Indonesia.

3.6 **Strategi**

Definisi dari strategi adalah suatu kumpulan kegiatan-kegiatan yang saling terkait yang digunakan untuk meningkatkan performa perusahaan (Hill & Jones, 1989). Strategi juga merupakan suatu kegiatan pencarian secara sistematis mengenai rencana dari suatu aksi yang bertujuan untuk mengembangkan keunggulan kompetitif (Henderson, 1989). Strategi tersebut dimulai dari

pemahaman akan lingkungan tempat suatu perusahaan itu dan ada apa yang benar-benar dimiliki oleh perusahaan tersebut pada saat tertentu.

Perusahaan yang bergerak disatu bidang tertentu dan mempunyai struktur organisasi yang kecil lebih tepat apabila menggunakan *business level strategy* dibandingkan dengan *corporate level strategy*. Strategi tingkat bisnis menekankan pada bagaimana suatu perusahaan berkompetisi dalam suatu industri ataupun pasar yang lebih spesifik (Grant, 2004). Penerapan *business level strategy* pada AHD *Multifinance* dirasakan cocok, mengingat struktur dan kegiatan perusahaan yang tidak kompleks dan hanya pada satu sektor saja yaitu pembiayaan.

3.7 Perumusan Strategi

Ada berbagai metode untuk menyusun strategi bisnis. Dalam rangka pemilihan strategi bisnis, perlunya dilakukan analisis terkait faktor-faktor eksternal dan internal. Untuk pendirian AHD *Multifinance* Syariah metode yang digunakan adalah *External Factors Evaluation* (EFE) dan *Internal Factors Evaluation* (IFE) (David, 2003).

3.7.1 External Factor Evaluation (EFE)

Proses penyusunan EFE dilakukan dengan identifikasi seluruh faktor diluar perusahaan yang mungkin mempengaruhi jalannya perusahaan dilingkungan dimana perusahaan tersebut beroperasi. Faktor-faktor yang berhasil diperoleh kemudian dipilah-pilah untuk mengetahui mana yang paling mungkin mempengaruhi. Pengelompokan faktor dilakukan menurut sifatnya yang mendukung atau menghambat jalannya perusahaan. Faktor-faktor peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) yang dianggap memberikan kontribusi dengan usaha ini dimuat pada suatu daftar, kemudian diberikan bobot (*weight*). Bobot menunjukkan seberapa penting dan signifikan faktor tersebut mempengaruhi usaha. Jumlah bobot dari semua faktor eksternal adalah satu, yang didistribusikan ke masing-masing faktor.

Tabel 3.1
External Factors Evaluation (EFE) Lembaga Pembiayaan Syariah

<i>External Factors Evaluation (EFE)</i>				
<i>Opportunities</i>		<i>Weight</i>	<i>Rating</i>	<i>Weighted Score</i>
1	Suku bunga BI cenderung stabil	0.02	1	0.02
2	Rating investasi Negara RI meningkat	0.02	1	0.02
3	Proses kredit lama dan berbelit	0.02	2	0.04
4	Tersedianya SDM berkualitas	0.02	2	0.04
5	Peraturan Bank Indonesia yang ketat	0.05	2	0.1
6	Kebutuhan modal yang besar	0.06	3	0.18
7	Demand akan pembiayaan kendaraan bermotor masih besar	0.2	4	0.8
8	Lembaga pembiayaan murni syariah masih sedikit	0.06	2	0.12
9	Kondisi pasar keuangan yang likuid	0.1	3	0.3
<i>Threat</i>		<i>Weight</i>	<i>Rating</i>	<i>Weighted Score</i>
1	Daya beli masyarakat menurun	0.05	2	0.1
2	Persaingan dengan Bank	0.2	2	0.4
3	Faktor politik menjelang Pemilu	0.05	1	0.05
4	Switching cost rendah	0.05	3	0.15
5	Langkanya SDM mahir syariah	0.1	2	0.2
Total weight		1.0		2.52

Sumber : “diolah sendiri oleh penulis”

Dari hasil pembobotan atas faktor-faktor eksternal di atas, bisa dilihat bahwa terdapat dua faktor penting dalam pendirian *multifinance* ini yaitu demand untuk pembiayaan yang *non-bankable* serta persaingan dengan Bank (0.2). Sedangkan tawaran kerjasama dari para pemilik modal dan langkanya SDM mahir syariah memiliki tingkat bobot tinggi kedua (0.1).

3.7.2 Internal Factor Evaluation (IFE)

Jalannya perusahaan juga tergantung dari apa yang sudah dimiliki oleh perusahaan yang merupakan faktor internal. Setelah analisis ancaman dan peluang, maka perlu juga dilakukan analisis terhadap kemampuan dari internal perusahaan. Dibawah ini merupakan evaluasi faktor-faktor internal perusahaan.

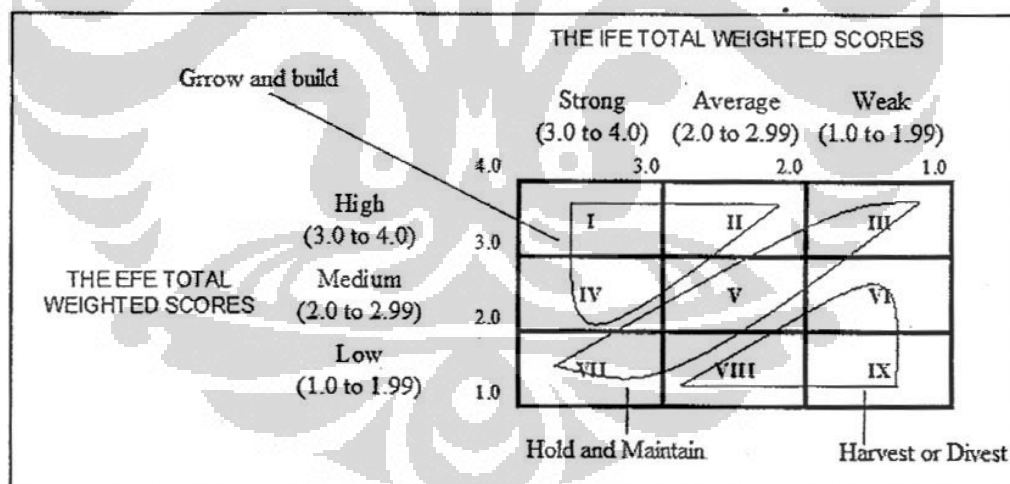
Tabel 3.2
Internal Factors Evaluation (IFE) Perusahaan
Internal Factors Evaluation (EFE)

Internal Factors Evaluation (EFE)				
Opportunities		Weight	Rating	Weighted Score
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 lembaga pembiayaan syariah	0.15	4	0.6
4	Memiliki hubungan yang baik dengan sumber pendanaan	0.05	3	0.15
5	Lokasi	0.15	4	0.6
Weakness		Weight	Rating	Weighted Score
1	Belum terjalinnya hubungan dengan agen penjual kendaraan bermotor	0.2	2	0.4
2	Merupakan pemain baru sehingga belum dikenal	0.15	2	0.3
3	Belum memiliki sistem operasi yang handal	0.05	2	0.1
4	Belum memiliki sumber daya manusia yang cukup	0.1	2	0.2
Total		1.0		2.8

Sumber : “diolah sendiri oleh penulis”

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan kekuatan yang dimiliki perusahaan adalah kehandalan dan pengalaman dari para pemilik perusahaan, yang merupakan peranan penting bagi perusahaan untuk melakukan rencana bisnis ini. Sedangkan kelemahan dari perusahaan ini adalah belum terjalinnya hubungan dengan dealer dan merupakan pemain baru sehingga belum dikenal masyarakat luas untuk menjalankan bisnis ini.

Dengan membuat analisis model EFE dan IFE ini dihasilkan suatu input mengenai hal-hal apa saja yang harus diperhatikan dan dipertimbangkan dalam penyusunan strategi bisnis. Kemudian dilakukan proses pencocokan faktor-faktor eksternal dengan internal. Proses selanjutnya adalah pencocokan dengan menggunakan *Internal External (IE) Matrix* (David, 2003). Pada *IE Matrix* dapat dilihat kondisi dari perusahaan dan strategi yang harus dilakukan. Berdasarkan nilai EFE 2,52 dan IFE 2,80 maka pembiayaan syariah ada pada kuadran V, dengan kondisi dan strateginya adalah *Hold & Maintain* (David, 2003). Dengan kondisi ini maka kondisi perusahaan dapat melangsungkan usahanya dan menggunakan strategi-strategi yang bersifat fokus dan penetrasi pasar.



Gambar 3.3

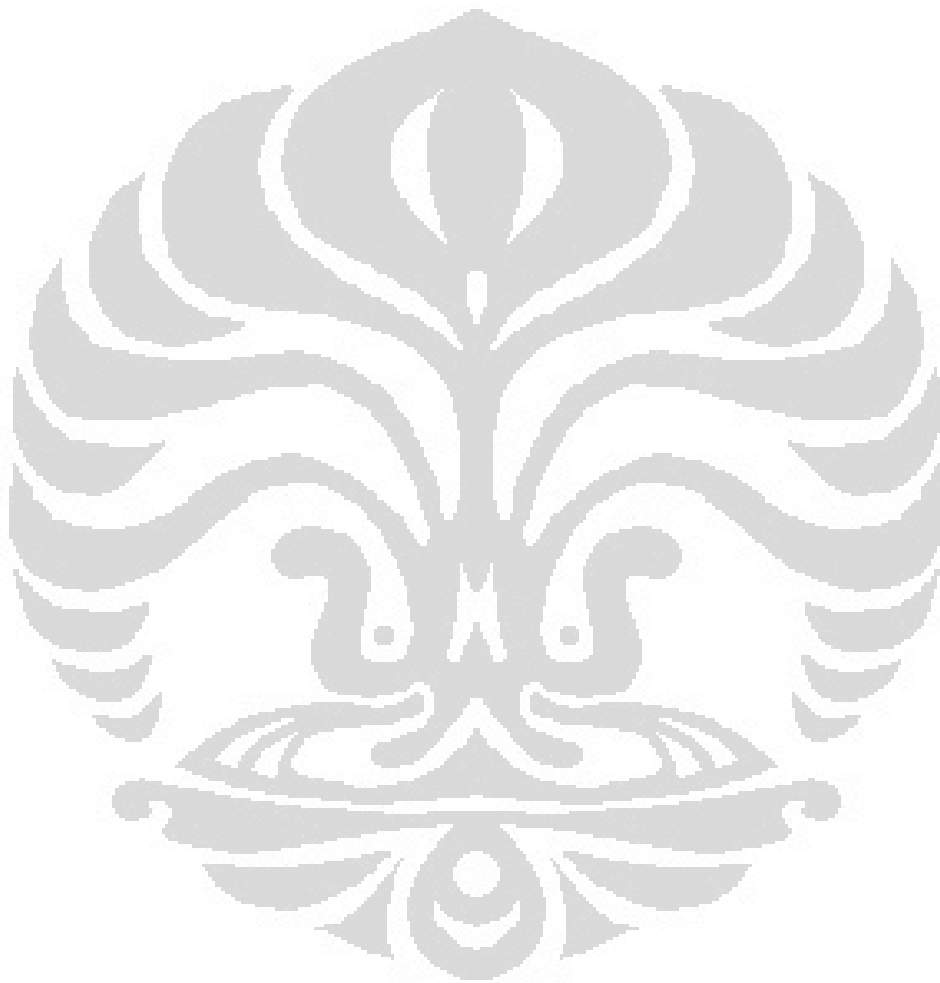
The Internal – External (IE) Matrix

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

3.7.3 *Strength Weakness Opportunities Threat (SWOT) Analysis*

Penggunaan bagan SWOT dalam menentukan strategi-strategi dapat juga dilakukan sehingga dapat diketahui apa saja yang muncul akibat dari interaksi antara faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan, dengan faktor eksternal

yaitu peluang dan ancaman (David, 2003). Dibawah ini adalah hasil penggabungan antara faktor internal maupun external dengan menggunakan *matrix* SWOT.



Tabel 3.3
Analisis SWOT

	<i>STRENGTHS-S</i>	<i>WEAKNESSES-W</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan memimpin perusahaan yang baik 2. Modal yang cukup untuk membangun perusahaan 3. Pengalaman dalam operasi lembaga pembiayaan syariah 4. Memiliki hubungan yang baik dengan sumber pendanaan 5. Lokasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belum terjalinnya hubungan dengan <i>dealer</i> kendaraan bermotor 2. Merupakan pemain baru sehingga belum dikenal 3. Belum memiliki sistem operasi yang handal 4. Belum memiliki sumber daya manusia yang cukup
<i>OPPORTUNITIES-O</i>	<i>SO STRATEGIES</i>	<i>WO STRATEGIES</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Rate BI cenderung stabil 2. Rating investasi meningkat 3. Masyarakat masih membutuhkan lembaga pembiayaan 4. Tersedianya SDM berkualitas 5. Peraturan Bank Indonesia yang ketat 6. Kebutuhan modal yang besar 7. <i>Demand</i> akan pembiayaan untuk usaha yang non-bankable masih besar 8. Lembaga pembiayaan murni syariah masih sedikit 9. Banyak pemodal institusional maupun perorangan yang menawarkan kerjasama 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjalinkan kerjasama formal dengan pemilik modal (S4, O9) 2. Membuat perijinan yang lengkap sesuai dengan aturan yang ada (S1, O5) 3. Merencanakan penyaluran pinjaman semaksimal mungkin untuk memenuhi <i>demand</i> (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. Menjalinkan hubungan dengan penduduk sekitar (W4, O3, O4) 3. Menjalinkan hubungan dengan konsumen yang ada (W2, O8) 4. Berusaha beroperasi secara maksimal sesuai dengan kebutuhan pasar (W3, O3, O7, O8)

Tabel 3.3 (Lanjutan)
Analisis SWOT

	STRENGTHS-S	WEAKNESSES-W
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan memimpin perusahaan yang baik 2. Modal yang cukup untuk membangun perusahaan 3. Pengalaman dalam operasi lembaga pembiayaan syariah 4. Memiliki hubungan yang baik dengan sumber pendanaan 5. Lokasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belum terjalinnya hubungan dengan <i>dealer</i> kendaraan bermotor 2. Merupakan pemain baru sehingga belum dikenal 3. Belum memiliki sistem operasi yang handal 4. Belum memiliki sumber daya manusia yang cukup
THREATS-T	ST STRATEGIES	WT STRATEGIES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Daya beli masyarakat menurun 2. Persaingan dengan Bank 3. Factor politik menjelang Pemilu 4. Switching cost rendah 5. Langkanya SDM mahir syariah 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjalin hubungan yang baik agar mendapatkan kepercayaan dengan pemodal (S1, S3, T5) 2. Menggunakan analisis pengamat untuk memprediksi fluktuasi suku bunga (S1, T1, T2) 3. Penerapan hasil analisis suku bunga pada penetapan margin dan nisbah (S1, T1, T2) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjalin hubungan dengan dealer untuk mendapatkan informasi calon nasabah (W2, T5) 2. Membuat kampanye pembiayaan syariah yang lebih menentramkan (W2, T2)

Dari *matrix* yang di atas diperoleh 11 kombinasi strategi untuk menjalankan usaha ini dalam rangka mengatasi peluang dan ancaman yang ada di lingkungan sekitar perusahaan, yaitu:

- a) Menjalinkan kerjasama formal dengan pemilik modal (S4, O9)
- b) Meyakinkan stakeholder bahwa perusahaan dijalankan oleh professional yang berpengalaman dan memenuhi semua peraturan(S1, O5)
- c) Menggunakan modal kerja sesuai dengan kebutuhan usaha (S2, O6)
- d) Merencanakan penyaluran dana semaksimal mungkin untuk memenuhi demand (S1, S3, O7, O8)
- e) Perusahaan mencari SDM dari warga lokal/setempat sebagai ujung tombak pemasaran (W4, O4)
- f) Remunerasi yang dapat menarik SDM lokal berkualitas (S1, S2, O4)
- g) Menjalinkan hubungan dengan penduduk sekitar (W5, O3, O4)
- h) Menjalinkan hubungan dengan konsumen yang ada (W5, O8)
- i) Menjalinkan hubungan yang baik agar mendapatkan kepercayaan dengan dealer kendaraan bermotor (S1, S3, TS)
- j) Menggunakan analisis pengamat untuk memprediksi tingkat suku bunga (S1, T1, T2)
- k) Suku bunga pasar sebagai komponen penetapan nisbah (S1, T1, T2)

3.8 Pemilihan Strategi Bisnis

Pemilihan strategi bisnis perusahaan lembaga pembiayaan syariah ini akan didasarkan pada hasil analisis industri yang telah dilakukan sebelumnya, bahwa kesimpulan awal adalah usaha pembiayaan syariah cukup menarik untuk dimasuki. Walaupun ketertarikan yang tinggi dari industri ini, untuk bisa memasuki dan mendirikan perusahaan yang mapan di industri ini diperlukan suatu strategi untuk menjalankan perusahaan.

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 (Mullin, 2010).

Pemilihan strategi yang akan digunakan oleh perusahaan yang akan dibentuk dengan menggunakan strategi imitasi (Lieberman, 2006). Hasil SWOT

di atas merupakan strategi yang digunakan oleh para pelaku sektor pembiayaan saat ini. Perusahaan akan mengimitasikan strategi-strategi tersebut kedalam pelaksanaan rencana bisnis ini.

Pengimitasian terhadap strategi yang akan digunakan tidak terbatas (bersumber) pada satu model ataupun satu perusahaan, tetapi dapat pula mengimitasi dengan mengkombinasikan strategi-strategi yang digunakan oleh beberapa kompetitor yang ada dan memodifikasi (apabila diperlukan) sehingga sesuai dengan kebutuhan perusahaan (Mair, 2007).

Dalam hal ini yang akan diimitasi oleh perusahaan adalah kegiatan secara pada umumnya. Imitasi yang akan dilakukan mengenai bagaimana perusahaan melakukan kegiatan penjualannya, waktu penjualan. Kondisi operasional dan proses produksi perusahaan akan mengimitasi kondisi kompetitor yang sudah berjalan (Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008). Selain itu yang dapat dipertimbangkan adalah biaya pinjaman yang sama dengan kompetitor ataupun sedikit lebih murah, dengan mempertimbangkan kondisi yang sedang terjadi dengan penyaluran dana dan kebutuhan masyarakat.

Dalam bidang sumber daya manusia, pengimitasian dapat dilakukan pada penetapan gaji tenaga kerja, perusahaan dapat mengikuti penetapan biaya yang dilakukan oleh kompetitor, khususnya para pekerja yang berasal dari wilayah sekitar. Dengan mengimitasi dan menggabungkan dengan kemampuan internal yang sudah dimiliki, maka diharapkan dapat meminimalisir risiko sehingga perusahaan dapat memperoleh keuntungan yang diproyeksikan (Lieberman, 2006).

Selain strategi imitasi, pada fungsi operasional perusahaan strategi yang diterapkan adalah optimalisasi kemampuan produksi dan efisiensi. Berdasarkan pada IE matrix sebelumnya, didapatkan bahwa kondisi dari perusahaan adalah *Hold & Maintain*, yang berarti bahwa pada saat ini perusahaan seharusnya fokus dan penetrasi pasar. Dengan dasar inilah perusahaan akan menjalankan usahanya.

Dengan demikian maka strategi yang akan dilakukan mencakup strategi imitasi yang mengedepankan prinsip fokus, optimalisasi dan efisien untuk melakukan penetrasi pasar. Berdasarkan semua strategi yang disebutkan,

perusahaan akan membuat program-program sesuai dengan fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan.

Kegiatan awal yang harus dilakukan oleh perusahaan adalah dengan memulai kegiatan persiapan pendirian perusahaan. Ketetapan kegiatan pada tahap persiapan pendirian perusahaan ini menjadi sangat menentukan karena apabila tidak sesuai dengan waktu, akan mengganggu rencana yang telah ditetapkan. Selain itu dengan berjalannya kegiatan ini berarti pengeluaran perusahaan juga sudah mulai berjalan. Ketetapan waktu pelaksanaan akan juga mempengaruhi alur kas dari perusahaan dan tujuan-tujuan finansial lainnya. Untuk tahapan pra operasi ini maka dicanangkan 3 parameter agar efektivitas dan efisiensi dari tahap ini dapat sesuai dengan tujuan perusahaan. Berikut penjabarannya:

- a. Keberhasilan persiapan pendirian yang terdiri dari:
 - Perijinan lengkap
 - Pemilihan lokasi kantor
 - Penjajagan hubungan dengan dealer
 - *Man power* terpenuhi secukupnya
- b. Ketepatan waktu kegiatan-kegiatan di atas.
- c. Pengeluaran dari tahapan ini sesuai dengan anggaran yang direncanakan

Kondisi selanjutnya setelah kegiatan pra-operasi tercapai adalah terwujudnya produktivitas optimum dan stabil untuk mendapatkan nasabah. Dengan produktivitas yang stabil, perusahaan dapat melakukan prediksi secara tepat dalam menentukan berapa besar dana yang dapat disalurkan, sehingga menambah pinjaman dari perbankan bila diperlukan.

Kondisi yang kedua yang harus dicapai adalah kemampuan perusahaan untuk melakukan penetrasi pasar untuk mendapatkan pangsa pasar pembiayaan secara syariah. Dengan strategi penetrasi pasar diharapkan perusahaan mendapatkan pangsa pasar yang ada di daerah tersebut. Besarnya kebutuhan akan pembiayaan konsumsi ini menjadi peluang untuk mendapatkan pangsa pasar tersebut, hanya bagaimana mendapatkannya secara cepat agar pada awal masa berjalannya perusahaan dapat menyalurkan pinjaman sesuai dengan modal awal yang dimiliki dan agar pengeluaran yang terjadi akibat proses awal pendirian perusahaan dapat ditutupi dengan margin yang ada.

Dari strategi dan visi yang dapat disimpulkan parameter keberhasilan dari strategi bisnis dari AHD *Multifinance* adalah :

- a. Rata-rata penyaluran pinjaman sebesar Rp 25 Milyar per bulan
- b. Memiliki jangkauan nasabah diseluruh Jabodetabek dan Cikampek
- c. Mencapai *return of equity* (ROE) minimal 20%

3.9 Strategi Fungsional

Setelah ditentukan parameter keberhasilan, maka guna mencapai tujuan perusahaan, parameter tersebut harus diturunkan ke dalam strategi fungsional. Strategi-strategi tersebut dijabarkan di tiap-tiap fungsi dari perusahaan dibawah ini:

3.9.1 Fungsi Operation

Dari fungsi operasional perusahaan, maka strategi yang ditempuh dalam operasi pembiayaan adalah dengan mengoptimalkan sumber daya yang ada dengan efisien. Agar tujuan tersebut dapat terpenuhi, maka harus dilakukan dengan memastikan bahwa sumber dana beserta harus efisien dan tenaga kerja berfungsi sesuai dengan waktu dan target yang ditentukan. Biaya dana sangat menentukan besaran pinjaman yang bisa diberikan, tenaga kerja memastikan proses operasi perusahaan berjalan lancar.

3.9.2 Fungsi Pemasaran dan Humas

Untuk mencapai parameter bisnis yang telah dicanangkan di atas, maka kontribusi di fungsi pemasaran adalah dua bentuk. Bentuk pertama adalah dapat melakukan kegiatan promosi dan pemasaran pada masa pendirian agar jumlah penyaluran pinjaman dapat mencapai angka yang diinginkan pada saat beroperasinya perusahaan secara penuh. Bentuk kedua adalah mengoptimalkan pelayanan untuk mendapatkan nasabah.

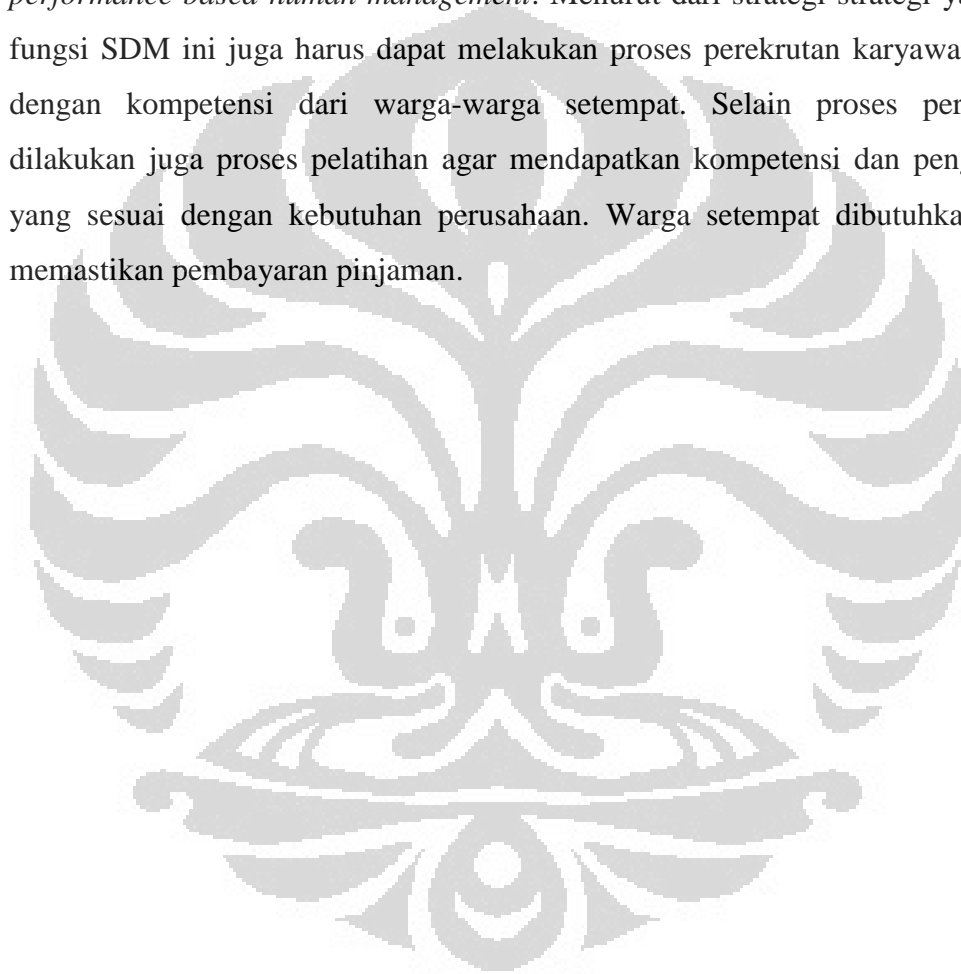
3.9.3 Fungsi Keuangan

Kontribusi dari fungsi keuangan dapat diraih dengan melakukan strategi pembiayaan sendiri untuk pendirian dan operasional perusahaan. Ditambah lagi

dengan monitoring *cash flow* agar tetap mengalir sesuai proyeksi. Untuk itu, perusahaan akan menerapkan kebijakan menarik dana dari investor hanya setelah mendapatkan kepastian adanya permintaan nasabah. Pada akhir tahun, perusahaan akan membagikan laba untuk keperluan perusahaan dan pemilik.

3.9.4 Fungsi Sumber Daya Manusia

Dari fungsi SDM perusahaan, maka strategi yang ditempuh adalah *performance based human management*. Menurut 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. Warga setempat dibutuhkan untuk memastikan pembayaran pinjaman.



BAB 4 PROFIL PERUSAHAAN

4.1 Profil Perusahaan

Perusahaan yang akan didirikan sebagai awal rencana usaha ini dalam bentuk perseroan terbatas. Kegiatan usaha berupa *multifinance* syariah yang kedudukan kantor pusatnya berada di Jakarta.

Sesuai dengan peraturan dan undang-undang 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)

Nama Perusahaan : PT AHD *Multifinance* Syariah
Bidang kegiatan : *Multifinance* dengan menjalankan prinsip-prinsip syariah didalamnya.
Bentuk Perusahaan : Perseroan Terbatas (PT)
Kantor Pusat : Kawasan mega kuningan, Jakarta
Kantor cabang : Berbagai daerah di Jabodetabek
Struktur Permodalan : Modal disetor Rp 100 milyar
Pemegang Saham : Wisnu Julianto
Daroe Handojo
Hari Chairul Damanik
Equity Investor : ABC *Funds* (Modal asing)

4.2 Visi Perusahaan

Menjadi Perusahaan *Multifinance* yang murni syariah dengan asset terbesar di Indonesia sebelum tahun 2020.

4.3 Misi Perusahaan

- Memberikan penyaluran kredit dalam bentuk akad syariah kepada para pengusaha kecil maupun menengah dan masyarakat pada umumnya
- Menerapkan nilai-nilai syariah dalam setiap aktivitas perusahaan
- Menjalankan roda perusahaan secara efektif dan efisien
- Memberikan kredit berbasis akad syariah yang tepat guna
- Pengelolaan sumber daya manusia yang tepat guna

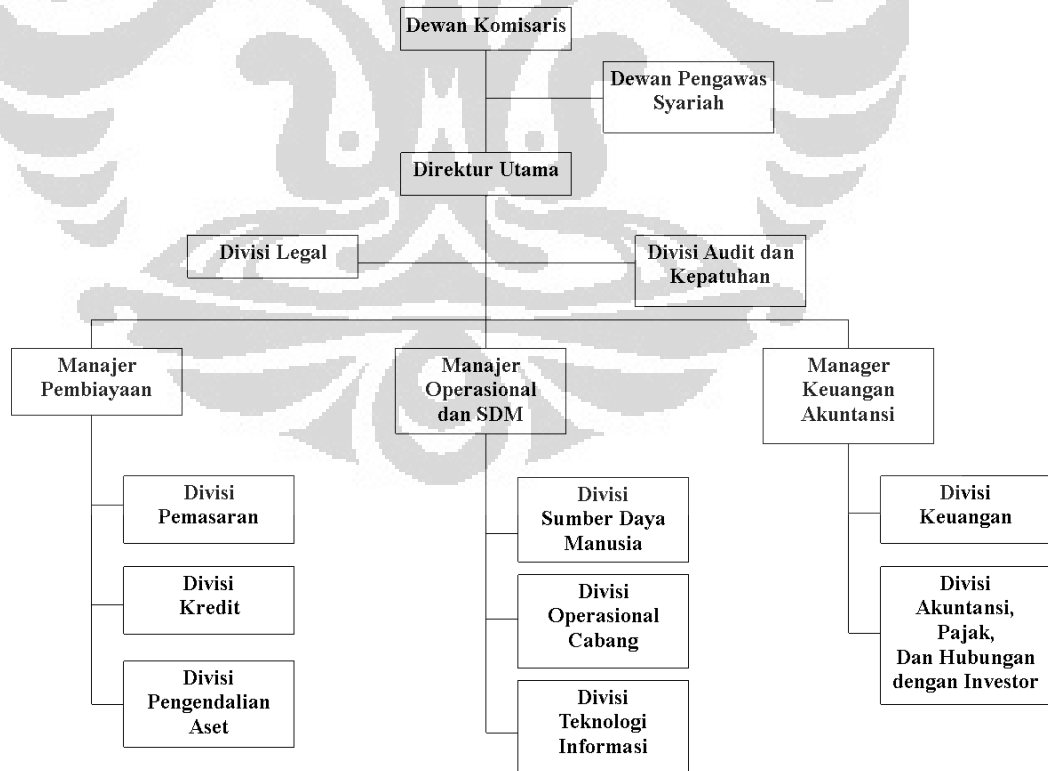
4.4 Long-term objective

Objektif jangka panjang perusahaan untuk lima tahun mendatang adalah:

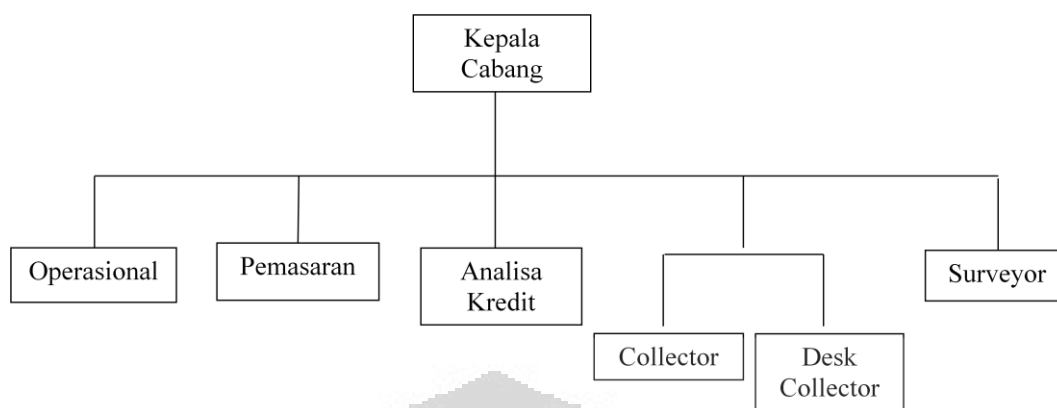
- Membuka cabang-cabang baru di pulau Jawa.
- Menghasilkan *Return Average On Equity* (RAOE) pada tahun ke lima diatas 20%.

4.5 Struktur Organisasi

Struktur organisasi perusahaan dijabarkan sebagai berikut.



Gambar 4.1
Struktur Organisasi Perusahaan



Gambar 4.2
Struktur Organisasi Kantor Cabang

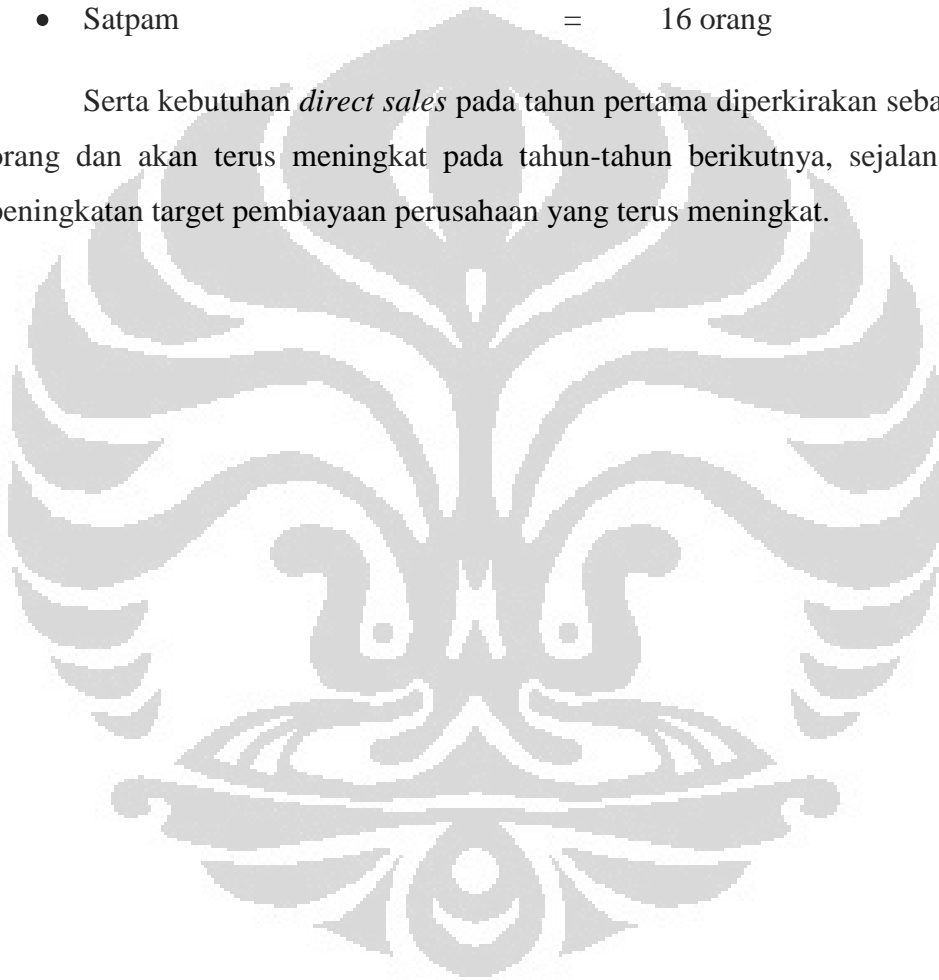
4.6 *Personnel Planning*

AHD *multifinnace* syariah terdiri dari komisaris, direksi dan dewan pengawas syariah serta para karyawan-karyawan sesuai bidangnya masing-masing. Jumlah total seluruh karyawan diawal pendirian perusahaan adalah 96 Orang, yang terbagi sebagai berikut:

- Komisaris = 2 orang
- DPS = 2 orang
- Direktur = 1 orang
- Legal = 1 orang
- Manajer Pembiayaan = 1 orang
- Pemasaran = 20 orang
- Kredit = 2 orang
- Pengendalain aset = 2 orang
- Manajer Operasional dan SDM = 1 orang
- SDM = 2 orang
- Operasional = 3 orang
- IT = 3 orang
- Manajer keuangan dan akuntansi = 1 orang
- Keuangan = 3 orang

- Akuntansi dan pajak = 3 orang
- Kepala cabang = 6 orang
- Analisa kredit = 5 orang
- Collector = 5 orang
- Desk Collector = 5 orang
- Surveyor = 5 orang
- OB = 7 orang
- Satpam = 16 orang

Serta kebutuhan *direct sales* pada tahun pertama diperkirakan sebanyak 42 orang dan akan terus meningkat pada tahun-tahun berikutnya, sejalan dengan peningkatan target pembiayaan perusahaan yang terus meningkat.



BAB 5

PERENCANAAN KEUANGAN DAN ANALISIS KELAYAKAN INVESTASI

Setelah dilakukan analisis produk, rencana pengelolaan SDM, penjelasan operasional dan optimalisasi strategi perusahaan, maka tahapan yang tidak kalah penting selanjutnya adalah mengkomunikasikannya dalam bahasa keuangan melalui perencanaan keuangan dan analisis kelayakan investasi. Dalam bab ini akan dijabarkan mengenai perincian biaya, perencanaan kebutuhan investasi dan kebutuhan modal pembiayaan, perencanaan sumber dana, proyeksi pendapatan, laba/rugi, arus kas, neraca, serta rasio keuangan selama lima tahun dan uji kelayakan investasi.

Untuk merencanakan keuangan pembiayaan dimaksud diperlukan pembentukan beberapa asumsi dasar untuk melakukan proyeksi kinerja keuangan perusahaan di masa mendatang. Adapun asumsi-asumsi mendasar yang digunakan dalam rencana usaha pembiayaan ini adalah sebagai berikut :

1. Dana investasi yang digunakan untuk pendirian PT AHD *multifinance* syariah 15% berasal dari para pendiri perusahaan yaitu Wisnu Julianto, Daroe Handojo dan Hari Chairul yang selanjutnya membentuk *musyarakah*. Sisanya sebesar 85% berasal dari *equity investor*.
2. Dana pembiayaan berasal dari *equity investor* dan perbankan syariah dengan sistem *musyarakah*. Dimana dana pembiayaan dari bank turun pada saat terjadi transaksi dengan konsumen. Asumsi nisbah bagi hasil Bank dibandingkan perusahaan sebesar 60 : 40 dengan menggunakan sistem *revenue sharing*.
3. Pembiayaan menggunakan akad *Murabahah*, *Mudharabah* dan *Salam*. Akan tetapi karena keterbatasan penulis sehingga proyeksi bisnis ini hanya memuat pembiayaan *murabahah* untuk kendaraan bermotor saja, baik roda empat maupun kendaraan bermotor roda dua.
4. Perencanaan keuangan yang disusun merupakan proyeksi keuangan selama 5 (lima) tahun.

5. Umur ekonomis aktiva tetap terdiri dari 3 (tiga) tahun untuk perlengkapan kantor seperti komputer, 5 (lima) tahun untuk sistem aplikasi dan 8 (delapan) tahun untuk kendaraan.
6. Perusahaan menghindari aset *inventory* dalam bentuk barang, kecuali aset yang berasal dari sita akibat ketidakmampuan pembayaran dari konsumen dan akan langsung di lelang (jual).
7. Pendirian perusahaan pada tahun 2012 dengan perencanaan operasi juga pada tahun yang sama.
8. Adapun asumsi yang digunakan untuk menyusun proyeksi keuangan dimasa mendatang, sebagai berikut :

Tabel 5.1
Asumsi Proyeksi Keuangan

Indikator	2012	2013	2014	2015	2016
Inflasi	8,01%	8,01%	8,01%	8,01%	8,01%
Pajak	25%	25%	25%	25%	25%
SBSN	9,25%	9,25%	9,25%	9,25%	9,25%
<i>Country Risk</i>	7,3%	7,3%	7,3%	7,3%	7,3%
NPL ADMF	1,1%-1,4%	1,1%-1,4%	1,1%-1,4%	1,1%-1,4%	1,1%-1,4%
NPL Bank (Worst Scenario)	5%	5%	5%	5%	5%

Sumber: dari berbagai sumber, ”diolah sendiri”

- a. Tingkat inflasi yang digunakan adalah rata-rata tingkat inflasi lima tahun terakhir yaitu dari tahun 2006 sampai dengan tahun 2010, yaitu sebesar 8,01% (Bank Indonesia, 2011).
- b. Tingkat pajak sesuai peraturan UU Pajak tahun 2010 sebesar 25%.
- c. Surat Berharga Syariah Negara 5 tahun seri IFR0003 (setelmen pada 14 Mei 2010 dan jatuh tempo pada 15 September 2015) yaitu 9,25% (Bank Indonesia, 2010).
- d. Nilai *country risk* Indonesia sebesar 7,3% pada tahun 2011 sebagaimana hasil penelitian Pablo Fernandez, Javier Aguirreamalloa dan Luis Corres, 2011.
- e. *Non Performing Loan* (NPL) dapat dijadikan salah satu acuan dalam mengcapture profil risiko dalam sektor industri *multifinance* ini (AG Pahlevi,2011). Untuk *benchmark* dalam sektor ini dapat digunakan NPL Adira Dinamika Multi Finance (ADMF) yang rata-rata sebesar 1,3-1,4%

di tahun 2010 dan 2011. Untuk September 2011, NPL-nya di level 1,4%. Namun demikian, terdapat tren kenaikan NPL yang menandakan penurunan kualitas kredit yang harus diwaspadai. Dalam hal ini, asumsi yang digunakan menggunakan *worst scenario* dari standar kesehatan NPL perbankan yaitu 5% (normal 2,7%). Secara *nature* pembiayaan *multifinance* menyerupai perbankan namun sesuai dengan ketentuan perundang-undangan tidak diperbolehkan untuk menghimpun dana dari masyarakat. Seharusnya untuk NPL *multifinance* berada dibawah tingkat tersebut. Dengan menggunakan acuan tersebut maka mitigasi risiko mengenai pencadangan piutang tidak tertagih perusahaan sebesar 2% dari Pembiayaan

Faktor-faktor yang akan dibahas dalam bab ini, adalah sebagai berikut :

5.1 Biaya Pra-Operasi

Biaya pra-operasi adalah biaya pendirian atau dalam rangka persiapan operasional perusahaan antara lain seperti biaya perizinan, perancangan dan konsultasi diamortisasi selama lima tahun (dapat dilihat pada tabel 5.3).

5.2 Kebutuhan Investasi dan Modal Pembiayaan

Rencana kebutuhan investasi mencakup semua pengeluaran dalam pendirian perusahaan *multifinance* syariah, yang dapat dikelompokkan sebagai berikut :

- Biaya pembelian aktiva tetap (dapat dilihat pada tabel 5.2).
- Total investasi termasuk biaya modal kerja awal (tabel 5.3).
- Metode penyusutan yang digunakan adalah metode *straight line* (garis lurus) dengan nilai sisa ditetapkan nihil (tabel 5.4 dan 5.5).

Tabel 5.2
Aktiva Tetap

AKTIVA TETAP			
		Detail (Rp)	Jumlah (Rp)
1	Bangunan		
	Partisi dan interior	2.000.000.000	
	Total		2.000.000.000
2	Penerapan IT		
	Komputer	165.000.000	
	Sistem dan aplikasi	3.000.000.000	
	Setup website	10.000.000	
	Jaringan dan LAN	88.500.000	
	Peralatan pendukung lain	82.500.000	
	Total		3.346.000.000
3	Kendaraan		
	Kendaraan Kantor	3.300.000.000	
	Mobil Pick Up	536.000.000	
	Mobil Derek	480.000.000	
	Total		4.316.000.000
	Total aktiva		9.662.000.000

Investasi pada aktiva tetap terdiri dari partisi dan interior bangunan, penerapan IT seperti komputer, sistem aplikasi dan jaringan serta kendaraan operasional. Perusahaan tidak merencanakan untuk memiliki bangunan dalam lima tahun kedepan sehingga untuk pelaksanaan operasionalnya perusahaan akan menyewa bangunan. Rincian aktiva tetap terdapat pada Lampiran.

Tabel 5.3
Initial Investment

No Initial Investment		Nilai Investasi	
		Detail (Rp)	Jumlah (Rp)
1	Biaya Pra-Operasi		
	Perijinan	100.000.000	
	Perencanaan	50.000.000	
	Konsultan	500.000.000	
	Lain-lain	25.000.000	
			675.000.000
2	Sewa Gedung / Bangunan		
	Kantor Pusat	500.000.000	
	Kantor Cabang	500.000.000	
	Gudang	500.000.000	
	Partisi dan interior	2.000.000.000	
			3.500.000.000
3	Penerapan IT		
	Komputer	165.000.000	
	Sistem dan aplikasi	3.000.000.000	
	Setup website	10.000.000	
	Jaringan dan LAN	88.500.000	
	Peralatan pendukung lain	82.500.000	
			3.346.000.000
4	Utilitas		100.000.000
5	Kendaraan		
	Kendaraan Kantor	3.300.000.000	
	Mobil Pick Up	536.000.000	
	Mobil Derek	480.000.000	
			4.316.000.000
6	Modal kerja		3.000.000.000
7	Pembiayaan Dana Sendiri		85.063.000.000
Total Investasi			100.000.000.000

Investasi awal mencakup biaya pra operasi (terkait perizinan, perencanaan dan biaya lain terkait), sewa bangunan operasional, penerapan IT (dan peralatan pendukungnya), biaya utilitas, pembelian kendaraan operasional dan modal kerja dan pembiayaan dana sendiri.

d. Rincian umur manfaat aktiva tetap sebagai berikut:

Tabel 5.4
Umur Manfaat Aktiva Tetap

Aktiva Tetap	Umur Manfaat
Partisi dan interior	5 tahun
Komputer	3 tahun
Sistem dan Aplikasi	5 tahun
Kendaraan	8 tahun

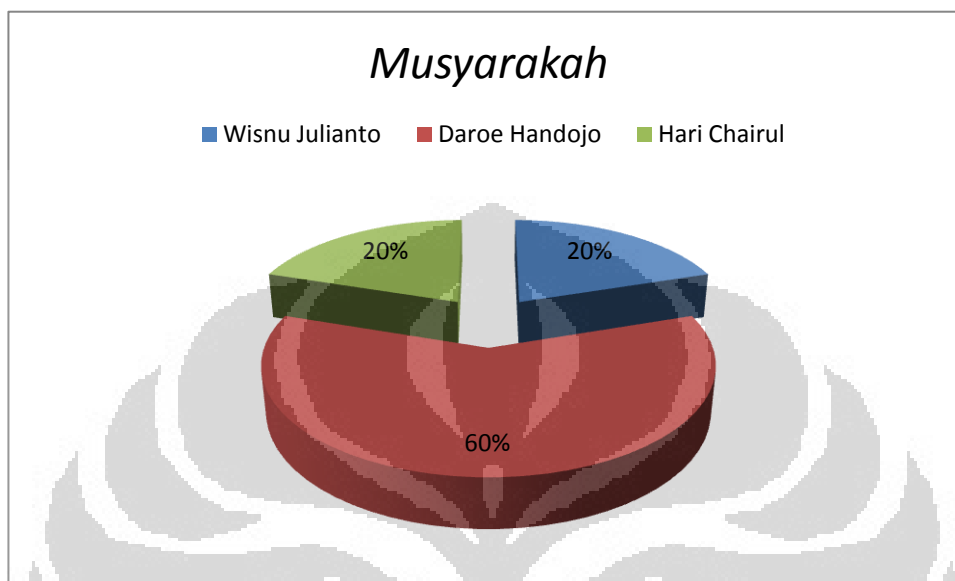
Tabel 5.5
Depresiasi Aset

Depresiasi					
Tahun	1	2	3	4	5
Partisi dan interior	400.000.000	400.000.000	400.000.000	400.000.000	400.000.000
Akumulasi	400.000.000	800.000.000	1.200.000.000	1.600.000.000	2.000.000.000
Nilai sisa	1.600.000.000	1.200.000.000	800.000.000	400.000.000	-
				214.500.000	
Komputer	55.000.000	55.000.000	55.000.000	71.500.000	71.500.000
Sistem	619.700.000	619.700.000	619.700.000	619.700.000	619.700.000
Akumulasi	674.700.000	674.700.000	674.700.000	691.200.000	691.200.000
Nilai sisa	2.671.300.000	1.996.600.000	1.321.900.000	845.200.000	154.000.000
Kendaraan	539.500.000	539.500.000	539.500.000	539.500.000	539.500.000
Akumulasi	539.500.000	1.079.000.000	1.618.500.000	2.158.000.000	2.697.500.000
Nilai sisa	3.776.500.000	3.237.000.000	2.697.500.000	2.158.000.000	1.618.500.000
Total depresiasi	1.214.200.000	1.214.200.000	1.214.200.000	1.230.700.000	1.230.700.000
Total akumulasi depresiasi	1.214.200.000	2.428.400.000	3.642.600.000	4.873.300.000	6.104.000.000

Untuk kepentingan pencatatan dan proyeksi keuangan, seluruh aktiva tetap didepresiasi dengan metode garis lurus dan nilai residu nihil. Partisi dan interior serta sistem IT perusahaan didepresiasi selama lima tahun. Komputer didepresiasi selama tiga tahun sedangkan untuk kendaraan didepresiasi selama delapan tahun. Investasi kembali atas aset yang telah habis masa manfaatnya diasumsikan akan dilakukan pada tahun selanjutnya, sebagai contoh nilai manfaat komputer yang akan habis pada akhir tahun ketiga akan dibeli kembali pada tahun keempat dengan mempertimbangkan nilai inflasi pada saat itu.

5.3 Sumber Dana Pembiayaan

Sumber dana modal awal perusahaan berasal dari dana pribadi para pendirinya yang telah sepakat membuat *syirkah* atau *musyarakah*. Ilustrasi dan perincian dana dimaksud sebagai berikut:

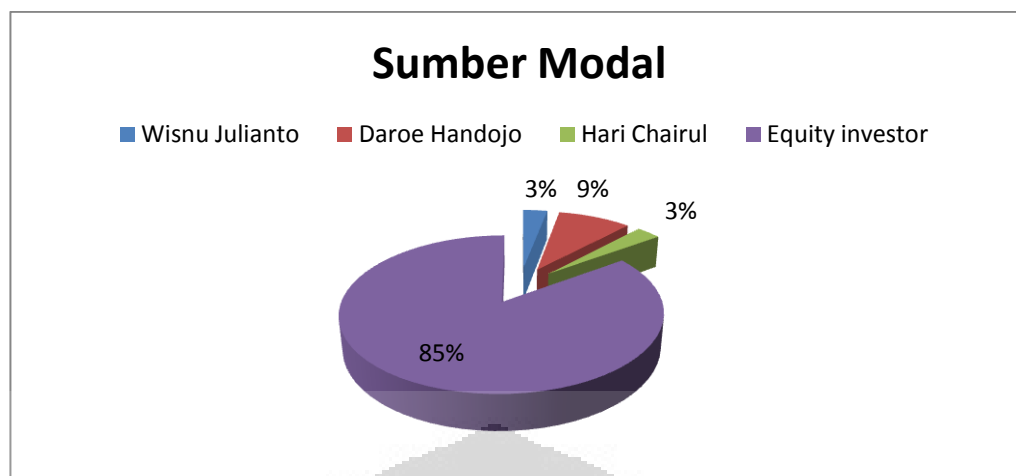


Gambar 5.1
Musyarakah

Namun demikian, untuk membuat *multifinance* di Indonesia Peraturan Menteri Keuangan (Pasal 15 PMK 84/2006) mensyaratkan dana minimal Rp100milyar sehingga dibutuhkan *Equity Investor* untuk menunjang modal pendanaan.

Sumber dana untuk *Initial Investment*

Kebutuhan akan pendanaan investasi berasal dari pemodal. Dengan perincian sebagai berikut:



Gambar 5.2
Sumber Dana *Initial Investment*

Adapun persentase porsi kepemilikan modal untuk *Initial Investment* dapat dijabarkan sebagai berikut:

Tabel 5.6
Sumber Modal Awal Perusahaan

Sumber Modal	%	Modal (Rp)
Pendiri	15%	15.000.000.000
<i>Equity investor</i>	85%	85.000.000.000

Pendiri menyetorkan modal kepemilikan sebesar 15% atau setara dengan Rp15 milyar, sedangkan *Equity Investor* menyetorkan modal sebesar 85% atau setara dengan Rp85milyar.

Tabel 5.7
Rincian Modal Pendiri

Nama	%	Modal (Rp)
Wisnu Julianto	20%	3.000.000.000
Daroe Handoyo	60%	9.000.000.000
Hari Chairul	20%	3.000.000.000
Jumlah		15.000.000.000

Pendiri terdiri dari 3 orang dimana untuk Sdr.Daroe Handoyo menyetorkan modal sebesar Rp9milyar sedangkan untuk kedua pendiri lainnya yaitu Sdr.Wisnu Julianto dan Sdr.Hari Chairul masing-masing menyetorkan Rp3milyar.

5.4 Proyeksi Laba/Rugi

Dalam menghitung proyeksi laba/rugi, berbagai asumsi digunakan dalam menentukan :

1. Pendapatan
2. Target Pembiayaan *Murabahah* dan
3. Beban Operasional

5.4.1 Pendapatan

Sebagian besar pendapatan dalam bisnis ini berasal dari pembiayaan, kemudian provisi dan administrasi serta pendapatan lain-lain.

Sesuai dengan strategi yang telah dibuat dimana pada tahun pertama ditargetkan jumlah pembiayaan *murabahah* sebesar 6000 unit kendaraan yaitu 1000 unit berupa kendaraan roda empat (mobil) dan 5000 unit kendaraan roda dua (motor) (Tabel 5.12). Asumsi perbandingan tersebut berdasarkan data terakhir yaitu data tahun 2009, dimana perkembangan jumlah kendaraan bermotor menurut jenisnya untuk tahun 1987 sampai dengan tahun 2009, yaitu sebesar satu perlima atau satu mobil berbanding dengan lima motor (www.bps.go.id). Selanjutnya dengan menggunakan metode pembobotan berdasarkan tingkat penjualan mobil maka diasumsikan bahwa nilai pembiayaan sebesar Rp215.213.000,- (Tabel 5.10). Asumsi tersebut diambil dari harga mobil Toyota, didasari bahwa merek Toyota menduduki urutan pertama untuk kelas mobil berpenumpang terbanyak berdasarkan merk, sedangkan untuk mobil komersial terbanyak nomor satu berdasarkan merk adalah mitsubishi. Perbandingan antara mobil berpenumpang dan mobil komersial kurang dari sepertiga (<http://otomotif.kompas.com>).

Untuk roda dua atau motor asumsi menggunakan harga jual motor honda dengan sistem pembobotan berdasarkan penjualan seperti halnya pada kendaraan roda empat (mobil).

Berikut asumsi-asumsi lain terkait pendapatan :

- Pendapatan dan beban diakui berdasarkan metode akrual.
- Pendapatan provisi berasal dari provisi pembiayaan yaitu sebesar 1% dari total pembiayaan.
- Pendapatan administrasi merupakan pendapatan yang diperoleh dari konsumen pada saat terjadi perjanjian pembiayaan konsumen pertama kali ditandatangani yaitu sebesar Rp. 1.000.000,- untuk kendaraan roda

empat (mobil) dan sebesar Rp. 250.000,- untuk kendaraan roda dua (motor).

- Pendapatan denda dan penalti keterlambatan akan otomatis menjadi dana kebajikan. Denda dan pinalti diberikan untuk memberikan efek jera bagi konsumen agar tidak menunggak atau memundurkan pembayaran. Diasumsikan 0,5% dari total pembiayaan.
- Pendapatan lain-lain berasal dari keuntungan penjualan aset yang di sita, pengembalian dari sisa biaya asuransi yang tidak di klaim dan lain sebagainya. Diasumsikan sebesar 0,25% dari total pembiayaan.

Tabel 5.8
Komposisi Mobil Penumpang

Mobil Penumpang	Harga (Rp)	Porsi	Harga Komposit Mobil Penumpang (Rp)
Avanza	170.700.000	40%	68.280.000
Yaris	201.650.000	20%	40.330.000
Innova	249.950.000	30%	74.985.000
Fortuner	434.650.000	10%	43.465.000
Harga Komposit Mobil Penumpang		100%	227.060.000

Dari merk mobil toyota dipilih empat merk yang penjualannya terbesar, yaitu Avanza, Yaris, Innova dan Fortuner. Dengan menggunakan patokan harga di bulan Desember 2011 yang diproporsionalkan, diperoleh harga komposit untuk menentukan asumsi harga mobil penumpang yaitu sebesar Rp227.060.000,.

Tabel 5.9
Komposisi Mobil Komersial

Mobil Komersial	Harga (Rp)	Porsi	Harga Komposit Mobil Komersial (Rp)
Mitsubishi Colt Pick up	78.800.000	20%	15.760.000
Mitsubishi L300 Minibus	174.450.000	20%	34.890.000
Mitsubishi truk fuso	228.200.000	60%	136.920.000
Harga Komposit Mobil Komersial (Rp)		100%	187.570.000

Menggunakan merk mobil Mitsubishi diperoleh asumsi harga komposit mobil komersial sebesar Rp187.570.000,00 berdasarkan proporsi tiga jenis mobil komersial dengan acuan harga bulan Desember 2011 (www.ktb.co.id).

Tabel 5.10
Harga Komposit Mobil

Jenis Mobil	Harga Komposit per Jenis	Porsi	Harga Komposit Akhir
Mobil Penumpang	227.060.000	70%	158.942.000
Mobil Komersial	187.570.000	30%	56.271.000
Harga Komposit Mobil		100%	215.213.000

Setelah memperoleh asumsi harga mobil penumpang dan komersial kemudian diproporsionalkan kembali dengan perbandingan 70:30 dan didapatkan asumsi harga komposit mobil sebesar Rp215.213.000,00.

Tabel 5.11
Harga Komposit Motor

Jenis Motor	Harga (Rp)	%	Harga Komposit Motor (Rp)
Honda Beat	12.550.000	20%	2.510.000
Honda Scoopy	13.700.000	25%	3.425.000
Honda Supra X 125	15.850.000	30%	4.755.000
Honda Mega Pro	18.300.000	10%	1.830.000
Honda Tiger	25.100.000	15%	3.765.000
Harga Komposit Motor		100%	16.285.000

Sedangkan untuk harga motor digunakan acuan dari lima jenis motor bermerk Honda dengan pedoman harga bulan Desember 2011 diproporsionalkan dan diperoleh harga motor sebesar Rp16.285.000,00.

5.4.2 Target Pembiayaan *Murabahah*

Jumlah target pembiayaan dalam unit, dirinci dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 5.12
Jumlah Unit Pembiayaan

Tahun	2012	2013	2014	2015	2016
Mobil	1.000	2.000	3.000	4.000	5.000
Motor	5.000	10.000	15.000	20.000	25.000
Total	6.000	12.000	18.000	24.000	30.000

5.4.3 *Mark-up* Harga Pembiayaan *Murabahah*

Dalam akad *murabahah* dikenal dengan adanya *mark-up* harga diawal. Dimana dalam perencanaan ini *mark-up* harga diasumsikan 28% dari pembiayaan atau 28% dari harga produk dikurangi uang muka untuk jangka waktu pembiayaan

selama 3 tahun. Alasan mengapa *mark-up* tersebut berasal dari pembiayaan karena besaran uang muka dapat berbeda-beda tergantung keinginan konsumen dengan minimal uang muka untuk kendaraan roda empat sebesar 20%. Berikut ilustrasi dan perbandingan dengan *multifinance* lain dapat terlihat pada Tabel 5.13.

Tabel 5.13
Perbandingan dengan Multifinance Lain

Perbandingan dengan multifinance lain			
	Adira Finance	AHD syariah	Selisih
Harga	249.950.000	249.950.000	-
DP	79.486.434	57.099.689	
Asuransi		13.947.210	
DP + Asuransi	79.486.434	71.046.899	8.439.535
Cicilan	7.075.839	7.109.689	(33.850)
Total cicilan	247.654.365	248.839.111	(1.184.746)
Total DP + cicilan	327.140.799	319.886.010	7.254.789
Kenaikan harga	30%	28%	2%
*Jangka waktu tiga tahun			
** Untuk Adira Finance DP sudah termasuk biaya asuransi <i>All-risk</i> selama 3 tahun			

Sehingga proyeksi jumlah pembiayaan baru dalam rupiah adalah:

Tabel 5.14
Jumlah Pembiayaan dalam Rupiah

A. Jumlah Pembiayaan Baru dalam Rp					
Jenis Pembiayaan	2012	2013	2014	2015	2016
Mobil	215.213.000.000	473.468.600.000	774.766.800.000	1.119.107.600.000	1.506.491.000.000
Motor	81.425.000.000	179.135.000.000	293.130.000.000	423.410.000.000	569.975.000.000
Total	296.638.000.000	652.603.600.000	1.067.896.800.000	1.542.517.600.000	2.076.466.000.000
B. Pembiayaan setelah Pembayaran Uang Muka					
Jenis Pembiayaan	2012	2013	2014	2015	2016
Mobil	172.170.400.000	378.774.880.000	619.813.440.000	895.286.080.000	1.205.192.800.000
Motor	65.140.000.000	143.308.000.000	234.504.000.000	338.728.000.000	455.980.000.000
Total	237.310.400.000	522.082.880.000	854.317.440.000	1.234.014.080.000	1.661.172.800.000
C. Pembiayaan setelah Mark up Harga					
Jenis Pembiayaan	2012	2013	2014	2015	2016
Mobil	220.378.112.000	484.831.846.400	793.361.203.200	1.145.966.182.400	1.542.646.784.000
Motor	83.379.200.000	183.434.240.000	300.165.120.000	433.571.840.000	583.654.400.000
Total	303.757.312.000	668.266.086.400	1.093.526.323.200	1.579.538.022.400	2.126.301.184.000

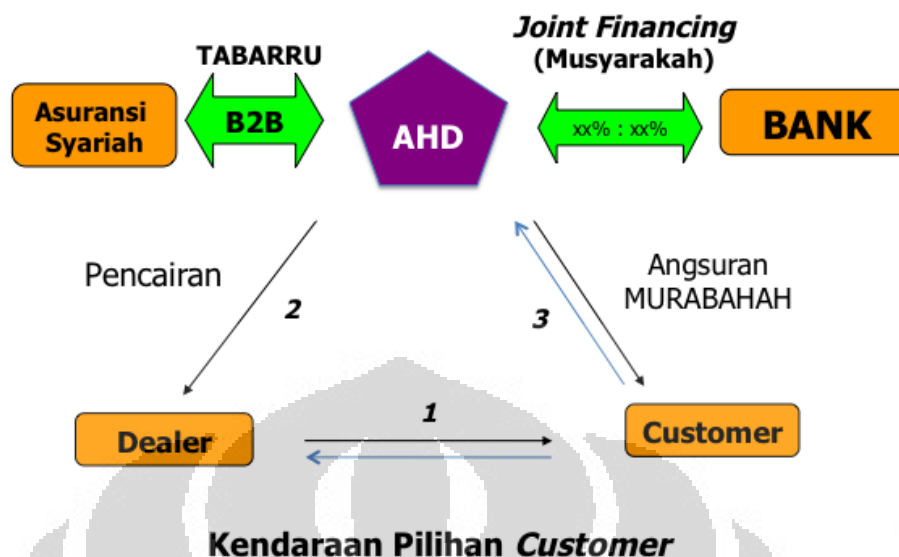
5.4.4 Sumber Dana Pembiayaan *Murabahah*

Tabel 5.15
Sumber Dana Pembiayaan *Murabahah*

Sumber Dana Pembiayaan <i>Murabahah</i>	2012	2013	2014	2015	2016
Pembiayaan dana sendiri	85.063.000.000	39.038.735.289	61.512.794.347	101.503.602.159	130.670.564.019
Pembiayaan dana Bank	171.232.232.000	524.810.775.111	861.150.040.853	1.231.231.604.241	1.663.396.059.981
Persentase pembiayaan dana sendiri	33%	7%	7%	8%	7%

Sumber dana pembiayaan berasal dari dana sendiri (pemodal) dan sebagian besar dipenuhi dari pendanaan Bank dengan sistem *musyarakah*.

Berikut Skema pembiayaan *murabahah* AHD *multifinance* syariah:



Gambar 5.3
Skema Pembiayaan AHD *Multifinance* syariah

Contoh simulasi *transfer of money* dengan menggunakan perhitungan margin keuntungan angsuran *flat*:

- Konsumen memerlukan pembiayaan *murabahah* pembelian Toyota kijang innova seharga Rp249.950.000,- untuk jangka waktu tiga tahun.
- Pembayaran pertama adalah uang muka (20%) ditambah angsuran pertama dan biaya asuransi menjadi sebesar Rp71.046.899,-.
- *Mark-up* harga yang digunakan sebesar 28% untuk cicilan 35 bulan, sehingga diperoleh angsuran per bulannya sebesar Rp7.109.689,-.
- Dengan asumsi dana pembiayaan 90% berasal dari Bank dan 10% berasal dari pembiayaan sendiri (perusahaan), maka pokok pembiayaan yang kembali ke bank sebesar Rp. 4.999.000,-/bulan dan pokok pembiayaan yang kembali perusahaan sebesar Rp. 555.444,-/bulan.
- Untuk pembagian *margin murabahah* perbulan dengan nisbah bank berbanding perusahaan sebesar 60:40, maka margin murabahah yang diperoleh oleh bank perbulan sebesar Rp. 933.147,-/bulan dan margin murabahah perbulan perusahaan sebesar Rp. 622.098,-/bulan.

Tabel 5.16
Simulasi Perhitungan Pembiayaan

Simulasi Perhitungan Pembiayaan Mobil Kijang Innova		
Keterangan	%	Nominal (Rp)
Harga Kijang Innova		249.950.000
DP + cicilan pertama		57.099.689
Asuransi		13.947.210
DP + Asuransi		71.046.899
Cicilan		7.109.689
Total cicilan		248.839.111
Total DP + cicilan		319.886.010
<hr/>		
Harga Mobil Kijang Innova		249.950.000
DP	20%	49.990.000
Pokok Pembiayaan	80%	199.960.000
Margin Pembiayaan	28%	55.988.800
Pokok + Margin		255.948.800
Penerimaan Pokok Bank	90%	179.964.000
Penerimaan Pokok <i>Multifinance</i>	10%	19.996.000
Margin Bank	60%	33.593.280
Margin <i>Multifinance</i>	40%	22.395.520
<hr/>		
Cicilan Perbulan	36	7.109.689
Pokok Perbulan	36	5.554.444
Margin Perbulan	36	1.555.244
Pokok Perbulan Bank	90%	4.999.000
Pokok Perbulan <i>Multifinance</i>	10%	555.444
Margin Perbulan Bank	60%	933.147
Margin Perbulan <i>Multifinance</i>	40%	622.098

5.4.5 Beban Operasional

Anggaran beban operasional terdiri dari biaya-biaya seperti biaya umum dan administrasi, gaji dan tunjangan, perolehan pembiayaan konsumen, beban keuangan, pemasaran dan lain-lain. Biaya tersebut menjadi beban perusahaan dalam menjalankan aktivitas perusahaan sehingga akan menjadi faktor pengurang pendapatan untuk mencari laba sebelum pajak penghasilan. Biaya-biaya tersebut ada yang berasal dari persentase pembiayaan yang diperoleh (*variable cost*) dan biaya tetap (*fixed cost*) yang juga mengalami kenaikan sebesar 8,01% Kenaikan tersebut mengikuti asumsi tingkat rata-rata inflasi pertahun, kecuali untuk beban-beban yang memang dinaikkan guna menunjang strategi perusahaan dalam peningkatan pembiayaan sehingga dapat mencapai target pendapatan pada tingkat tertentu.

Adapun beban-beban yang diperhitungkan terdiri dari :

- Beban umum dan administrasi yang mencakup biaya-biaya seperti : beban sewa kantor, sewa gudang, penyusutan, percetakan dan dokumentasi, pos dan materai, transportasi, perbaikan dan pemeliharaan, administrasi bank, honorarium profesional, perizinan dan lain-lain. Diasumsikan kenaikannya mengikuti proyeksi inflasi yaitu sebesar 8,1% setiap tahunnya.
- Beban penyisihan kerugian piutang sebesar 2% dari total pembiayaan. Dimana angka tersebut diambil dari profil risiko *Non-Performing Loan* (NPL) PT Adira Dinamika Multi Finance yang menjadi *benchmark* di sektor ini yaitu NPL sebesar 1,1%-1,4%. Piutang pembiayaan konsumen apabila menunggak lebih dari 90 hari diklasifikasikan sebagai *non-performing* dan dikenakan denda pinalti keterlambatan tersebut diakui saat penerimaan secara *cash basis* tetapi bukan dibukukan sebagai pendapatan melainkan sebagai dana kebajikan yang tercatat dalam laporan laba rugi sebagai beban lain-lain. Selanjutnya piutang akan dihapuskan yang menunggak setelah lebih dari 210 hari akan dihapuskan. Penerimaan dari piutang yang telah dihapuskan tersebut diakui sebagai pendapatan lain-lain.
- Beban gaji dan tunjangan untuk satu kantor pusat serta lima kantor cabang dengan jumlah karyawan sebanyak 96 orang. Termasuk didalamnya biaya pendidikan dan pelatihan, imbalan kerja dan lain-lain. Beban gaji dan tunjangan yang juga naik diakibatkan inflasi dan juga kenaikan gaji sebesar 5% pertahunnya. (lampiran 5)
- Beban perolehan pembiayaan konsumen adalah biaya komisi (*jualah*) kepada dealer dan atau karyawan garda depan atas usahanya untuk meyakinkan konsumen menggunakan pembiayaan dari AHD *mutifinance*, sehingga terjadi suatu pembiayaan baru. Kepada karyawan garda depan ini juga dimaksudkan agar mereka lebih berprestasi lagi. Diasumsikan sebesar 2% dari total pembiayaan.
- Beban keuangan adalah beban dalam pengurusan untuk mendapatkan dana pembiayaan yang berasal dari bank atau para investor. Beban ini diasumsikan sebesar 0,4% dari total pembiayaan.

- Beban pemasaran adalah biaya promosi baik berupa iklan dalam media cetak, elektronik (tv dan radio), baliho, poster-poster dan selebaran-selebaran. Dimana biaya tersebut berbanding lurus dengan target penjualan yang dicanangkan perusahaan, sehingga biaya pemasaran tersebut tiap tahun semakin meningkat. Untuk beban pemasaran diasumsikan sebesar 0,5% dari total pembiayaan.
- Beban dana kebajikan, lebih tepatnya ini merupakan pendapatan yang berasal dari denda dan pinalti keterlambatan yang langsung akan disalurkan karena tidak memungkinkan diakui sebagai pendapatan oleh perusahaan. Sehingga akan terjadi *match* antara pendapatan yang berasal dari denda dan pinalti keterlambatan dengan beban dana kebajikan.
- Beban lain-lain seperti kerugian atas penjualan agunan yang diambil alih, pengurangan atau penambahan penyisihan penurunan nilai, kerugian atas penghapusan piutang, dan lain-lain. Diasumsikan sebesar 0,25% dari total pembiayaan.
- Pajak Penghasilan ditentukan sebesar 25% dari laba bersih sesuai dengan kebijakan perpajakan terbaru per tahun 2010.
- Zakat keuntungan perusahaan ditetapkan 2,5% pertahun.

5.5 Proyeksi Neraca

Proyeksi neraca (*balance sheet*) selama lima tahun kedepan yang terdiri dari aktiva lancar berupa kas, piutang pembiayaan *murabahah* konsumen dan sebagainya. Kemudian aktiva tetap yaitu aset-aset seperti properti, peralatan kantor dan kendaraan serta akumulasi deperesiasinya. Kemudian aktiva lain-lain berupa biaya pra operasi yang diamortisasi selama lima tahun. Selanjutnya pada sisi pasiva atau kewajiban dan modal terdapat hutang pembiayaan *murabahah*, modal, laba ditahan dan juga laba periode berjalan.

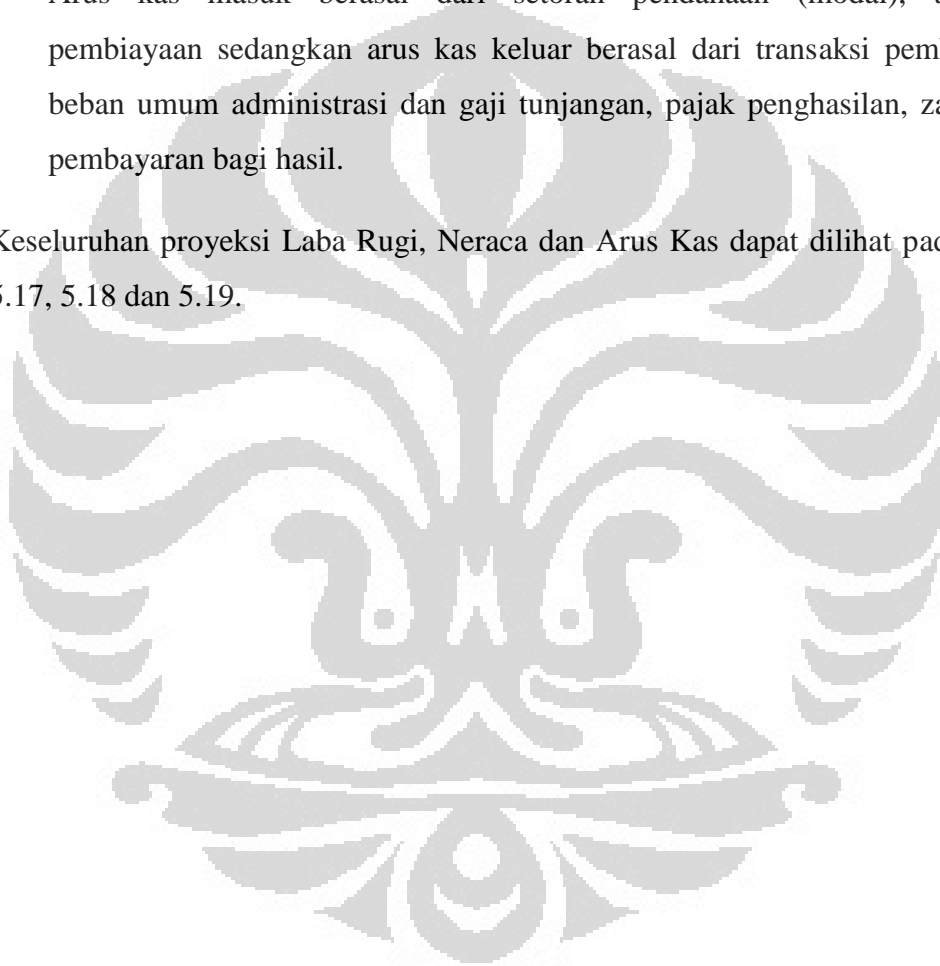
5.6 Proyeksi Arus Kas

Arus kas disusun dengan menggunakan metode langsung, dengan mengelompokkan arus kas ke dalam aktivitas operasi, investasi dan pendanaan.

Kas dan setara kas mencakup kas, bank dan investasi jangka pendek. Berikut beberapa asumsi yang digunakan untuk proyeksi arus kas :

- Setoran pendanaan awal yang berasal dari pemilik dan *equity investor* dalam bentuk tunai.
- Terdapat dua arus kas pembiayaan yaitu arus kas pembiayaan masuk berasal dari pendanaan dana sendiri dan pembiayaan berasal dari pihak bank serta arus kas pembiayaan keluar untuk disalurkan kepada para konsumen.
- Arus kas masuk berasal dari setoran pendanaan (modal), transaksi pembiayaan sedangkan arus kas keluar berasal dari transaksi pembiayaan, beban umum administrasi dan gaji tunjangan, pajak penghasilan, zakat dan pembayaran bagi hasil.

Keseluruhan proyeksi Laba Rugi, Neraca dan Arus Kas dapat dilihat pada Tabel 5.17, 5.18 dan 5.19.



Tabel 5.17
Proyeksi Laba Rugi

LABA RUGI	2012	2013	2014	2015	2016
PENDAPATAN					
Pendapatan margin <i>murabahah</i>	66.446.912.000	146.183.206.400	239.208.883.200	345.523.942.400	465.128.384.000
-Bagi hasil Bank	(26.636.124.978)	(81.637.231.684)	(133.956.673.022)	(191.524.916.215)	(258.750.498.219)
Pendapatan net margin <i>murabahah</i>	39.810.787.022	64.545.974.716	105.252.210.178	153.999.026.185	206.377.885.781
Provisi dan administrasi	4.812.952.320	10.138.495.104	15.976.628.352	22.327.352.064	29.190.666.240
Pendapatan denda dan penalti keterlam	1.281.476.160	2.819.247.552	4.613.314.176	6.663.676.032	8.970.333.120
Lain-lain	640.738.080	1.409.623.776	2.306.657.088	3.331.838.016	4.485.166.560
Jumlah Pendapatan	46.545.953.582	78.913.341.148	128.148.809.794	186.321.892.297	249.024.051.701
BEBAN					
Umum dan administrasi	8.201.000.000	8.865.281.000	9.583.368.761	10.359.621.631	11.198.750.983
Pencadangan piutang tidak tertagih	5.125.904.640	11.276.990.208	18.453.256.704	26.654.704.128	35.881.332.480
Gaji dan tunjangan	9.253.125.000	10.641.093.750	12.237.257.813	14.072.846.484	16.183.773.457
Perolehan pembiayaan <i>murabahah</i>	5.125.904.640	11.276.990.208	18.453.256.704	26.654.704.128	35.881.332.480
Beban keuangan	1.025.180.928	2.255.398.042	3.690.651.341	5.330.940.826	7.176.266.496
Pemasaran	1.281.476.160	2.819.247.552	4.613.314.176	6.663.676.032	8.970.333.120
Dana Kebajikan	1.281.476.160	2.819.247.552	4.613.314.176	6.663.676.032	8.970.333.120
Lain-lain	640.738.080	1.409.623.776	2.306.657.088	3.331.838.016	4.485.166.560
JUMLAH BEBAN	31.934.805.608	51.363.872.088	73.951.076.762	99.732.007.277	128.747.288.696
LABA SEBELUM ZAKAT DAN PAJAK	14.611.147.974	27.549.469.061	54.197.733.032	86.589.885.020	120.276.763.005
ZAKAT	365.278.699	688.736.727	1.354.943.326	2.164.747.126	3.006.919.075
LABA SEBELUM PAJAK	14.245.869.275	26.860.732.334	52.842.789.706	84.425.137.895	117.269.843.930
PAJAK	3.561.467.319	6.715.183.084	13.210.697.427	21.106.284.474	29.317.460.982
LABA BERSIH	10.684.401.956	20.145.549.251	39.632.092.280	63.318.853.421	87.952.382.947

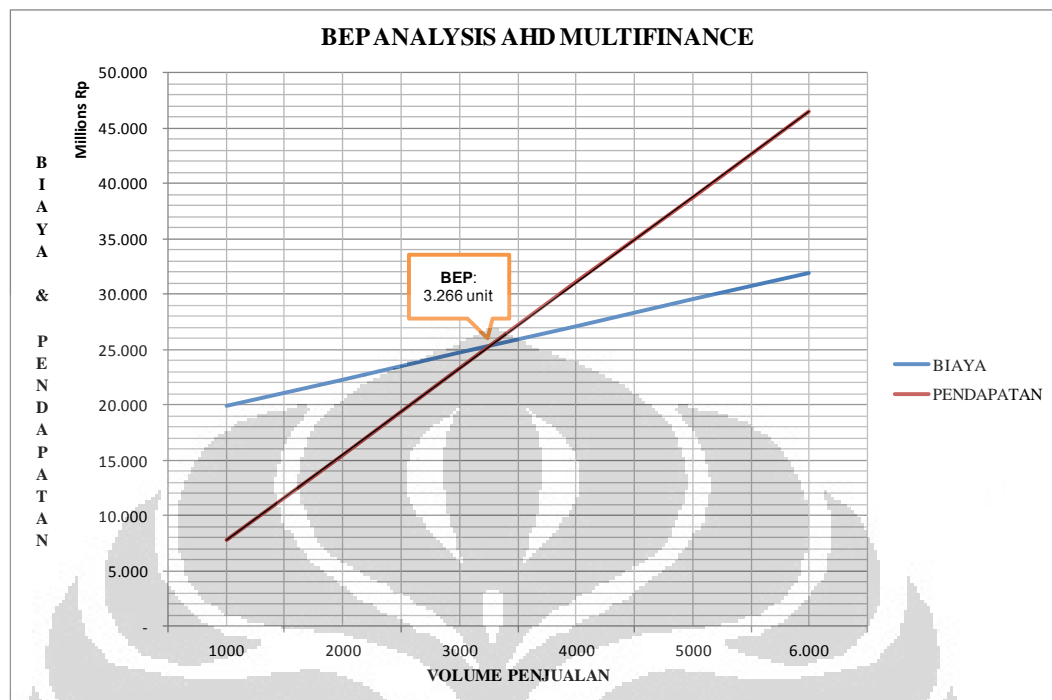
Tabel 5.18
Proyeksi Neraca

NERACA	2012	2013	2014	2015	2016
Aktiva					
Aktiva lancar					
Kas	11.455.250.564	21.691.666.752	44.894.314.021	84.791.580.203	141.214.903.407
Piutang <i>murabahah</i>	199.611.947.886	534.612.869.120	919.950.716.343	1.528.796.575.451	1.862.466.261.577
-Pencadangan piutang tidak tertagih	(5.125.904.640)	(11.276.990.208)	(18.453.256.704)	(26.654.704.128)	(35.881.332.480)
Total aktiva lancar	205.941.293.810	545.027.545.664	946.391.773.660	1.586.933.451.527	1.967.799.832.504
Aktiva tetap					
Tanah & Bangunan	-	-	-	-	-
Properti dan peralatan kantor	5.346.000.000	5.346.000.000	5.346.000.000	5.346.000.000	5.346.000.000
Kendaraan	4.316.000.000	4.316.000.000	4.316.000.000	4.316.000.000	4.316.000.000
-Akumulasi depresiasi	(1.214.200.000)	(2.428.400.000)	(3.642.600.000)	(4.873.300.000)	(6.104.000.000)
Total aktiva tetap	8.447.800.000	7.233.600.000	6.019.400.000	4.788.700.000	3.558.000.000
Aktiva lain-lain					
Biaya pra operasi	675.000.000	540.000.000	405.000.000	270.000.000	135.000.000
Amortisasi	(135.000.000)	(135.000.000)	(135.000.000)	(135.000.000)	(135.000.000)
Total aktiva lain-lain	540.000.000	405.000.000	270.000.000	135.000.000	-
Total Aktiva	214.929.093.810	552.666.145.664	952.681.173.660	1.591.857.151.527	1.971.357.832.504
Kewajiban					
Hutang pembiayaan <i>murabahah</i>	104.244.691.854	421.836.194.458	792.903.532.129	1.388.906.205.826	1.720.086.596.136
Total hutang	104.244.691.854	421.836.194.458	792.903.532.129	1.388.906.205.826	1.720.086.596.136
Ekuitas					
Modal	100.000.000.000	100.000.000.000	100.000.000.000	100.000.000.000	100.000.000.000
Laba (Rugi) ditahan	-	10.684.401.956	20.145.549.251	39.632.092.280	63.318.853.421
Laba (Rugi) periode berjalan	10.684.401.956	20.145.549.251	39.632.092.280	63.318.853.421	87.952.382.947
Total Ekuitas	110.684.401.956	130.829.951.207	159.777.641.530	202.950.945.701	251.271.236.368
Total Kewajiban dan Ekuitas	214.929.093.810	552.666.145.664	952.681.173.660	1.591.857.151.527	1.971.357.832.504

Tabel 5.19
Proyeksi Arus Kas

Proyeksi Arus Kas		Tahun 0	2012	2013	2014	2015	2016
Arus kas dari aktivitas operasi							
Penerimaan kas dari:							
Transaksi pembiayaan <i>murabahah</i>			104.145.364.114	333.265.165.166	708.188.475.977	979.370.943.634	1.645.496.753.006
Lain-lain-bersih			6.735.166.560	14.367.366.432	22.896.599.616	32.322.866.112	42.646.165.920
Penerimaan uang muka			47.462.080.000	104.416.576.000	170.863.488.000	246.802.816.000	332.234.560.000
Pengeluaran kas untuk:							
Transaksi pembiayaan <i>murabahah</i>			(256.295.232.000)	(563.849.510.400)	(922.662.835.200)	(1.332.735.206.400)	(1.794.066.624.000)
Beban umum administrasi dan gaji tunjangan			(17.454.125.000)	(19.506.374.750)	(21.820.626.574)	(24.432.468.115)	(27.382.524.440)
Zakat			(365.278.699)	(688.736.727)	(1.354.943.326)	(2.164.747.126)	(3.006.919.075)
Pajak Penghasilan			(3.561.467.319)	(6.715.183.084)	(13.210.697.427)	(21.106.284.474)	(29.317.460.982)
Arus kas bersih digunakan untuk aktivitas operasi			- (119.333.492.344)	(138.710.697.362)	(57.100.538.933)	(121.942.080.368)	166.603.950.428
Arus kas dari aktivitas investasi:							
Hasil penjualan aktiva tetap							
Pembelian aktiva tetap		(9.662.000.000)	-	-	(214.500.000)	-	-
Pembelian aktiva lain-lain			-	-			
Arus kas bersih digunakan untuk aktivitas investasi		(9.662.000.000)	-	-	(214.500.000)	-	-
Arus kas dari aktivitas pendanaan							
Setoran modal		100.000.000.000					
Penerimaan pinjaman dan pembiayaan bersama		(85.063.000.000)	256.295.232.000	563.849.510.400	922.662.835.200	1.332.735.206.400	1.794.066.624.000
Pembayaran pinjaman dan pembiayaan bersama			(104.145.364.114)	(333.265.165.166)	(708.188.475.977)	(979.370.943.634)	(1.645.496.753.006)
Pembayaran bagi hasil Bank			(26.636.124.978)	(81.637.231.684)	(133.956.673.022)	(191.524.916.215)	(258.750.498.219)
Pembayaran deviden			-	-	-	-	-
Arus kas bersih diperoleh dari aktivitas pendanaan		14.937.000.000	125.513.742.908	148.947.113.550	80.517.686.201	161.839.346.550	(110.180.627.225)
Total arus kas bersih		5.275.000.000	6.180.250.564	10.236.416.188	23.202.647.269	39.897.266.183	56.423.323.203
Kas awal		-	5.275.000.000	11.455.250.564	21.691.666.752	44.894.314.021	84.791.580.203
Kas akhir		5.275.000.000	11.455.250.564	21.691.666.752	44.894.314.021	84.791.580.203	141.214.903.407

5.7 Break Even Point Analysis



Gambar 5.4
Break Even Point Analysis

Dengan menggunakan *Break Even Point Analysis*, pada tahun pertama pembiayaan sudah dapat mencapai break even dengan total unit yang dibiayai sejumlah 3.266 unit, dibawah target pembiayaan yaitu 6.000 unit untuk tahun pertama. Asumsi dari jumlah unit (BEP) dimaksud diproporsionalkan sesuai asumsi dasar proyeksi keuangan yaitu perbandingan antara mobil dan motor sebesar 1:5, sehingga diperoleh unit BEP untuk masing-masing kendaraan mobil dan motor sebanyak 544 unit dan 2.722 unit.

5.8 Analisis Kelayakan Investasi

Dalam melakukan pengambilan keputusan atas kelayakan investasi PT.AHD *mutifinance* digunakan berbagai metode valuasi (*capital budgeting*) yaitu : *Net Present Value, Internal Rate of Return, Profitability Index, Discounted Payback Period* dan *Payback Period*. (Tabel 5.21)

5.8.1 Discount Factor

Tingkat diskonto yang digunakan adalah Surat Berharga Syariah Negara (SBSN) ditambahkan dengan tingkat Risiko. SBSN 5 tahun seri IFR0003 yaitu sebesar 9,25% ditambah risiko menggunakan asumsi risiko *Non Performing Loan* (NPL) perbankan dalam kondisi parah yaitu sebesar 5%. Sehingga *discount factor* yang digunakan sebesar 14,25%.

5.8.2 Net Present Value

Dari hasil valuasi yang dilakukan, dengan menggunakan *discount rate* sebesar 14,25% diperoleh NPV sebesar Rp28.347.568.332,-, dengan demikian proyek dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa pengembalian yang didapatkan dapat melebihi biaya investasinya. Selain itu, kecenderungan peningkatan *cash flow* yang positif setiap tahunnya dapat menambah keyakinan terhadap pengambilan keputusan.

5.8.3 Internal Rate of Return

Dari hasil valuasi yang dilakukan, diperoleh IRR sebesar 25%. *Discount rate* yang dijadikan acuan disini adalah sebesar 14,25%, sehingga bila dibandingkan dengan IRR, dapat diketahui bahwa proyek investasi ini menguntungkan karena IRR lebih besar.

5.8.4 Profitability Index

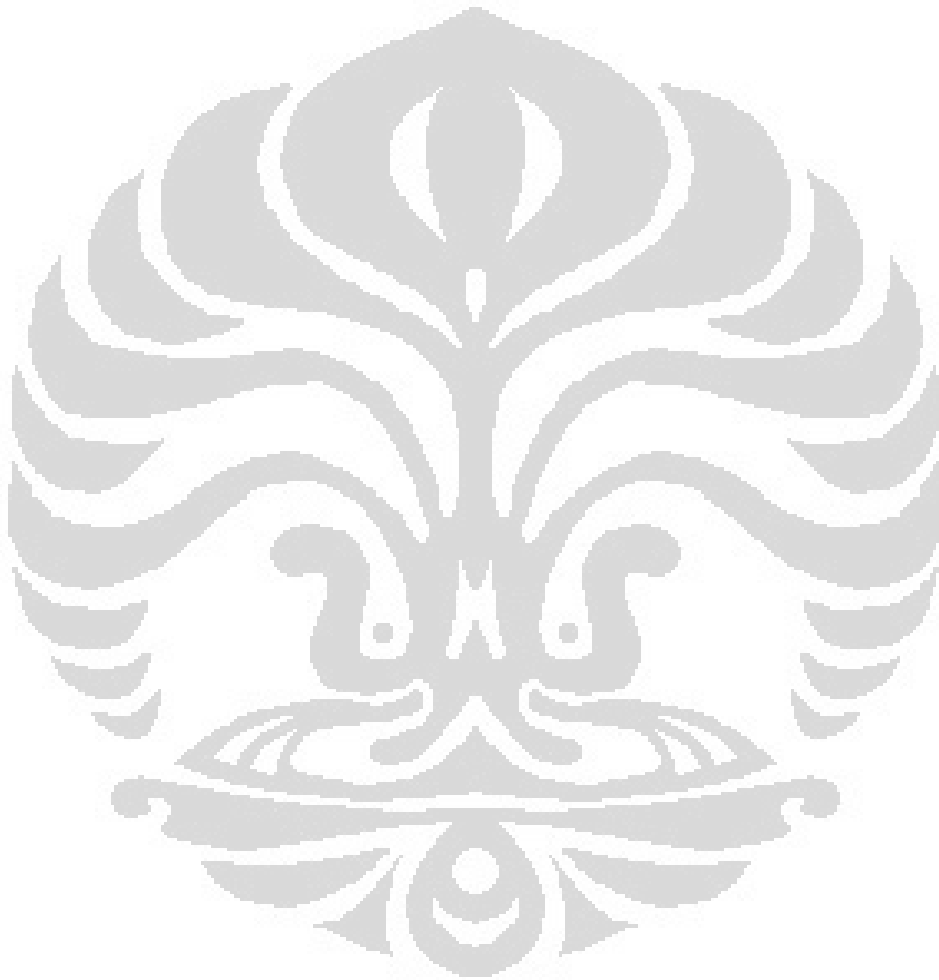
Dengan memperoleh PI sebesar 1,28 dan NPV yang positif maka proyek investasi ini dinilai menguntungkan.

5.8.5 Payback Period dan Discounted Payback Period

Dari hasil analisis investasi diperoleh PP dan DPP sebagai berikut dengan interpretasinya:

1. PP adalah sebesar 3 tahun 5 bulan, pengembalian modal investasi akan diperoleh pada Mei 2015.

2. DPP sebesar 4 tahun 4 bulan, menggunakan *cash flow* yang telah diperhitungkan dengan *discount rate* sebesar 14,25% pengembalian modal investasi akan diperoleh pada bulan April 2016.



Tabel 5.20
Proyeksi Arus Kas Bebas

Proyeksi Arus Kas Bebas		Tahun 0	2012	2013	2014	2015	2016
Arus Kas Masuk							
Laba sebelum zakat			14.611.147.974	27.549.469.061	54.197.733.032	86.589.885.020	120.276.763.005
Zakat			(365.278.699)	(688.736.727)	(1.354.943.326)	(2.164.747.126)	(3.006.919.075)
Laba setelah zakat			14.245.869.275	26.860.732.334	52.842.789.706	84.425.137.895	117.269.843.930
Pajak			(3.561.467.319)	(6.715.183.084)	(13.210.697.427)	(21.106.284.474)	(29.317.460.982)
Laba bersih			10.684.401.956	20.145.549.251	39.632.092.280	63.318.853.421	87.952.382.947
Amortisasi dan depresiasi			1.349.200.000	1.349.200.000	1.349.200.000	1.365.700.000	1.365.700.000
Total arus kas masuk			12.033.601.956	21.494.749.251	40.981.292.280	64.684.553.421	89.318.082.947
Arus Kas Keluar							
Initial investment		100.000.000.000					
Total arus kas keluar		100.000.000.000	-	-	-	-	-
Arus kas bebas, net		(100.000.000.000)	12.033.601.956	21.494.749.251	40.981.292.280	64.684.553.421	89.318.082.947
Akumulasi			12.033.601.956	33.528.351.207	74.509.643.486	139.194.196.907	228.512.279.855
Discount rate (14,25%)	14,25%	1	0,8575	0,7353	0,6305	0,5407	0,4636
Discounted cash flow		(100.000.000.000)	10.318.813.677	15.805.223.466	25.839.733.797	34.973.339.116	41.410.458.276
Akumulasi Discounted cash flow			10.318.813.677	26.124.037.143	51.963.770.941	86.937.110.056	128.347.568.332
NPV	28.347.568.332						
IRR	25%						
PI	1,28						
DPP	4 Tahun			4 Bulan			
PP	3 Tahun			5 Bulan			

Berdasarkan proyeksi keuangan selama lima tahun yang dilakukan maka pembiayaan PT.AHD *multifinance* merupakan investasi yang layak dibiayai, dengan hasil uji kelayakan investasi yang dapat dipaparkan sebagai berikut:

- a. NPV > 0, yaitu sebesar Rp28.347.568.332,- sehingga usulan pembiayaan dapat diterima.
- b. IRR = 25%, nilai yang lebih besar apabila dibandingkan dengan asumsi *discount rate* yang digunakan yaitu sebesar 14,25% maka investasi dapat diterima. Hal ini karena menyiratkan keuntungan dari aliran kas investasi lebih dari *discount rate*.
- c. Tingkat *Profitability Index* (PI) > 1, yaitu sebesar 1,28 sehingga usulan pembiayaan dapat diterima.
- d. *Payback Period* menunjukkan 3 tahun 5 bulan apabila tidak menggunakan *discount factor* maka pembiayaan akan memperoleh pembayaran kembali atas investasi pada tahun ke tiga bulan ke lima (Mei 2015).
- e. *Discounted Payback Period* menunjukkan 4 tahun 4 bulan bahwa pembiayaan akan memperoleh pembayaran kembali atas investasi pada tahun ke empat bulan ke empat (bulan April 2016).

5.8.6 Sensitivity Analysis Unit Pembiayaan

Tabel 5.21
Sensitivity Analysis Unit Pembiayaan

Sensitivity Analysis	Pessimistic	Most-Likely	Optimistic
Pembiayaan dalam unit selama 5 tahun			
Mobil	10.000	15.000	20.000
Motor	50.000	75.000	100.000
Total	60.000	90.000	120.000
NPV	(20.587.631.298)	28.347.568.332	77.868.457.479
IRR	9%	25%	36%
PI	0,8	1,28	1,78

Dengan memperhitungkan berbagai kondisi pesimis, *most-likely* dan optimis dalam *range* jumlah unit pembiayaan tertentu, diperoleh hasil bahwa investasi layak dibiayai dalam kondisi *most-likely* dan optimis mengingat NPV yang dihasilkan

positif, IRR berada diatas *discount factor* dan PI diatas 1. Namun demikian, pada saat kondisi pesimis, investasi menjadi tidak layak untuk dibiayai karena NPV yang negatif dan IRR dibawah *discount rate*, serta $PI < 1$ untuk pembiayaan.

5.8.7 Sensitivity Analysis Tingkat Inflasi

Tabel 5.22
Sensitivity Analysis Tingkat Inflasi

Sensitivity Analysis	Inflasi 8,1%	Inflasi 15%
Pembiayaan dalam unit selama 5 tahun		
Mobil	15.000	15.000
Motor	75.000	75.000
Total	90.000	90.000
NPV	28.347.568.332	21.487.685.744
IRR	25%	23%
PI	1,28	1,21

Dengan memperhitungkan kondisi tingkat inflasi sebesar 15% NPV yang dihasilkan masih positif begitu juga dengan IRR yang masih diatas *discount rate* dan $PI > 1$. Sehingga dapat disimpulkan proyek ini tahan terhadap risiko inflasi sebesar 15%.

5.8.8 Rasio Keuangan

Tabel 5.23
Rasio Keuangan

Rasio Keuangan	2012	2013	2014	2015	2016
<i>Debt-Equity Ratio (DER)</i>	2	4	5	6	7
Profitability ratios:					
<i>Net Income to Total Income</i>	23%	26%	31%	34%	35%
<i>Return on Equity (ROE)</i>	11%	18%	33%	45%	54%
Persentase Bagi Hasil Bank	16%	16%	16%	16%	16%

Debt-Equity Ratio (DER) masih dalam kondisi wajar mengingat perusahaan *multifinance* sejenis lain bisa mencapai angka 14.

Net Income to Total Income untuk tahun pertama cukup tinggi mengingat sebagian besar pembiayaan pada tahun pertama menggunakan pembiayaan dana sendiri.

Tingkat pengembalian terhadap investasi (*Return on Equity*) dan persentase bagi hasil untuk Bank yang signifikan dan diproyeksikan akan meningkat setiap tahunnya menunjukkan investasi layak untuk dibiayai. Sehingga *Return Average on Equity* (RAOE) selama lima tahun sebesar 32% dan rata-rata persentase bagi hasil untuk Bank selama lima tahun sebesar 16%.

Dengan demikian, dari seluruh metode yang digunakan didapatkan hasil yang sama dimana dari perencanaan bisnis yang ada maka bisnis ini layak untuk dijalankan.

5.9 Resume Perencanaan dan Proyeksi Keuangan

Tabel 5.24
Resume Perencanaan dan Proyeksi Keuangan

No.	Deskripsi	Nilai	Keterangan	Mobil	Motor
1	Target Pembiayaan				
	2012	6.000 unit		1.000	5.000
	2013	12.000 unit		2.000	10.000
	2014	18.000 unit		3.000	15.000
	2015	24.000 unit		4.000	20.000
	2016	30.000 unit		5.000	25.000
2	Initial Investment				
	Biaya Pra-Operasi	675.000.000 Rp			
	Sewa Gedung / Bangunan	3.500.000.000 Rp			
	Penerapan IT	3.346.000.000 Rp			
	Utilitas	100.000.000 Rp			
	Kendaraan	4.316.000.000 Rp			
	Modal kerja	3.000.000.000 Rp			
	Pembiayaan Dana Sendiri	85.063.000.000 Rp			
3	Equity				
	Modal Pendiri	15.000.000.000 Rp			
	Equity Investor	85.000.000.000 Rp			
4	Analisa Keuangan				
	<i>Discount Rate</i>	14,25%			
	<i>Net Present Value</i>	28.347.568.332			
	<i>IRR on Investment</i>	25%			
	<i>Profitably Index</i>	1,28			
	<i>Discounted Payback Period</i>	4 Tahun		4 Bulan	
	<i>Payback Period</i>	3 Tahun		5 Bulan	
	<i>Return Average Of Equity (RAOE)</i>	32%			
	Rata-rata Persentase Bagi Hasil Bank	16%			

Tabel diatas memberikan gambaran keseluruhan dari perencanaan dan proyeksi keuangan selama lima tahun.

5.10 Degree of Operating Leverage (DOL)

Leverage operasi menunjukkan persentase perubahan laba sebelum zakat dan pajak perusahaan dengan persentase perubahan penjualan. Analisa ini membantu manajemen untuk mengetahui dampak perubahan penjualan terhadap keuntungan perusahaan.

Tabel 5.25
Degree of Operating Leverage

<i>Degree Operating Leverage</i>	2012	2013	2014	2015	2016
Pendapatan	73.182.078.560	160.550.572.832	262.105.482.816	377.846.808.512	507.774.549.920
-Biaya Variabel	(41.116.805.586)	(113.494.729.021)	(186.087.123.210)	(266.824.455.377)	(360.115.262.475)
<i>Contribution Margin</i>	32.065.272.974	47.055.843.811	76.018.359.606	111.022.353.135	147.659.287.445
-Biaya Tetap	(17.454.125.000)	(19.506.374.750)	(21.820.626.574)	(24.432.468.115)	(27.382.524.440)
<i>Net Operating Income</i>	14.611.147.974	27.549.469.061	54.197.733.032	86.589.885.020	120.276.763.005
DOL	2,19	1,71	1,40	1,28	1,23

Tingkat *leverage* operasi pada tahun pertama sebesar 2,19 menunjukkan bahwa setiap ada perubahan penjualan/pendapatan sebesar 1% mengakibatkan laba sebelum zakat dan pajak akan berubah sebesar 2,19%. Tingkat DOL akan meningkat mendekati *break even point*, mengingat *break even point* telah tercapai pada tahun pertama, menjelaskan nilai DOL yang lebih besar daripada tahun-tahun selanjutnya. *Leverage* operasi ini merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi risiko bisnis dari perusahaan, semakin tinggi variabilitas dari nilai *leverage* operasi ini maka semakin tinggi risiko bisnis.

Variabilitas dari nilai DOL yang menunjukkan tren menurun dapat diartikan bahwa risiko bisnis ini pada tahun ketiga akan menurun pula. Dibandingkan dengan nilai DOL dari Adira Dinamika Multi Finance (ADMF) pada triwulan ketiga tahun 2010 sekitar 1,51, pada tahun ketiga operasional perusahaan menunjukkan performa yang kompetitif dan berlanjut pada tahun-tahun setelahnya.

5.11 Exit Strategy

Exit Strategy merupakan perencanaan untuk mengalihkan kepemilikan investor terhadap perusahaan atau sebagian operasional suatu perusahaan. Terdapat berbagai cara dalam mengalihkan kepemilikan tersebut, antara lain melalui penjualan

ekuitas, merger dan akuisisi, penghentian suatu lini bisnis atau produk, *management buyout*, dan melalui IPO (*Initial Public Offering*).

Dalam merencanakan bisnis suatu perusahaan, perlu diperhitungkan *exit strategy* apabila investor bermaksud untuk menarik investasinya. Perusahaan perlu mempersiapkan perencanaan *exit strategi* dimaksud untuk mengantisipasinya. Adapun berbagai strategi yang dapat dilakukan adalah:

1. Penjualan atau Merger Perusahaan

Exit strategy yang paling umum bagi investor adalah menjual bisnisnya kepada pihak lain. Langkah ini melalui transaksi antara pihak penjual dan pembeli, tidak mensyaratkan pemenuhan terhadap regulasi dan pengawasan pemerintah seperti halnya melalui IPO. Kesulitan yang ditemukan dalam strategi ini adalah memberikan penilaian yang sesuai untuk nilai perusahaan.

Langkah lain yaitu merger, menggabungkan dua perusahaan, yang telah memiliki nilai sebelumnya untuk membangun perusahaan yang lebih besar. Opsi ini dapat diambil dengan menawarkan perusahaan lain dalam sektor industri untuk membeli kepemilikan perusahaan.

2. IPO

Strategi *exit* melalui IPO atau penjualan perusahaan ke pasar saham untuk memperoleh modal, memerlukan biaya yang besar dan harus memenuhi berbagai ketentuan persyaratan. Perusahaan yang dapat melakukan IPO, biasanya telah berdiri sekian lama dan memiliki reputasi yang baik di publik. Asumsi *exit strategy* akan dilakukan setelah 5 tahun perusahaan beroperasi, maka jenis strategi ini menurut hemat kami tidak tepat bila dilakukan.

3. *Management buyout*

Management buyout atau akuisisi perusahaan oleh manajemen perusahaan, merupakan strategi dimana manajemen perusahaan yang menjabat memperoleh sebagian besar atau seluruh kepemilikan perusahaan. Strategi ini sama perlakuannya dengan bentuk akuisisi lainnya hanya yang membedakan adalah terletak pada pembelinya, yang merupakan manajemen perusahaan. Untuk strategi ini, proses due diligence dapat dilakukan secara terbatas mengingat pihak pembeli

telah memiliki pengetahuan yang memadai mengenai perusahaan. Penjual tidak perlu menjamin keadaan perusahaan dengan asumsi bahwa manajer perusahaan sebagai pembeli lebih mengetahui mengenai kondisi dari perusahaan tersebut.

Yang perlu diperhatikan dalam strategi *management buyout* ini adalah isu mengenai *asymmetric information*, yang dapat merugikan penjual. Selain itu, terkait *principal-agent problems*, *moral hazard* dan manipulasi dari harga saham serta permasalahan terkait *corporate governance* seperti pengambilan keuntungan oleh manajemen dari penjualan perusahaan dengan pemberian bonus kepada direksi setelah dilakukannya *management buyout*.

4. Likuidasi Aset

Strategi ini merupakan opsi terakhir yaitu melalui penutupan bisnis dan melakukan penjualan atau likuidasi aset. Yang harus dilakukan adalah menemukan pembeli yang tepat, yang dapat memberikan harga terbaik dengan melakukan negosiasi untuk aset yang harganya tidak terdapat dipasaran. Dengan strategi ini biasanya akan mendapatkan likuiditas yang terendah karena menyesuaikan dengan harga yang berani dibayarkan oleh pembeli.

Pendanaan untuk strategi *management buyout* ini dapat melalui tiga cara:

1. Meminjam dana ke Bank

Dalam hal dana yang dibutuhkan oleh manajemen untuk melakukan pembelian perusahaan tidak memadai maka akan diperoleh dari pembiayaan Bank. Biasanya Bank tidak akan mengambil risiko dengan mendanai seluruh pembiayaan yang diperlukan, melainkan meminta partisipasi dari para manajemen terlebih dahulu untuk menanamkan modal sesuai dengan kemampuannya dan mendanai kekurangannya.

2. Mencari *private equity investor*

Dalam hal manajemen tidak dapat memperoleh pembiayaan dari Bank, maka manajemen akan mencari *private equity investor* untuk berpartisipasi dalam pembelian perusahaan tersebut. Investor dimaksud akan memperoleh saham perusahaan dan dapat juga memberikan pinjaman kepada manajemen.

Yang menjadi kendala adalah apabila investor memiliki tujuan yang berbeda dengan manajemen, yaitu untuk memaksimalkan pengembaliannya dan meminimalisir risiko yang harus ditanggungnya. Investor ini dapat melakukan *exit strategy* setelah 3-5 tahun. Manajemen, lain halnya berpandangan untuk jangka waktu panjang dan memaksimalkan pencapaian karir atau kinerja mereka.

3. Pendanaan dari penjual

Dalam kondisi tertentu, dapat diperoleh kesepakatan antara penjual (pemilik perusahaan) dan pembeli (manajemen perusahaan) dimana penjual yang membiayai strategi *management buyout* ini. Harga yang disepakati akan dibayarkan selama periode tertentu diperhitungkan dari keuntungan perusahaan.

Keuntungan dari manajemen adalah tidak perlu berurusan dengan pihak investor lain atau bank yang dapat mempengaruhi kontrol dari perusahaan.

Exit strategy yang dipilih terkait perencanaan bisnis ini adalah *management buyout*. Strategi ini ditujukan untuk mengamankan posisi dari manajemen. Apabila perusahaan dijual kepada pihak luar, maka pemilik perusahaan yang baru dapat menggantikan posisi direksi yang lama dengan preferensi mereka. Selain itu, pemilik baru dapat mungkin memiliki perspektif atau strategi yang berbeda dengan manajemen, untuk dapat memaksimalkan keuntungan mereka. Adapun pendanaan untuk *management buyout* ini akan menggunakan investasi dari masing-masing manajemen sesuai dengan kemampuan, dalam hal terdapat kekurangan maka akan dibiayai oleh *equity investor* yang baru atau bisa juga dibayar secara berangsur-angsur (cicil).

BAB 6

BUSINESS PLAN

Business plan pada bab ini merupakan rangkuman dari kajian teori, penelitian, serta kajian rencana pendirian perusahaan AHD *multifinance* syariah, berkaitan dengan *financial planning* dan analisa kelayakan investasi saja.

6.1 *Executive Summary*

AHD *multifinance* syariah adalah perusahaan baru yang bergerak pada sektor industri lembaga keuangan yang didirikan pada tahun 2012 dan beroperasi pada tahun yang sama. Dengan tujuan memberikan penyaluran kredit dalam bentuk akad syariah kepada masyarakat dan juga untuk meng-*capture* peluang yang ada dimana perkembangan ekonomi Indonesia yang sangat baik sehingga terciptanya pangsa pasar yang cukup luas untuk kredit kendaraan bermotor, hal ini dapat diindikasikan dari penjualan kendaraan bermotor baik roda empat (mobil) maupun roda dua (motor) yang mengalami pertumbuhan dari tahun ke tahun khususnya untuk wilayah Jabodetabek sebagai tempat berdirinya kantor pusat dan kantor cabang perusahaan ini untuk jangka waktu lima tahun pertama pendirian.

Business plan ini hanya menyajikan aspek-aspek perencanaan keuangan dan analisa kelayakan investasi. Detail mengenai strategi dan operasional serta produk dan pemasaran disajikan dalam *business plan* lain yang dituliskan oleh Daroe Handojo (2012) dan Hari Cahirul (2012). Ketiga *business plan* merupakan satu kesatuan dari *business plan* lengkap AHD *multifinance* syariah.

6.1.1 Visi

Menjadi Perusahaan *multifinance* yang murni syariah dengan asset terbesar di Indonesia sebelum tahun 2022.

6.1.2 Misi

- Memberikan penyaluran kredit dalam bentuk akad syariah kepada para pengusaha kecil maupun menengah dan masyarakat pada umumnya
- Menerapkan nilai-nilai syariah dalam setiap aktivitas perusahaan
- Menjalankan roda perusahaan secara efektif dan efisien
- Memberikan kredit berbasis akad syariah yang tepat guna
- Pengelolaan sumber daya manusia yang tepat guna

6.1.3 Objektif

Objektif jangka pendek maupun jangka panjang perusahaan adalah:

- Maksimalisasi laba. Sehingga semakin meningkat pula zakat pendapatan perusahaan,
- Meningkatkan kesejahteraan *stakeholder*, baik pemegang saham (pemilik) maupun para karyawan perusahaan.
- Menghasilkan *Return Average On Equity* (RAOE) pada tahun ke lima diatas 20%.
- Membuka cabang-cabang baru di pulau Jawa setelah tahun ke lima.

6.1.4 *Keys to Success*

- Menjalin kerjasama formal dengan pemilik modal.
- Meyakinkan *stakeholder* bahwa perusahaan dijalankan oleh professional yang berpengalaman dan memenuhi semua peraturan.
- Menggunakan modal kerja sesuai dengan kebutuhan usaha.
- Merencanakan penyaluran dana semaksimal mungkin untuk memenuhi demand.
- Perusahaan mencari SDM dari warga lokal/setempat sebagai ujung tombak pemasaran.
- Remunerasi yang dapat menarik SDM lokal berkualitas.

- Menjalin hubungan dengan penduduk sekitar.
- Menjalin hubungan dengan konsumen yang ada.
- Menjalin hubungan yang baik agar mendapatkan kepercayaan dengan dealer kendaraan bermotor.

6.1.5 Risiko-risiko

a. Risiko makro dan mikroekonomi

Risiko yang datang dari luar perusahaan seperti kenaikan tingkat inflasi, nilai tukar rupiah, kebijakan pemerintah atau kebijakan regulator dan lain sebagainya yang dapat mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung.

b. Risiko terkait pembiayaan *murabahah*:

- Kenaikan DCRM (*Direct Competitor's Market Rate*)
- Kenaikan ICRM (*Indirect Competitor's Market Rate*)
- Kenaikan ECRI (*Expected Competitive Return for Investors*)

c. Risiko Sistematis

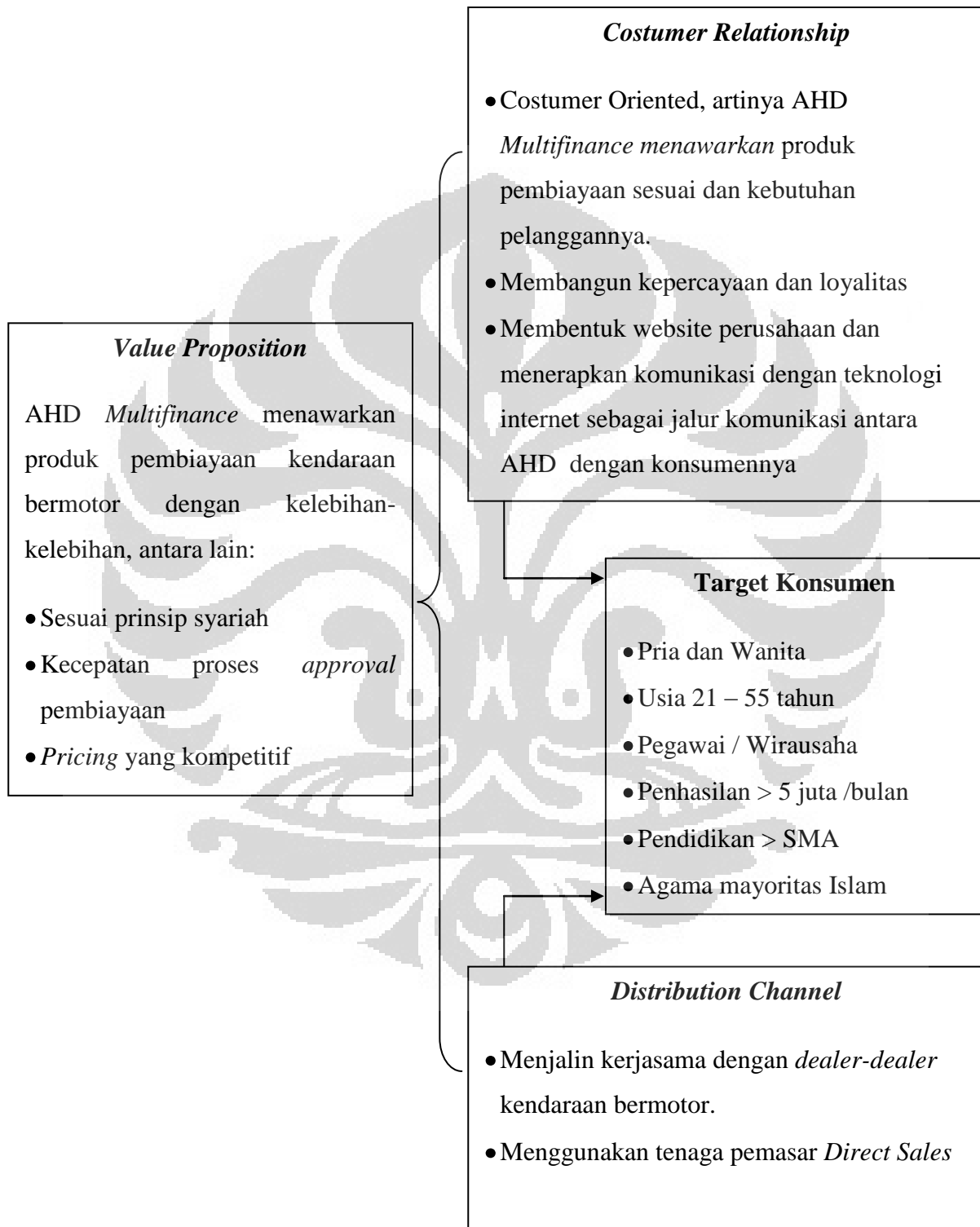
Risiko yang tidak dapat dieliminasi dengan melakukan diversifikasi, karena fluktuasi risiko ini dipengaruhi oleh faktor makro yang dapat mempengaruhi pasar secara keseluruhan.

6.1.6 Challenges

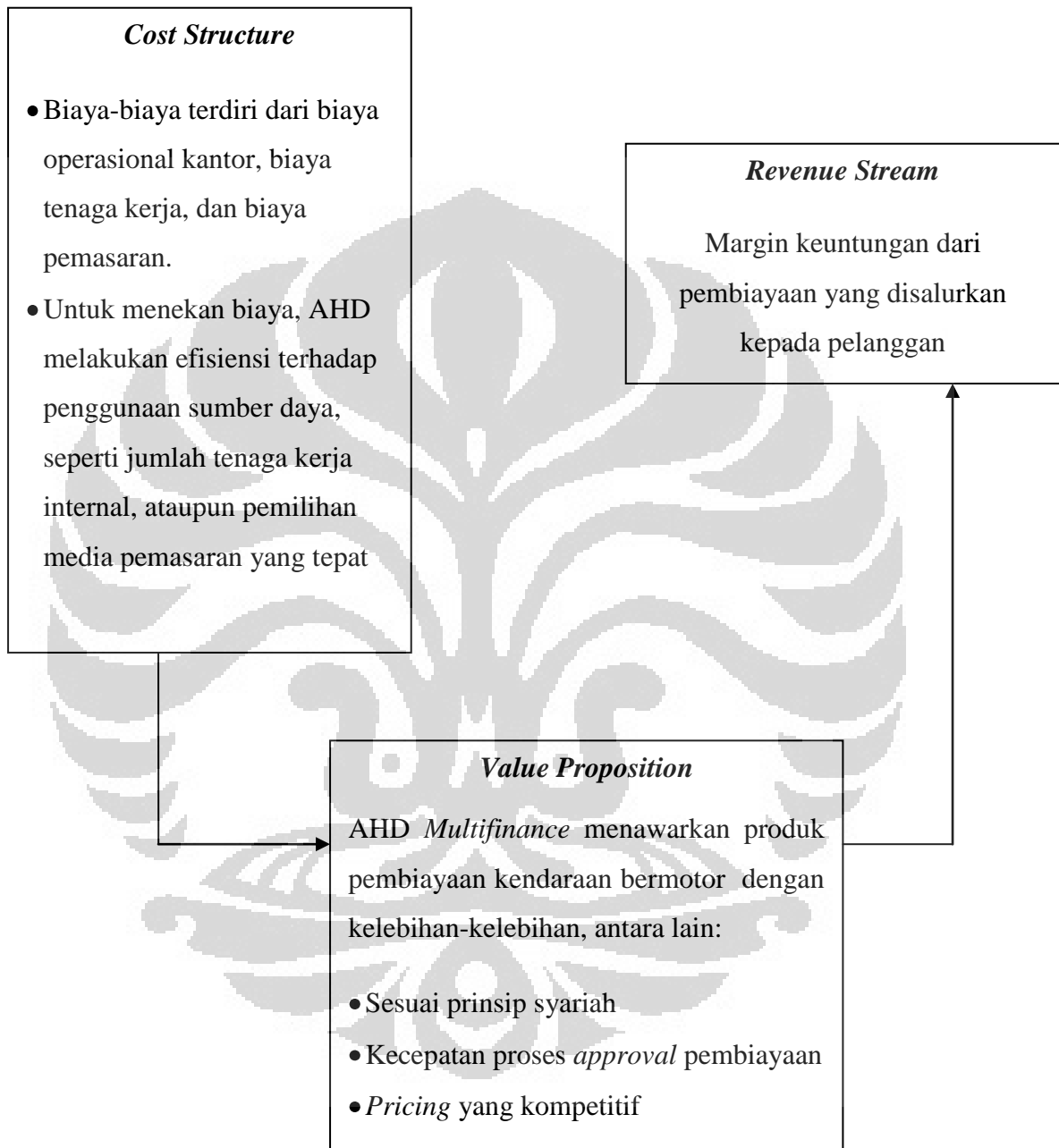
- a. Mampu menghadapi tantangan persaingan dengan *multifinance* lain baik yang syariah maupun *multifinance* konvensional.
- b. Mampu menjaga kesyariahan dalam segala aktivitas perusahaan.
- c. Mampu menjaga *going concern* serta *sustainable* perusahaan.
- d. Mampu menghadapi tantangan perekonomian domestik dan perekonomian global.

6.1.7 Business Model

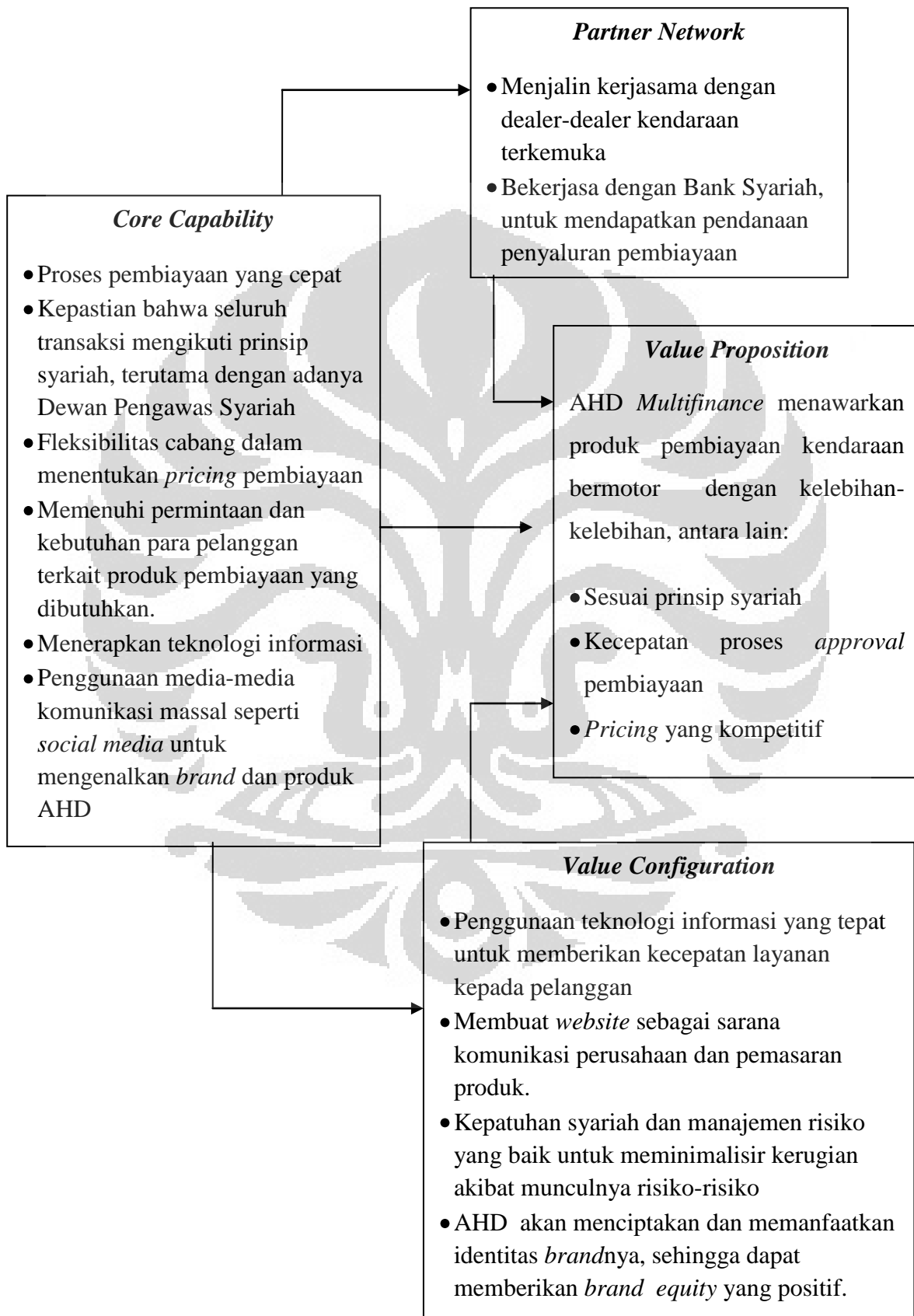
Yang ditawarkan AHD *Multifinance* kepada pelanggannya adalah :



Bagaimana AHD *Multifinance* dapat memperoleh keuntungan :



Bagaimana AHD *Multifinance* dapat memberikan *values* kepada pelanggan :



6.2 Analisis Produk & Pemasaran

6.2.1 Jenis Produk Yang Ditawarkan

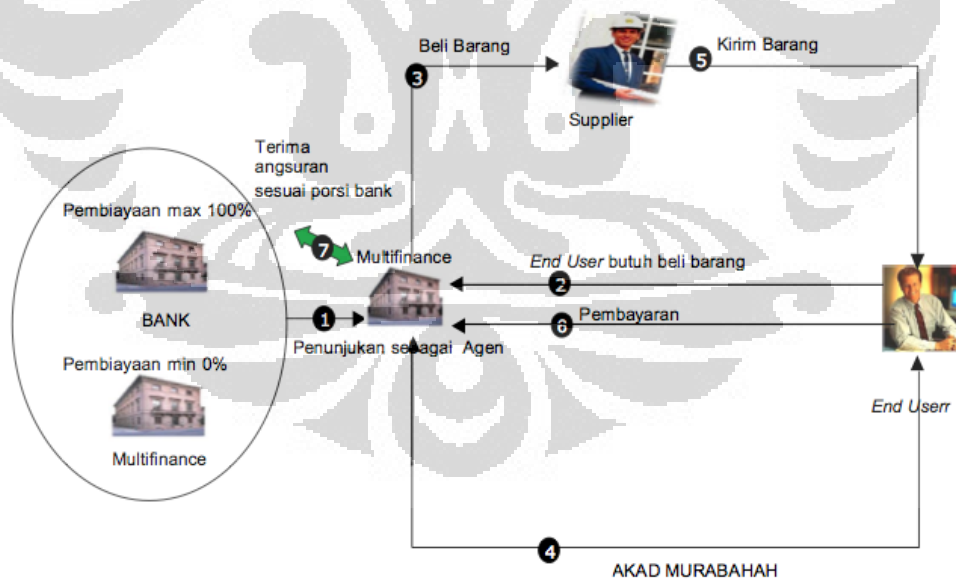
Ada tiga jenis produk pembiayaan yang ditawarkan oleh AHD *Multifinance* kepada masyarakat :

- Pembiayaan Mobil
- Pembiayaan Mobil Niaga / Truk
- Pembiayaan Sepeda Motor

6.2.2 Skema Syariah Produk

AHD *Multifinance* memilih menggunakan skema *murabahah* dalam produk pembiayaan dengan alasan karena *murabahah* memang untuk tujuan pembelian dan menawarkan harga (angsuran) yang tetap sampai akhir jangka waktu pembiayaan (suatu hal yang menjadi poin menarik masyarakat).

Rincian skema *murabahah* dari AHD *Multifinance* dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 6.1
Skema Kerjasama AHD *Multifinance* dengan Bank Syariah

Sumber : Bank Muamalat Indonesia

1. Bank menunjuk *multifinance* sebagai agen / mitra kerjasama dalam penyaluran pembiayaan. akad kerjasama antara bank dengan *multifinance* dapat menggunakan akad *mudharabah* maupun *musyarakah* tergantung pada porsi modal bank dan *multifinance*.
2. *End user* (nasabah) yang memerlukan pembiayaan kendaraan kemudian mengajukan aplikasi pembiayaan kepada *multifinance*. Aplikasi tersebut kemudian dianalisis oleh *multifinance* untuk penentuan kelayakannya. Setelah aplikasi dinilai layak, *multifinance* kemudian mengirimkan permohonan pencairan dana kepada bank, jika berdasarkan hasil analisis bank disetujui (sesuai dengan ketentuan dan perjanjian kerjasama), maka dapat dilakukan pencairan dana.
3. *Multifinance* kemudian melakukan pembelian barang kepada *dealer* rekanan, sekaligus melakukan pengurusan asuransi.
4. Setelah barang (kendaraan) secara prinsip dimiliki oleh *multifinance*, dapat dilakukan akad *murabahah* antara *multifinance* dengan nasabah, dan juga dilakukan pengikatan jaminan pembiayaan (kendaraan itu sendiri).
5. Setelah akad ditandatangani, *multifinance* kemudian memberikan surat permohonan kepada *dealer* untuk melakukan pengiriman kendaraan kepada nasabah, dan melaksanakan BAST (Berita Acara Serah Terima).
6. Setiap bulannya, nasabah melakukan pembayaran angsuran kepada *multifinance* sampai dengan akhir pembiayaan atau lunas. Setiap angsuran yang dibayarkan tersebut, *multifinance* akan mengambil pokok+margin yang menjadi haknya, dan meneruskan sisanya kepada bank (*Joint Financing*), atau *multifinance* akan mengambil margin yang mejadi haknya, dan meneruskan pokok+margin sisanya kepada bank (*channeling*).

6.2.3 Target Market



Gambar 6.2
Target Market AHD Multifinance

6.2.4 Segmentasi Customer

Tabel 6.1 Segmentasi Customer AHD Multifinance

Domisili	Jabodetabek
Jenis Kelamin	Pria dan Wanita
Usia	21 – 55 tahun
Pekerjaan	Pegawai Negeri / Swasta, Wirausaha
Penghasilan Per Bulan	> 5 juta perbulan
Agama	Mayoritas Islam
Pendidikan	> SMA

6.2.5 Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran yang akan digunakan oleh AHD *Multifinance* dipilih dengan melakukan pendekatan *marketing mix* sebagai berikut :

a. *Product*

Produk AHD *Multifinance* adalah produk pembiayaan kendaraan syariah, dengan menawarkan keunggulan yang ada di skema *murabahah*, yaitu angsuran tetap. Selain itu juga memiliki keunggulan waktu approval yang cepat, dengan menggunakan sistem yang andal.

b. *Price*

Harga yang ditetapkan diusahakan dapat kompetitif dengan perusahaan *multifinance* yang sudah ada. AHD cukup mengambil margin yang tidak terlalu tinggi dari pembiayaan yang diberikan, untuk membantu masyarakat yang membutuhkan pembiayaan syariah. Selain itu setiap cabang diberikan keluasaan dalam menentukan margin pembiayaan, selama masih dalam range ketentuan dari kantor pusat. Keluasaan ini dimaksudkan untuk menyesuaikan margin dengan potensi dari masing-masing daerah dimana kantor cabang itu berada.

c. *Place*

Untuk meraih target pasar dan segmentasi *customer* yang diinginkan, maka kantor –kantor AHD *Multifinance* ditempatkan di daerah yang cukup strategis, yaitu dekat dengan dealer-dealer besar yang menjadi tujuan masyarakat untuk mencari kendaraan.

d. *Promotion*

Untuk memasarkan produk dari AHD *Multifinance* ini akan dilakukan beberapa kegiatan promosi, yang secara khusus akan dibahas pada sub bab berikutnya.

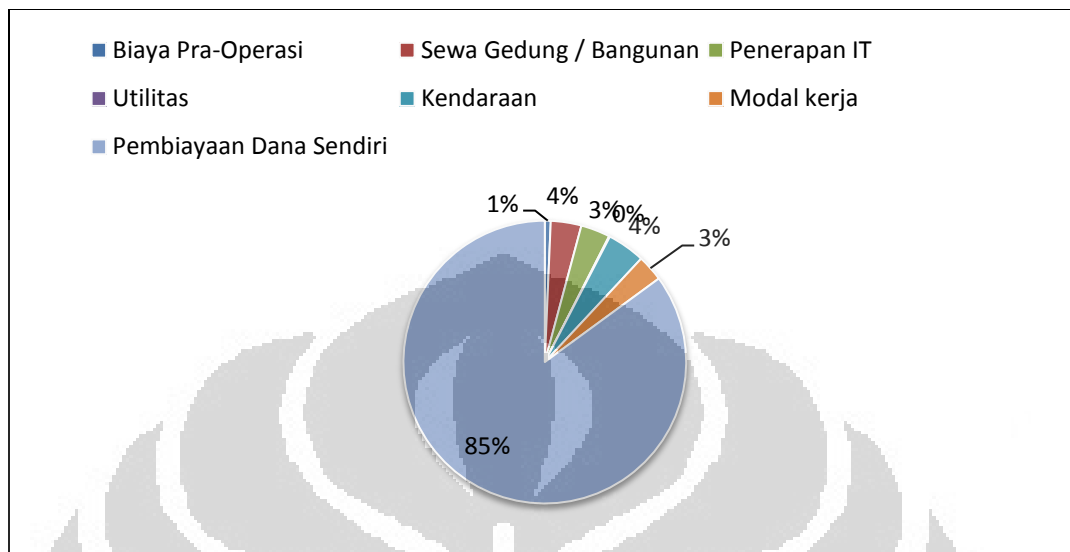
Alasan pemilihan segmentasi *customer* diatas didasarkan pada kenyataan bahwa pada masyarakat dengan kriteria tersebut, cenderung memiliki kebutuhan akan kendaraan baik mobil, kendaraan niaga (wirausaha) atau motor. Siklusnya dimulai dari saat awal bekerja (memiliki penghasilan), dimana dirasakan perlu adanya kendaraan untuk menunjang transportasi ke tempat kerja. Kemudian pada saat menikah dan memiliki anak, kebutuhan kendaraan khususnya mobil dirasa perlu. Pada saat jumlah keluarga meningkat atau promosi jabatan, kebutuhan akan lebih dari satu kendaraan muncul, dan tentunya merupakan prospek bagi perusahaan *multifinance*.

6.3 Analisis Keuangan

6.3.1 Asumsi-asumsi Dasar Perencanaan Keuangan

- Dana investasi yang digunakan untuk pendirian PT AHD *multifinance* syariah 15% berasal dari para pendiri perusahaan dengan membentuk *musyarakah*. Sisanya sebesar 85% berasal dari *equity investor*.
- Dana pembiayaan berasal dari *equity investor* dan perbankan syariah dengan sistem *musyarakah*. Dimana dana pembiayaan dari bank turun pada saat terjadi transaksi dengan konsumen. Asumsi nisbah bagi hasil bank dibandingkan perusahaan sebesar 60:40.
- Pembiayaan menggunakan akad *Murabahah* untuk kendaraan bermotor saja.
- Perencanaan keuangan yang disusun merupakan proyeksi keuangan selama 5 (lima) tahun.
- Umur ekonomis aktiva tetap terdiri dari 3 (tiga) tahun untuk perlengkapan kantor seperti komputer, 5 (lima) tahun untuk sistem aplikasi dan 8 (delapan) tahun untuk kendaraan.
- Perusahaan menghindari aset *inventory* dalam bentuk Barang, kecuali aset yang berasal dari sita akibat ketidakmampuan pembayaran dari konsumen dan akan langsung di lelang (jual).
- Pendirian perusahaan pada tahun 2012 dengan perencanaan operasi juga pada tahun yang sama.

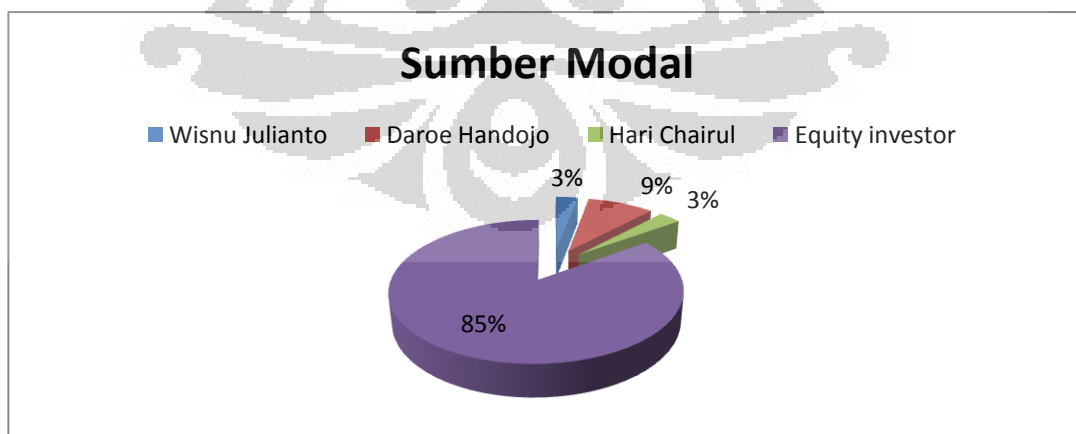
6.3.2 Investasi Awal



Gambar 6.3
Initial Investment

Investasi awal mencakup biaya pra operasi (terkait perizinan, perencanaan dan biaya lain terkait), sewa bangunan operasional, penerapan IT (dan peralatan pendukungnya), biaya utilitas, pembelian kendaraan operasional dan modal kerja dan pembiayaan dana sendiri.

Kebutuhan akan pendanaan investasi berasal dari pemodal. Dengan perincian sebagai berikut:



Gambar 6.4
Sumber Dana Initial Investmen

Tabel 6.2
Sumber Modal Awal Perusahaan

Sumber Modal	%	Modal (Rp)
Pendiri	15%	15.000.000.000
<i>Equity investor</i>	85%	85.000.000.000

Pendiri menyetorkan modal kepemilikan sebesar 15% atau setara dengan Rp15 milyar, sedangkan *Equity Investor* menyetorkan modal sebesar 85% atau setara dengan Rp85milyar.

6.3.3 Asumsi Penyusunan Proyeksi Keuangan

6.3.3.1 Pendapatan

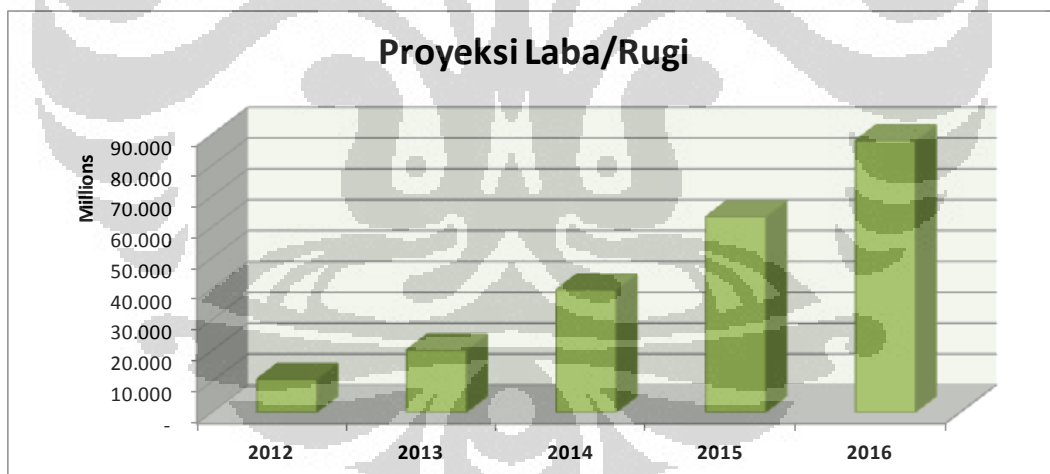
- Pendapatan *murabahah* berasal dari pembiayaan kendaraan bermotor yang diasumsikan menggunakan harga kendaraan roda empat merk Toyota untuk kategori mobil penumpang dan merk Mitsubishi untuk mobil niaga. Selain itu, juga dilakukan pembiayaan untuk kendaraan roda dua, yang diasumsikan menggunakan harga motor merk Honda. Target penjualan setiap tahunnya berbanding lurus mobil dan motor sebesar 1:5.
- Pendapatan *murabahah* diasumsikan sebesar 28% dari pembiayaan untuk jangka waktu tiga tahun. Pendapatan provisi sebesar 1% dari pembiayaan dan untuk pendapatan administrasi Rp1juta untuk mobil dan Rp250ribu untuk motor. Pendapatan denda dan penalti keterlambatan akan otomatis menjadi dana kebajikan diasumsikan sebesar 0,5% dari total pembiayaan, sedangkan untuk pendapatan lain-lain diasumsikan 0,25% dari pembiayaan.

6.3.3.2 Beban

- Beban umum dan adminitrasi diasumsikan kenaikannya mengikuti proyeksi inflasi yaitu sebesar 8,1% setiap tahunnya.
- Beban penyisihan kerugian piutang sebesar 2% dari total pembiayaan.

- Beban gaji dan tunjangan untuk satu kantor pusat serta lima kantor cabang dengan jumlah karyawan sebanyak 96 orang diasumsikan naik diakibatkan inflasi dan juga kenaikan gaji sebesar 5% pertahunnya.
- Beban perolehan pembiayaan konsumen diasumsikan sebesar 2% dari total pembiayaan.
- Beban keuangan diasumsikan sebesar 0,4% dari total pembiayaan.
- Beban pemasaran diasumsikan sebesar 0,5% dari total pembiayaan.
- Beban dana kebajikan berasal dari denda dan pinalti keterlambatan.
- Beban lain-lain diasumsikan sebesar 0,25% dari total pembiayaan.
- Pajak Penghasilan ditentukan sebesar 25% dari laba bersih sesuai dengan kebijakan perpajakan terbaru per tahun 2010.
- Zakat keuntungan perusahaan ditetapkan 2,5% pertahun.

6.3.4 Proyeksi Laba/Rugi

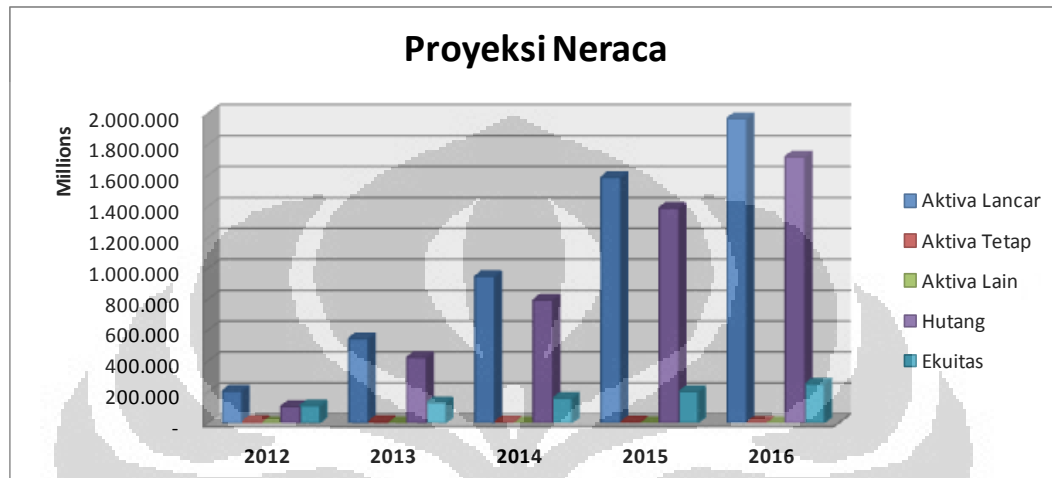


Gambar 6.5
Proyeksi Laba/Rugi

Setelah dilakukan proyeksi pembiayaan didapatkan pendapatan dari pembiayaan dikurangi beban operasional dan biaya bagi hasil dan tarif pajak penghasilan serta zakat. Untuk proyeksi pendapatan selama lima tahun kedepan, sejak

tahun pertama telah didapatkan keuntungan yang pada tahun selanjutnya akan mengalami peningkatan.

6.3.5 Proyeksi Neraca

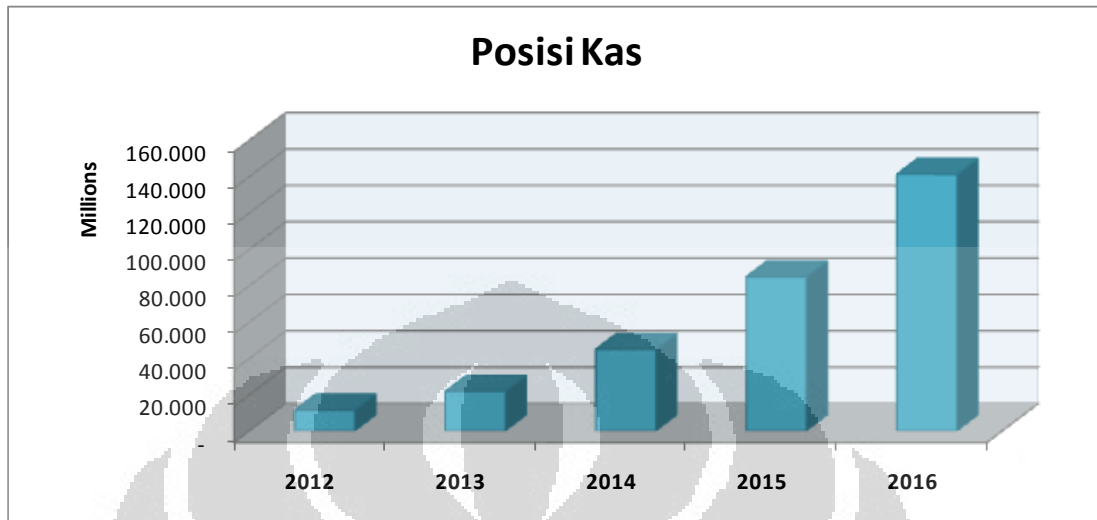


Gambar 6.6
Proyeksi Neraca

Proyeksi neraca (*balance sheet*) selama lima tahun kedepan yang sisi aktiva terdiri dari aktiva lancar (berupa kas, piutang pembiayaan *murabahah* konsumen dan sebagainya), aktiva tetap (aset-aset seperti properti, peralatan kantor dan kendaraan serta akumulasi deperesiasinya) dan aktiva lainnya (biaya pra operasi yang diamortisasi selama lima tahun). Selanjutnya pada sisi pasiva atau kewajiban dan modal terdapat hutang pembiayaan *murabahah*, modal, laba ditahan dan juga laba periode berjalan.

Dari proyeksi tersebut terlihat bahwa piutang pembiayaan *murabahah* setiap tahun meningkat begitu pula dengan ekuitas dikarenakan deviden tidak dibagikan (laba ditahan).

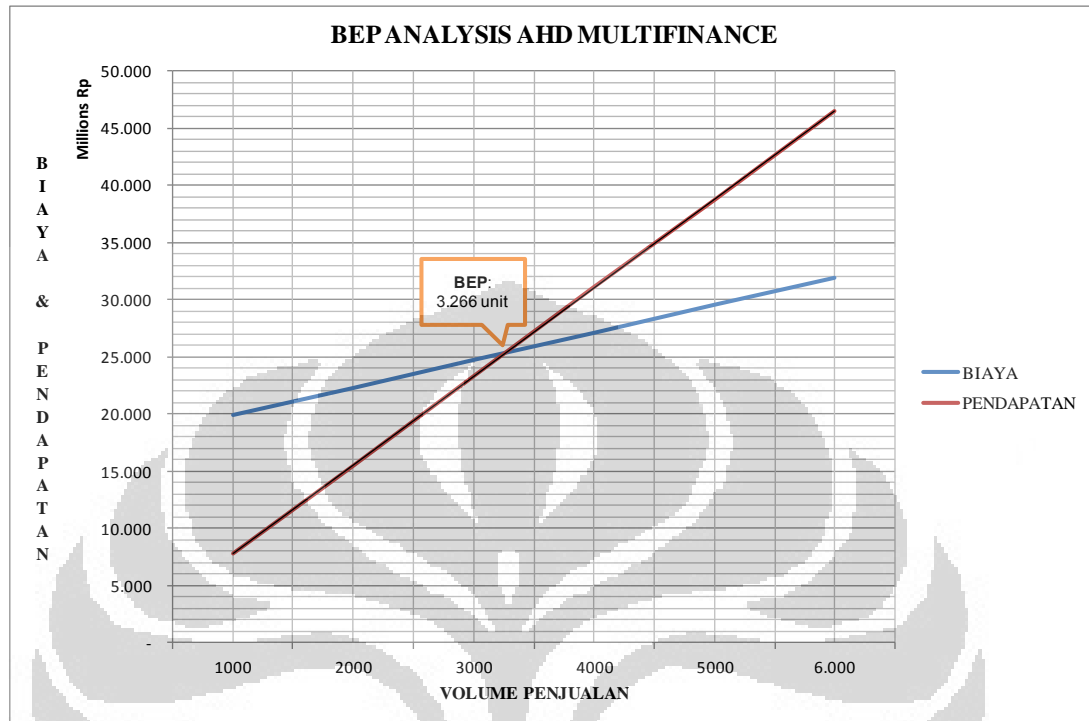
6.3.6 Proyeksi Arus Kas



Gambar 6.7
Posisi Kas

- Setoran pendanaan awal yang berasal dari pemilik dan *equity investor* dalam bentuk tunai.
- Terdapat dua arus kas pembiayaan yaitu arus kas pembiayaan masuk berasal dari setoran pendanaan (modal) dana sendiri dan pembiayaan berasal dari pihak bank serta arus kas pembiayaan keluar untuk disalurkan kepada para konsumen, beban umum administrasi dan gaji tunjangan, pajak penghasilan, zakat dan pembayaran bagi hasil.
- Dari proyeksi arus kas yang dilakukan, sejak tahun pertama arus kas bersih menunjukkan saldo positif dan pertumbuhan signifikan terlihat setelah tahun kedua beroperasi.

6.3.7 Analisis Break-even



Gambar 6.8
Break Even Analysis

Dengan menggunakan *Break Even Point Analysis*, pada tahun pertama pembiayaan sudah dapat mencapai break even dengan total unit yang dibiayai sejumlah 3.266 unit, dibawah target pembiayaan yaitu 6.000 unit untuk tahun pertama. Diperoleh unit BEP untuk masing-masing kendaraan mobil dan motor sebanyak 544 unit dan 2.722 unit.

6.3.8 Analisis Kelayakan Investasi

Tabel 6.3
Resume Perencanaan Keuangan dan Analisis Kelayakan Investasi

No.	Deskripsi	Nilai	Keterangan	Mobil	Motor
1	Target Pembiayaan	2012	6.000 unit	1.000	5.000
		2013	12.000 unit	2.000	10.000
		2014	18.000 unit	3.000	15.000
		2015	24.000 unit	4.000	20.000
		2016	30.000 unit	5.000	25.000
		2	Initial Investment	Biaya Pra-Operasi	675.000.000 Rp
Sewa Gedung / Bangunan	3.500.000.000 Rp				
Penerapan IT	3.346.000.000 Rp				
Utilitas	100.000.000 Rp				
Kendaraan	4.316.000.000 Rp				
Modal kerja	3.000.000.000 Rp				
Pembiayaan Dana Sendiri	85.063.000.000 Rp				
3	Equity	Modal Pendiri	15.000.000.000 Rp		
		Equity Investor	85.000.000.000 Rp		
4	Analisa Keuangan	Discount Rate	14,25%		
		Net Present Value	28.347.568.332		
		IRR on Investment	25%		
		Profitability Index	1,28		
		Discounted Payback Period	4 Tahun	4 Bulan	
		Payback Period	3 Tahun	5 Bulan	
		Return Average Of Equity (RAOE)	32%		
		Rata-rata Persentase Bagi Hasil Bank	16%		

- NPV > 0, yaitu sebesar Rp28.347.568.332,- sehingga usulan pembiayaan dapat diterima.
- IRR = 25%, nilai yang lebih besar apabila dibandingkan dengan asumsi *discount rate* yang digunakan yaitu sebesar 14,25% maka investasi dapat diterima. Hal ini karena menyiratkan keuntungan dari aliran kas investasi lebih dari *discount rate*.
- Tingkat *Profitability Index* (PI) > 1, yaitu sebesar 1,28 sehingga usulan pembiayaan dapat diterima.
- Payback Period* menunjukkan 3 tahun 5 bulan apabila tidak menggunakan *discount factor* maka pembiayaan akan memperoleh pembayaran kembali atas investasi pada tahun ke tiga bulan ke lima (Mei 2015).

- e. *Discounted Payback Period* menunjukkan 4 tahun 4 bulan bahwa pembiayaan akan memperoleh pembayaran kembali atas investasi pada tahun ke empat bulan ke empat (bulan April 2016).

6.4 Kesimpulan

6.4.1 Kesimpulan Umum

Kesimpulan umum yang dapat diambil dari perencanaan bisnis ini adalah:

- Proyek pembiayaan syariah dengan konsep bagi hasil yang berlandaskan prinsip ekonomi Islam dapat menjadi solusi ditengah keterpurukan perekonomian dunia akibat penerapan ekonomi konvensional berbasis riba yang bersifat spekulatif dan eksploitatif. *Multifinance* syariah dapat berkontribusi dalam pengembangan ekonomi Islam untuk mencapai kemaslahatan masyarakat melalui penyaluran dana kepada sektor riil dengan aturan yang lebih fleksibel dari pada perbankan.
- Ditinjau dari sisi pasar, perekonomian di Indonesia dapat berpengaruh positif terhadap perkembangan *multifinance syariah* ini karena pertumbuhan ekonomi Indonesia cenderung positif ditengah krisis yang melanda dunia barat. Hal ini tercermin dalam tren daya beli dan pendapatan masyarakat yang meningkat.
- Dilihat dari aspek sosial, politik dan teknologi terdapat tantangan dimasa depan yang diharapkan tidak sampai mengganggu stabilitas perekonomian Indonesia. Sedangkan bila dievaluasi dari tren lingkungan industri, industri *multifinance* syariah semakin menarik bagi banyak investor dan pemain. Secara umum, berdasarkan analisis pasar yang telah dilakukan, usaha pembiayaan syariah ini meskipun memiliki banyak tantangan tetapi dapat sangat menguntungkan.
- Potensi pengembangan industri *multifinance syariah* terbuka lebar dan hal ini harus diantisipasi perusahaan dengan peningkatan mutu SDM, pemilihan

strategi yang efektif dan pengembangan jaringan usaha atau ekspansi yang memadai.

- Berdasarkan analisa industri dengan metode EFE dan IFE serta analisa SWOT Perusahaan akan menggunakan strategi yang bersifat fokus terhadap pasar dengan menjalin dan membangun hubungan yang baik kepada *stakeholder* terkait. Perusahaan akan mengimitasi strategi usaha competitor yang disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan perusahaan mengingat perusahaan merupakan pemain baru dalam industri ini, dalam hal kegiatan dan waktu penjualan, proses operasional, pengelolaan SDM serta biaya pinjaman yang disesuaikan agar atraktif untuk pangsa pasar.
- Investasi pembiayaan PT AHD *multifinance* syariah ini memiliki prospek keuangan yang menguntungkan sehingga layak untuk dibiayai.

6.4.2 Kesimpulan Khusus Mengenai Keuangan

1. Setelah dilakukan proyeksi keuangan dan analisis kelayakan investasi, perencanaan bisnis ini layak untuk dijalankan.
2. Dengan perolehan IRR sebesar 25% berpotensi meningkatkan kesejahteraan *stakeholder*, terutama para pemilik modal.
3. Dengan mempertimbangkan tiga skenario jumlah unit pembiayaan, dimana dalam skenario pesimis menghasilkan NPV yang negatif, IRR dibawah tingkat diskonto dan PI kurang dari 1, sehingga diperlukan strategi-strategi untuk meningkatkan unit pembiayaan agar target pembiayaan selama jangka waktu lima tahun dapat terealisasi.

6.5 Implikasi Manajerial

Analisa dan proyeksi merupakan perencanaan atau perkiraan yang dapat berubah seiring dengan adanya perubahan pada variabel asumsi. Hal ini dapat berdampak kepada manajemen, operasional dan keuangan perusahaan. Untuk itu, timbul tuntutan terhadap manajemen perusahaan untuk dapat *flexible* atau

menyesuaikan diri apabila perencanaan tidak sesuai dengan kondisi yang ada. Adapun perencanaan tetap dibutuhkan sebagai pedoman dan tolak ukur kinerja serta pencapaian perusahaan. Fungsi pemantauan dan evaluasi (*controlling*) dari manajemen harus diimplementasikan untuk mengidentifikasi risiko yang dihadapi serta alternatif solusi untuk memitigasi risiko dimaksud.

Beberapa risiko yang dapat diidentifikasi adalah sebagai berikut:

1. Adanya wacana pematokan uang muka *multifinance* sebesar 30% dari intervensi Bank Indonesia dapat berdampak selain membawa sentimen negatif terhadap nilai saham perusahaan *multifinance (short term)* juga berpengaruh terhadap laju pertumbuhan kredit terutama untuk konsumtif pembiayaan kendaraan bermotor. Meskipun hal ini dapat membawa pengaruh positif terhadap profil risiko industri *multifinance* untuk jangka waktu panjang.
2. Situasi krisis yang melanda AS dan kawasan Eropa saat ini masih belum menunjukkan tanda-tanda pemulihan. Meskipun Indonesia tidak terkena dampaknya secara signifikan namun demikian situasi ini meningkatkan ketidakpastian (*uncertainty*) yang dapat berdampak pada variabel atau indikator ekonomi sehingga mempengaruhi estimasi-estimasi yang telah dibuat.
3. Gejala perekonomian dan situasi politik menjelang pemilu pada tahun 2014 dapat menimbulkan ketidakpastian akan pencapaian operasional dan kinerja keuangan perusahaan.
4. Asumsi untuk menilai kinerja keuangan berubah seiring dengan perubahan lingkungan industri dan kondisi *remote environment* yang dapat menguntungkan ataupun merugikan bagi perusahaan. Hal ini akan berdampak pada tidak relevannya tolak ukur atau target yang telah ditetapkan diawal apabila asumsi berubah secara signifikan. Untuk itu, perusahaan harus melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap berbagai asumsi yang digunakan. Dalam hal terdapat perubahan yang signifikan maka perusahaan harus melakukan penyesuaian yang dibutuhkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Antonio, Muhammad Syafi'i. (2000). *Bank Syariah: Suatu Pengenalan Umum*. Jakarta: Tazkia Institute.
- Ascarya. (2008). *Akad dan Produk Bank Syariah*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Badan Pusat Statistik. (2011). *Data Strategis BPS*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- Bank Indonesia. (2011). *Ketetapan Hasil Lelang Surat Berharga Syariah Negara Atau Sukuk Negara Seri IFR0003 (Reopening), IFR0005 (New Issuance), IFR0006 (New Issuance) Dan IFR0007 (New Issuance) 19 Januari 2010*. Jakarta: Bank Indonesia.
- Bank Indonesia. (2011). *Laporan Inflasi : Januari 2006 – Desember 2010*. <http://www.bi.go.id>
- Bank Indonesia. (2011). *Laporan Perekonomian Tahun 2010*. <http://www.bi.go.id>
- Biro Pembiayaan dan Penjaminan Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2011). *Laporan Tahunan Perusahaan Pembiayaan 2010*. Jakarta: Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan.
- Chairul Damanik, Hari. (2012). *Business Plan Project: Pendirian AHD Multifinance Syariah sebagai Upaya Peningkatan Pembiayaan dengan Skema Syariah: Telaah Aspek Produk dan Pemasaran*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Daft, Macic. (2006). *Understanding Management*. 5th ed. Thomson South-Western.
- David, F. R. (2003). *Strategic Management : Concepts and Cases*. 9th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Fatwa Dewan Syari'ah Nasional No. 04/DSN-MUI/IV/2000 tentang Murabahah.
- Fatwa Dewan Syari'ah Nasional No. 08/DSN-MUI/IV/2000 tentang Pembiayaan Musyarakah.

- Fatwa Dewan Syari'ah Nasional No. 13/DSN-MUI/IX/2000 tentang Uang Muka Dalam Murabahah.
- Fatwa Dewan Syari'ah Nasional No. 16/DSN-MUI/IX/2000 tentang Diskon Dalam Murabahah.
- Fatwa Dewan Syari'ah Nasional No. 17/DSN-MUI/IX/2000 tentang Sanksi Atas Nasabah Mampu Yang Menunda-Nunda Pembayaran.
- Fatwa Dewan Syari'ah Nasional No. 23/DSN-MUI/III/2002 tentang Potongan Pelunasan Dalam Murabahah.
- Fatwa Dewan Syari'ah Nasional No. 62/DSN-MUI/XII/2007 tentang Akad Ju'alah.
- Fernandez, Pablo, Javier Aguirreamalloa dan Luis Corres. *Market Risk Premium used in 56 Countries in 2011: A Survey with 6,014 Answers*. IESE Business School: University of Navarra.
- Grant, R. M. (2004). *Contemporary Strategy Analysis : Concept, Technique, Application*. 4th ed. Massachusetts: Blackwell.
- Handojo, Daroe. (2012). *Business Plan Project: Pendirian AHD Multifinance Syariah sebagai Upaya Peningkatan Pembiayaan dengan Skema Syariah: Telaah Aspek Strategi Bisnis dan Operasional*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- 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.
- Ireland, R. Duane, Hoskisson, Robert E. And Hitt, Michael A. (2007). *The Management of Strategy Concepts and Cases*. 8th ed. South-Western Cengage Learning.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). *Reinventing Your Business Model*. Harvard Business Review: 1-11.
- Karim, Adiwarmanto A. (2007). *Ekonomi Mikro Islami*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.

- Karim, Adiwarmarman A. (2008). *Ekonomi Makro Islami*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Karim, Adiwarmarman A. (2010). *Bank Islam : Analisis Fiqih dan Keuangan*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Khasali, Renald. (1998). *Membidik Pasar Indonesia : Segmentasi, Targeting, Positioning*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kotler, Phillip, Ang, Swee Hoon, Leong, Siew Meng & Tan, Chin Tiong. (1999). *Marketing Management : Asian Perspective*. 3rd ed. Pearson Prentice Hall.
- Kotler, Philip and Keller, Kevin Lane. (2011). *Marketing Management*. Pearson Education Limited.
- Lieberman, M. B. (2006). *Why do firm imitate each other*. Academy of Management Review, Vol. 31, No. 2, 366-385.
- Linda, Pinson. (2003). *Anatomy of a Business Plan*, (Emhas, Penterjemah). Jakarta: Penerbit Canary.
- Mair, J. & Schoen O. (2007). *Succesful social entrepreneurial business models in the context of developing economies*. International Journal of Emerging Markets, Vol. 2, No. 1, 54-68.
- Mizan Digital Publishing. *Dominasi Ekonomi AS akan Digantikan Islam?* 2011. http://www.mizan.com/index.php?fuseaction=news_det&id=49/
- Muhammad, Banu. (2010). *Bahan ajar Fiqih Muamalah*.
- Nagle, T. (1987). *The Strategy & Tactics of Pricing*. Prentice Hall.
- Ohmae, Kenichi. (2005). *The next global stage: challenges and opportunities in our borderless world*. Pearson Prentice Hall.
- Pearce, John A and Robinson, Richard Braden. (2009). *Formulation, Implementation, and Control of Competitive Strategy*. McGraw-Hill Irwin.
- Peta politik.com. *Eropa Masuki Dark Years*. November 15,2011. <http://petapolitik.com/headline/eropa-masuki-dark-years/>
- Porter, M.E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review.
- Ross, Stephen A. et. al. (2008). *Modern Financial Management*. 8th ed. New York: McGraw Hill.

Sabiq, Sayyid. (2008). *Fiqh Sunnah, (Perdagangan)*. (Asep Sobari Lc,Penerjemah). Jakarta: Al-I'tishom.

Statistik Perbankan Syariah. September 2011. Bank Indonesia.

Thomas, Abdulkader, Stella Cox dan Bryan Kraty. (2005). *Structuring Islamic Finance Transactions*. London: Euromoney Books.

Usmani, Muhammad Taqi. (2002). *An Introduction to Islamic Finance*. Karachi: Maktaba Ma'ariful Quran.

Walker, Orville, Boyd, Harper & Mullins, John. (2003). *Marketing Strategy : a Decision Focused Approach*. New York: McGraw-Hill.

<http://oto.detik.com/read/2011/12/08/181036/1786495/1207/penjualan-mobil-turun-21-persen-toyota-anjlok> diunduh Desember 2011

<http://otomotif.kompas.com> Diunduh Nopember 2011.

<http://swa.co.id/2011/09/gaikindo-optimistis-penjualan-mobil-2011-capai-870-ribu-unit/> diunduh Desember 2011

<http://www.adira.co.id/LayananProduk/SimulasiPembiayaanMobil/tabid/68/language/en-US/Default.aspx> Diunduh Nopember 2011.

http://www.bi.go.id/web/id/Ruang+Media/Berita/lelang_100510.htm Diunduh Desember 2011

<http://www.bps.go.id> Diunduh Nopember 2011.

<http://www.harga-motor.com/harga-motor-honda.php> Diunduh Desember 2011.

<http://www.ktb.co.id/> Diunduh Desember 2011.

<http://www.lacpa.org.lb/Includes/Images/Docs/TC/TC278.pdf> diunduh Januari 2012

<http://www.toyota.co.id/product/?page=harga> Diunduh Desember 2011.

Lampiran 1

Data Perkembangan Jumlah Kendaraan Bermotor

Perkembangan Jumlah Kendaraan Bermotor Menurut Jenis tahun 1987-2009

Tahun	Mobil Penumpang	Bis	Truk	Sepeda Motor	Jumlah
1987	1 170 103	303 378	953 694	5 554 305	7 981 480
1988	1 073 106	385 731	892 651	5 419 531	7 771 019
1989	1 182 253	434 903	952 391	5 722 291	8 291 838
1990	1 313 210	468 550	1 024 296	6 082 966	8 889 022
1991	1 494 607	504 720	1 087 940	6 494 871	9 582 138
1992	1 590 750	539 943	1 126 262	6 941 000	10 197 955
1993	1 700 454	568 490	1 160 539	7 355 114	10 784 597
1994	1 890 340	651 608	1 251 986	8 134 903	11 928 837
1995	2 107 299	688 525	1 336 177	9 076 831	13 208 832
1996	2 409 088	595 419	1 434 783	10 090 805	14 530 095
1997	2 639 523	611 402	1 548 397	11 735 797	16 535 119
1998	2 769 375	626 680	1 586 721	12 628 991	17 611 767
1999*)	2 897 803	644 667	1 628 531	13 053 148	18 224 149
2000	3 038 913	666 280	1 707 134	13 563 017	18 975 344
2001	3 261 807	687 770	1 759 547	15 492 148	21 201 272
2002	3 403 433	714 222	1 865 398	17 002 140	22 985 193
2003	3 885 228	798 079	2 047 022	19 976 376	26 706 705
2004	4 464 281	933 199	2 315 779	23 055 834	30 769 093
2005	5 494 034	1 184 918	2 920 828	28 556 498	38 156 278
2006	6 615 104	1 511 129	3 541 800	33 413 222	45 081 255
2007	8 864 961	2 103 423	4 845 937	41 955 128	57 769 449
2008	9 859 926	2 583 170	5 146 674	47 683 681	65 273 451
2009	10 364 125	2 729 572	5 187 740	52 433 132	70 714 569

Sumber : Kantor Kepolisian Republik Indonesia

*) sejak 1999 tidak termasuk Timor-Timur

Lampiran 2

Daftar Harga Mobil Merk Toyota Desember 2011

TOYOTA PRODUCT PRICE LIST (DKI Jakarta & Sekitarnya)		
Model	Type	Price
Alphard	3.5 V	Rp. 1,034,500,000
Alphard	2.4 G	Rp. 833,300,000
Alphard	2.4 X	Rp. 688,100,000
Avanza	1.3 E M/T Minor Change	Rp. 136,100,000
Avanza	1.3 G M/T Minor Change	Rp. 151,550,000
Avanza	1.3 G A/T Minor Change	Rp. 161,775,000
Avanza	1.5 S M/T Minor Change	Rp. 164,000,000
Avanza	1.5 S A/T Minor Change	Rp. 174,225,000
Avanza	All New 1.3 E M/T	Rp. 144,000,000
Avanza	All New 1.3 G A/T	Rp. 168,600,000
Avanza	All New 1.3 G M/T	Rp. 158,000,000
Avanza	All New 1.3 E A/T	Rp. 154,200,000
Avanza	VELOZ 1.5 A/T	Rp. 180,200,000
Avanza	VELOZ 1.5 M/T	Rp. 170,700,000
Avanza	All New 1.5 G M/T	Rp. 165,300,000
Camry	2.4 G A/T	Rp. 470,900,000
Camry	2.4 V A/T	Rp. 498,400,000
Camry	3.5 Q A/T	Rp. 658,500,000
Corolla Altis	Grand New 2.0 V A/T	Rp. 386,500,000
Corolla Altis	Grand New 1.8 G A/T	Rp. 356,200,000
Corolla Altis	Grand New 1.8 E M/T	Rp. 334,500,000
Dyna	110 PS ET POWER STEERING WITH HEAVY DUTY PACKAGE	Rp. 227,600,000
Dyna	110 PS ET POWER STEERING WITH OFF ROAD PACKAGE	Rp. 233,900,000
Dyna	130 PS XT LONG WHEEL BASE POWER STEERING	Rp. 249,950,000
Dyna	130 PS HT STD GEAR POWER STEERING WITH HEAVY DUTY PACKAGE	Rp. 246,950,000
Dyna	130 PS HT STD GEAR POWER STEERING WITH OFF ROAD PACKAGE	Rp. 253,250,000
Dyna	110 PS ST LONG WHEEL BASE POWER STEERING	Rp. 205,250,000
Dyna	CHASIS 110 PS ST POWER STEERING	Rp. 197,150,000
Dyna	130 PS HT HIGH GEAR POWER STEERING WITH HEAVY DUTY PACKAGE	Rp. 247,450,000
Dyna	130 PS HT HIGH GEAR POWER STEERING WITH OFF ROAD PACKAGE	Rp. 253,750,000

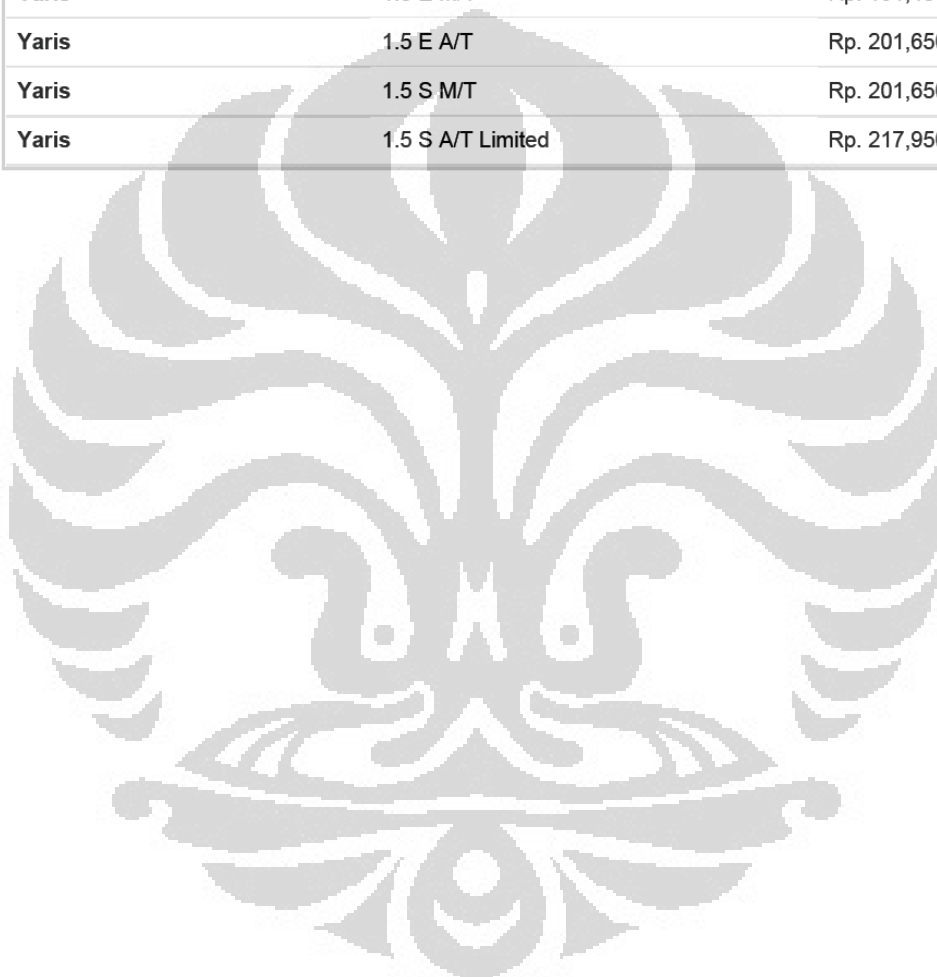
DYNA 6 B BUS CHASIS 110 PS ET

Lampiran 2 (lanjutan)

Dyna	BUS CHASIS 110 PS ST POWER STEERING	Rp. 208,250,000
Dyna	110 PS ST	Rp. 191,150,000
Dyna	110 PS FT	Rp. 213,150,000
Dyna	110 PS ET	Rp. 219,500,000
Dyna	130 PS XT	Rp. 234,850,000
Dyna	130 PS HT STD GEAR Pwr Str	Rp. 244,850,000
Dyna	130 PS XT Pwr Str	Rp. 240,850,000
Dyna	110 PS ET Pwr Str	Rp. 225,500,000
Dyna	BUS CHASIS 110 PS ST POWER STEERING	Rp. 196,850,000
Dyna	110 PS FT Pwr Str	Rp. 219,150,000
Dyna	130 PS HT STD GEAR	Rp. 238,850,000
Dyna	130 PS HT HIGH GEAR Pwr Str	Rp. 245,350,000
Dyna	130 PS HT HIGH GEAR	Rp. 239,350,000
Fortuner	NEW 2.7 V A/T 4x4	Rp. 485,150,000
Fortuner	NEW 2.7 G Lux A/T 4x2	Rp. 434,650,000
Fortuner	NEW 2.5 G A/T DIESEL	Rp. 382,500,000
Fortuner	NEW 2.5 G M/T DIESEL	Rp. 372,500,000
Fortuner	NEW 2.5 G M/T DIESEL TRD	Rp. 397,400,000
Fortuner	NEW 2.5 G Diesel A/T TRD	Rp. 407,400,000
Fortuner	NEW 2.7 G Lux A/T 4x2 Gasoline TRD	Rp. 460,100,000
Hilux	New Hilux S-Cab 2.0 M/T	Rp. 148,500,000
Hilux	New Hilux S-Cab Casis 2.0 M/T	Rp. 141,500,000
Hilux	New Hilux S-Cab 2.5 Diesel M/T	Rp. 156,200,000
Hilux	New Hilux D-Cab 2.5 Diesel E M/T	Rp. 309,000,000
Hilux	New Hilux D-Cab 2.5 Diesel G M/T	Rp. 328,200,000
Kijang Innova	NEW G A/T Luxury Gasoline	Rp. 261,000,000
Kijang Innova	NEW V M/T Gasoline	Rp. 273,750,000
Kijang Innova	NEW V A/T Gasoline	Rp. 287,250,000
Kijang Innova	NEW V M/T Luxury Gasoline	Rp. 283,300,000
Kijang Innova	NEW V A/T Luxury Gasoline	Rp. 296,800,000
Kijang Innova	NEW E M/T Diesel	Rp. 233,700,000
Kijang Innova	NEW G M/T Diesel	Rp. 252,200,000
Kijang Innova	NEW G A/T Diesel	Rp. 265,700,000
Kijang Innova	NEW V M/T Diesel	Rp. 288,750,000
Kijang Innova	NEW V A/T Diesel	Rp. 302,250,000
Kijang Innova	NEW J M/T Gasoline	Rp. 193,350,000
Kijang Innova	NEW E M/T Gasoline	Rp. 218,200,000
Kijang Innova	NEW E A/T Gasoline	Rp. 231,200,000
Kijang Innova	NEW G M/T Gasoline	Rp. 237,200,000
Kijang Innova	NEW G A/T Gasoline	Rp. 250,700,000
Kijang Innova	NEW G M/T Luxury Gasoline	Rp. 247,500,000
Prius	Gen-3	Rp. 599,000,000
Rush	New Rush G Luxury A/T	Rp. 216,550,000
Rush	New Rush G Luxury M/T	Rp. 202,550,000
Rush	New RUSH G M/T	Rp. 196,200,000
Rush	New RUSH G A/T	Rp. 206,200,000
Rush	New RUSH S A/T	Rp. 219,550,000
Rush	New RUSH S M/T	Rp. 205,550,000
Vios	1.5 TRD A/T	Rp. 258,400,000

Lampiran 2 (lanjutan)

Vios	1.5 G A/T Mi	Rp. 238,200,000
Vios	1.5 G M/T Mi	Rp. 225,400,000
Vios	1.5 E M/T Mi	Rp. 212,400,000
Yaris	TRD Sportivo Ver.2	Rp. 243,950,000
Yaris	1.5 J A/T	Rp. 195,050,000
Yaris	1.5 J M/T	Rp. 184,850,000
Yaris	1.5 E M/T	Rp. 191,450,000
Yaris	1.5 E A/T	Rp. 201,650,000
Yaris	1.5 S M/T	Rp. 201,650,000
Yaris	1.5 S A/T Limited	Rp. 217,950,000



Lampiran 3
Daftar Harga Motor Merk Honda Desember 2011

• **New Motorcycle Prices**

Type	OTR Price (IDR)	Diff Price (IDR)
Beat CW	12.550.000	0
Beat STD	11.750.000	0
Blade	14.000.000	0
Blade Repsol	14.200.000	0
CBR 150 R	33.000.000	0
CBR 250 R ABS	46.800.000	0
CBR 250 R STD	40.200.000	0
CS One	17.200.000	0
Mega Pro CW	19.500.000	0
Mega Pro Std	18.300.000	0
PCX	32.000.000	0
Revo CW ABS	13.200.000	0
Revo DX ABS	13.900.000	0
Revo FIT	11.400.000	0
Revo Std ABS	12.000.000	0
Revo Techno AT	15.900.000	0
Scoopy	13.700.000	0
Spacy CW	12.500.000	0
Spacy Helm-In	12.550.000	0
Spacy Helm-In SW	11.750.000	0
Spacy PGM-FI	12.800.000	0
Spacy Spoke	11.750.000	0
Supra X 125 CW	15.600.000	0
Supra X 125 Helm-In	15.600.000	0
Supra X 125 Helm-In PGM-FI	15.850.000	0
Supra X 125 PGM F1 CW	16.600.000	0
Supra X 125 Std	14.550.000	0
Tiger CW	25.100.000	0
Vario CW	14.400.000	0
Vario Techno CBS	15.900.000	0
Vario Techno NCBS	14.900.000	0

Lampiran 4
Beban Gaji

Gaji				
Komisaris*	2	30.000.000	60.000.000	720.000.000
Dewan Pengawas Syariah	2	25.000.000	50.000.000	650.000.000
Direktur	1	35.000.000	35.000.000	455.000.000
Legal	1	25.000.000	25.000.000	325.000.000
Manajer Pembiayaan	1	15.000.000	15.000.000	195.000.000
Pemasaran	20	8.000.000	160.000.000	2.080.000.000
Kredit	2	5.000.000	10.000.000	130.000.000
Aset	2	5.000.000	10.000.000	130.000.000
Manajer Operasional dan SDM	1	15.000.000	15.000.000	195.000.000
SDM	2	5.000.000	10.000.000	130.000.000
Operasional	3	5.000.000	15.000.000	195.000.000
IT	3	5.000.000	15.000.000	195.000.000
Manajer Keuangan dan Akuntansi	1	15.000.000	15.000.000	195.000.000
Keuangan	3	5.000.000	15.000.000	195.000.000
Akuntansi dan Pajak	3	5.000.000	15.000.000	195.000.000
Kepala Cabang	6	12.500.000	75.000.000	975.000.000
Analisa Kredit	5	5.000.000	25.000.000	325.000.000
Collector	5	5.000.000	25.000.000	325.000.000
Desk Collector	5	5.000.000	25.000.000	325.000.000
Surveyor	5	5.000.000	25.000.000	325.000.000
OB	7	1.500.000	10.500.000	136.500.000
Satpam	16	2.000.000	32.000.000	416.000.000
Total	96	239.000.000		8.812.500.000
* Biaya gaji dihitung 12 bulan ditambah satu kali THR kecuali biaya gaji komisaris dihitung hanya 12 bulan				

Lampiran 5 Rincian Beban Perusahaan

Rincian Beban Perusahaan	2012
BEBAN	
Umum dan administrasi	
Beban kantor	2.870.350.000
Biaya sewa	1.500.000.000
Penyusutan	1.214.200.000
Percetakan dan dokumentasi	492.060.000
Pos dan materai	492.060.000
Transportasi	492.060.000
Perbaikan dan pemeliharaan	410.050.000
Administrasi bank	287.035.000
Honorarium profesional	246.030.000
Perijinan	164.020.000
Lain-lain	33.135.000
Jumlah beban umum dan administrasi	8.201.000.000
Pencadangan piutang tidak tertagih	5.125.904.640
Gaji dan tunjangan	
Gaji dan tunjangan	8.812.500.000
Pendidikan dan pelatihan	352.500.000
Imbalan kerja	88.125.000
Jumlah beban gaji dan tunjangan	9.253.125.000
Perolehan pembiayaan konsumen	5.125.904.640
Beban keuangan: provisi dan adm bank	1.025.180.928
Pemasaran	1.281.476.160
Dana kebajikan	1.281.476.160
Lain-lain	
Kerugian atas penjualan agunan yang diambil alih (Pengurangan)/penambahan penyisihan penurunan nilai agunan yang diambil alih	640.738.080
Kerugian atas penghapusan piutang lain-lain	
Jumlah beban lain-lain	640.738.080
JUMLAH BEBAN	31.934.805.608

Lampiran 6
BEP Analysis

BEP Analysis	2012	2013	2014	2015	2016
Jumlah Pembiayaan					
1. Unit Mobil	1.000	2.000	3.000	4.000	5.000
2. Unit Motor	5.000	10.000	15.000	20.000	25.000
Jumlah Unit Penjualan	6.000	12.000	18.000	24.000	30.000
Pendapatan	46.545.953.582	78.913.341.148	128.148.809.794	186.321.892.297	249.024.051.701
Pendapatan/unit	7.757.659	6.576.112	7.119.378	7.763.412	8.300.802
Total Biaya	31.934.805.608	51.363.872.088	73.951.076.762	99.732.007.277	128.747.288.696
1. Fixed Cost	17.454.125.000	19.506.374.750	21.820.626.574	24.432.468.115	27.382.524.440
2. Variable Cost	14.480.680.608	31.857.497.338	52.130.450.189	75.299.539.162	101.364.764.256
VC/unit	2.413.447	2.654.791	2.896.136	3.137.481	3.378.825
BEP, volume dalam unit	3.266	4.974	5.167	5.282	5.563
BEP, unit mobil	544	829	861	880	927
BEP, unit motor	2.722	4.145	4.306	4.401	4.636
BEP Rp	25.336.409.664	32.712.476.933	36.784.368.130	41.003.487.713	46.180.008.720

Lampiran 7 Daftar Aktiva Tetap

Daftar aktiva tetap			
Item	unit	Harga	Jumlah
Partisi	6	*	
Interior	6	*	
Komputer & laptop	33	5.000.000	165.000.000
Sistem dan aplikasi	1	**	
Jaringan dan LAN	33	500.000	16.500.000
Printer	10	700.000	7.000.000
Scanner	7	700.000	4.900.000
Mesin fotocopy	8	6.500.000	52.000.000
Paper Shredder	3	800.000	2.400.000
Telepon	19	300.000	5.700.000
Mesin fax	7	1.500.000	10.500.000
Corolla Altis	1	380.000.000	380.000.000
Kijang Innova	5	250.000.000	1.250.000.000
Avanza	14	150.000.000	2.100.000.000
Mobil Pick Up	4	134.000.000	536.000.000
Mobil Derek	2	240.000.000	480.000.000

Catatan:

*Partisi dan interior biaya sebesar Rp 2 milyar,- termasuk didalamnya kursi, meja kerja, lemari, tv, design dan sebagainya. Untuk 5 kantor cabang dan 1 kantor pusat. Dengan menggunakan sistem tender dan borongan.

**Sistem aplikasi, biaya instalasi dan juga program IT untuk keseluruhan kantor cabang dan kantor pusat agar dapat saling terhubung. Pengadaannya sistem tender dan borongan.