



UNIVERSITAS INDONESIA

BUSINESS PLAN:
PENDIRIAN *ONE-STOP SPORTS CENTER* DI BINTARO
DARI SEGI KEUANGAN

TESIS

TRI TARUNA BOEDIHARDJA
1006794406

FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
JUNI 2012



UNIVERSITAS INDONESIA

BUSINESS PLAN:
PENDIRIAN *ONE-STOP SPORTS CENTER* DI BINTARO
DARI SEGI KEUANGAN

TESIS
Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen

TRI TARUNA BOEDIHARDJA
1006794406

FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
KEKHUSUSAN MANAJEMEN KEUANGAN
JAKARTA
JUNI 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 : Tri Taruna Boedihardja
NPM : 1006794406
Tanda Tangan :
Tanggal : 19 Juni 2012



HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Tri Taruna Boedihardja
NPM : 1006794406
Program Studi : Manajemen Keuangan
Judul Tesis : *Business Plan: Pendirian One-stop Sport Center*
di Bintaro dari Segi 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 : **Dr. Mohammad Hamsal MSE., MBA** (.....)

Penguji : **Dr. Nofrisel M.M.** (.....)

Penguji : **Dr. M Gunawan Alif** (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 25 Juni 2012

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa tesis ini tidak akan dapat diselesaikan tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini. Oleh karena itu saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Rhenald Kasali, Ph.D., selaku Ketua Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia;
2. Bapak Dr. Mohammad Hamsal MSE., MBA selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini;
3. Pihak pemilik tanah yang telah bersedia memerikan tanahnya sebagai obyek didirikan perencanaan bisnis ini;
4. Orang tua dan keluarga saya yang telah memberikan dukungan material dan moral; serta
5. Sahabat dan rekan-rekan yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan tesis ini.

Akhir kata saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini dapat membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, 19 Juni 2012

Penulis

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

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

Nama : Tri Taruna Boedihardja
NPM : 1006794406
Program Studi : Manajemen Keuangan
Departemen : 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: Pendirian One-stop Sport Center di Bintaro dari Segi 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 tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada Tanggal : 19 Juni 2012
Yang Menyatakan

(.....)

ABSTRAK

Nama : Tri Taruna Boedihardja
Program Studi : Manajemen Keuangan
Judul : *Business Plan: Pendirian One-stop Sport Center* di Bintaro
dari Segi Keuangan

Tesis ini membahas *business plan* untuk mendirikan *one-stop sports center* di Bintaro dalam konteks manajemen keuangan. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif berupa *Innovation Plan* yang difokuskan untuk menciptakan konsep-konsep baru tentang inovasi di bidang jasa. Untuk penyusunan strategi, penelitian ini menggunakan *Diamond Model Strategy* sebagai acuannya. Selain itu, penulisan ini berfokus pada analisis kelayakan investasi terhadap perencanaan bisnis ini. Dalam melakukan analisis kelayakan investasi, *tools* yang digunakan adalah nilai bersih sekarang, tingkat pengembalian internal, periode pengembalian, periode pengembalian yang didiskon, indeks profitabilitas, dan pengembalian akuntansi.

Kata kunci:

perencanaan bisnis, olahraga, waktu luang, analisis kelayakan investasi, nilai bersih sekarang, tingkat pengembalian internal, periode pengembalian, periode pengembalian yang didiskon, indeks profitabilitas, pengembalian akuntansi

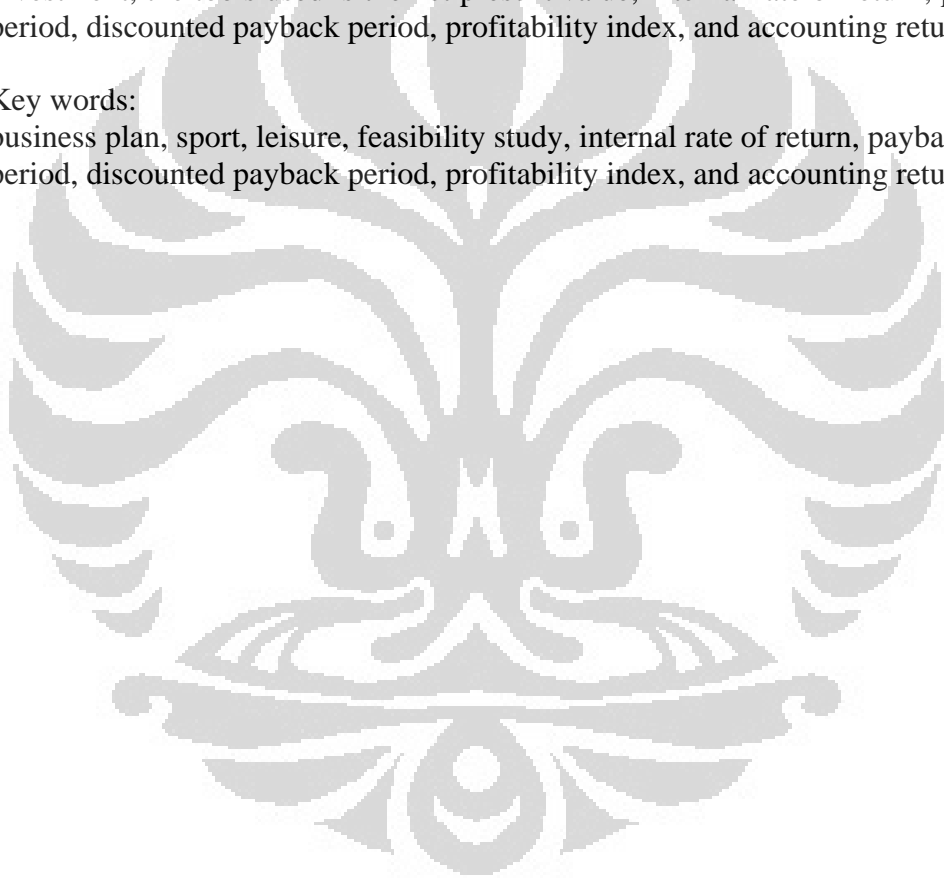
ABSTRACT

Name : Tri Taruna Boedihardja
Study Program : Financial Management
Title : Business Plan: Establishment of One-stop Sports Center in
Bintaro of Financial Aspects

This thesis discusses the business plan to establish one-stop sports center in Bintaro in the context of financial management. This study is a qualitative study that focused innovation plan to create new concepts of innovation in services. For the preparation of the strategy, this study uses Diamond Model Strategy as a reference. In addition, this paper focuses on analyzing the feasibility study of investing in this business plan. In conducting the feasibility analysis of investment, the tools used is the net present value, internal rate of return, payback period, discounted payback period, profitability index, and accounting return.

Key words:

business plan, sport, leisure, feasibility study, internal rate of return, payback period, discounted payback period, profitability index, and accounting return



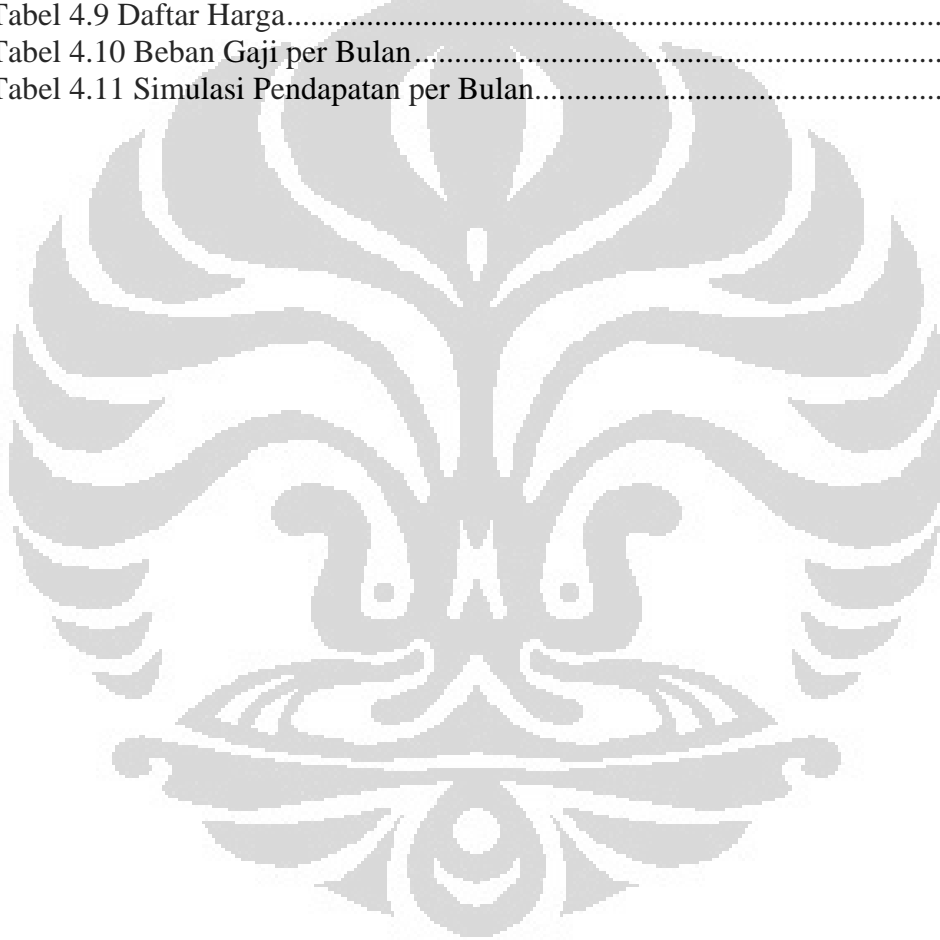
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR RUMUS	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Ruang Lingkup Penelitian	5
1.5 Metodologi Penelitian	6
1.6 Sistematika Penulisan.....	7
BAB 2 LANDASAN TEORI.....	9
2.1 Perencanaan Keuangan (<i>Financial Planning</i>).....	9
2.2 Anggaran Modal (<i>Capital Budgeting</i>).....	10
2.3 Arus Kas (<i>Cash Flow</i>).....	12
2.3.1 Arus Kas dari Aset (<i>Cash Flow From Assets</i>).....	12
2.3.2 Arus Kas Bebas (<i>Free Cash Flow</i>)	13
2.4 Analisis Kelayakan Investasi.....	15
2.4.1 Periode Pengembalian.....	16
2.4.2 Metode Pengembalian yang Didiskon	18
2.4.3 Nilai Bersih Sekarang	18
2.4.4 Indeks Profitabilitas	20
2.4.5 Tingkat Pengembalian Internal	21
2.4.6 Pengembalian Akuntansi.....	22
2.4.7 Metode Biaya Modal Rata-rata Tertimbang (<i>Weighted Average Cost of Capital</i>).....	23
2.5 Diamond Model.....	24
BAB 3 ANALISIS EKSTERNAL, INTERNAL DAN STRATEGI PERUSAHAAN.....	28
3.1 Analisis Prakiraan Lingkungan	28
3.1.1 Analisis Ekonomi	28
3.1.2 Politik	32
3.1.3 Hukum.....	32
3.1.4 Teknologi	35
3.1.5 Alam.....	35

3.1.6	Demografi dan Sosial.....	35
3.2	Analisis Industri	36
3.3	Analisis Internal.....	39
3.4	Profil Perusahaan.....	40
3.4.1	Visi	40
3.4.2	Misi	40
3.4.3	Nilai (<i>Values</i>)	40
3.4.4	Slogan.....	41
3.4.5	Tujuan Strategis (Obyektif).....	41
3.4.6	Faktor Kunci Sukses (<i>Key Success Factor</i>)	42
3.5	Strategi Tingkat Usaha	44
3.6	Pilihan Strategi Tingkat Usaha.....	47
3.7	Strategi Tingkat Perusahaan.....	47
3.7.1	Badan Hukum	47
3.7.2	Struktur Organisasi	48
BAB 4 ANALISIS PERENCANAAN KEUANGAN DAN KELAYAKAN INVESTASI.....		50
4.1	Analisis Perencanaan Keuangan.....	53
4.1.1	Biaya Pra-operasi	53
4.1.2	Kebutuhan Investasi dan Modal Kerja.....	53
4.1.3	Sumber Dana untuk Initial Investment	56
4.1.4	Proyeksi Harga Penjualan	61
4.1.5	Proyeksi Laba Rugi.....	62
4.1.6	Proyeksi Arus Kas.....	68
4.1.7	Proyeksi Posisi Keuangan	69
4.2	Analisis Kelayakan Investasi.....	70
4.2.1	Nilai Bersih Sekarang	70
4.2.2	Tingkat Pengembalian Internal	71
4.2.3	Periode Pengembalian.....	74
4.2.4	Metode Pengembalian yang Didiskon	76
4.2.5	Indeks Profitabilitas	78
4.2.6	Pengembalian Akuntansi.....	79
BAB 5 RINGKASAN RENCANA BISNIS DAN REKOMENDASI		81
5.1	Ringkasan Eksekutif.....	81
5.2	Rekomendasi	83
5.2.1	Bagi Investor	83
5.2.2	Bagi Manajemen	83
5.2.3	Bagi Akademisi.....	84
DAFTAR REFERENSI		85
LAMPIRAN.....		88

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Investasi Awal.....	54
Tabel 4.2 Aktiva Tetap.....	55
Tabel 4.3 Pendanaan Investasi Awal	57
Tabel 4.4 Angsuran Selama Pembangunan.....	57
Tabel 4.5 Rencana Kredit Investasi Optimis	58
Tabel 4.6 Rencana Kredit Investasi Normal	58
Tabel 4.7 Rencana Kredit Investasi Pesimis	59
Tabel 4.8 Investasi <i>Virtual Reality Battle Arena</i>	59
Tabel 4.9 Daftar Harga.....	61
Tabel 4.10 Beban Gaji per Bulan.....	65
Tabel 4.11 Simulasi Pendapatan per Bulan.....	67



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Metodologi Penelitian	6
Gambar 3.1 Produk Domestik Regional Bruto Atas Dasar Harga Berlaku	30
Gambar 3.2 Laju Inflasi DKI Jakarta	31
Gambar 3.3 <i>Porter's Five Forces</i>	37
Gambar 3.4 Struktur Organisasi.....	48
Gambar 4.1 Proyeksi Biaya Langsung (Optimis)	62
Gambar 4.2 Proyeksi Biaya Langsung (Normal).....	63
Gambar 4.3 Proyeksi Biaya Langsung (Pesimis).....	63
Gambar 4.4 Proyeksi Biaya Tidak Langsung	64
Gambar 4.5 Proyeksi Omzet	66
Gambar 4.6 NPV Optimis	72
Gambar 4.7 NPV Normal.....	72
Gambar 4.8 NPV Pesimis	73
Gambar 4.9 Arus Kas Bersih Sebelum Dividen (Optimis)	74
Gambar 4.10 Arus Kas Bersih Sebelum Dividen (Normal).....	75
Gambar 4.11 Kas Bersih Sebelum Dividen (Pesimis)	75
Gambar 4.12 Arus Kas Didiskon (Optimis).....	76
Gambar 4.13 Arus Kas Didiskon (Normal)	77
Gambar 4.14 Arus Kas Didiskon (Pesimis).....	78

DAFTAR RUMUS

Rumus 2.1 <i>Cash Flow From Assets</i>	13
Rumus 2.2 <i>Payback Period (PP)</i>	17
Rumus 2.3 <i>Net Present Value (NPV)</i>	20
Rumus 2.4 <i>Profitability Index (PI)</i>	21
Rumus 2.5 <i>Internal Rate of Return (IRR)</i>	22
Rumus 2.6 <i>Accounting Rate of Return (ARR)</i>	23
Rumus 2.7 <i>Weighted Average Cost of Capital (WACC)</i>	23



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Rencana Anggaran Biaya Pembangunan.....	88
Lampiran 2 Proyeksi Biaya Langsung Optimis	89
Lampiran 3 Proyeksi Biaya Langsung Normal.....	89
Lampiran 4 Proyeksi Biaya Langsung Pesimis.....	90
Lampiran 5 Proyeksi Biaya Tidak Langsung Optimis.....	91
Lampiran 6 Proyeksi Biaya Tidak Langsung Normal.....	92
Lampiran 7 Proyeksi Biaya Tidak Langsung Pesimis	93
Lampiran 8 Proyeksi Omzet.....	94
Lampiran 9 Proyeksi Laporan Laba Rugi Optimis	95
Lampiran 10 Proyeksi Laporan Laba Rugi Normal.....	96
Lampiran 11 Proyeksi Laporan Laba Rugi Pesimis.....	97
Lampiran 12 Arus Kas Optimis	98
Lampiran 13 Arus Kas Normal.....	99
Lampiran 14 Arus Kas Pesimis.....	100
Lampiran 15 Proyeksi Laporan Posisi Keuangan Optimis	101
Lampiran 16 Proyeksi Laporan Posisi Keuangan Normal Normal.....	102
Lampiran 17 Proyeksi Laporan Posisi Keuangan Pesimis.....	103

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Semakin berkembangnya zaman dan teknologi informasi, maka pada zaman sekarang ini, semakin beragam hobi masyarakat Indonesia khususnya di daerah perkotaan, seperti Jabodetabek. Internet yang semakin mudah diakses oleh siapa saja membuka mata masyarakat akan beraneka ragam hal yang ada di dunia. Selain itu, perkembangan teknologi komunikasi mempermudah setiap orang untuk saling berkomunikasi walau berada di tempat yang jauh. Hal ini juga mempermudah bertemunya setiap orang yang memiliki kegemaran yang sama dan terjadi ikatan pertemanan yang akan menjadi cikal bakal terbentuknya komunitas dalam masyarakat modern. Perkembangan tersebut dapat dilihat dari semakin beraneka ragam komunitas yang ada dalam masyarakat Indonesia, khususnya para pecinta olahraga. Tetapi kondisi kota metropolitan seperti Jakarta yang sudah sangat padat membuat ruang gerak para pecinta olahraga tersebut menjadi sangat terbatas untuk sekedar berkumpul ataupun untuk mengekspresikan dirinya.

Hal ini dapat dilihat dari data hasil Sensus Penduduk 2010 yang dipublikasikan oleh Badan Pusat Statistik, menunjukkan jumlah penduduk total di DKI Jakarta sebesar 9.588.198 orang. Masih dijumpai terjadinya fenomena *kue donat* di DKI Jakarta, yang berarti penduduk bertumpu di lingkaran luar. Tetapi yang berada di pusat DKI Jakarta relatif rendah. Hanya sekitar 9,37 persen penduduk yang tinggal di Jakarta Pusat dan yang lainnya menyebar di Jakarta Selatan, Jakarta Timur, Jakarta Barat dan Jakarta Utara. Kota Administrasi Jakarta Timur, Jakarta Barat, Jakarta Selatan adalah tiga kota administrasi dengan urutan teratas yang memiliki jumlah penduduk terbanyak yang masing-masing berjumlah 2.687.027 orang, 2.278.825 orang dan 2.057.080 orang. Dengan luas DKI Jakarta sekitar 662,33 kilometer persegi dan didiami oleh 9.588.198 orang maka rata-rata tingkat kepadatan penduduk DKI Jakarta adalah sebanyak 14.476 orang per kilometer persegi.

Sedangkan untuk Kota Tangerang Selatan, lokasi rencana bisnis ini akan berdiri, berdasarkan hasil pencacahan Sensus Penduduk 2010, jumlah penduduk Kota Tangerang Selatan sementara adalah 1.303.569 orang. Penyebaran penduduk Kota Tangerang Selatan bertumpu di Kecamatan Pondok Aren yakni sebesar 23,56 persen, kemudian diikuti oleh Kecamatan Pamulang sebesar 22,13 persen, Kecamatan Ciputat sebesar 15,03 persen dan kecamatan lainnya di bawah 15 persen. Kecamatan Pondok Aren dan Pamulang merupakan kecamatan yang paling banyak penduduknya yakni masing-masing sebanyak 307.154 orang dan 288.511 orang. Dengan luas wilayah Kota Tangerang Selatan sekitar 150,78 kilometer persegi yang didiami oleh 1.303.569 orang maka rata-rata tingkat kepadatan penduduk Kota Tangerang Selatan adalah sebanyak 8.646 orang per kilometer persegi. Kecamatan yang paling tinggi tingkat kepadatan penduduknya adalah Kecamatan Ciputat Timur yakni sebanyak 11.165 orang per kilometer persegi.

Tingkat kepadatan penduduk di DKI Jakarta dan Kota Tangerang Selatan membuat sarana olahraga sangat dibutuhkan di wilayah Jabodetabek untuk perkembangan kehidupan sosial yang lebih baik. Spaaij (2009) merumuskan bahwa pembangunan di bidang olahraga akan mengubah keadaan sosial menjadi lebih baik melalui pemberdayaan, partisipasi, dan pembauran sosial komunitas dan masyarakat yang ada.

Oleh sebab itu, rencana bisnis ini ingin menawarkan sebuah konsep bisnis baru yang dapat melayani beragam jenis kebutuhan para pecinta olahraga *outdoor*, seperti *airsoft*, *paintball*, *skateboard*, dan sebagainya yang dapat dinikmati dalam satu kawasan tanpa harus berpindah-pindah tempat. Lokasi yang dipilih berada di tepi kota Jakarta dengan akses yang tetap mudah dijangkau oleh pecinta olahraga dari dalam dan luar kota daerah Jabodetabek karena hanya berjarak empat kilometer dari gerbang tol Pondok Ranji. Tepatnya berada di daerah Kecamatan Pondok Aren yang memiliki jumlah penduduk terbanyak dari semua wilayah Kota Tangerang Selatan. Kombinasi seperti ini dapat menciptakan harga yang seramah

mungkin kepada para konsumen. Lokasi ini hanya berjarak lima kilometer dari daerah Sektor 9 Bintaro, Tangerang.

Seorang pemilik tanah yang terbengkalai di daerah Bintaro, berencana untuk memanfaatkan tanah tersebut. Pemilik tanah menginginkan di tanah tersebut agar berdiri suatu bisnis yang inovatif, menguntungkan, dan mampu berjalan secara lestari tetapi tidak menghilangkan sisi manfaat dari bisnis tersebut bagi penduduk sekitarnya. Lahan yang akan digunakan untuk tempat berdirinya rencana bisnis ini berada di antara TK dan SMP. Sisi kanan berbatasan langsung dengan TK sedangkan di sebelah kiri berbatasan langsung dengan SMP. Selain itu, olahraga merupakan salah satu hobi si pemilik tanah dan berdasarkan jurnal Terri Byers dan Trevor Slack (2001) tentang potensi besar bisnis yang bergerak di bidang *leisure and sports*, tertulis bahwa 54 dari 500 perusahaan paling top dunia bergerak di bidang *leisure*. Oleh karena itu, mendirikan bisnis olahraga di lahan tersebut merupakan keputusan yang menarik.

Akan tetapi, bisnis olahraga yang akan digarap ini akan diberi sentuhan yang berbeda dari bisnis-bisnis olahraga lainnya yang pernah ada di Indonesia, khususnya di sekitar Jabodetabek. Bisnis ini akan diberi sentuhan sebuah tema sehingga para pengunjung akan merasa seperti berada di suatu tempat yang akan meningkatkan nilai *customer experience* sehingga dapat menimbulkan rasa ingin kembali lagi ke tempat ini. Menurut Graser (2008), walau Amerika dilanda krisis pada 2008, tetapi jumlah pengunjung pada beberapa *theme park* terus meningkat yang terbukti dari meningkatnya jumlah penjualan makanan dan minuman dan *merchandise*. "*I don't have any reason to believe today that that trend will stop,*" demikianlah yang dikatakan oleh Thomas Staggs, *Disney's Senior Executive Vice President* dan *Chief Financial Officer*.

Agar semua ini dapat terwujud, rencana bisnis ini akan lebih berkonsentrasi pada pembahasan perencanaan dan analisis kelayakan dari sisi keuangan sesuai dengan konsentrasi pendidikan yang diambil oleh penulis, namun tidak menutup

kemungkinan akan terkandung sedikit aspek manajemen stratejik, jasa, operasional, sumber daya manusia, dan pemasaran.

1.2 Rumusan Masalah

Bisnis “Il Colosseo: *One-stop Sport Center*” ini merupakan sebuah bisnis baru yang akan didirikan. Tentunya sebuah bisnis diharapkan harus dapat memberikan manfaat bari para pemilik modal dan para *stakeholder*-nya di masa mendatang. Manfaat tersebut biasanya diukur dalam bentuk tingkat pengembalian (*return*) yang sangat terkait dengan tingkat *profitability*. Tingkat *profitability* ini juga dipengaruhi oleh keberhasilan penerapan strategi-strategi bisnis yang akan ditetapkan.

Sebelum bisnis ini direalisasikan, ada beberapa permasalahan yang akan diteliti, antara lain:

- Bagaimana dengan perencanaan keuangan bisnis ini dari mulai pendirian hingga beroperasi?
- Setelah perencanaan keuangan dirumuskan, selanjutnya adalah bagaimana dengan analisis kelayakan investasi dari pendirian bisnis ini?

1.3 Tujuan Penelitian

Rencana bisnis ini bertujuan untuk menciptakan sebuah area tempat bermain dan berkumpul para pecinta olahraga *outdoor* dan *indoor* seperti *wall climbing*, *flying fox*, *air-soft*, *paintball*, “keluarga” sepeda, R/C, *skateboard*, bulu tangkis, basket, *futsal*, *volley*, dan sebagainya. Selain itu, rencana bisnis ini tetap harus dapat memberi manfaat bagi para penduduk di sekitarnya. Namun tujuan dari penelitian ini adalah:

- Menyusun perencanaan keuangan untuk pendirian sebuah rencana bisnis yang bergerak dalam bidang pusat olahraga.

- Melakukan beberapa analisis kelayakan investasi dengan beberapa metode untuk menentukan apakah rencana bisnis ini layak atau tidak untuk dilaksanakan.
- Memberi *insight* kepada pemilik bisnis yang dapat digunakan sebagai panduan persiapan pendirian bisnis dilihat dalam hal keuangan.
- Memberikan gambaran kepada para pembaca penelitian ini mengenai dunia usaha yang bergerak dalam bidang pusat olahraga di daerah Jabodetabek.

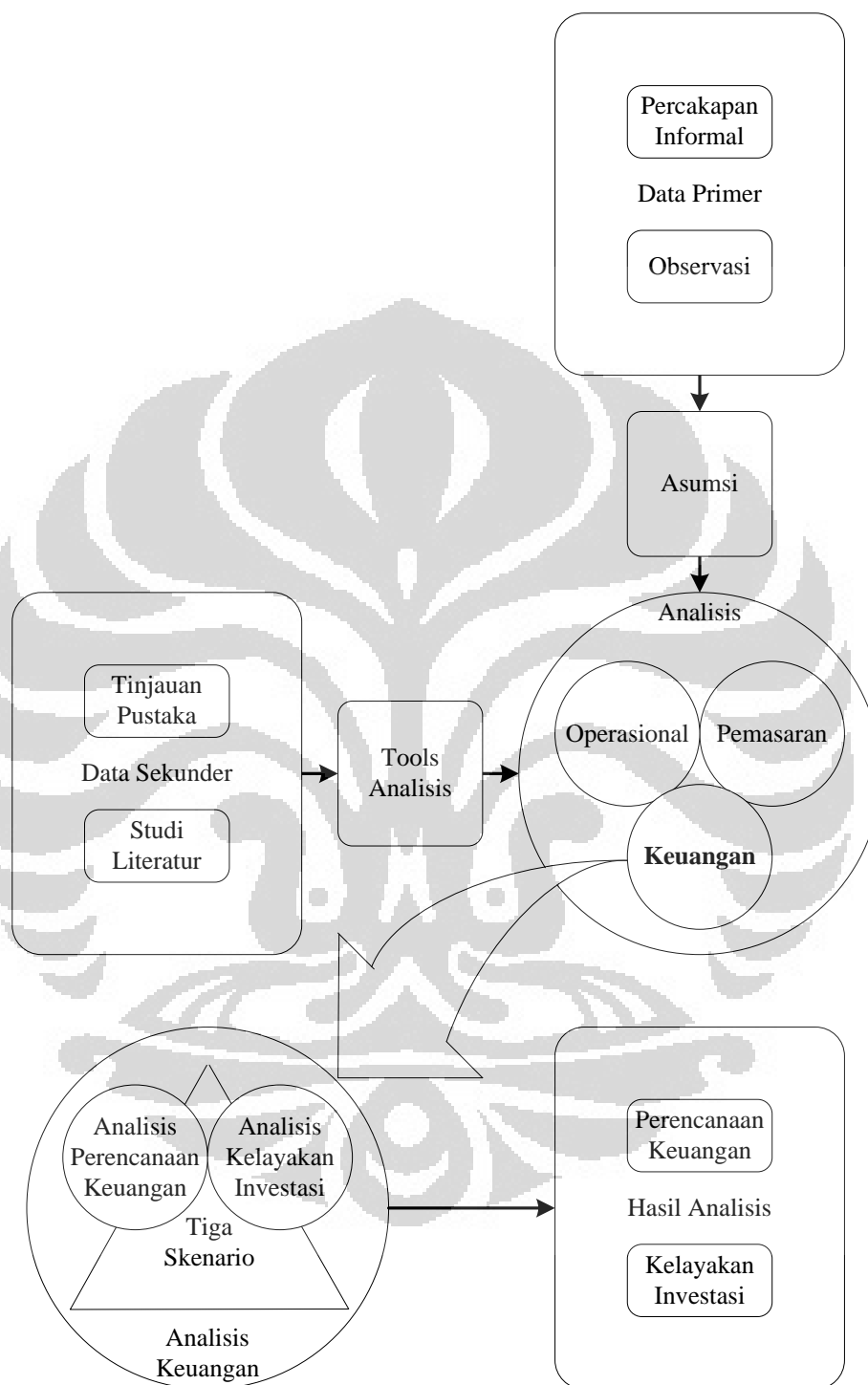
1.4 Ruang Lingkup Penelitian

Untuk lebih terfokus pada penelitian ini, maka ruang lingkup penelitian adalah sebagai berikut:

- Perencanaan keuangan yang dilakukan terbatas pada penyusunan proyeksi laporan keuangan seperti pelaporan arus kas, laporan laba rugi, dan laporan posisi keuangan.
- Analisis kelayakan investasi dilakukan dengan menggunakan nilai bersih sekarang, tingkat pengembalian internal, indeks profitabilitas, periode penembalian, periode pengembalian yang didiskon, dan tingkat pengembalian akuntansi.
- Perusahaan yang didirikan adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang *leisure* yaitu olahraga serta sedikit *food and beverage* sebagai pelengkap.
- Pasar yang dituju adalah para pecinta olahraga mulai dari kalangan sekolah, mahasiswa, sampai orang dewasa, serta komunitas-komunitas yang ada di masyarakat sekitar lokasi.

Karya akhir ini merupakan bagian dari satu kesatuan yang utuh dari rencana bisnis “Il Colosseo: *One-stop Sport Center*”, unsur perencanaan strategi bisnis dan pemasaran dirumuskan oleh Afini Sari Nasution, dan strategi manajemen dan operasional dirumuskan oleh M. Sefli Nugraha.

1.5 Metodologi Penelitian



Gambar 1.1 Metodologi Penelitian

Sumber: Hasil Analisis

Menurut Gambar 1.1 pada halaman sebelumnya, penelitian ini akan dilakukan dengan metode tinjauan pustaka serta tinjauan lapangan. Data yang akan didapat dan digunakan adalah data primer dan sekunder. Data primer didapat melalui penelitian di lapangan serta informasi tambahan dari hasil wawancara dengan orang yang berpengalaman. Dalam Gambar 1.1, wawancara disebut sebagai percakapan informal karena yang dilakukan lebih cenderung seperti percakapan biasa tanpa melontarkan pertanyaan penelitian secara langsung. Sedangkan penelitian di lapangan dilakukan dengan cara melakukan observasi untuk mengumpulkan data. Data Sekunder didapat dari studi literatur serta tinjauan pustaka. Metodologi penelitian rencana bisnis ini dapat digambarkan melalui gambar pada halaman berikut ini.

1.6 Sistematika Penulisan

Penulisan karya akhir ini terbagi menjadi lima bagian yaitu:

Bab 1 Pendahuluan

Dalam Bab Pendahuluan, akan dipaparkan mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, ruang lingkup penelitian, dan metodologi penelitian.

Bab 2 Landasan Teori

Bab ini terkandung teori-teori pendukung analisis penelitian yang akan dilakukan pada bab-bab selanjutnya.

Bab 3 Analisis Eksternal, Internal dan Strategi Perusahaan

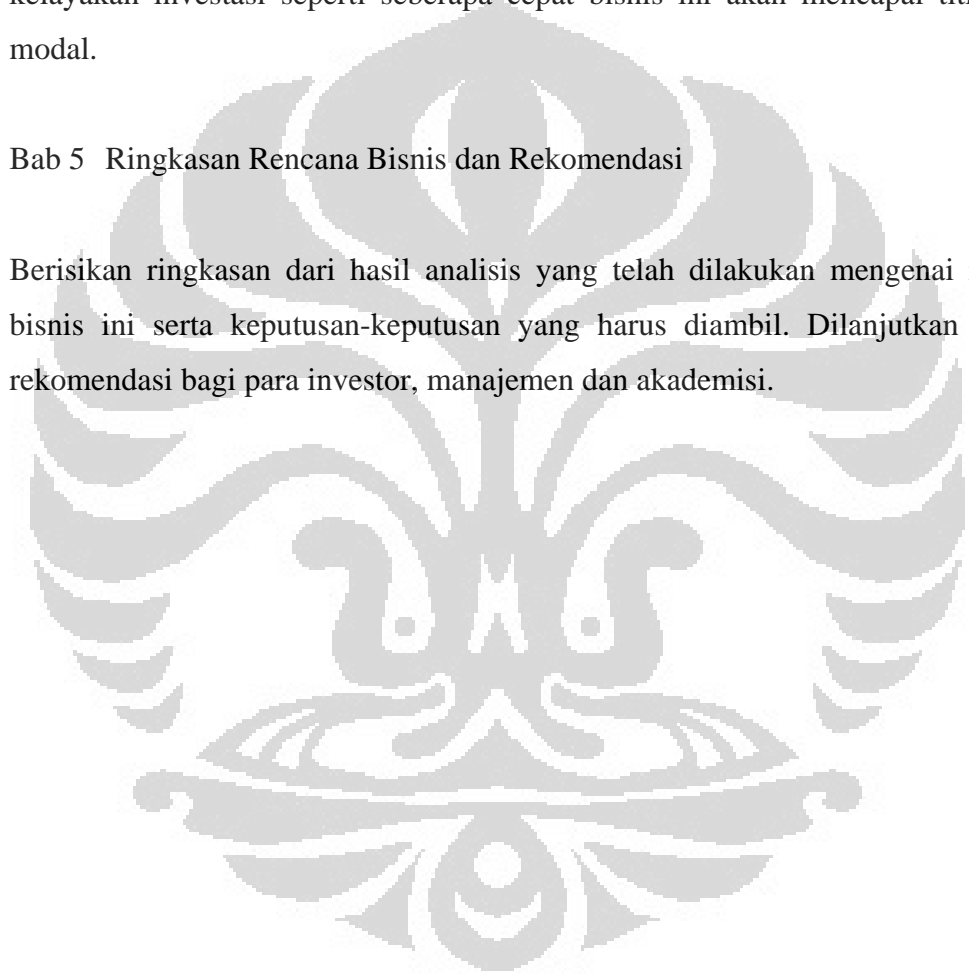
Analisis internal yang dimaksud adalah analisis mengenai potensi-potensi positif dan negatif yang dimiliki oleh perusahaan. Sedangkan analisis eksternal perusahaan adalah analisis yang didapat dari hasil pengumpulan data primer dan sekunder. Terakhir adalah pembahasan rencana strategi perusahaan setelah mempertimbangkan aspek eksternal dan internal perusahaan.

Bab 4 Analisis Perencanaan Keuangan dan Kelayakan Investasi

Bab ini akan membahas mengenai hal-hal yang berguna dalam melakukan analisis perencanaan keuangan mulai dari sebelum berdiri sampai telah berdiri seperti *cash flow* keuangan saat proses pendirian dan proyeksi untuk beberapa tahun berikutnya sampai sepuluh tahun ke depan. Juga beberapa hal lain untuk analisis kelayakan investasi seperti seberapa cepat bisnis ini akan mencapai titik balik modal.

Bab 5 Ringkasan Rencana Bisnis dan Rekomendasi

Berisikan ringkasan dari hasil analisis yang telah dilakukan mengenai rencana bisnis ini serta keputusan-keputusan yang harus diambil. Dilanjutkan dengan rekomendasi bagi para investor, manajemen dan akademisi.



BAB 2

LANDASAN TEORI

Rencana bisnis ini lebih berfokus pada analisis keuangan, untuk melihat tingkat kelayakan investasi pada rencana bisnis ini. Sehingga sebagian besar teori yang digunakan merupakan teori dari bidang keuangan. Tetapi tetap ada teori lain di luar bidang keuangan yang akan dibahas karena berhubungan dengan tahap pembentukan awal dan perencanaan strategi perusahaan secara garis besarnya. Berikut ini akan dibahas mengenai teori dari sisi keuangan terlebih dahulu, kemudian akan diikuti dengan sedikit pembahasan teori di luar bidang keuangan.

2.1 Perencanaan Keuangan (*Financial Planning*)

Kekuranganeftifan dalam melakukan perencanaan keuangan dapat mengakibatkan kegagalan suatu rencana proyek atau bisnis. Perencanaan keuangan masa depan adalah pemikiran sistematis mengenai masa depan dan perencanaan untuk mengantisipasi masalah-masalah yang berpotensi terjadi di masa depan sebelum masalah itu terjadi. Perencanaan keuangan memberi pedoman dalam perubahan dan pertumbuhan dalam sebuah perusahaan. Biasanya berdasarkan pada hal yang besar dan umum. Artinya perencanaan keuangan terkonsentrasi pada elemen-elemen secara garis besar dari sisi keuangan dan kebijakan investasi sebuah perusahaan tanpa memperhitungkan komponen-komponen secara individual dari kebijakan tersebut secara terperinci.

Menurut Ross, Westerfield dan Jordan (2006), untuk mengembangkan rencana keuangan yang jelas, manajemen harus menetapkan unsur-unsur tertentu dari manajemen keuangan perusahaan. Unsur-unsur kebijakan dasar dari perencanaan keuangan adalah sebagai berikut.

- Kebutuhan investasi perusahaan dalam aset yang baru. Hal ini akan timbul dari peluang-peluang investasi yang telah dipilih oleh perusahaan untuk menjalankannya, dan itu adalah hasil dari keputusan anggaran modal (*capital budgeting*) perusahaan.

- Tingkat *financial leverage* yang telah dipilih perusahaan. Hal ini akan menentukan jumlah pinjaman perusahaan yang akan digunakan untuk membiayai investasi dalam aset riil. Ini adalah kebijakan struktur modal (*capital structure*) perusahaan.
- Jumlah kas perusahaan yang dianggap perlu dan tepat untuk membayar pemegang saham. Ini adalah kebijakan dividen perusahaan.
- Jumlah likuiditas dan modal kerja (*working capital*) yang perusahaan butuhkan secara terus-menerus. Ini adalah keputusan *net working capital* perusahaan.

Keputusan perusahaan yang dilakukan dalam empat wilayah tersebut secara langsung akan mempengaruhi keuntungan di masa depan, kebutuhan pembiayaan eksternal, dan peluang untuk pertumbuhan.

Kebijakan investasi dan pembiayaan perusahaan saling berhubungan, dengan demikian tidak bisa dipertimbangkan dalam kondisi yang berbeda dari satu sama lain. Jenis dan jumlah aset perusahaan yang akan dibeli harus dipertimbangkan bersama dengan kemampuan perusahaan untuk meningkatkan modal yang untuk mendanai investasi tersebut. Perencanaan keuangan memaksa perusahaan untuk berpikir tentang tujuan. Tujuan yang sering diambil oleh perusahaan adalah pertumbuhan, dan hampir semua perusahaan menggunakan tingkat pertumbuhan sebagai komponen utama dari perencanaan jangka panjang keuangan mereka.

2.2 Anggaran Modal (*Capital Budgeting*)

Anggaran modal merupakan suatu perhitungan anggaran jangka panjang yang pada umumnya anggaran jangka panjang, seperti investasi modal dalam aktiva yang memiliki masa manfaat lebih dari satu tahun. Jika telah membuat suatu keputusan untuk menanamkan investasi modal di suatu tempat, maka secara tidak langsung investor tersebut telah mempercayai dan berharap uangnya akan kembali dan lebih menghasilkan di masa yang akan datang. Pengambil keputusan investasi

harus selalu memperhatikan apakah investasi modal yang dilakukannya itu layak (*favorable*) untuk dilaksanakan atau tidak.

Menurut Keown, Martin, Petty, dan Scott (2005), terdapat beberapa hal yang menyebabkan harus dilakukan penilaian kelayakan terlebih dahulu dari suatu rencana investasi modal. Beberapa hal penyebab tersebut adalah sebagai berikut.

- Investasi yang akan dilakukan biasanya membutuhkan sejumlah uang dalam jumlah yang besar.
- Hasil dari investasi yang dilakukan tidak akan diperoleh saat ini, melainkan di masa yang akan datang.
- Uang yang digunakan untuk investasi akan terikat dalam waktu jangka panjang.
- Masa depan adalah sesuatu yang tidak dapat dipastikan. Berarti investasi yang dilaksanakan saat ini berada dalam kondisi yang tidak dapat dipastikan di masa yang akan datang. Oleh karena itu, ketepatan dalam penyusunan anggaran sangat diperlukan dalam penilaian rencana investasi.
- Kesalahan dalam pengambilan keputusan saat ini akan menimbulkan masalah di masa depan.

Sebelum melakukan investasi atau penyusunan *capital budget*, perlu dilakukan proyeksi (*forecast*) mengenai kondisi yang akan terjadi di masa depan karena terdapat faktor-faktor ketidakpastian di masa depan. Perkiraan ini tentu akan mempengaruhi tingkat keakurasian dalam penyusunan anggaran. Seperti yang dikatakan Sahlman (1997), penyusunan keuangan secara akurat akan menyajikan data mengenai berapa dana yang dibutuhkan untuk mendanai sebuah proyek jangka panjang. Akan tetapi, masih memungkinkan terjadi kesalahan dalam penyusunan keuangan. Kesalahan yang umum terjadi adalah kurangnya informasi yang disajikan untuk menggambarkan kondisi investasi yang dilakukan di masa depan. Maka dalam realisasinya, sering terjadi penyimpangan anggaran dari yang telah disusun sebelumnya.

Validitas dan ketersediaan data yang dibutuhkan untuk melakukan penaksiran sangat mempengaruhi tingkat akurasi dalam perkiraan. Ada beberapa hal yang umum dianalisis sebelum menyusun anggaran, misalnya seperti:

- Kondisi perekonomian di masa depan.
- Luas pasar yang akan dimasuki.
- Posisi perusahaan dalam melakukan persaingan.
- Penerimaan pasar terhadap produk atau jasa yang ditawarkan.

Dalam proses penganggaran modal yang dibutuhkan untuk suatu investasi, dibutuhkan perhatian akan beberapa hal. Salah satunya adalah arus kas. Berikut ini akan dibahas mengenai arus kas.

2.3 Arus Kas (*Cash Flow*)

Pengelolaan keuangan dalam perusahaan merupakan kunci utama kegiatan operasional perusahaan dan tidak akan terlepas dari kegiatan yang berhubungan dengan kas. Bila pemakaian dana tidak terkontrol akan berakibat kas kosong. Kas perusahaan yang kosong menyebabkan terganggunya semua kegiatan operasional perusahaan. Manajemen atas arus keluar-masuknya dana perusahaan yang terkontrol, akan menunjukkan kredibilitas perusahaan yang baik di dunia bisnis.

2.3.1 Arus Kas dari Aset (*Cash Flow From Assets*)

Arus kas aset terdiri dari tiga komponen, yaitu arus kas operasi (*operating cash flow*), pengeluaran atau pembelanjaan modal (*capital spending*), dan perubahan modal kerja bersih (*net working capital*). Arus kas operasi adalah arus kas yang terjadi dari aktifitas sehari-hari perusahaan dalam melakukan produksi dan penjualan. Pembelanjaan modal adalah pembelanjaan bersih aset tetap (*fixed assets*) yaitu pembelian aset tetap dikurangi dengan penjualan aset tetap. Sedangkan perubahan modal kerja bersih adalah perubahan bersih yang terjadi pada aset lancar (*current assets*) terhadap hutang lancar (*current liabilities*) dalam suatu periode.

Untuk lebih mempermudah, maka pengertian di atas dapat diterjemahkan menjadi seperti berikut ini (Ross et al., 2006, p. 35).

$$\begin{aligned}
 \text{Cash Flow From Assets} &= \text{Operating Cash Flow} \\
 &\quad - \text{Net Capital Spending} \\
 &\quad - \text{Change in Net Working Capital}
 \end{aligned}
 \tag{2.1}$$

Di mana:

$$\begin{aligned}
 \text{Operating Cash Flow} &= \text{Earnings Before Interest and Taxes (EBIT)} \\
 &\quad + \text{Depreciation} \\
 &\quad - \text{Taxes} \\
 \text{Net Capital Spending} &= \text{Ending Net Fixed Assets} \\
 &\quad - \text{Beginning Net Fixed Assets} \\
 &\quad + \text{Depreciation} \\
 \text{Change in NWC} &= \text{Ending NWC} \\
 &\quad - \text{Beginning NWC}
 \end{aligned}$$

2.3.2 Arus Kas Bebas (*Free Cash Flow*)

Free Cash Flow (arus kas bebas atau aliran kas bebas) menggambarkan tingkat fleksibilitas keuangan perusahaan. Jensen (1986) mendefinisikan aliran kas bebas sebagai kas yang tersisa setelah seluruh proyek yang menghasilkan *net present value* positif dilakukan. Perusahaan dengan aliran kas bebas berlebih akan memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan perusahaan lainnya karena mereka dapat memperoleh keuntungan atas berbagai kesempatan yang mungkin tidak dapat diperoleh perusahaan lain. Perusahaan dengan aliran kas bebas tinggi bisa diduga lebih *survive* dalam situasi yang buruk. Sedangkan aliran kas bebas negatif berarti sumber dana internal tidak mencukupi untuk memenuhi kebutuhan investasi perusahaan sehingga memerlukan tambahan dana eksternal baik dalam bentuk hutang maupun penerbitan saham baru.

Sedangkan menurut Ross et al. (2000), aliran kas bebas merupakan kas perusahaan yang dapat didistribusi kepada kreditor atau pemegang saham yang tidak digunakan untuk modal kerja (*working capital*) atau investasi pada aset tetap. Aliran kas bebas menunjukkan gambaran bagi investor bahwa dividen yang dibagikan oleh perusahaan tidak sekedar strategi menyiasati pasar dengan maksud meningkatkan nilai perusahaan.

Berbagai kondisi perusahaan dapat mempengaruhi nilai aliran kas bebas, misalnya bila perusahaan memiliki aliran kas bebas tinggi dengan tingkat pertumbuhan rendah maka aliran kas bebas ini seharusnya didistribusikan kepada pemegang saham, tetapi bila perusahaan memiliki aliran kas bebas tinggi dan tingkat pertumbuhan tinggi maka aliran kas bebas ini dapat ditahan sementara dan bisa dimanfaatkan untuk investasi pada periode mendatang.

Berikut ini adalah berbagai pengertian *free cash flow* menurut para ahli.

Jensen (1986) mendefinisikan *free cash flow* adalah aliran kas yang merupakan sisa dari pendanaan seluruh proyek yang menghasilkan *net present value* (NPV) positif yang didiskontokan pada tingkat biaya modal yang relevan. *Free cash flow* inilah yang sering menjadi pemicu timbulnya perbedaan kepentingan antara pemegang saham dan manajer.

Ketika *free cash flow* tersedia, manajer disinyalir akan menghamburkan *free cash flow* tersebut sehingga terjadi inefisiensi dalam perusahaan atau akan menginvestasikan *free cash flow* dengan return yang kecil (Smith & Kim, 1994).

White et al (2003) mendefinisikan *free cash flow* sebagai aliran kas diskresioner yang tersedia bagi perusahaan. *Free cash flow* adalah kas dari aktivitas operasi dikurangi *capital expenditures* yang dibelanjakan perusahaan untuk memenuhi kapasitas produksi saat ini. *Free cash flow* dapat digunakan untuk penggunaan diskresioner seperti akuisisi dan pembelanjaan modal dengan orientasi pertumbuhan (*growth-oriented*), pembayaran hutang, dan pembayaran kepada

pemegang saham baik dalam bentuk dividen. Semakin besar *free cash flow* yang tersedia dalam suatu perusahaan, maka semakin sehat perusahaan tersebut karena memiliki kas yang tersedia untuk pertumbuhan, pembayaran hutang, dan dividen.

Ross et al. (2000) mendefinisikan *free cash flow* sebagai kas perusahaan yang dapat didistribusi kepada kreditur atau pemegang saham yang tidak digunakan untuk modal kerja (*working capital*) atau investasi pada aset tetap. *Free cash flow* menunjukkan gambaran bagi investor bahwa dividen yang dibagikan oleh perusahaan tidak sekedar “strategi” menyiasati pasar dengan maksud meningkatkan nilai perusahaan. Bagi perusahaan yang melakukan pengeluaran modal, *free cash flow* akan mencerminkan dengan jelas mengenai perusahaan manakah yang masih mempunyai kemampuan di masa depan dan yang tidak (Uyara dan Tuasikal, 2003).

Free cash flow dikatakan mempunyai kandungan informasi bila *free cash flow* memberi signal bagi pemegang saham. Dapat dikatakan pula bahwa *free cash flow* yang mempunyai kandungan informasi menunjukkan bahwa *free cash flow* mampu mempengaruhi hubungan antara rasio pembayaran dividen dan pengeluaran modal dengan *earnings response coefficients* (Uyara dan Tuasikal, 2003).

2.4 Analisis Kelayakan Investasi

Sebelum melakukan suatu investasi, sebaiknya dilakukan analisis kelayakan dari investasi itu terlebih dahulu. Menurut Rangkuti (2010) ada enam metode yang biasa digunakan dalam melakukan analisis kelayakan investasi. Keenam metode tersebut adalah:

- nilai bersih sekarang (*net present value*),
- tingkat pengembalian internal (*internal rate of return*),
- indeks profitabilitas (*profitability index*),
- periode penembalian (*payback period*),
- periode pengembalian yang didiskon (*discounted payback period*), dan

- tingkat pengembalian akuntansi (*accounting rate of return*).

Secara umum yang membedakan satu metode dengan metode yang lainnya dapat dibedakan menjadi dua golongan yaitu:

- Metode yang tidak memperhitungkan nilai waktu dari uang (*time value of money*), yaitu periode pengembalian dan tingkat pengembalian akuntansi. Serta metode yang memperhitungkan nilai waktu dari uang, yaitu periode pengembalian yang didiskon, nilai bersih sekarang, indeks profitabilitas, dan tingkat pengembalian internal.
- Metode yang menggunakan arus kas bebas sebagai dasar analisis, yaitu periode pengembalian, periode pengembalian yang didiskon, nilai bersih sekarang, indeks profitabilitas, dan tingkat pengembalian internal. Serta metode yang menggunakan laba akuntansi, yaitu tingkat pengembalian akuntansi.

Berikut ini akan dibahas metode-metode yang umum digunakan dalam melakukan analisis kelayakan investasi. Mulai dari periode pengembalian sampai dengan tingkat pengembalian akuntansi.

2.4.1 Periode Pengembalian

Metode Periode Pengembalian merupakan salah satu cara untuk menghitung banyaknya waktu yang dibutuhkan sampai suatu investasi mencapai titik balik dari biaya investasi awal. Saat melakukan investasi, terdapat pengeluaran arus kas dan diharapkan ada pengembalian pada waktu berikutnya sampai jumlah arus kas masuk menutupi arus kas keluar untuk investasi ini, dengan melihat waktu yang sebenarnya. Menurut Ross, Westerfield, dan Jaffe (2010), kekurangan dari metode ini adalah sebagai berikut.

- Metode ini hanya memperhitungkan jumlah kas masuk sama dengan jumlah kas keluar dengan tidak memperhitungkan nilai uang berdasarkan waktu. Sehingga investasi yang memiliki jumlah pengembalian besar di

awal sama nilainya dengan investasi yang memiliki jumlah pengembalian besar di akhir.

- Metode ini tidak memperhitungkan jumlah pengembalian atau arus kas masuk setelah investasi mencapai titik balik modal. Sehingga dua buah investasi dianggap sama jika memiliki periode pengembalian yang sama, walaupun salah satu dari dua investasi tersebut memiliki nilai pengembalian yang sangat besar setelah mencapai titik balik modal.
- Metode ini tidak mempertimbangkan bahwa adanya variabel lain yang timbul bila memilih salah satu alternatif investasi lain, misalnya seperti tingkat pengembalian bila melakukan investasi di pasar modal, deposito, dan lainnya. (p. 138-141)

Jika metode ini diterjemahkan dalam rumus maka akan menjadi (Ross et al., 2006, p. 266).

$$\text{Payback Period (PP)} = \frac{\text{Initial Investment}}{\text{Annual cash inflow}} = \frac{C_0}{C} \quad (2.2)$$

Metode ini mengatakan bahwa semakin pendek waktu yang diperlukan untuk pengembalian biaya investasi, rencana investasi tersebut semakin menguntungkan. Dengan kata lain, semakin kecil waktu periode pengembalian suatu proyek, maka proyek tersebut semakin baik.

Akan tetapi, melihat dari kelemahan yang dimiliki oleh metode periode pengembalian, maka sebaiknya hanya digunakan sebagai pelengkap. Oleh karena itu, kita membutuhkan metode analisis investasi lainnya, seperti NPV, IRR, PI, dan ARR. Namun sebelum itu, berikut ini akan dibahas metode berikutnya yaitu periode pengembalian yang didiskon.

2.4.2 Metode Pengembalian yang Didiskon

Metode sebelumnya, periode pengembalian, masih memiliki kelemahan dalam melakukan analisis kelayakan investasi. Maka dalam metode ini, periode pengembalian yang didiskon, digunakanlah nilai waktu uang. Langkah awal yang dilakukan dalam metode ini adalah mendiskontokan arus kas yang timbul di masa yang akan datang. Kemudian, total dari arus kas yang telah dididkontokan tersebut akan menunjukkan durasi yang dibutuhkan dalam proses pengembalian investasi yang dilakukan.

Walaupun metode ini sudah memperhitungkan nilai waktu dari uang (*time value of money*) namun metode ini tetap memiliki kelemahan. Salah satunya adalah tidak memperhitungkan jumlah pengembalian atau arus kas masuk setelah investasi mencapai titik balik modal. Selanjutnya akan dibahas metode berikutnya yaitu nilai bersih sekarang.

2.4.3 Nilai Bersih Sekarang

Pada dasarnya, metode nilai bersih sekarang merupakan perhitungan nilai sekarang dari arus kas bebas yang akan diterima, dikurangi dengan seluruh biaya yang dibutuhkan di awal investasi. Arus kas yang akan diterima di masa depan dan biaya awal investasi dihitung dengan menggunakan nilai sekarang (*present value*) dengan tingkat diskon (*discount rate*) yang telah disesuaikan dengan tingkat pengembalian yang diharapkan atas proyek yang akan dijalankan.

Menurut Miller dan Bradford, ada dua pendekatan dalam merumuskan nilai bersih sekarang, yaitu *returns-to-assets* (RTA) dan *returns-to-equity* (RTE). Berikut ini adalah beberapa persamaan yang dimiliki oleh kedua pendekatan.

- Metode NPV sangat cocok untuk mengevaluasi suatu investasi.
- Arus kas inkremental setelah pajak harus diperhitungkan, sementara *sunk cost*, seperti biaya perijinan, tidak boleh diperhitungkan karena biaya

tersebut pasti akan terjadi dan tidak mempengaruhi perusahaan secara signifikan dalam memperoleh pendapatan.

- Sumber daya yang digunakan harus dinilai seperti *opportunity costs*.
- Arus kas bebas yang terjadi selama periode investasi harus didiskontokan supaya memperoleh nilai sekarang (*present value*) dari arus kas tersebut.
- Tingkat diskonto harus memperhitungkan tingkat *margin* dari biaya modal.
- NPV harus mempertimbangkan kemungkinan ada perubahan pada nilai sekarang perusahaan dan tingkat kesejahteraan pemilik apabila proyek diambil alih atau mengalami kegagalan.

Satu hal yang perlu diingat adalah bahwa NPV positif tidak sama dengan laba. Menurut Ross, Westerfield dan Jaffe, dalam buku *Corporate Finance* (2010), metode NPV adalah metode yang sering digunakan karena memiliki kelebihan dibandingkan dengan beberapa metode lainnya. Adapun beberapa keunggulan dari metode NPV adalah sebagai berikut:

- NPV menggunakan arus kas. Arus kas dari sebuah proyek dapat digunakan untuk tujuan perusahaan lainnya seperti pembayaran dividen atau pembayaran bunga perusahaan. Nilai pendapatan amatlah berguna bagi akuntan, tapi tidak seharusnya digunakan dalam *capital budgeting* karena tidak merepresentasikan kas.
- NPV menggunakan seluruh arus kas proyek. Metode/pendekatan yang lain tidak memperhitungkan arus kas pada saat-saat tertentu.
- NPV mendiskon arus kas secara benar. Metode/pendekatan yang lain sebagian besar tidak memperhitungkan *time value of money* ketika menangani arus kas.

Berikut ini adalah rumus perhitungan NPV (Ross et al., 2006, p. 263).

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+k)^t} - C_0 \quad (2.3)$$

Di mana:

- C_t dimulai dari C_1, C_2, \dots, C_n dan merupakan *net cash flow* mulai dari tahun 1, 2 sampai dengan tahun ke n .
- C_0 adalah *initial cost* atau biaya investasi yang diperlukan.
- n adalah perkiraan umur proyek.

Kriteria untuk menerima atau menolak rencana investasi dengan metode NPV adalah sebagai berikut.

- Terima jika $NPV > nol$
- Tolak jika $NPV < nol$
- Kemungkinan diterima jika $NPV = nol$

$NPV > nol$ berarti proyek tersebut dapat menciptakan *cash flow* dengan persentas lebih besar dibandingkan dengan *opportunity cost* modal yang ditanamkan. Apabila $NPV = nol$, proyek kemungkinan dapat diterima karena *cash inflow* yang akan diperoleh sama dengan *opportunity cost* dari modal yang ditanamkan. Jadi semakin besar nilai NPV, semakin baik bagi proyek tersebut untuk dilaksanakan. Setelah metode *Net Present Value*, selanjutnya akan dibahas mengenai *Indeks Profitabilitas*.

2.4.4 Indeks Profitabilitas

Indeks profitabilitas merupakan rasio nilai sekarang dari arus kas bebas di masa depan terhadap pengeluaran investasi awal. Indeks profitabilitas pada umumnya menjadi ukuran relatif yang diinginkan dari suatu investasi. Indeks profitabilitas bersama dengan nilai bersih sekarang (*net present value*) digunakan dalam pengambilan keputusan karena menghasilkan suatu keputusan untuk mengambil

atau menolak secara bersamaan. Menurut Keown, Martin, Petty, dan Scott (2005), saat NPV menunjukkan nilai positif, maka PI akan menghasilkan angka lebih besar atau sama dengan satu. Sedangkan jika NPV negatif, maka PI akan menghasilkan nilai lebih kecil dari satu.

Berikut ini adalah rumus perhitungan Indeks Profitabilitas (Ross et al., 2006, p. 283).

$$PI = \frac{PV \text{ cash inflow}}{\text{initial outflow}} \quad (2.4)$$

Kriteria nilai indeks profitabilitas adalah sebagai berikut.

- Terima jika $PI > 1$
- Tolak jika $PI < 1$
- Kemungkinan diterima jika $PI = 1$

Pada saat nilai PI lebih besar dari satu, rencana investasi akan memiliki nilai *net present value* positif. Sedangkan apabila nilai PI lebih kecil daripada satu, maka rencana investasi tersebut memiliki *net present value* negatif. Rencana investasi kemungkinan dapat dilakukan apabila nilai PI sama dengan nol. Hal ini berarti total nilai *present value* dari *cash inflow* selama umur proyek memiliki jumlah yang sama dengan biaya investasi (*initial investment*). Oleh karena itu, perlu memperhatikan faktor-faktor lain yang dapat mendukung keberhasilan proyek investasi di masa yang akan datang.

Selanjutnya adalah pembahasan metode mengenai Tingkat Hasil Internal atau yang lebih dikenal dengan nama *Internal Rate of Return*.

2.4.5 Tingkat Pengembalian Internal

Metode ini merupakan suatu alternatif dari metode nilai bersih sekarang (*net present value*). Metode ini digunakan untuk menentukan besaran *discount rate*

yang dapat menghasilkan NPV sama dengan nol. Angka yang didapatkan tersebut sama sekali tidak tergantung kepada tingkat suku bunga yang digunakan di dalam pasar keuangan, itulah kenapa metode ini dinamakan tingkat pengembalian internal (*internal rate of return*). Angka yang dihasilkan merupakan nilai intrinsik suatu proyek dan tidak tergantung kepada apapun terkecuali arus kas proyek.

Berikut ini adalah rumus perhitungan metode IRR (Ross et al., 2006, p. 274).

$$IRR = i_1 + \frac{PV(i_2 - i_1)}{PV_{pos} + PV_{neg}} \quad (2.5)$$

Di mana:

- IRR adalah internal rate of return
- PV_{pos} adalah *present value* positif dengan *discount rate* tertentu yang lebih rendah (i_1)
- PV_{neg} adalah *present value* positif dengan *discount rate* tertentu yang lebih rendah (i_2)

Dari rumus IRR, terlihat bahwa nilai NPV haruslah nol agar mendapatkan nilai IRR, sedangkan nilai IRR didapat dari prosedur *trial-error*. Terlihat juga bahwa IRR hanyalah dipengaruhi oleh arus kas total dari nilai investasi awal suatu proyek. Adapun keputusan untuk menerima atau menolak suatu proyek dengan menggunakan IRR adalah:

- Terima proyek jika IRR lebih besar dari *discount rate* pasar.
- Tolak proyek jika IRR lebih kecil dari *discount rate* pasar.

2.4.6 Pengembalian Akuntansi

Metode pengembalian akuntansi (ARR) dikenal juga dengan nama metode *return on investment* (ROI). Rumus dari metode ini adalah sebagai berikut (Ross et al.: 2006, 272).

$$ARR = \frac{\text{average net profit}}{\text{average annual investment}} \text{ atau } \frac{\text{rata - rata income}}{\text{rata - rata investasi}} \quad (2.6)$$

Rata-rata *income* dihitung sebagai laba bersih setelah pajak (EAT). Semakin besar nilai yang dihasilkan dari perhitungan ARR atau nilai ROI, berarti proyek itu semakin menarik. Namun ada kekurangan dari metode ini. Kekurangannya, metode ini mengabaikan nilai waktu uang, dan lebih difokuskan mencari rata-rataahunan.

2.4.7 Metode Biaya Modal Rata-rata Tertimbang (*Weighted Average Cost of Capital*)

Metode WACC memiliki asumsi bahwa sebuah proyek didanai oleh hutang dan modal sendiri (ekuitas). Biaya Modal (*cost of capital*) terdiri dari rata-rata tertimbang antara biaya atas hutang (*cost of debt*) dan biaya atas ekuitas (*cost of equity*). Rumus metode WACC adalah sebagai berikut (Ross, Westerfield, Jaffe, 2010, p. 496).

$$R_{WACC} = \frac{S}{B+S} \times R_S + \frac{B}{B+S} \times R_B (1 - t_c) \quad (2.7)$$

Di mana:

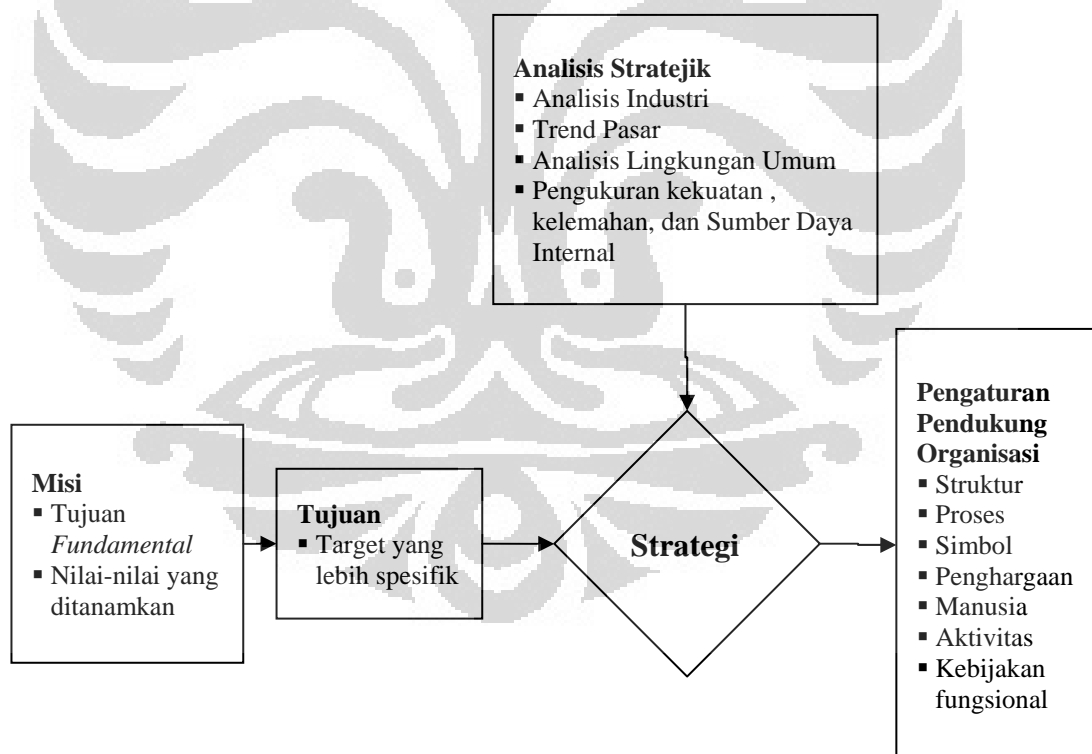
- R_{WACC} adalah biaya modal rata-rata tertimbang perusahaan
- S adalah nilai ekuitas perusahaan (*stock* atau *equity*)
- B adalah nilai hutang perusahaan (*bonds* atau *debt*)
- R_S adalah *cost of equity*
- R_B adalah *cost of debt*
- t_c adalah tarif pajak perusahaan (*corporate tax*)

Selanjutnya adalah pembahasan teori di luar bidang keuangan. Teori berikut ini lebih ke bida strategis perusahaan. Namun, teori ini memegang peranan penting dalam perencanaan bisnis ini karena dijadikan dasar dalam analisis perusahaan.

2.5 Diamond Model

Ada sebuah masalah dalam strategi fragmentasi yaitu tentang apakah yang dimaksud dengan strategi terfragmentasi dengan sempit. Sebagai contoh, strategi yang diambil untuk analisis *Porter's five forces* cenderung menganggap strategi sebagai tolok ukur dalam memilih industri dan mensegmentasi dengannya. Strategi telah menjadi istilah *catchall* yang digunakan untuk mengartikan apa pun yang ingin diartikan. Ketika para eksekutif menyebut segalanya sebagai strategi, dan berujung dengan sekumpulan strategi, mereka menghasilkan kebingungan dan merusak kredibilitas mereka sendiri.

Berikut ini adalah gambar bagan mengenai proses penyusunan strategi.

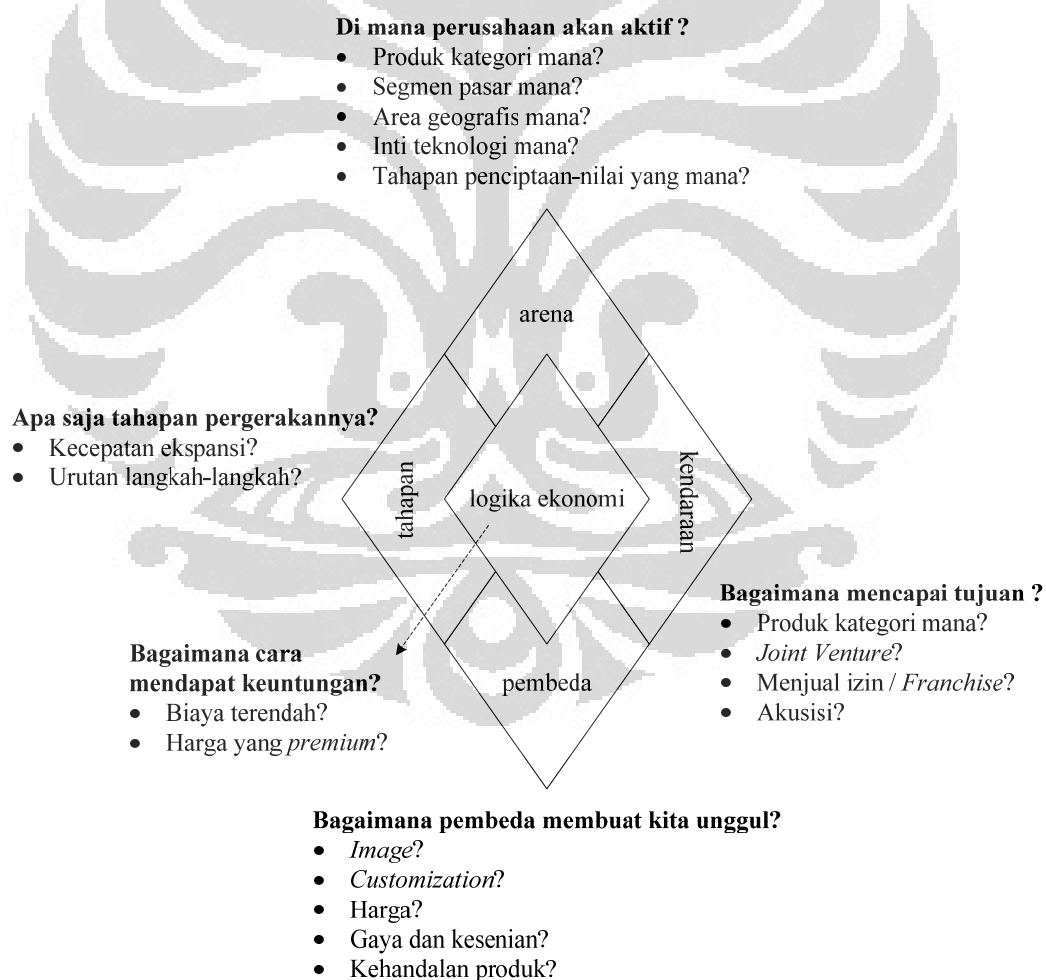


Gambar 2.1. Proses Penyusunan Strategi

Sumber: Hambrick dan Fredrickson (2001)

Dari gambar di atas, dapat dilihat bahwa strategi menggambarkan bagaimana bisnis bermaksud untuk melibatkannya, pilihan tentang pengaturan organisasi internal bukanlah bagian dari strategi. Jadi kebijakan kompensasi, sistem informasi, atau program pelatihan tidak dipandang sebagai strategi. Ini adalah pilihan yang sangat penting, yang harus memperkuat dan mendukung strategi, tetapi mereka tidak membuat strategi itu sendiri. Jika segalanya penting dilemparkan ke dalam kumpulan strategi, maka konsep penting ini dengan cepat datang tanpa arti. Kuncinya adalah mencapai sebuah kekuatan, konsistensi yang diperkuat antara unsur-unsur dari strategi itu sendiri.

Berikut ini adalah gambar mengenai elemen-elemen dari Strategi yang terdiri dari lima elemen, berikut penjelasan di bawahnya.



Gambar 2.2. Lima Elemen Utama Strategi

Sumber: Hambrick dan Fredrickson (2001)

Arena (*arenas*): pilihan yang paling mendasar dari strategi yang menentukan mereka berada di mana, atau dalam arena apa bisnis akan aktif dan berapa banyak penekanan akan ditempatkan pada masing-masing. Dalam mengartikulasikan arena, sangat penting untuk mengkategorikan produk, segmentasi pasar, wilayah geografis, dan teknologi inti serta tahap penambahan nilai dengan se jelas mungkin (misalnya desain produk, manufaktur, dll) di arena bisnis itu berada.

Kendaraan (*vehicles*): para ahli strategi juga perlu untuk memutuskan cara untuk menuju ke arena yang telah ditentukan. Pemilihan kendaraan tidak harus menjadi renungan atau dilihat sebagai detail implementasi belaka. Kegagalan untuk mempertimbangkan secara eksplisit dan mengartikulasikan ekspansi kendaraan yang dimaksudkan dapat menghasilkan dalam sebuah harapan. Perusahaan yang menggunakan berbagai kendaraan pada sebuah ad hoc atau dasar *patchwork*, tanpa logika dan pendekatan program yang menyeluruh, akan berada pada kelemahan yang parah dibandingkan dengan perusahaan yang memiliki koherensi.

Pembeda (*differentiators*): cara perusahaan akan menang dalam persaingan pasar adalah dengan menciptakan sesuatu yang berbeda. Menang adalah hasil dari perbedaan yang telah diciptakan. Akantetapi, kemenangan tersebut tidak terjadi begitu saja. Mencapai keuntungan pasar yang menakjubkan tidak selalu berarti bahwa perusahaan harus berada di sisi ekstrim pada satu dimensi perbedaan, melainkan kadang-kadang dengan memiliki kombinasi yang terbaik dari perbedaan akan menghasilkan keuntungan pasar yang luar biasa.

Tahapan (*staging*): kecepatan dan urutan langkah-langkah utama untuk meningkatkan peluang menuju keberhasilan. Keputusan dalam menentukan tahapan dapat didorong oleh sejumlah faktor. Faktor-faktor pendorong tersebut antara lain sebagai berikut.

- Sumber daya (*resources*): ketersediaan dana dan tenaga kerja.
- Kemendesakan (*urgency*): beberapa elemen strategi yang diprioritaskan dalam menghadapi tantangan dan peluang bisnis.
- Pencapaian kredibilitas (kepercayaan)
- Menentukan hal-hal sebagai kemenangan awal (*check point*)

Logika ekonomi (*economic logic*): Pemikiran yang jelas akan cara mendapatkan keuntungan laba dalam berbisnis. Kesuksesan bisnis dan keberhasilan strategi tidak cukup hanya dicapai melalui keuntungan yang melebihi total biaya saja. Strategi yang berhasil pada umumnya memiliki pemikiran logis dalam hal ekonomis yang menjadi pusat sumber yang mendatangkan profit. Kunci kesuksesan di bidang ekonomi dapat diraih perusahaan melalui penciptaan produk yang susah ditiru pesaing dan memiliki manfaat yang berbeda kepada konsumen.

Oleh sebab itu, sebuah strategi harus mencakup semua lima unsur tersebut. Hal ini dikarenakan:

- Kelima unsur cukup penting untuk memenuhi intensionalitas.
- Kelima unsur tersebut tidak hanya sebagai pilihan, tetapi juga sebagai persiapan dan investasi.
- Kelima elemen harus sejalan dan saling mendukung.

BAB 3

ANALISIS EKSTERNAL, INTERNAL DAN STRATEGI PERUSAHAAN

Bisnis apa pun juga pasti dipengaruhi oleh keadaan lingkungan di sekitarnya dan keadaan di dalam perusahaannya. Oleh sebab itu, dalam bab ini akan dibahas mengenai analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan, serta akan diberikan pembahasan mengenai strategi perusahaan secara umum di akhir bab. Berikut ini akan dibahas mengenai analisis eksternal perusahaan yang akan dimulai dari analisis lingkungan dan kemudian analisis industri.

3.1 Analisis Prakiraan Lingkungan

Analisis prakiraan lingkungan (*environmental forecast analysis*) bertujuan untuk melihat dan menganalisis kondisi lingkungan secara umum di sekitar perusahaan yang akan mempengaruhi kondisi perusahaan.

3.1.1 Analisis Ekonomi

Pergerakan ekonomi suatu negara dapat berpotensi mempengaruhi perkembangan setiap bisnis yang terlibat di dalamnya. Menurut informasi yang diperoleh dari situs Bank Indonesia, selama triwulan III 2011 kondisi perekonomian Indonesia tetap terjaga. Stabilitas perkeekonomian tersebut tercermin dari inflasi yang terkendali, sistem pembayaran yang stabil, serta kinerja perbankan dan stabilitas sistem keuangan yang terjaga. Nilai tukar rupiah memang sempat mengalami tekanan terkait pengaruh krisis yang terjadi di AS dan Eropa. Namun respon kebijakan Bank Indonesia yang tepat dan terukur berkontribusi positif pada pertumbuhan ekonomi yang pada triwulan III 2011 yang diperkirakan masih cukup tinggi.

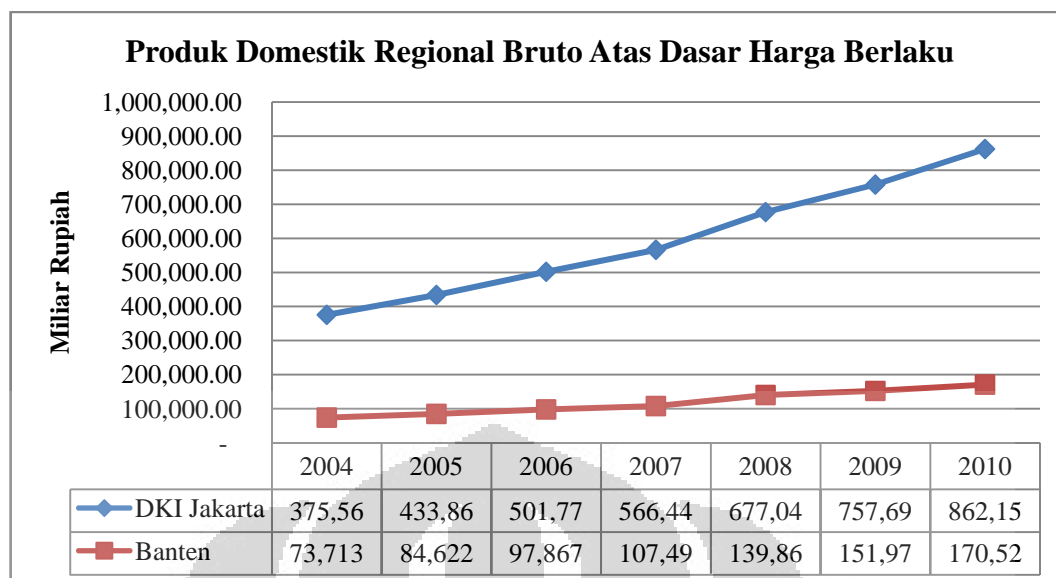
Pada akhir tahun 2011, Bank Indonesia menurunkan BI *rate*-nya hingga mencapai tingkat 6%. Hal ini akan berdampak positif bagi dunia investasi karena dengan suku bunga yang rendah diharapkan bisa menjamin sektor riil bekerja. Dengan kinerja sektor riil yang baik tentunya investasi akan masuk dengan sendirinya ke

Indonesia. Investasi merupakan salah satu komponen yang perlu dijaga untuk menjamin pertumbuhan ekonomi yang tinggi, dan investasi akan bisa berjalan dengan baik jika suasana investasi di dalam negeri kondusif dan adanya insentif dari sisi suku bunga yang kompetitif. Dengan terus menurunnya BI Rate tersebut, secara tidak langsung berdampak pula pada penurunan tingkat inflasi.

Inflasi Indeks Harga Konsumen samapai triwulan III-2011 masih cukup terkendali. Inflasi Indeks Harga Konsumen pada triwulan III-2011 tercatat sebesar 1,89%, atau secara tahunan sebesar 4,61%. Inflasi ini lebih rendah dibandingkan triwulan yang sama di tahun sebelumnya sebesar, yaitu sebesar 2,88% atau 5,80% secara tahunan. Untuk keseluruhan tahun 2011, Bank Indonesia memperkirakan inflasi Indeks Harga Konsumen tahun 2011 akan berada pada kisaran target inflasi yaitu $5\% \pm 1\%$.

Inflasi yang masih terkendali akan memberi dampak yang positif pada pertumbuhan ekonomi Indonesia yang diperkirakan masih tetap tinggi. Pertumbuhan ekonomi triwulan III-2011 diperkirakan mencapai 6,6% didukung oleh konsumsi, kinerja ekspor dan kegiatan investasi. Konsumsi rumah tangga diperkirakan tumbuh dengan kuat, karena dipengaruhi oleh peningkatan pendapatan yang berasal dari hasil ekspor sejalan dengan kinerja ekspor yang masih tetap tinggi sampai saat ini. Investasi ditopang oleh investasi bangunan dan nonbangunan yang diperkirakan akan masih tetap bertumbuh. Untuk keseluruhan tahun 2011, pertumbuhan ekonomi diperkirakan akan mencapai 6,6% atau lebih tinggi dari kisaran perkiraan Bank Indonesia sebelumnya yang berada dalam kisaran 6,0%-6,5%.

Semua hal tersebut merupakan analisis perekonomian untuk wilayah Indonesia. Sedangkan perekonomian regional DKI Jakarta dan Banten yang dilihat dari perkembangan nilai produk domestik regional bruto atas dasar harga berlaku yang disajikan pada Gambar 3.1 di halaman berikut ini.



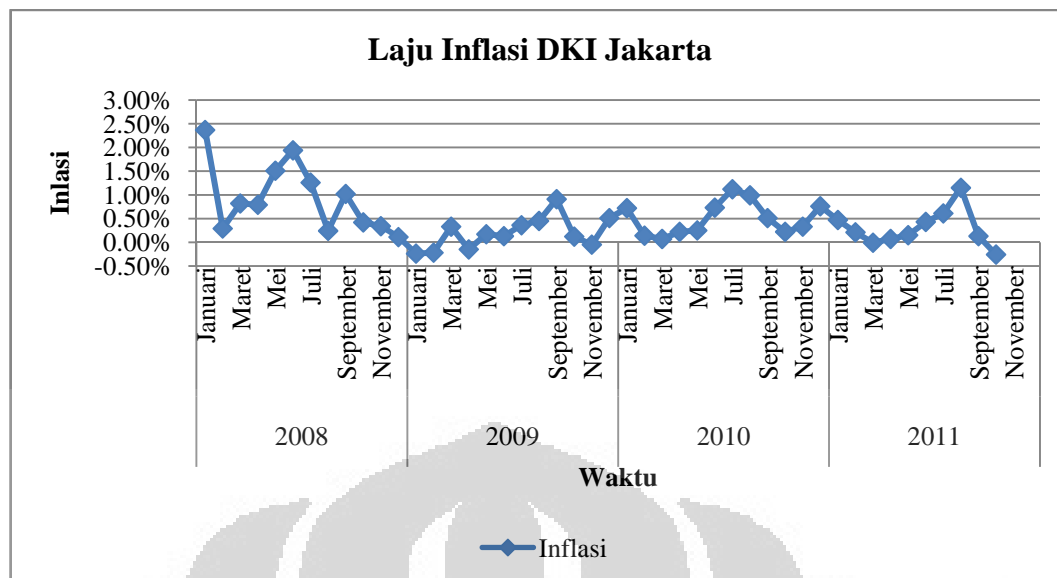
Gambar 3.1 Produk Domestik Regional Bruto Atas Dasar Harga Berlaku

Sumber: Badan Pusat Statistik Republik Indonesia

Dari Gambar 3.1, terlihat bahwa nilai produk domestik regional bruto atas dasar harga berlaku untuk wilayah DKI Jakarta dan Banten memiliki kecenderungan meningkat sejak tahun 2004 sampai dengan tahun 2010. Hal ini akan berdampak positif terhadap rencana bisnis ini karena kondisi perekonomian masyarakat sekitar rencana bisnis berkecenderungan semakin membaik, yang akan mempengaruhi peningkatan kemampuan daya beli sasaran pasar yang dituju secara tidak langsung.

Dari sisi jumlah, nilai produk domestik bruto atas dasar harga berlaku untuk regional DKI Jakarta jauh lebih besar daripada regional Banten. Akan tetapi jika dilihat dari sisi persentase pertumbuhannya, Provinsi Banten memiliki persentase pertumbuhan sedikit lebih besar dibandingkan dengan Provinsi DKI Jakarta, yaitu dengan nilai pertumbuhan 131,34% untuk Banten dan 129,57% untuk DKI Jakarta dari tahun 2004 sampai tahun 2010.

Berikut ini adalah pembahasan mengenai laju inflasi DKI Jakarta yang diperoleh dari Badan Pusat Statistik Provinsi DKI Jakarta.



Gambar 3.2 Laju Inflasi DKI Jakarta

Sumber: Badan Pusat Statistik Provinsi DKI Jakarta (2011)

Dari Gambar 3.2, terlihat perkembangan laju inflasi regional Provinsi DKI Jakarta dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2011 berkecenderungan menurun. Inflasi tertinggi terjadi pada bulan Januari 2008. Setelah itu, laju inflasi stabil di bawah 1% dan mayoritas berada di bawah 0,5%. Jika dirata-rata, laju inflasi tersebut berada di sekitar 0,49% per bulan dari Januari 2008 sampai Oktober 2011. Laju inflasi seperti ini tergolong stabil dan berpengaruh positif bagi kondisi perekonomian regional DKI Jakarta.

3.1.2 Politik

Berdasarkan laporan *The Economist Intelligence Unit* (EIU) tahun 2010, keadaan lingkungan politik Indonesia akan relatif stabil sampai 2014. Menurut EIU, pendapat tersebut berdasarkan atas keberhasilan Pemerintah menghadapi ancaman krisis global pada tahun 2008 sampai 2009.

3.1.3 Hukum

Segala kebijakan hukum yang berlaku di tempat beroperasinya suatu bisnis berada harus dipatuhi untuk meminimalisasikan hambatan dan permasalahan yang akan terjadi di masa depan. Oleh sebab itu, akan dibahas mengenai beberapa kebijakan hukum yang ada, yaitu yang berhubungan dengan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) Upah Minimum Regional (UMR), dan Jaminan Sosial Tenaga Kerja (Jamsostek).

3.1.3.1 Pajak Bumi dan Bangunan (PBB)

Menurut informasi yang didapat dari pajakonline.com yang diunduh pada tanggal 6 Desember 2011, pukul 12:00 WIB, perhitungan mengenai Penghitungan PBB. Tarif pajak adalah sebesar 0,5% dari Nilai Jual Kena Pajak (NJKP). NJKP adalah nilai jual yang digunakan sebagai dasar penghitungan pajak, yaitu suatu persentase tertentu dari nilai jual sebenarnya. Dasar Pengenaan Pajak adalah Nilai Jual Objek Pajak (NJOP), yaitu harga rata-rata yang diperoleh dari transaksi jual beli yang terjadi secara wajar. Besarnya NJKP ditetapkan sebesar 40% (empat puluh persen) dari Nilai Jual Objek Pajak apabila Nilai Jual Objek Pajaknya Rp1.000.000.000,00 (satu miliar Rupiah) atau lebih, dan 20% (dua puluh persen) dari Nilai Jual Objek Pajak apabila Nilai Jual Pajak Objeknya kurang dari Rp1.000.000.000,00 (satu miliar Rupiah). NJOP ditetapkan setiap tiga tahun oleh Menteri Keuangan, kecuali untuk daerah tertentu ditetapkan setiap tahun sesuai perkembangan daerahnya.

3.1.3.2 Upah Minimum Regional

Sesuai informasi dari Ditjen. PHI dan Jamsostek yang diolah oleh Pusat Data dan Informasi Ketenagakerjaan yang diunduh pada tanggal 8 November 2011, Upah Minimum Regional Banten pada tahun 2011 tercatat sebesar Rp1.000.000,00 (satu juta Rupiah) per bulan.

3.1.3.3 Jaminan Sosial Tenaga Kerja (Jamsostek)

Jaminan Sosial Tenaga Kerja adalah program publik yang memberikan perlindungan bagi tenaga kerja untuk mengatasi risiko sosial ekonomi tertentu yang penyelenggarannya menggunakan mekanisme asuransi sosial. Program ini memberikan perlindungan bersifat dasar, untuk menjaga harkat dan martabat manusia jika mengalami risiko-risiko sosial ekonomi dengan pembiayaan yang terjangkau oleh pengusaha dan tenaga kerja. Risiko sosial ekonomi yang ditanggulangi oleh program tersebut terbatas saat terjadi peristiwa kecelakaan, sakit, hamil, bersalin, cacat, hari tua dan meninggal dunia, yang mengakibatkan berkurangnya atau terputusnya penghasilan tenaga kerja atau membutuhkan perawatan medis.

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 3 tahun 1992 yang menjadi dasar Hukum bagi Jaminan Sosial Tenaga Kerja, jamsostek terdiri dari Jaminan Kematian, Jaminan Hari Tua, Jaminan Kecelakaan Kerja, dan Jaminan Pemeliharaan Kesehatan. Adapun penjelasan besaran iuran premi tersebut adalah sebagai berikut.

- Jaminan Kecelakaan Kerja
 - Kelompok I : 0,24% dari upah sebulan
 - Kelompok II : 0,54% dari upah sebulan
 - Kelompok III : 0,89% dari upah sebulan
 - Kelompok IV : 1,27% dari upah sebulan
 - Kelompok V : 1,74 % dari upah sebulan

- Jaminan Hari Tua , sebesar 5,7% dari upah sebulan (3,7% ditanggung perusahaan, 2% ditanggung karyawan).
- Jaminan Kematian, sebesar 0,3% dari upah sebulan.
- Jaminan Pemeliharaan Kesehatan, sebesar 6% dari upah sebulan bagi tenaga kerja yang sudah berkeluarga, dan 3% dari upah sebulan bagi tenaga kerja yang belum menikah setinggi-tingginya Rp1.000.000,00 (satu juta Rupiah).

Sedangkan untuk penjelasan jenis kelompok usaha yang akan mempengaruhi besaran iuran premi dari Jaminan Kecelakaan Kerja adalah sebagai berikut.

- Kelompok I
Perusahaan Dagang, Bank, Konveksi, Perusahaan Jasa, dll
- Kelompok II
Pabrik gula, Pabrik Rokok, Perkebunan Rakyat, Jasa Hiburan, dll
- Kelompok III
Industri Makanan, Pabrik Minuman dan Alkohol, Percetakan, Perusahaan Farmasi, Hotel, dll
- Kelompok IV
Pabrik Kendaraan bermotor, Perusahaan Angkutan Darat, dll
- Kelompok V
Perusahaan Angkutan Laut/Udara, Perusahaan Penggalian, Pertambangan, Pabrik Bahan Peledak, dll

3.1.4 Teknologi

Penggunaan internet di Indonesia terus meningkat. Berdasarkan data Bank Dunia sampai tahun 2009, pengguna internet sudah berjumlah 8,4% dari jumlah penduduk Indonesia. Kemudian data hasil riset MarkPlus Insight menunjukkan bahwa rata-rata penetrasi penggunaan di kota-kota urban Indonesia pada tahun 2010 adalah 30-35%, dan pada tahun 2011 meningkat menjadi 40-45%. Selain itu, menurut MarkPlus Insight pada tahun 2011 jumlah pengguna internet sudah mencapai 55 juta.

Dengan adanya peningkatan penggunaan internet terutama di kota-kota besar Indonesia, maka perusahaan sebaiknya juga memanfaatkan media internet sebagai media elektronik untuk memberikan informasi tentang produk dan layanannya kepada masyarakat yang menjadi targetnya. Perusahaan dapat memanfaatkan perkembangan teknologi ini dengan membuat website dan sistem teknologi yang terintegrasi untuk mempromosikan produknya dan memberikan manfaat lain kepada para konsumen melalui media tersebut.

3.1.5 Alam

Lingkungan alam untuk daerah sekitar rencana pembangunan “Il Colosseo: *One-stop Sports Center*” dalam kondisi normal tidak memiliki ancaman yang berarti untuk kelangsungan bisnis. Berdasarkan hasil pengamatan secara langsung di lapangan, lokasi jalan puri palem sektor 9 Bintaro adalah daerah yang aman dari banjir dan longsor.

3.1.6 Demografi dan Sosial

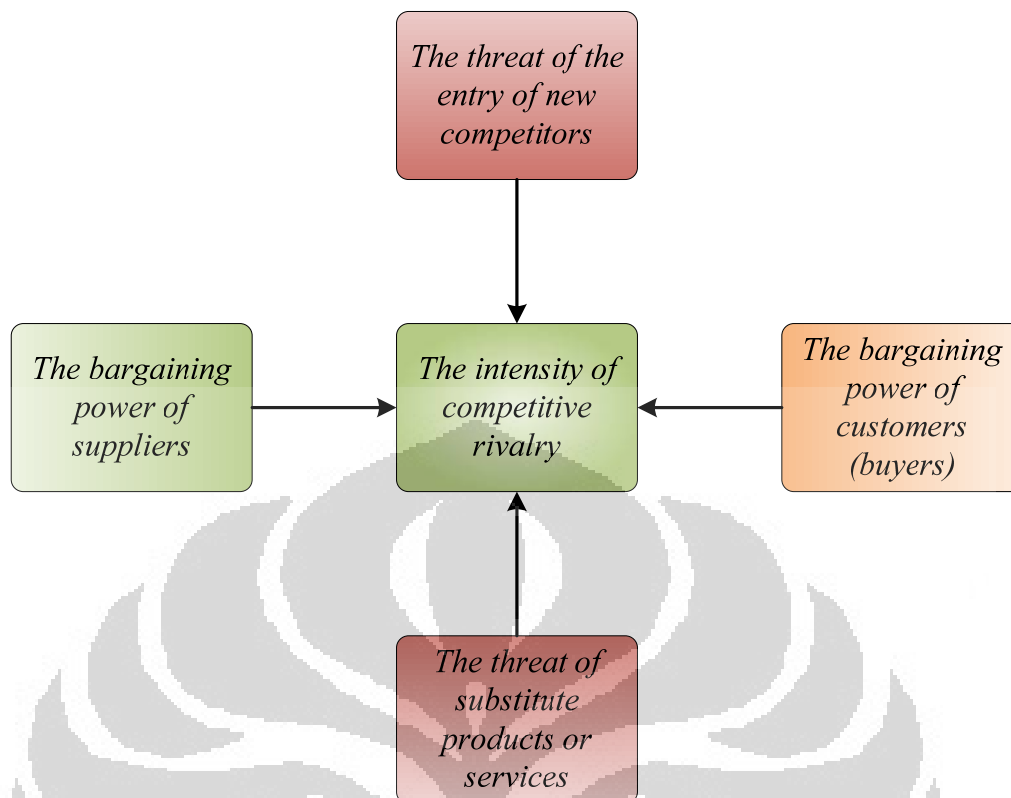
Pasar potensial dari “Il Colosseo: *One-stop Sports Center*” adalah penduduk Jabodetabek terutama daerah Tangerang dan Jakarta Selatan. Berdasarkan data hasil Sensus Penduduk 2010 yang dilakukan oleh Badan Pusat Statistik, penduduk DKI Jakarta berjumlah 9.588.198 orang, dengan 2.057.080 orang tinggal di

Jakarta Selatan, sedangkan jumlah penduduk Tangerang Selatan berjumlah 1.303.569 orang.

Berdasarkan hasil observasi, lingkungan sekitar lokasi usaha merupakan kawasan hunian yang dihuni lebih dari 20.000 Kepala Keluarga dan kawasan hunian tersebut telah berkembang menjadi sebuah kota yang profesional yang dilengkapi dengan pusat perkantoran dan perniagaan. Kawasan hunian ini mayoritas dihuni oleh kaum intelektual dan profesional dengan gambaran demografi mayoritas warga dengan kelas ekonomi menengah ke atas.

3.2 Analisis Industri

Setelah dilakukan analisis terhadap kondisi lingkungan perusahaan, pada bagian ini akan dibahas mengenai analisis industri di mana rencana bisnis ini akan berada di dalamnya. Analisis industri ini akan dilakukan dengan metode *Porter's Five Forces* dari Michael Porter. Berikut ini adalah gambar hasil analisis *Porter's Five Forces* yang telah diolah dengan perbedaan warna sebagai pembeda hasil analisis. Warna merah, kuning dan hijau berturut-turut menunjukkan nilai tinggi, menengah dan rendah.



Gambar 3.3 Porter's Five Forces

Sumber: *Porter's Five Forces* yang telah diolah kembali

Dari Gambar 3.3, terlihat bahawa nilai daya tawar pemasok (*bargaining power of suppliers*) dianggap rendah karena banyak yang menyediakan barang dan jasa dalam hal sarana dan prasarana olahraga di Indonesia. Mulai dari yang berskala kecil sampai besar dan produksi lokal atau impor. Sehingga dapat memilih pemasok yang lebih menguntungkan bagi perusahaan. Sebagai contoh, perusahaan dapat mencari pemasok kebutuhan operasional melalui internet dan akan didapat banyak pemasok dari dalam dan luar negeri yang menjual barang dengan harga yang rendah sampai tinggi.

Sedangkan nilai daya tawar pelanggan atau pembeli (*bargaining power of customers or buyers*) tergolong menengah karena terdiri dari perpaduan antara nilai tinggi dan rendah pada setiap jenis cabang olahraga. Maksudnya ada beberapa cabang olah raga yang memiliki daya tawar pelanggan yang tinggi seperti *airsoft*, karena menurut hasil observasi pada penyedia lapangan *airsoft*,

penuh hanya di akhir pekan dan hari libur. Akan tetapi, pada hari kerja hanya penuh pada sore hari. Sedangkan untuk *futsal*, daya tawar pelanggan menjadi rendah karena peminat olahraga *futsal* sangat banyak dan penyedia lapangan *futsal*, khususnya yang mampu menyediakan lapangan *futsal* bertaraf internasional sangat sedikit di sekitar Kota Tangerang dan Jakarta. Selain itu, sesuai dengan hasil observasi, sebagian besar penyedia lapangan *futsal* selalu penuh setiap harinya, menunjukkan bahwa permintaan (*demand*) lapangan *futsal* masih sangat tinggi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa nilai daya tawar pelanggan atau pembeli terhadap perusahaan tergolong menengah.

Adapun nilai ancaman dari pendatang baru (*threat of the entry of new competitors*) digolongkan tinggi karena persaingan usaha bisa datang dari tempat olahraga “satuan” yang tidak membutuhkan biaya sebesar *all in one sport center*. Walaupun untuk membuat bisnis *all in one sport center* cenderung membutuhkan biaya yang tinggi, namun tidak sedikit orang yang mampu mendirikan usaha dengan modal setinggi rencana bisnis ini.

Sedangkan untuk menentukan nilai ancaman dari produk pengganti (*threat of substitute products or services*), perlu diperjelas terlebih dahulu yang termasuk produk pengganti dari rencana bisnis ini, yaitu penyedia sarana olahraga yang “satuan” dan *outdoor*, seperti penyedia lapangan *futsal* saja atau lapangan tenis saja. Penyedia sarana olahraga seperti itu sudah banyak terdapat di daerah Kota Tangerang dan Jakarta. Sehingga orang dapat memilih untuk berolahraga di tempat tersebut. Oleh karena itu, nilai ancaman dari produk pengganti dapat dikatakan tinggi.

Hal terakhir, tingkat persaingan (*intensity of competitive rivalry*) dapat tergolong tingkat menengah karena ada beberapa penyedia lapangan olah raga yang memiliki beberapa cabang olahraga dalam satu kawasan tetapi jumlahnya masih sedikit dan berlokasi tidak dekat dengan lokasi rencana bisnis ini berada. Seperti yang terdapat di kawasan Kelapa Gading, Pluit, Senayan, Alam Sutera, dan di

beberapa tempat lainnya. Dari beberapa pesaing tersebut, yang terdekat adalah yang terdapat di kawasan Alam Sutera.

Berikut ini

3.3 Analisis Internal

Selain analisis eksternal perusahaan, kami juga melakukan analisis internal perusahaan. Tujuan dari analisis ini adalah untuk mengetahui kompetensi, kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan yang berguna untuk menyusun strategi perusahaan dalam menghadapi pesaing dan tantangan-tantangan lain yang akan timbul selama perusahaan beroperasi di masa yang akan datang.

Adapun kekuatan-kekuatan yang dimiliki oleh Il Colosseo adalah sebagai berikut. Sampai saat ini, salah satu hal yang dimiliki oleh Il Colosseo tetapi tidak dimiliki oleh *sport center* lainnya adalah tema, yaitu tema Romawi. Dengan mengadopsi cara *theme park* yang telah terbukti sukses seperti Disney Land dan Universal Studios, maka akan menjadi hal yang sangat unik dan akan memudahkan konsumen dan masyarakat untuk mengingat Il Colosseo One-stop Sports Center sebagai pusat kebugaran yang menyenangkan dan tidak menutup kemungkinan menjadikan Il Colosseo sebagai *top of mind* di kalangan pecinta olahraga. Selain itu, sistem komputerisasi *online* dan strategi pemasaran yang memanfaatkan jaringan internet seoptimal mungkin merupakan kekuatan yang dimiliki oleh Il Colosseo dibandingkan dengan pusat olahraga yang telah ada saat ini.

Sedangkan kekurangan yang masih dimiliki oleh Il Colosseo adalah berasal dari faktor usia. Il Colosseo merupakan suatu hal yang baru dalam masyarakat, sehingga membutuhkan waktu bagi masyarakat untuk mengenal Il Colloseo dan menjadikannya sebagai *top of mind* mereka. Modal awal pendirian yang tidak tergolong rendah, membuat Il Colosseo sebagai usaha yang padat modal dan memiliki tingkat risiko yang tidak kecil jika gagal.

Berikut ini adalah pembahasan mengenai profil perusahaan secara umum beserta dengan srencana trateginya.

3.4 Profil Perusahaan

3.4.1 Visi

Keberadaan perusahaan haruslah memiliki tujuan serta arti bagi semua *stakeholder*-nya. Oleh sebab itu, visi perusahaan ini adalah, “Menjadi pusat olahraga terfavorit di Jabodetabek dengan memperkenalkan gaya hidup sehat jasmani dan rohani kepada masyarakat melalui berolahraga dan berinteraksi dalam suasana yang unik serta menyenangkan yang tidak terlupakan.”

3.4.2 Misi

Tujuan perusahaan telah ditetapkan melalui pernyataan dalam visi. Untuk mencapai tujuan tersebut, dibutuhkan misi yang harus dilaksanakan. Misi-misi perusahaan antara lain adalah sebagai berikut.

- Menyediakan sarana dan prasarana olahraga yang berkualitas
- Melayani dengan sepenuh hati sebagai teman untuk mencapai kepuasan pelanggan
- Menjadi teman bagi para pecinta olahraga dan *hobbyist* dengan merangkul komunitas yang ada di masyarakat khususnya dalam bidang olahraga
- Memberikan kenyamanan untuk berkumpul dengan teman dan keluarga
- Membuat program sosialisasi manfaat berolahraga bagi kesehatan

3.4.3 Nilai (*Values*)

Untuk melaksanakan misi-misi tersebut demi tercapainya visi yang telah ditetapkan, maka diperlukan nilai-nilai yang harus dipegang teguh oleh para *stakeholders* Il Colosseo. Nilai-nilai tersebut adalah sebagai berikut.

- Integritas dan kejujuran

- Profesional dan bertanggung jawab
- Selalu belajar dan berinovasi untuk menjadi lebih baik
- Proaktif, inisiatif dan kreatif dalam segala hal
- Peduli, berjiwa sosial dan berhati nurani
- Bersama membangun sinergi positif dan *teamwork*
- Memberikan yang terbaik bagi kepuasan *stakeholder*

3.4.4 Slogan

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, slogan adalah perkataan atau kalimat pendek yang menarik atau mencolok dan mudah diingat untuk memberitahukan sesuatu. Slogan yang digunakan oleh Il Collosseo adalah, “Sport for Your Life”. Slogan tersebut dipilih karena berstruktur yang singkat dan padat, serta memiliki arti yang mudah dipahami dan diingat oleh orang lain.

3.4.5 Tujuan Strategis (Obyektif)

Didirikan suatu perusahaan haruslah memiliki tujuan yang jelas. Oleh karena itu, berikut ini akan dijabarkan tujuan strategis dari bisnis yang akan direncanakan. Tujuan strategis tersebut adalah sebagai berikut.

- Mewujudkan visi dan misi perusahaan untuk menciptakan *value* bagi semuanya
- Mencapai keunggulan daya saing lestari melalui profitabilitas dan pertumbuhan yang tinggi.
- Menjadi *top of mind* sebagai *one-stop sport center* di Jabodetabek
- Menjadi tempat favorit untuk berkumpul dan berekreasi bersama keluarga dan teman
- Merubah pandangan masyarakat akan gaya hidup sehat yang menyenangkan
- Mengembangkan bakat masyarakat dan menyelenggarakan kejuaraan olahraga
- Menyediakan lapangan kerja bagi masyarakat sekitar

3.4.6 Faktor Kunci Sukses (*Key Success Factor*)

Sebelum menentukan dan menjalankan strategi, perusahaan harus menentukan tujuan dan target-target yang lebih spesifik agar dapat berhasil menjalankan strategi. Menentukan Faktor Kunci Keberhasilan (*key success factor*) termasuk tujuan yang bersifat spesifik. Pada tahap awal perusahaan “Il Colosseo: *One-stop Sports Center*” didirikan, terdapat 10 *Key Success Factors* yang akan menjadi tujuan dan tolak ukur keberhasilan perusahaan dalam menjalankan strateginya. Kesepuluh *Key Success Factors* tersebut adalah sebagai berikut.

- **Kebijakan**
Perusahaan harus menerapkan faktor kebijakan sebagai kunci keberhasilan dengan cara menciptakan lingkungan kerja sehari-hari yang produktif, kondusif dan nyaman, serta peraturan-peraturan dan sistem perusahaan tidak melanggar hukum yang berlaku, etika dan perikemanusiaan, serta berhasil menerapkan TQM pada jasa untuk divisi operasional.
- **Sumber daya manusia**
Dalam hal sumber daya manusia, penerapan kunci keberhasilan dengan cara berhasil menyediakan lapangan kerja bagi penduduk sekitar, memberi kesempatan bagi penduduk sekitar untuk meningkatkan keterampilan dalam bidang olahraga dan gaya hidup sehat, serta berhasil melatih TQM kepada semua karyawan. Il Colosseo akan berusaha mengutamakan penduduk sekitar dalam membuka lapangan pekerjaan.
- **Program Pemasaran**
Faktor kunci kesuksesan program pemasaran dapat dilihat dari diingatnya Il Colosseo oleh konsumen sebagai tempat rekreasi olahraga bertema Romawi dengan pengalaman yang menyehatkan dan menyenangkan. Hali tersebut perlu dilakukan penelitian yang dilaksanakan oleh divisi pemasaran. Selain itu, keberhasilah dapat dilihat melalui jumlah peserta

dan pengunjung pada setiap program yang diluncurkan oleh divisi pemasaran. Jumlah keberhasilan tersebut dapat dilihat dari bertambahnya peserta dan pengunjung dan mencapai kondisi optimis dari skenario yang ditetapkan.

- Layanan Utama

Layanan utama yang diberikan kepada pelanggan adalah sarana dan prasarana berolahraga. Supaya dapat memenuhi layanan utama tersebut, perusahaan harus berhasil membangun kawasan pertama kurang dari satu tahun dengan hasil yang berupa bangunan utama, lapangan *outdoor* multifungsi, lapangan *indoor* multifungsi, dan *function hall*.

- Fasilitas Pendukung

Dalam bisnis *sport center*, yang harus diperhatikan dalam hal fasilitas pendukung sebagai kunci sukses adalah tersedianya akses *wifi*, *lounge*, *foodcourt*, penjual minuman, toilet, kamar mandi, ruang ganti, ruang tunggu, tempat parkir untuk mobil dan motor, dan tempat *bongkar-muat* yang memadai.

- Organisasi

Perusahaan berupaya untuk memiliki struktur organisasi seramping mungkin supaya dapat bereaksi cepat dalam menghadapi kedinamisan lingkungan persaingan. Organisasi yang ramping ini ditunjukkan dengan struktur organisasi yang hanya memiliki tiga tingkatan atau level.

- Modal, pembiayaan dan keuangan

Perencanaan bisnis ini membutuhkan modal atau biaya awal sebesar lima miliar Rupiah. Modal tersebut didapat dari pembiayaan pribadi yang berasal dari pemilik perusahaan dan pembiayaan yang berasal dari pinjaman bank melalui program Kredit Investasi. Keberhasilan dalam keuangan dapat dilihat melalui keberhasilan pelunasan hutang tepat waktu dan diperkirakan akan mencapai titik balik modal sekitar lima tahun.

- Teknologi

Dalam hal teknologi, keberhasilan perusahaan dapat dinilai dengan terjaminnya keamanan sistem *booking online* dan *Customer Relationship Management* dari tindakan *pishing* (pencurian data), *hacking*, *cracking*, dan *cybercrime* internet lainnya. Selain itu, Sistem Teknologi Informasi untuk sistem *Booking Online*, *Customer Relationship Management*, dan internal perusahaan dapat terintegrasi dengan baik dan dapat berjalan secara sinergi.

Selain pada teknologi informasi, perusahaan juga akan menerapkan teknologi untuk menunjang kegiatan operasionalnya yang keberhasilannya dapat dilihat dari keberhasilan menggunakan teknologi industri yang sangat aman untuk semua orang (karyawan dan konsumen) dan ramah lingkungan, sehingga dapat meningkatkan efisiensi serta mengurangi cedera akibat kesalahan teknis.

- Sosial-Budaya

Perusahaan juga memperhatikan kondisi social di sekitar lingkungan perusahaan berdiri. Oleh karena itu, perusahaan berencana untuk menjalankan program *Corporate Social Responsibility* kepada masyarakat sekitar paling tidak sekali dalam setahun dan ikut memeriahkan perayaan hari raya nasional dan keagamaan.

3.5 Strategi Tingkat Usaha

Strategi tingkat usaha terdiri dari argumentasi tentang rumusan strategi yang tepat dengan menyesuaikan hasil analisis dan *company profile*. Dalam menyusun strategi tingkat usaha, kami mengacu pada metode *diamond model strategy* sebagai panduannya. Berikut ini adalah hasil dari analisis strategi tingkat usaha berdasarkan *diamond model strategy*.

- *Arena*: di mana perusahaan akan aktif.

Bisnis ini bergerak dalam industri penyedia jasa rekreasi olahraga. Target market dari Il Colosseo merupakan pecinta olahraga mulai dari anak sekolah, mahasiswa, sampai yang sudah menginjak usia kerja dengan *Socio Ecomic Class A* dan *B* dan anggota komunitas olahraga yang berada di regional Jabodetabek pada umumnya dan Bintaro pada khususnya. Untuk menjangkau target pasar tersebut, Il Colosseo memilih saluran promosi melalui media cetak, elektronik (radio) dan internet (*website*, *social media* atau yang dikenal dengan jejaring sosial). Dalam melakukan promosi, nilai yang ingin disampaikan adalah berolahraga sambil berekreasi bersama teman dan keluarga dengan pengalaman menyenangkan bertema Romawi yang tak terlupakan.

- *Vehicles*: bagaimana cara mencapai tujuan.

Il Colosseo menggunakan tiga cara untuk mencapai tujuan bisnisnya, yaitu *internal development*, *partnership* dan *sponsorship*. *Internal development* terdiri dari peningkatan kualitas pelayanan jasa dan penambahan fasilitas. *Partnership* akan lebih ditekankan untuk kemitraan dengan pemasok dan pelanggan korporasi. Sedangkan *sponsorship* dilakukan dengan membina hubungan baik dengan pihak sponsor, terutama untuk menyelenggarakan kejuaraan dan acara-acara.

- *Differentiators*: keunggulan perusahaan jika dibandingkan dengan pesaing. “Il Colosseo: *One-stop Sports Center*” menawarkan arena multifungsi untuk beberapa olahraga dan permainan yang sedang diminati seperti *airsoft gun*, *futsal*, basket, bulutangkis dan sebagainya kepada konsumen supaya berbeda dan lebih unggul dari para pesaingnya. Tema fisik arena “Il Colosseo: *One-stop Sports Center*” adalah aksen Romawi. “Il Colosseo: *One-stop Sports Center*” juga akan dilengkapi layanan online booking yang memudahkan konsumen untuk melakukan pemesanan dan fasilitas pendukung seperti fasilitas *foodcourt*, *wifi*, ruang *shalat*, dan sebagainya. Penyelenggaraan acara-acara yang dilakukan setiap tahun

dengan program yang berbeda namun tetap mempertahankan konsep sesuai tema Il Colosseo, yaitu Romawi.

- *Staging*: tahapan dan kecepatan dalam pengembangan bisnis.

Rencana pengembangan bisnis terbagi menjadi tiga jenis, yaitu rencana jangka pendek, rencana jangka menengah dan rencana jangka panjang. Berdasarkan waktu pelaksanaannya, rencana jangka pendek adalah rencana dalam periode satu tahun ke depan, rencana jangka menengah adalah rencana untuk periode lima tahun ke depan, dan rencana jangka panjang adalah rencana untuk periode sepuluh tahun ke depan.

Rencana jangka pendek perusahaan adalah menyelesaikan pembangunan unit bisnis utama dalam waktu kurang dari satu tahun dan menyelenggarakan *soft opening* setelah pembangunan bangunan utama selesai. Rencana jangka menengah untuk lima tahun ke depan adalah meningkatkan kerja sama dengan komunitas, sponsor dan partner bisnis lainnya, menyelenggarakan *grand opening*, serta telah melunasi hutang perusahaan. Rencana jangka panjang perusahaan dalam sepuluh tahun adalah mengadakan kejuaraan cabang olahraga tingkat regional di unit bisnis perusahaan dan program ulang tahun satu dekade perusahaan.

- *Economic Logic*: bagaimana cara perusahaan mendapatkan uang.

Bisnis ini dibangun dengan menggunakan modal awal sekitar lima miliar Rupiah. Biaya investasi awal ini memiliki porsi yang besar dari total biaya. Sedangkan biaya variabel untuk operasional perusahaan selanjutnya tergolong rendah. Sehingga untuk mendapatkan penghasilan, perusahaan menetapkan harga yang jauh lebih tinggi dari biaya variabel karena untuk menutupi biaya awal yang besar.

3.6 Pilihan Strategi Tingkat Usaha

Setelah dirumuskan berdasarkan analisis sebelumnya dan strategi tingkat usaha berupa *Diamond Model Strategy*, maka diputuskan untuk memilih strategi persaingan bisnis perusahaan yang berupa strategi *differentiation*. Strategi diferensiasi ini menekankan pada keunikan jasa utama perusahaan dan memiliki target yang beragam.

Keunikan-keunikan diferensiasi pada perusahaan akan terletak pada:

- Tema, aksesoris, dan *dresscode* romawi pada bangunan, taman dan karyawan
- Bangunan yang ramah lingkungan dan menghijaukan sekitarnya
- Sistem *booking online* yang mudah, cepat dan aman.
- Kenyamanan di dalam bangunan karena sistem aliran udara dan ventilasi yang baik
- Multifungsi dan mampu melayani banyak hobi olahraga

Model bisnis yang dirumuskan berdasarkan analisa sebelumnya dan strategi tingkat tinggi. Setelah membahas strategi tingkat bisnis, berikutnya akan dibahas mengenai strategi tingkat perusahaan.

3.7 Strategi Tingkat Perusahaan

Dalam menganalisis strategi tingkat perusahaan, pertama akan dibahas mengenai badan hukum yang akan dianut oleh Il Colosseo untuk kedepannya. Selanjutnya adalah penjabaran mengenai struktur organisasi.

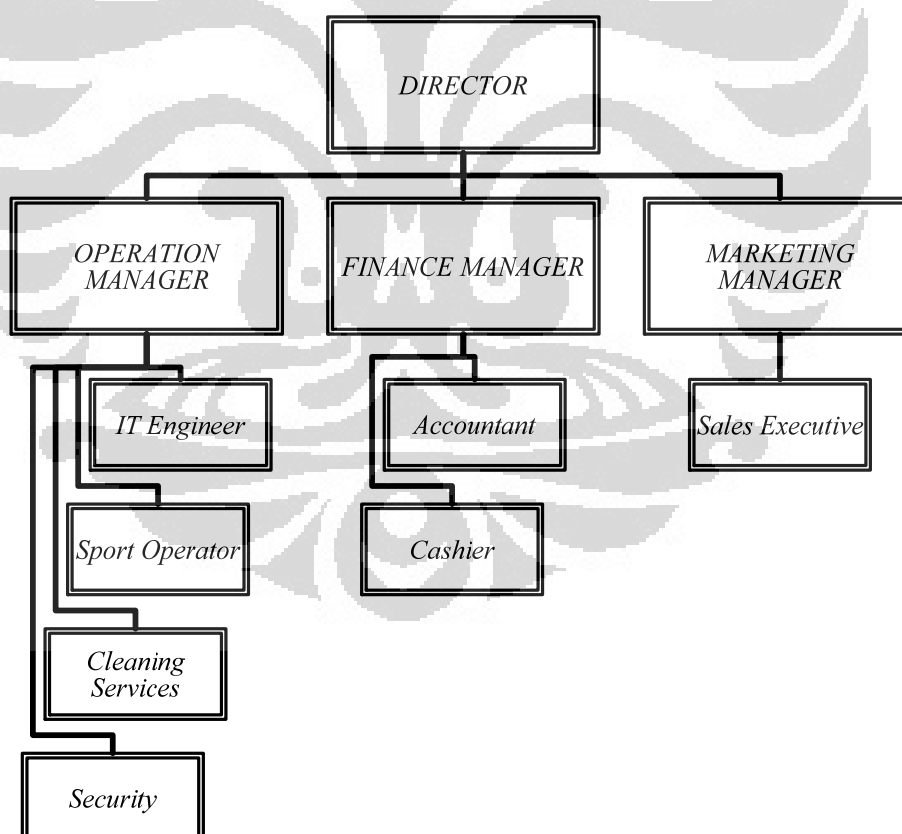
3.7.1 Badan Hukum

Pada rencana bisnis ini akan didirikan perusahaan yang berbentuk Perseroan Terbatas (PT). Perusahaan tersebut akan dinamakan “PT Arena Sehatindo”. Perusahaan ini didirikan sebagai Perseroan Terbatas karena pendirian perusahaan ini membutuhkan modal yang besar, sehingga PT akan mempermudah perusahaan

dalam mencari tambahan modal untuk memperluas volume usahanya, misalnya dengan mengeluarkan saham baru. Pendirian serta pengembangan perusahaan akan membutuhkan banyak shareholder lain selain dari yang sudah ada saat ini. Perusahaan akan mampu untuk lebih efisien dalam mengelola sumber-sumber modal karena Badan Hukum Perseroan Terbatas memungkinkan perusahaan untuk memiliki *dynamic capability* yang lebih tinggi sehingga akan memiliki pertumbuhan yang tinggi pada jangka panjang melalui *diversifikasi* dan pengembangan lainnya. Tanggung jawab yang terbatas dari para pemegang saham terhadap utang-utang perusahaan, sehingga akan lebih menarik bagi investor.

3.7.2 Struktur Organisasi

Berikut ini adalah bagan struktur organisasi dalam PT Arena Sehatindo.



Gambar 3.4 Struktur Organisasi

Sumber: Hasil Analisis

Dari Gambar 3.4, terlihat bahwa PT Arena Sehatindo memiliki sistem organisasi yang dipimpin oleh seorang direktur sebagai pengawas secara umum dan pengambil keputusan strategis perusahaan yang selanjutnya akan diserahkan kepada para manajer dalam menjalankan perseroan. Seorang direktur tersebut adalah beliau si pemilik tanah di mana Il Colosseo berdiri. Di bawah direktur, terdapat para manajer yang terdiri dari Manajer Operasi, Manajer Keuangan dan Manajer Pemasaran yang bertanggung jawab atas segala aktifitas bisnis perusahaan perseroan. Struktur organisasi perusahaan ini bersifat ramping (*lean*) untuk mengoptimalkan efisiensi dan kinerja perusahaan karena biaya operasional selain SDM pada perusahaan jasa ini cenderung mahal.



BAB 4

ANALISIS PERENCANAAN KEUANGAN DAN KELAYAKAN INVESTASI

Setelah dilakukan studi pustaka, analisis lingkungan internal serta eksternal perusahaan, selanjutnya akan dibahas mengenai analisis perencanaan keuangan dan kelayakan investasi. Dalam melakukan analisis perencanaan keuangan dan kelayakan investasi pada perencanaan bisnis ini, akan ditetapkan beberapa asumsi dasar untuk mendukung keputusan keuangan yang akan diambil. Asumsi-asumsi tersebut adalah sebagai berikut.

- Rencana investasi ini adalah untuk mendirikan perusahaan baru yang bernama PT Arena Sehatindo dengan nama dagang II Colosseo. Proyek ini merupakan proyek independen.
- Perencanaan keuangan yang disusun merupakan proyeksi keuangan untuk periode sepuluh tahun ke depan. Proyeksi keuangan dimulai sejak pembangunan dimulai, yaitu pada awal tahun 2012, dan pembangunan diperkirakan selesai pada akhir tahun 2012, atau lebih tepatnya, pembangunan akan dimulai pada bulan Maret 2012 dan akan selesai pada bulan Oktober 2012.
- Aktifitas operasional bisnis ini langsung berjalan sejak pembangunan sudah selesai, yaitu pada akhir tahun 2012, tepatnya pada bulan November 2012. Walau pada kenyataannya tidak menutup kemungkinan untuk melakukan aktifitas operasi sebelum pembangunan sepenuhnya selesai. Namun tetap mempertimbangkan faktor keamanan dan kenyamanan bagi aktifitas pengunjung.
- Periode perencanaan keuangan dilakukan sampai sepuluh tahun kedepan karena dianggap dalam waktu sepuluh tahun, perusahaan sudah mencapai titik balik modal.
- Untuk pendanaan oleh kredit, ditetapkan suku bunga Kredit Investasi (KI) sebesar 10,5% sampai dengan 13,5%. Suku bunga ini selanjutnya dijadikan sebagai *cost of debt* perusahaan yang akan digunakan untuk perhitungan analisis. Data ini didapat dari informasi salah satu bank komersial di Indonesia.

- PT Arena Sehatindo hanya mengejar pangsa pasar regional domestic. Begitu pula dengan peralatan yang digunakan akan diprioritaskan berupa barang hasil produksi dalam negeri yang dapat diperoleh di pasar domestik. Maka dapat dikatakan bahwa kinerja keuangan tidak terlalu dipengaruhi oleh fluktuasi nilai tukar mata uang asing.
- Dalam pembangunan lokasi bisnis, PT Arena Sehatindo menggunakan jasa kontraktor yang menangani sejak tahap desain, pembangunan sampai *finishing*. Semua biaya pembangunan yang dibebankan oleh kontraktor sudah termasuk dengan biaya administrasi dan perizinan pemerintah selama pembangunan berlangsung.
- Dalam proses melakukan skenario (*sensitivity analysis*), langkah awal adalah mencari nilai maksimal yang bisa diraih oleh Il Colosseo. Kemudian diambil nilai sebesar 70% untuk kondisi optimis, 50% untuk kondisi normal, dan 30% untuk kondisi pesimis. Sedangkan untuk bunga kredit Investasi, diambil nilai terkecil yaitu 10,5% untuk kondisi optimis, 12% untuk kondisi normal, dan 13,5% untuk kondisi pesimis. *Cost of equity* tetap sebesar 15% untuk setiap skenario.
- Kewajiban manager atau pengelola atas dana atau modal sisa yang terdapat pada arus kas bebas (*free cash flow*) hanya menggunakannya untuk modal operasional tahun berikutnya atau dikembalikan sebagai dividen bagi pemilik modal. Hal ini sesuai dengan kesepakatan dengan pemilik modal.
- Inventaris kantor serta persediaan (*stock*) minuman diasumsikan habis di setiap akhir tahun.
- Biaya premi asuransi bangunan normal adalah sebesar 1% dari harga bangunan. Tetapi jika di atas satu miliar Rupiah, premi dapat diturunkan sesuai dengan kesepakatan. Dalam rencana bisnis ini, premi yang ditetapkan adalah sebesar 0,8% dari harga bangunan. Data ini diperoleh dari salah satu perusahaan asuransi bangunan di Indonesia.
- Kebijakan perusahaan mengenai penggajian karyawan selalu diusahakan untuk mengikuti ketentuan Upah Minimum Regional setempat. Semua karyawan didaftarkan ke dalam Jaminan Sosial Tenaga Kerja sebagai salah satu faktor penunjang kesejahteraan karyawan.

- Sesuai dengan perjanjian dengan pemilik modal, untuk perencanaan bisnis ini, jumlah modal yang disetor hanya lima miliar Rupiah. Jika pada suatu kondisi terjadi kekurangan dana, pencarian dana tambahan tidak termasuk dalam perencanaan bisnis ini.
- Namun dikarenakan keterlambatan perencanaan bisnis ini, maka pemilik memutuskan untuk menunda pembangunan sampai perencanaan bisnis ini selesai. Pembangunan diperkirakan akan mundur beberapa bulan dari waktu yang telah direncanakan sebelumnya dan akan dimulai secepatnya setelah perencanaan bisnis ini selesai. Tetapi dalam pembahasan, tetap akan digunakan *timeline* awal dari perencanaan bisnis ini.
- Hasil penelitian yang digunakan adalah hasil penelitian perencanaan bisnis yang telah dilakukan pada akhir tahun 2011. Keterlambatan pembangunan diasumsikan tidak mempengaruhi hasil penelitian perencanaan bisnis ini. Salah satu hal yang telah berubah adalah suku bunga kredit investasi. Suku bunga yang digunakan tetap sama seperti penelitian sebelumnya, walaupun suku bunga pada awal tahun 2012 cenderung menurun dibandingkan pada akhir tahun 2011.
- Penjelasan lebih mendalam dari hasil penelitian dalam bidang manajemen pemasaran dan manajemen operasional, dibahas di luar penelitian ini.

Setelah mengetahui asumsi-asumsi yang digunakan dalam perencanaan bisnis ini, selanjutnya akan mulai dibahas mengenai analisis perencanaan keuangan dan analisis kelayakan investasi.

4.1 Analisis Perencanaan Keuangan

Analisis perencanaan keuangan akan diawali dengan penghitungan biaya pra-operasi yang akan diikuti dengan penghitungan kebutuhan investasi dan modal kerja, penjelasan sumber dana untuk *initial investment*, proyeksi harga pokok penjualan, proyeksi laba/rugi, proyeksi arus kas, dan proyeksi posisi keuangan. Berikut ini adalah pembahasan yang pertama yaitu biaya pra-operasi.

4.1.1 Biaya Pra-operasi

Yang termasuk ke dalam biaya pra-operasi adalah biaya perizinan, perancangan, konsultan, dan sebagainya. Biaya-biaya ini telah dimasukkan ke dalam biaya kontraktor dalam proses pembangunan. Jadi dalam proses pembangunan, semua hal tersebut telah diserahkan kepada kontraktor sesuai dengan perjanjian antara kontraktor dengan *owner*.

4.1.2 Kebutuhan Investasi dan Modal Kerja

Untuk memulai bisnis, hal pertama yang harus dilakukan adalah melakukan investasi awal. Rencana kebutuhan investasi meliputi semua pengeluaran untuk melakukan pembangunan dan mempersiapkan segala sesuatunya sampai bisnis siap beroperasi. Pada halaman selanjutnya akan ditampilkan tabel yang menjabarkan kebutuhan dalam kategori investasi awal.

Tabel 4.1 Investasi Awal

(dalam Rupiah)

Jenis Investasi Awal	Nilai	Jumlah
Pembangunan		
Bangunan		4.420.000.000
Perizinan dan biaya lain-lain		80.000.000
Penerapan IT		
Server (HP ProLiant ML110G6-667)	10.000.000	
PC rakitan	1.500.000	
Monitor LCD 15" (GTC)	1.500.000	
Laptop	15.000.000	
Keyboard kabel	100.000	
Mouse kabel	70.000	
Router	700.000	
Kabel jaringan (2 meter)	50.000	
Printer kantor	800.000	
Printer Kasir	1.500.000	
Televisi LCD SONY 32"	2.750.000	
UPS (uninterruptible power supply)	500.000	
Website	500.000	
Software administrasi internal dan eksternal	2.000.000	
Total IT		36.970.000
Peralatan		
Lemari Pendingin	1.000.000	
Genset 5000w (Honda Original)	16.400.000	
Total Peralatan		17.400.000
Total Investasi		4.554.370.000

Sumber: Hasil Analisis

Dari tabel 4.1, dapat dilihat bahwa kebutuhan modal investasi awal senilai Rp4.554.370.000,00 dengan komposisi terbesar berasal dari kebutuhan bangunan yang mencapai Rp4.420.000.000,00. Penjabaran rencana anggaran biaya pembangunan dapat dilihat di Lampiran 1. Sedangkan untuk penerapan IT membutuhkan Rp36.970.000,00 Rupiah dan untuk peralatan membutuhkan Rp17.400.000,00. Selain itu, terdapat juga biaya untuk perizinan pendirian perusahaan dan pembangunan serta biaya lain-lain sebesar Rp80.000.000,00. Penerapan Teknologi Informatika atau *information technology* (IT) menjadi salah satu hal yang wajib dilakukan karena IT merupakan salah satu yang akan menjadi

keunggulan daya saing Il Colosseo karena Il Colosseo akan memanfaatkan perkembangan teknologi untuk mengatur aktifitas sehari-hari seperti *booking system* yang *real time* bagi pelanggan serta sebagai media promosi. Lemari pendingin akan digunakan sebagai peralatan untuk menyimpan persediaan (*inventory*) yang berupa minuman.

Dari sekian banyak jumlah investasi awal yang dibutuhkan, tidak semua akan menjadi aktiva tetap perusahaan. Berikut ini adalah tabel yang akan menjabarkan aktiva tetap perusahaan.

Tabel 4.2 Aktiva Tetap

(dalam Rupiah)

Jenis Aktiva Tetap	Nilai	Jumlah
Bangunan		4.420.000.000
Penerapan IT		
Server (HP ProLiant ML110G6-667)	10.000.000	
PC rakitan	1.500.000	
Monitor LCD 15" (GTC)	1.500.000	
Laptop	15.000.000	
Keyboard kabel	100.000	
Mouse kabel	70.000	
Router	700.000	
Kabel jaringan (2 meter)	50.000	
Printer kantor	800.000	
Printer Kasir	1.500.000	
Televisi LCD SONY 32"	2.750.000	
UPS (tenaga listrik cadangan)	500.000	
Total IT		34.470.000
Peralatan		
Lemari Pendingin	1.000.000	
Genset 5000w (Honda Original)	16.400.000	
Total Peralatan		17.400.000
Total Investasi		4.471.870.000

Sumber: Hasil Analisis

Dari Tabel 4.2, terlihat bahwa aktiva tetap yang dimiliki perusahaan terdiri dari bangunan, peralatan IT, dan peralatan lainnya. Hal yang membedakan antara

barang-barang yang dibutuhkan pada investasi awal dengan aktiva tetap adalah biaya untuk men-*setup website* dan biaya program (*software*) pendukung IT. Dalam melakukan *setup website* Il Colosseo, akan dilaksanakan oleh manajer Operasi dan IT *engineer*. *Website* Il Colosseo direncanakan akan siap digunakan bertepatan dengan selesainya pembangunan lokasi, yaitu pada bulan November 2012. Pemilihan bulan November sebagai bulan awal beroperasinya Il Colosseo karena sudah menjelang akhir tahun dan menurut hasil observasi terhadap beberapa penyedia sarana olahraga, akhir tahun merupakan *high season* karena sudah mendekati masa liburan.

4.1.3 Sumber Dana untuk Initial Investment

Dalam melakukan investasi awal yang membutuhkan dana yang mencapai miliaran Rupiah, perusahaan membutuhkan penanaman modal yang bersumber dari dalam dan luar perusahaan. Dana yang akan menjadi ekuitas awal perusahaan berasal dari dana pribadi pemilik perusahaan. Sedangkan dana dari luar perusahaan berasal dari Kredit Investasi yang akan diperoleh dari bank.

Walaupun memiliki nilai investasi awal yang sama, namun untuk setiap skenario, membutuhkan nilai investasi yang beraneka ragam. Hal yang membedakan nilai investasi tersebut adalah nilai bunga Kredit Investasi yang didapat dari bank. Nilai bunga Kredit Investasi tersebut mempengaruhi nilai angsuran selama pembyaranan. Oleh karena itu, perusahaan menetapkan utntuk melakukan penanaman modal lebih besar dari pada nilai investasi awal yang dibutuhkan seperti yang terdapat pada tabel 4.1. Pada halaman selanjutnya, terdapat tabel yang akan menjabarkan proporsi pendanaan berdasarkan sumber pendanaannya.

Tabel 4.3 Pendanaan Investasi Awal

(dalam Rupiah)

Sumber Dana	Initial Investment	Porsi
Pinjaman Bank (KI)	2.000.000.000	40,00%
Modal Sendiri	3.000.000.000	60,00%
Total Pendanaan	5.000.000.000	100,00%

Sumber: Hasil Analisis

Dari Tabel 4.3, investasi awal yang mencapai lima miliar Rupiah ini bertujuan untuk mengantisipasi biaya-biaya yang timbul selama masa pra-operasi dan biaya operasional di masa-masa awal Il Colosseo mulai beroperasi, serta perbedaan biaya angsuran sesuai dengan kondisi skenario yang akan terjadi. Apakah kondisi yang akan terjadi adalah kondisi optimis, normal dan pesimis. Berikut ini adalah tabel yang menjabarkan perbedaan nilai angsuran selama proses pembangunan sebelum perusahaan beroperasi berdasarkan skenario.

Tabel 4.4 Angsuran Selama Pembangunan

(dalam Rupiah)

Skenario	Optimis	Normal	Pesimis
Bunga Kredit Investasi	10,50%	12,00%	13,50%
Total Angsuran	127.043.242	133.082.223	139.121.205

Sumber: Hasil Analisis

Dari Tabel 4.4, terlihat perbedaan total angsuran yang harus terpenuhi selama proses pembangunan. Total angsuran inilah yang akan membedakan kebutuhan modal awal yang disetor sebelum perusahaan dapat menjalankan operasi dan memperoleh penghasilan dari proses operasi. Oleh karena itu, pemilik memutuskan untuk menanamkan modal sebesar Rp5.000.000.000,00 sebagai penanaman modal awal investasi.

Modal awal sebesar lima miliar Rupiah tersebut berasal dari modal sendiri dan dari pihak luar yaitu bank melalui program Kredit Investasi. Berikut ini adalah

tabel yang menjabarkan rencana peminjaman Kredit Investasi dengan skenario dalam kondisi optimis.

Tabel 4.5 Rencana Kredit Investasi Optimis

(dalam Rupiah)

Skenario	Tahun	Bunga	Pokok	Angsuran	Sisa
Optimis (10,5%)	2012	74.891.625	153.171.429	228.063.055	1.846.828.571
	2013	170.575.139	410.406.349	580.981.488	1.436.422.222
	2014	127.482.472	410.406.349	537.888.821	1.026.015.873
	2015	84.389.806	410.406.349	494.796.155	615.609.524
	2016	41.297.139	410.406.349	451.703.488	205.203.175
	2017	4.488.819	205.203.175	209.691.994	-
	Total	503.125.000	2.000.000.000	2.503.125.000	

Sumber: Hasil Analisis

Berikut ini adalah tabel yang menjabarkan rencana peminjaman Kredit Investasi dengan skenario dalam kondisi normal.

Tabel 4.6 Rencana Kredit Investasi Normal

(dalam Rupiah)

Skenario	Tahun	Bunga	Pokok	Angsuran	Sisa
Normal (12%)	2012	85.590.429	153.171.429	238.761.858	1.846.828.571
	2013	194.943.016	410.406.349	605.349.365	1.436.422.222
	2014	145.694.254	410.406.349	556.100.603	1.026.015.873
	2015	96.445.492	410.406.349	506.851.841	615.609.524
	2016	47.196.730	410.406.349	457.603.079	205.203.175
	2017	5.130.079	205.203.175	210.333.254	-
	Total	575.000.000	2.000.000.000	2.575.000.000	

Sumber: Hasil Analisis

Sedangkan rencana peminjaman Kredit Investasi dengan skenario dalam kondisi pesimis akan dijelaskan pada tabel berikut ini.

Tabel 4.7 Rencana Kredit Investasi Pesimis

(dalam Rupiah)

Skenario	Tahun	Bunga	Pokok	Angsuran	Sisa
Pesimis (13,5%)	2012	96.289.232	153.171.429	249.460.662	1.846.828.571
	2013	219.310.893	410.406.349	629.717.242	1.436.422.222
	2014	163.906.036	410.406.349	574.312.385	1.026.015.873
	2015	108.501.179	410.406.349	518.907.528	615.609.524
	2016	53.096.321	410.406.349	463.502.670	205.203.175
	2017	5.771.339	205.203.175	210.974.514	-
	Total	646.875.000	2.000.000.000	2.646.875.000	

Sumber: Hasil Analisis

Dari Tabel 4.5, 4.6, dan 4.7, terlihat bahwa terjadi perbedaan nilai jumlah angsuran Kredit Investasi yang disebabkan karena perbedaan nilai bunga Kredit Investasi. Perbedaan ini akan mempengaruhi perbedaan kinerja keuangan secara menyeluruh pada setiap kondisi skenario.

Selain investasi awal yang berada di awal tahun pendirian Il Colosseo, perusahaan juga berencana melakukan investasi yang cukup besar pada pertengahan tahun berikutnya. Berikut ini adalah penjabaran kebutuhan biaya untuk pembangunan wahana baru.

Tabel 4.8 Investasi *Virtual Reality Battle Arena*

(dalam Rupiah)

Jenis Investasi	Nilai	Jumlah
Pengaman mata dan kepala, dan seragam tempur	400.000	
Komputer High-Performance	7.000.000	
Komputer <i>Support</i>	6.000.000	
Sensor Gerak	10.000.000	
Omni-directional Threadmill*	200.000.000	
Proyektor HD	35.000.000	
Kubah dan Layar	45.000.000	
Sound System 5.1	5.000.000	
Airsoft sentry gun	12.500.000	
Total investasi VRB		320.900.000

Sumber: Hasil Analisis

Investasi yang cukup besar ini merupakan investasi peralatan yang menjadi salah satu produk unggulan dari Il Colosseo. Produk unggulan ini berupa wahana permainan yang juga dapat dikatakan sebagai wahana olahraga berteknologi tinggi yang menyajikan kondisi peperangan dalam dunia *virtual*. Wahana ini juga menjadi salah satu keunggulan daya saing perusahaan karena sampai saat ini, belum pernah ada wahana seperti ini di Indonesia.

Dari Tabel 4.8 terlihat bahwa porsi terbesar dari investasi *Virtual Reality Battle Arena* (VRB) berasal dari nilai investasi *Omni-directional Threadmill*. Hal ini karena belum adanya importir yang menjual barang tersebut di Indonesia, sehingga perusahaan harus mengimpornya sendiri. Namun walau membutuhkan nilai investasi yang besar, perusahaan tetap akan memutuskan membangun wahana ini karena diyakini akan menjadi *trendsetter* di Indonesia dan akan menarik banyak orang untuk datang ke Il Colosseo.

4.1.4 Proyeksi Harga Penjualan

Il Colosseo memiliki banyak produk dalam rupa olahraga seperti *airsoft* gun, *futsal*, bulu tangkis, basket, dan sebagainya. Berikut ini adalah tabel daftar harga yang akan ditetapkan oleh Il Colosseo bagi konsumen.

Tabel 4.9 Daftar Harga

(dalam Rupiah)

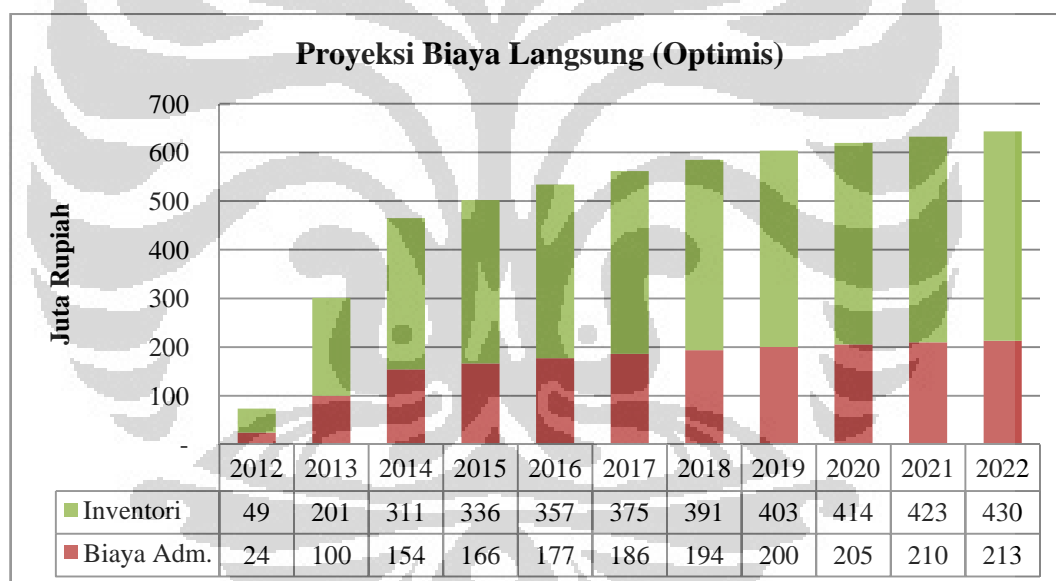
Wahana	Harga		Keterangan
	Hari Biasa	Hari Libur	
Outdoor	400.000	500.000	per jam
Outdoor (Airsoft gun)	20.000	30.000	per orang per jam
Indoor Multifungsi	400.000	500.000	per jam
Bulu Tangkis	35.000	50.000	per jam per lapangan
Voli	80.000	100.000	per jam per lapangan
Futsal	200.000	250.000	per jam per lapangan
Bola Basket	200.000	250.000	per jam per lapangan
Futsal Internasional	400.000	500.000	per jam per lapangan
Aula	400.000	500.000	per jam total
Aula (Senam, Yoga, dll.)	50.000	50.000	per orang per kelas
VR Battle	150.000	200.000	per jam
FoodCourt	2.000.000	2.000.000	per bulan
TokoOlahraga	1.000.000	1.000.000	per bulan

Sumber: Hasil Analisis

Untuk setiap cabang olahraga, ditetapkan harga-harga yang berbeda berdasarkan beberapa faktor, seperti harga yang umum ditetapkan oleh pesaing, kebutuhan akan biaya operasional dan sebagainya yang telah dipertimbangkan oleh manajer pemasaran. Dari hasil pertimbangan beberapa faktor tersebut, maka diputuskan untuk menetapkan harga seperti pada Tabel 4.9.

4.1.5 Proyeksi Laba Rugi

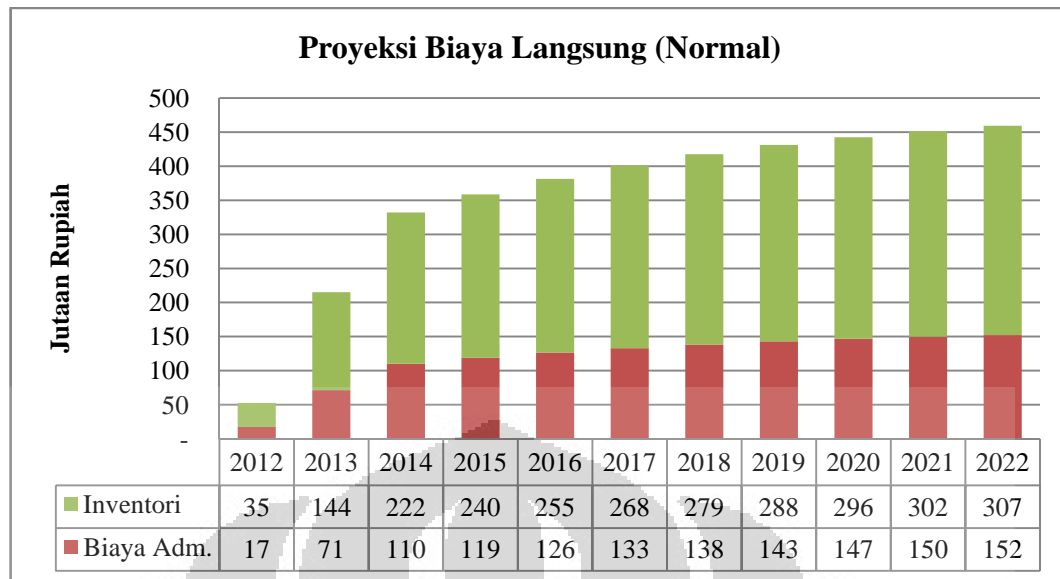
Sebelum melakukan proyeksi laba rugi, perusahaan harus memperhitungkan terlebih dahulu hal-hal yang berpotensi menjadi biaya operasional. Biaya operasional sendiri dibagi menjadi dua kategori besar, yaitu biaya langsung dan tidak langsung. Kedua biaya ini diproyeksikan per tahun sampai sepuluh tahun ke depan sampai tahun 2022. Dalam melakukan proyeksi biaya langsung, perusahaan menetapkan perkiraan biaya sesuai dengan besaran penjualan yang terjadi dalam tahun yang sama. Selain itu, biaya langsung juga berbeda sesuai dengan skenario yang ditetapkan yang terdiri dari tiga skenario, yaitu kondisi optimis, normal, dan pesimis. Berikut ini adalah grafik yang menjelaskan proyeksi biaya langsung dengan skenario kondisi optimis.



Gambar 4.1 Proyeksi Biaya Langsung (Optimis)

Sumber: Hasil Analisis

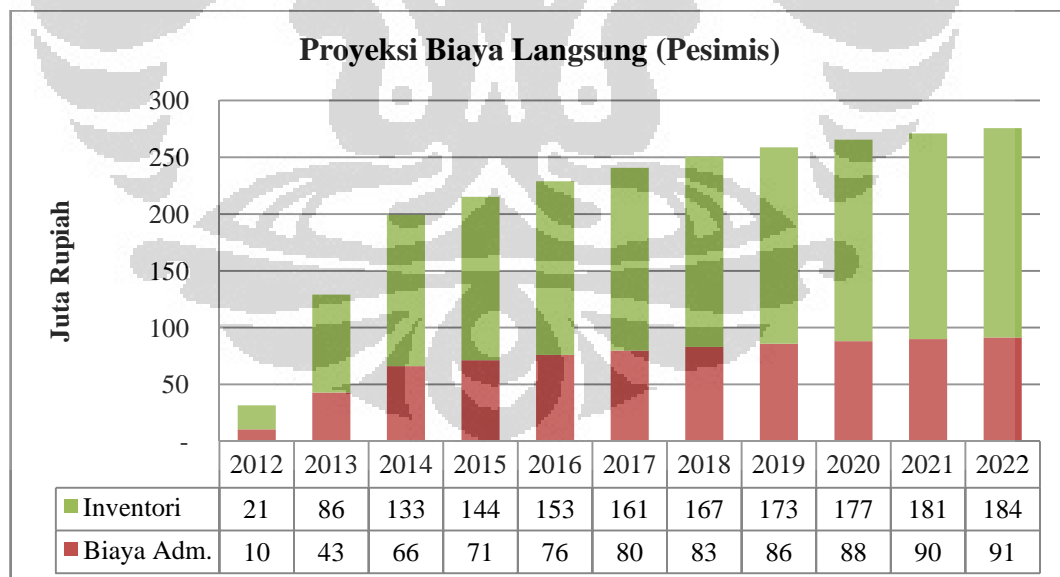
Berikut ini adalah grafik yang menjelaskan proyeksi biaya langsung dengan skenario kondisi normal.



Gambar 4.2 Proyeksi Biaya Langsung (Normal)

Sumber: Hasil Analisis

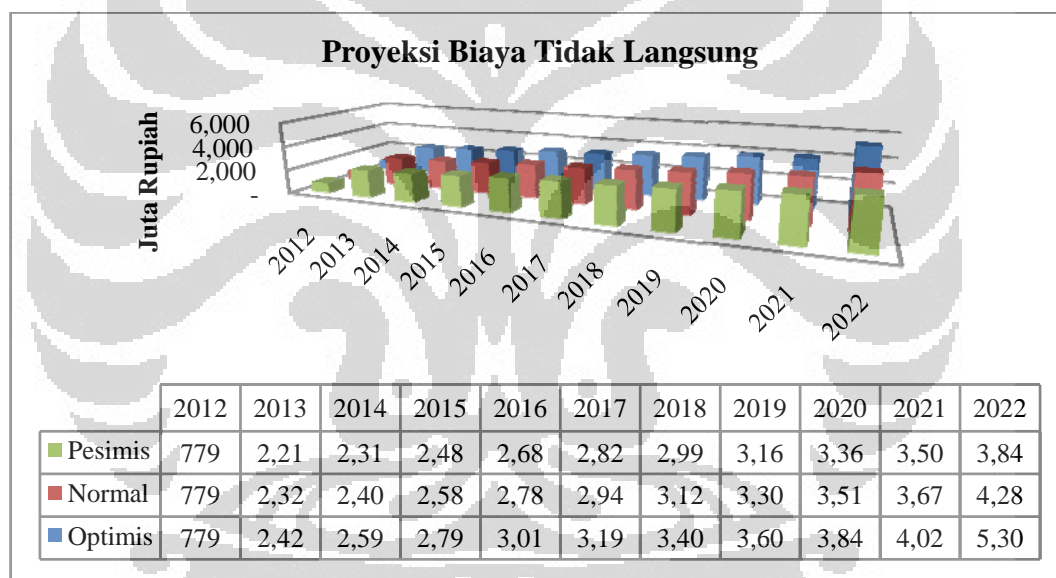
Berikut ini adalah grafik yang menjelaskan proyeksi biaya langsung dengan skenario kondisi pesimis.



Gambar 4.3 Proyeksi Biaya Langsung (Pesimis)

Sumber: Hasil Analisis

Gambar 4.1, 4.2 dan 4.3 merupakan grafik yang menjabarkan proyeksi biaya langsung perusahaan berdasarkan kondisi skenario optimis, normal dan pesimis. Biaya langsung dibagi menjadi dua golongan, yaitu biaya inventori dan biaya administratif. Biaya administratif mencakup biaya tagihan listrik dan air. Sedangkan biaya tidak langsung yang timbul dari hasil kegiatan operasional perusahaan berasal dari biaya gaji karyawan, biaya inventaris kantor, biaya program pemasaran, biaya perawatan rutin, asuransi, dan pembayaran Pajak Bumi dan Bangunan (PBB). Berikut ini adalah tabel yang menjabarkan biaya tidak langsung sesuai dengan skenario yang ditetapkan yang terdiri dari tiga skenario, yaitu kondisi optimis, normal, dan pesimis. Proyeksi biaya langsung optimis, normal dan pesimis yang lebih jelas, dapat dilihat pada Lampiran 2, 3 dan 4.



Gambar 4.4 Proyeksi Biaya Tidak Langsung

Sumber: Hasil Analisis

Dari Gambar 4.4, maka terlihat perbedaan jumlah biaya tidak langsung dari tahun ke tahun antara kondisi skenario yang optimis, normal, dan pesimis. Biaya tidak langsung terdiri dari biaya gaji, kebutuhan personalia, pembelian bangunan dan barang, sewa tanah, perizinan serta biaya lain-lain, depresiasi, biaya pemasaran, perawatan, renovasi dan perbaikan, asuransi, dan Pajak Bumi dan Bangunan. Hal yang membedakan jumlah biaya tidak langsung tersebut adalah perbedaan biaya

program pemasaran dan perbedaan kebijakan sistem penggajian. Perbedaan terbesar berasal dari biaya program pemasaran yang mencapai selisih puluhan bahkan ratusan juta Rupiah. Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada Lampiran 5, 6 dan 7 untuk penjabaran biaya tidak langsung dari kondisi optimis, normal dan pesimis.

Walau perusahaan ini berdiri di atas sebidang tanah milik pribadi yang sama dari pemilik perusahaan, perusahaan tetap menilai tanah tersebut sebagai tanah sewaan yang tentunya ada sejumlah uang yang harus dibayarkan kepada pemilik tanah. Biaya sewa tersebut tentunya akan bertambah setiap tahunnya seiring dengan meningkatnya harga tanah di daerah tanah itu berada. Sedangkan penjabaran besaran gaji yang harus dibayarkan perusahaan setiap bulannya dapat dilihat pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10 Beban Gaji per Bulan

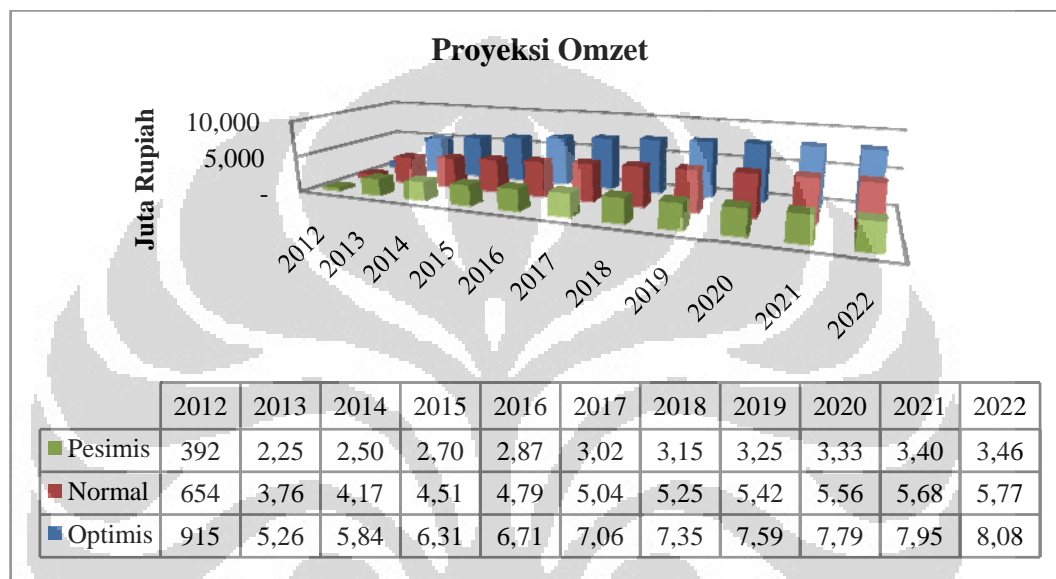
(dalam Rupiah)

Posisi	Orang	Total
Direktur	1	20.000.000
Manager	3	24.000.000
Accountant	1	3.000.000
IT Engineering	1	3.000.000
Sales Executive	1	3.000.000
CleaningService	6	10.230.000
Satpam	6	10.625.000
Kasir	4	9.300.000
Pelatih	6	30.000.000
Operator	8	7.440.000
Biaya Gaji per bulan		<u>120.595.000</u>

Sumber: Hasil Analisis

Penghitungan gaji untuk posisi di tingkat bawah pada Tabel 4.10, telah disesuaikan dengan peraturan Upah Minimum Regional Kota Tangerang Selatan pada tahun 2011 dan kebutuhan jam kerja (*shift*) setiap bulannya. Dalam penyusunan proyeksi sampai sepuluh tahun ke depan, nilai gaji selalu mengalami kenaikan setiap tahun.

Setelah mengetahui jumlah proyeksi biaya langsung dan tidak langsung, maka selanjutnya adalah untuk mengetahui proyeksi penjualan per tahun sampai sepuluh tahun ke depan, dari tahun 2012 sampai tahun 2022. Berikut ini adalah proyeksi penjualan dari tahun ke tahun sesuai dengan skenario dalam konsisi optimis, normal, dan pesimis.



Gambar 4.5 Proyeksi Omzet

Sumber: Hasil Analisis

Dari Gambar 4.5, terlihat ada perbedaan proyeksi omzet yang akan terjadi sesuai dengan kondisi skenario yang telah ditetapkan. Perbedaan dalam setiap skenario terjadi karena perbedaan asumsi bahwa skenario optimis memenuhi sebesar 70% omzet maksimal yang bisa diperoleh. Sedangkan pada kondisi skenario normal sebesar 50% dan pesimis sebesar 30% dari omzet maksimal yang bisa diperoleh. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Lampiran 8.

Tabel 4.11 Simulasi Pendapatan per Bulan

(dalam Rupiah)

Keterangan	Penjualan per hari kerja	Penjualan hari kerja per bulan	Penjualan per hari libur	Penjualan akhir pekan per bulan	Penjualan Total per bulan
Lapangan <i>Outdoor</i>	2.160.000	47.520.000	12.000.000	96.000.000	143.520.000
Lapangan <i>Indoor</i>	1.770.000	38.940.000	8.000.000	64.000.000	102.940.000
Senam, dll.	1.875.000	41.250.000	4.500.000	36.000.000	77.250.000
Yoga	1.875.000	41.250.000	4.500.000	36.000.000	77.250.000
Beladiri, dkk	1.500.000	33.000.000	4.500.000	36.000.000	69.000.000
VR Battle Arena	1.350.000	29.700.000	3.200.000	25.600.000	55.300.000
Food-court (<i>tenant</i>)	-	-	-	-	2.000.000
Food-court (minuman)	1.390.000	30.580.000	3.600.000	28.800.000	59.380.000
TOTAL					586.640.000

Sumber: Hasil Analisis

Omzet tersebut berasal dari hasil penjualan wahana olahraga di lapangan *outdoor*, *indoor* multifungsi, aula serbaguna, hasil sewa *tenant* dan penjualan inventori. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 4.11. Tabel 4.11 menjelaskan simulasi penghasilan yang diperoleh dalam satu bulan di bulan yang terdiri dari 22 hari kerja dan delapan hari libur (*weekend*). Omzet pada lapangan *outdoor* dan *indoor* merupakan hasil kombinasi pendapatan yang diperoleh dari berbagai macam olahraga.

Setelah pembahasan mengenai proyeksi biaya-biaya yang dikeluarkan serta omzet atau pendapatan yang diperoleh berdasarkan kondisi skenario untuk sepuluh tahun ke depan, selanjutnya adalah pembahasan mengenai laporan laba rugi dari tahun ke tahun sampai sepuluh tahun berdasarkan skenario kondisi optimis, normal, dan pesimis. Pertama pembahasan proyeksi laba rugi perusahaan dalam kondisi yang optimis, yang akan diikuti dengan kondisi normal dan pesimis. Dari Lampiran 9, terlihat bahwa dalam kondisi skenario optimis, perusahaan memungkinkan untuk

mebagikan dividen dengan jumlah besar kepada pemilik modal. Laba bersih perusahaan menjelang tahun kesepuluh memiliki kecenderungan menurun karena diasumsikan peningkatan penjualan lebih kecil dari pada peningkatan biaya operasionalnya. Selanjutnya akan dibahas mengenai laporan laba rugi dari kondisi skenario normal dari tahun ke tahun sampai sepuluh tahun ke depan.

Dari Lampiran 10, terlihat bahwa dalam kondisi skenario normal, perusahaan memungkinkan untuk mebagikan dividen kepada pemilik modal. Pada tahun nol (2012), laporan laba rugi perusahaan diproyeksikan akan mencapai nilai minus yang berarti perusahaan merugi. Akan tetapi, pada tahun kedua (2014), perusahaan akan memperoleh keuntungan yang cukup untuk memberikan dividen sesuai dengan nilai *cost of equity* pemilik modal, yaitu sebesar 15% dari tiga miliar Rupiah.

Dalam kondisi skenario pesimis, perusahaan selalu mengalami kerugian mulai dari tahun awal sampai tahun operasi kesepuluh. Nilai kerugian semakin bertambah dari tahun ke tahun. Hal ini disebabkan karena pertumbuhan pendapatan lebih rendah daripada pertumbuhan biaya-biaya operasionalnya. Proyeksi laporan laba rugi dalam kondisi skenario pesimis dapat dilihat pada Lampiran 11. Selanjutnya adalah pembahasan mengenai proyeksi arus kas perusahaan.

4.1.6 Proyeksi Arus Kas

Setelah mengetahui laba dan rugi yang diperoleh perusahaan, pada bagian ini akan dibahas mengenai proyeksi arus kas perusahaan dari tahun ke tahun sampai sepuluh tahun ke depan berdasarkan kondisi skenario optimis, normal dan pesimis. Berikut ini adalah arus kas perusahaan sampai tahun 2022 berdasarkan kondisi skenario optimis.

Dari Lampiran 12, terlihat bahwa arus kas dalam kondisi skenario optimis memberi peningkatan yang menambah jumlah kas di akhir tahun yang besar. Nilai

kas di akhir tahun tersebut sudah dikurangkan oleh sejumlah besar dividen yang dibagikan kepada pemilik modal dan sebagian kecil kepada manajemen. Berikut adalah pembahasan arus kas dalam kondisi pesimis.

Dari Lampiran 13, terlihat bahwa arus kas dalam kondisi skenario normal tetap mengalami peningkatan dan dapat memberi penambahan jumlah kas di akhir tahun walau tidak sebesar pada skenario kondisi optimis. Perbedaan terjadi pada tahun pertama (2013). Pada kondisi skenario optimis, perusahaan telah dapat membagikan dividen untuk pemilik modal melebihi dari nilai *cost of equity* yaitu 15% dari modal yang disetor (tiga miliar Rupiah). Sedangkan pada kondisi skenario normal, perusahaan baru bisa membagikan dividen pada tahun kedua (2014) dengan jumlah yang lebih dari nilai *cost of equity*. Berikut adalah pembahasan arus kas dalam kondisi pesimis.

Dari Lampiran 14, terlihat bahwa dalam kondisi pesimis, perusahaan benar-benar menghadapi permasalahan keuangan yang serius. Arus kas perusahaan benar-benar tidak pernah memiliki nilai yang positif dan terus menurun samai pada tahun keempat operasional atau 2016. Setelah itu, kondisi keuangan menunjukkan keadaan yang membaik walau masih dalam kondisi minus. Pada tahun 2020, kondisi kembali memburuk karena peningkatan pendapatan tidak sebanding dengan peningkatan biaya-biaya yang dibutuhkan berdasarkan perhitungan proyeksi yang dilakukan. Supaya perusahaan dapat tetap berjalan, diperlukan tambahan modal sekitar dua miliar Rupiah atau lebih tepatnya minimal sebesar Rp1.763.066.165,00 supaya pada tahun 2016 tidak terjadi minus pada nilai kas akhir tahun perusahaan.

4.1.7 Proyeksi Posisi Keuangan

Untuk proyeksi posisi keuangan per tahun dari setiap skenario kondisi optimis, normal dan pesimis untuk sepuluh tahun ke depan, dapat dilihat pada Lampiran 15, 16 dan 17.

4.2 Analisis Kelayakan Investasi

Dalam subbab ini akan dilakukan analisis kelayakan terhadap investasi perencanaan bisnis ini, apakah perencanaan bisnis ini layak dilaksanakan atau sebaiknya tidak dilaksanakan. Dalam melakukan analisis ini, *tools* atau alat yang pertama akan digunakan adalah pencarian dengan nilai bersih sekarang (NPV) dan tingkat pengembalian internal (IRR). Selanjutnya adalah metode pengembalian (PP), metode pengembalian yang didiskon (DPP), indeks profitabilitas (PI), dan pengembalian akuntansi (ARR). Berikut ini akan dibahas mengenai metode yang pertama, yaitu nilai bersih sekarang dan tingkat pengembalian internal.

4.2.1 Nilai Bersih Sekarang

Untuk melakukan analisis kelayakan investasi, hal pertama yang harus dilakukan adalah mencari nilai *Weighted Average Cost of Capital* (WACC) dari investasi yang dilakukan untuk perencanaan bisnis ini. Nilai WACC dari setiap skenario kondisi optimis, normal dan pesimis berbeda. Hal yang membuat nilai WACC berbeda adalah nilai *cost of debt* yang diambil dari nilai suku bunga Kredit Investasi. Kredit investasi yang diambil adalah sebesar 10,5% untuk kondisi optimis, 12% untuk kondisi normal dan 13,5% untuk kondisi pesimis. Sedangkan nilai *cost of equity* tidak berubah karena merupakan keputusan dari pemilik dana sekaligus pemilik perusahaan, yaitu sebesar 15% dan pajak penghasilan perusahaan sebesar 25%.

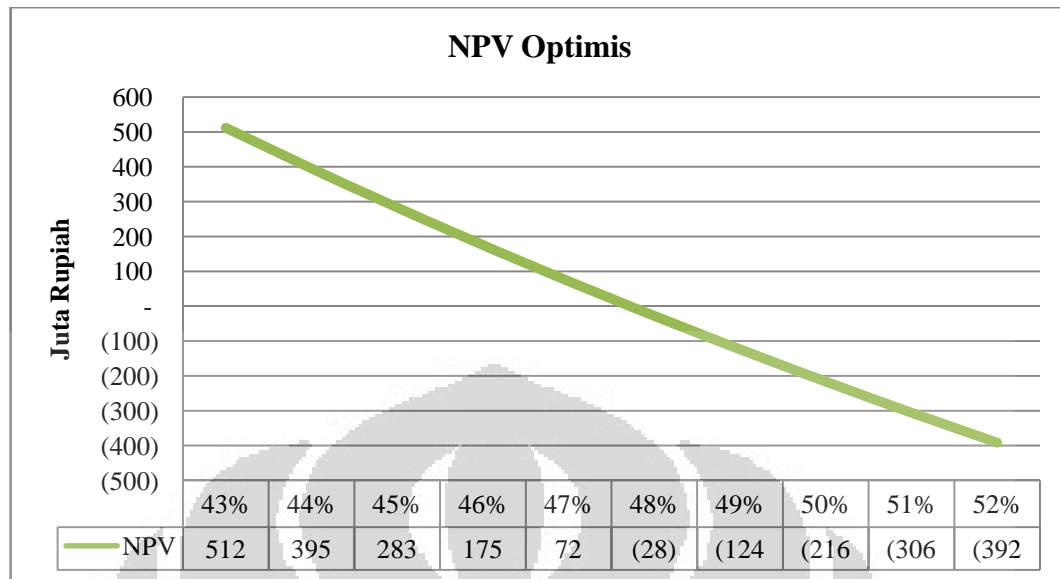
Dari Rumus 2.7, maka dapat dihitung nilai WACC dalam kondisi optimis, normal, dan pesimis. Nilai WACC untuk kondisi skenario optimis, normal dan pesimis berturut-turut adalah sebesar 12,15%, 12,6% dan 13,05%.

Setelah mengetahui nilai WACC untuk menghitung NPV dan IRR, selanjutnya adalah perhitungan nilai total arus kas perusahaan yang didapat dari nilai arus kas bersih dari kegiatan operasional ditambah nilai arus kas bersih dari kegiatan investasi.

Setelah mengetahui nilai WACC dan proyeksi nilai dari total arus kas perusahaan (*incremental cash flow*) tanpa memperhitungkan nilai arus kas bersih dari kegiatan pendanaan berdasarkan skenario kondisi optimis, normal dan pesimis, maka nilai bersih sekarang (net present value) dari setiap skenario investasi dapat diketahui. Dengan nilai WACC 12,15%, nilai bersih sekarang (NPV) untuk skenario kondisi optimis adalah Rp8.993.759.360,70 dan nilai bersih sekarang (NPV) untuk kondisi normal adalah Rp2.042.261.643,38. Sedangkan dalam kondisi pesimis, nilai bersih sekarang yang diperoleh adalah minus Rp5.051.193.223,96. Semua nilai itu didapat dari hasil proyeksi sampai sepuluh tahun ke depan.

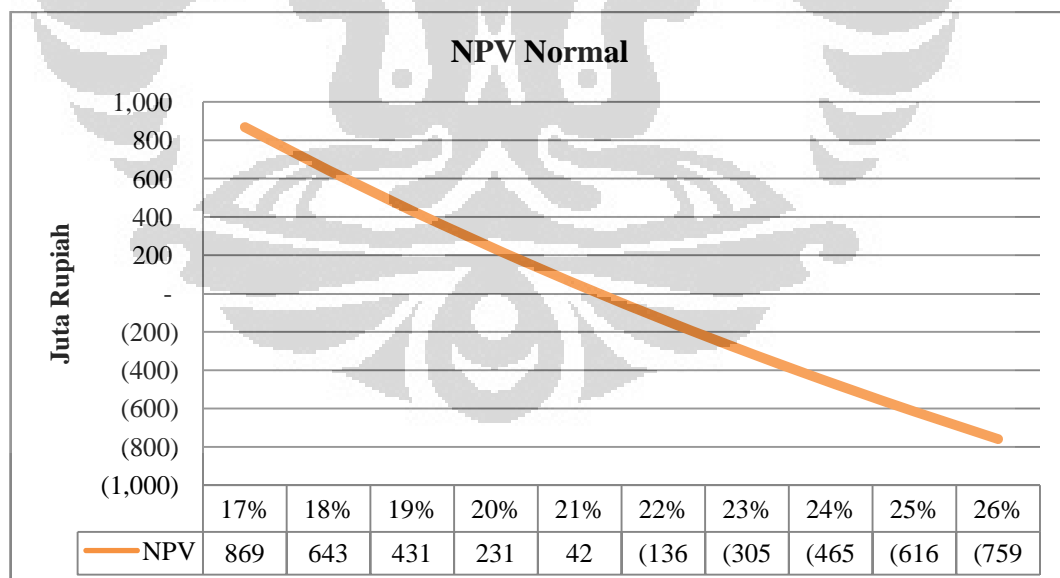
4.2.2 Tingkat Pengembalian Internal

Setelah mengetahui nilai bersih sekarang (NPV), selanjutnya adalah mencari nilai tingkat pengembalian internal (IRR). Untuk mempermudah mencari nilai tingkat pengembalian internal, berikut ini akan ditampilkan berturut-turut tiga grafik nilai NPV berdasarkan dengan nilai *discount rate* yang berbeda.



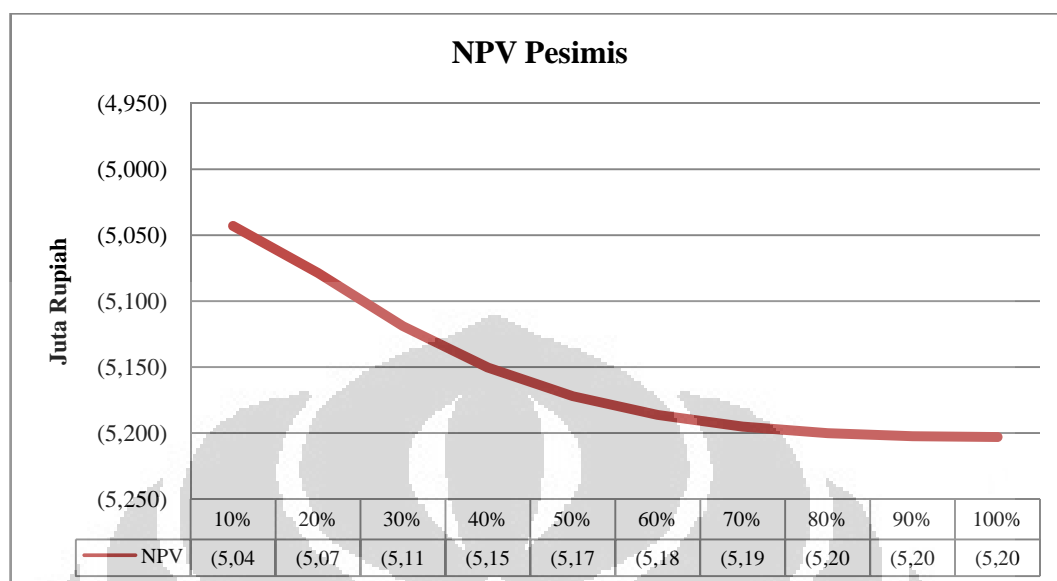
Gambar 4.6 NPV Optimis

Sumber: Hasil Analisis



Gambar 4.7 NPV Normal

Sumber: Hasil Analisis



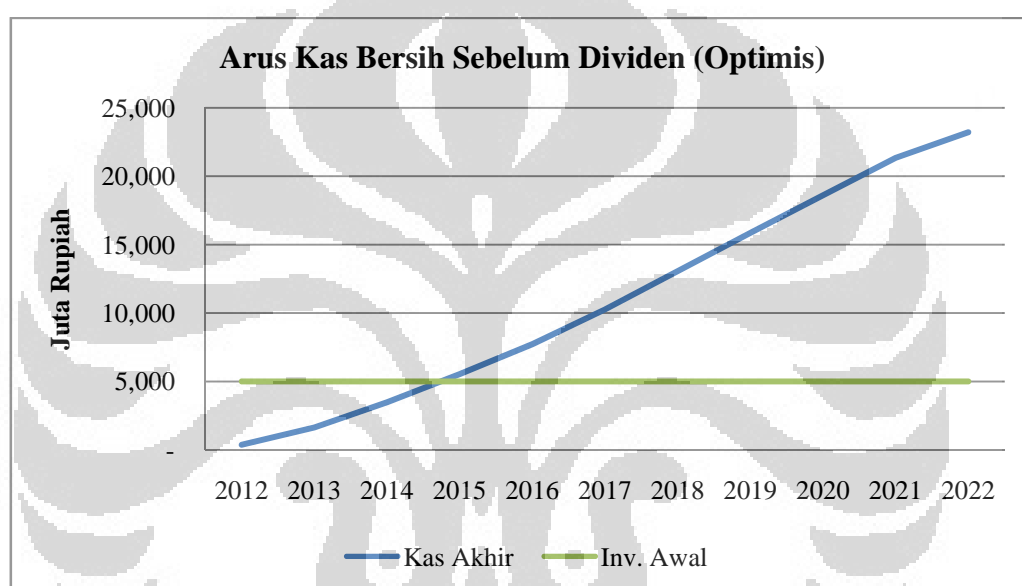
Gambar 4.8 NPV Pesimis

Sumber: Hasil Analisis

Gambar 4.6, 4.7 dan 4.8 berturut-turut adalah grafik yang menunjukkan nilai NPV dengan nilai *discount rate* yang berbeda berdasarkan skenario kondisi optimis, normal dan pesimis. Gambar 4.6 menunjukkan bahwa nilai NPV sama dengan nol berada di nilai *discount rate* 47%, tepatnya di 47,72% untuk kondisi optimis. Gambar 4.7 menunjukkan bahwa nilai NPV sama dengan nol berada di nilai *discount rate* 21%, tepatnya di 21,23% untuk kondisi normal. Sedangkan dalam kondisi pesimis, nilai NPV tidak pernah mencapai nilai nol. Oleh karena itu, nilai IRR tidak dapat ditentukan dalam kondisi skenario pesimis. Berarti menurut perhitungan IRR, dapat dilihat bahwa bisnis ini layak dilaksanakan dalam kondisi optimis dan normal. Tetapi menjadi tidak layak jika yang terjadi adalah kondisi pesimis.

4.2.3 Periode Pengembalian

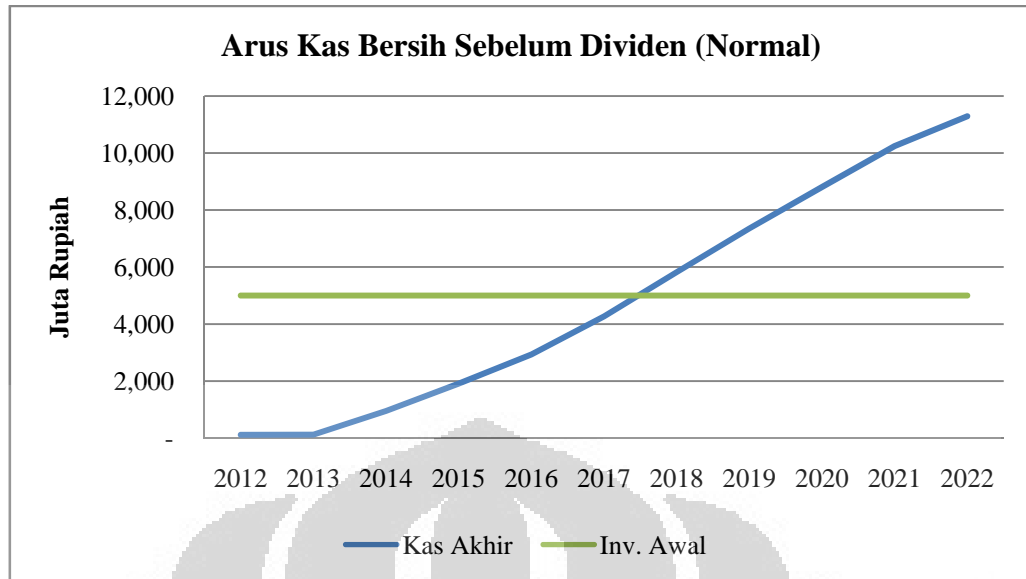
Untuk menganalisis menggunakan metode periode pengembalian, pertama yang dibutuhkan adalah informasi mengenai nilai jumlah investasi awal dan nilai akhir arus kas bersih yang diperoleh di setiap tahun. Jumlah nilai investasi awal yang ditanamkan untuk perencanaan bisnis ini adalah sebesar lima miliar Rupiah. Pada tabel berikut, akan disajikan data jumlah arus kas bersih yang diperoleh di luar pembagian dividen di setiap tahunnya sesuai dengan skenario yang ditetapkan.



Gambar 4.9 Arus Kas Bersih Sebelum Dividen (Optimis)

Sumber: Hasil Analisis

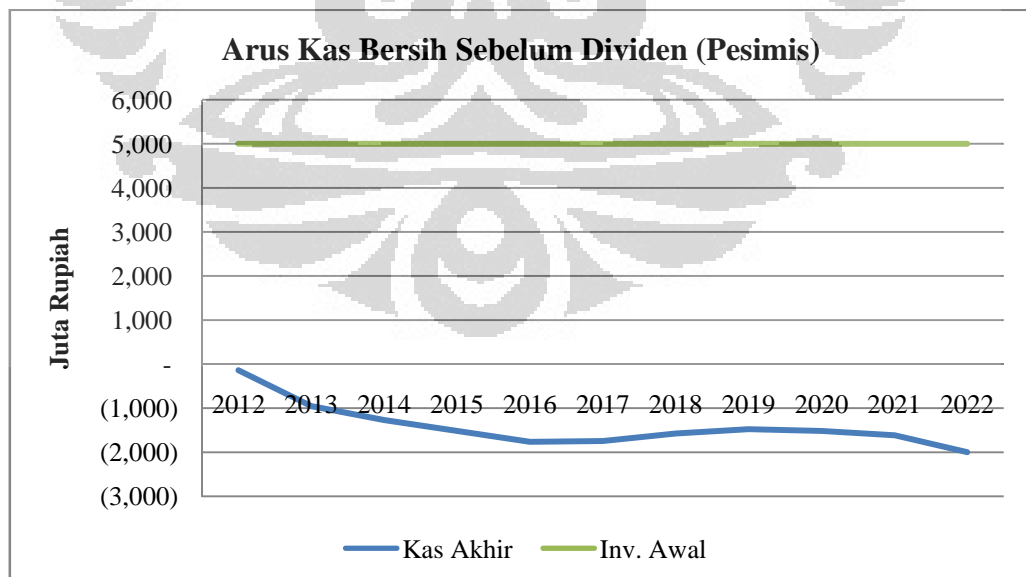
Dari Gambar 4.9, nilai investasi awal sebesar lima miliar Rupiah dapat tercapai pada tahun 2015 menuju tahun 2016. Atau di antara tahun ketiga dan keempat setelah beroperasi. Lebih tepatnya pada bulan Agustus 2015. Selanjutnya adalah tabel mengenai arus kas bersih sebelum dividen pada skenario kondisi normal.



Gambar 4.10 Arus Kas Bersih Sebelum Dividen (Normal)

Sumber: Hasil Analisis

Dari Gambar 4.10, nilai investasi awal sebesar lima miliar Rupiah dapat tercapai pada tahun 2018 menuju tahun 2019. Atau di antara tahun keenam dan ketujuh setelah beroperasi. Lebih tepatnya pada bulan Mei 2018. Selanjutnya adalah tabel mengenai arus kas bersih sebelum dividen pada skenario kondisi pesimis.



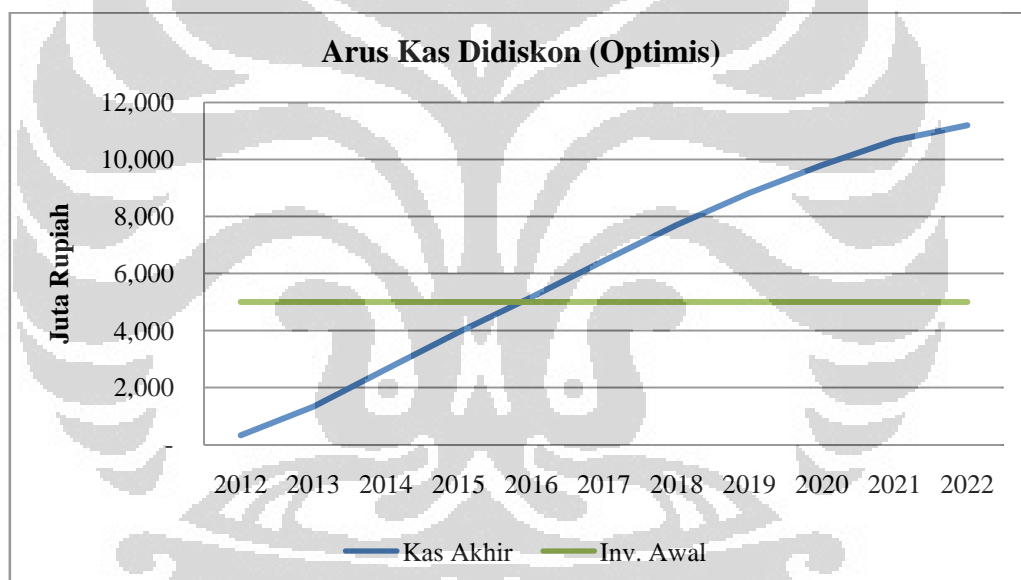
Gambar 4.11 Kas Bersih Sebelum Dividen (Pesimis)

Sumber: Hasil Analisis

Dalam kondisi pesimis, dari Gambar 4.11 terlihat bahwa perusahaan tidak akan pernah mencapai pada periode pengembalian. Kondisi keuangan perusahaan berjalan memburuk dengan total jumlah kerugian yang membesar seiring berjalannya waktu.

4.2.4 Metode Pengembalian yang Didiskon

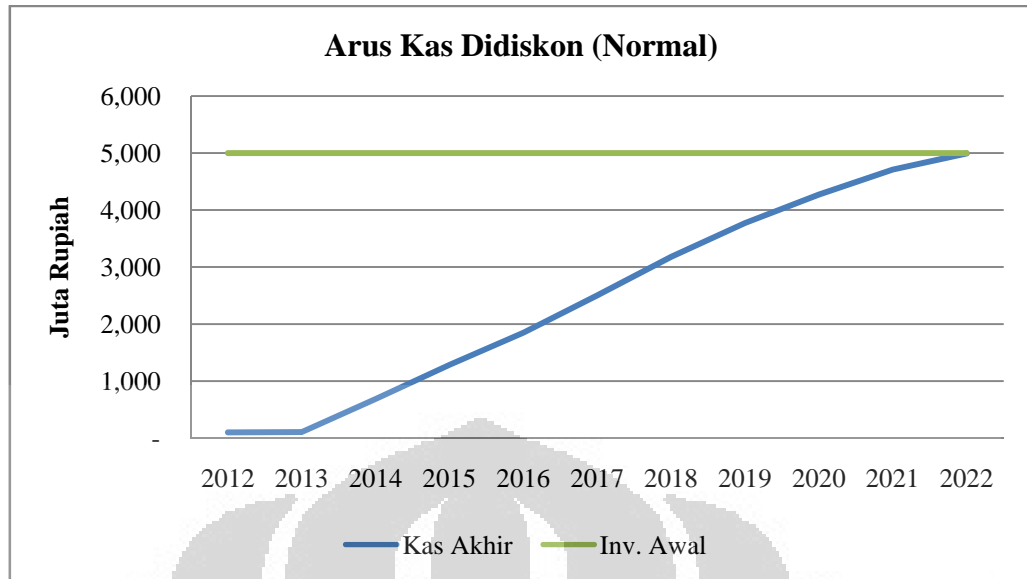
Setelah sebelumnya melakukan analisis kelayakan investasi dengan menggunakan metode pengembalian, berikut ini akan dibahas analisis kelayakan investasi dengan melakukan metode pengembalian yang didiskon.



Gambar 4.12 Arus Kas Didiskon (Optimis)

Sumber: Hasil Analisis

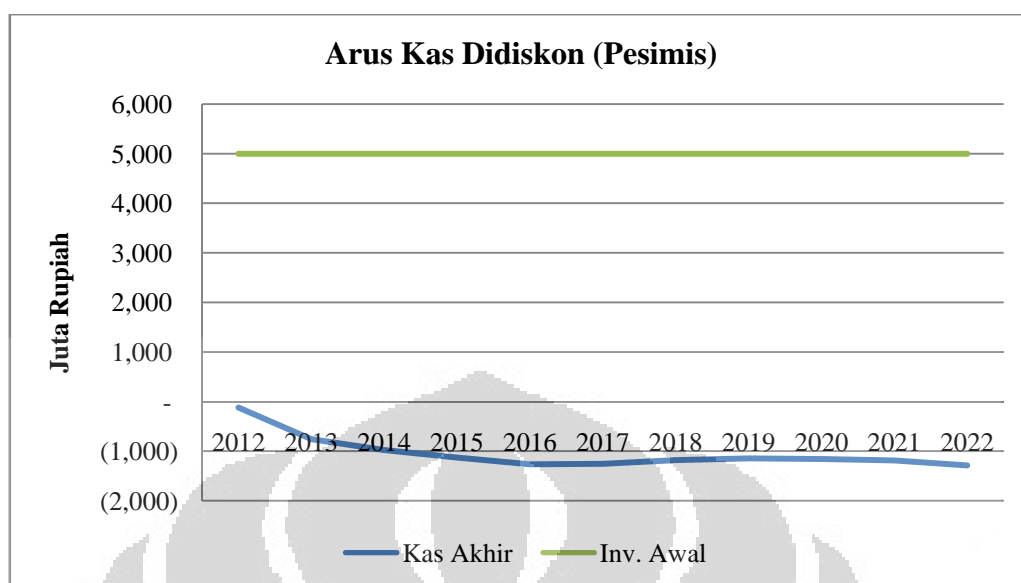
Dari Gambar 4.12, terlihat bahwa dengan penerapan metode pengembalian yang didiskon pada skenario kondisi optimis, perusahaan akan mencapai tingkat pengembalian pada tahun 2016 menuju 2017, atau di antara periode tahun operasi keempat dan kelima. Lebih tepatnya pada bulan Oktober 2016. Berikutnya adalah perhitungan arus kas didiskon untuk skenario kondisi normal.



Gambar 4.13 Arus Kas Didiskon (Normal)

Sumber: Hasil Analisis

Dari Gambar 4.13 terlihat bahwa dalam kondisi skenario normal, perusahaan akan mencapai tingkat pengembalian di antara tahun 2021 dan 2022, atau pada periode tahun operasi kesembilan dan kesepuluh. Lebih tepatnya pada bulan Desember 2022. Selanjutnya adalah perhitungan metode pengembalian yang didiskon dalam kondisi skenario pesimis.



Gambar 4.14 Arus Kas Didiskon (Pesimis)

Sumber: Hasil Analisis

Dalam kondisi pesimis, perusahaan tetap mengalami kerugian terus-menerus. Dalam kondisi ini perusahaan tidak akan pernah mengalami balik modal, namun malah akan semakin menjauh dari titik balik modal.

4.2.5 Indeks Profitabilitas

Dalam metode indeks profitabilitas, jumlah arus kas masuk harus diperhitungkan faktor nilai waktu uang (*time value of money*) atau dengan kata lain didiskon. Metode indeks profitabilitas ini dapat dihitung dengan menggunakan Rumus 2.4. Berikut ini adalah perhitungan indeks profitabilitas dalam kondisi skenario optimis.

$$PI = \frac{11.201.343.847}{5.000.000.000}$$

$$PI = 2,24$$

Nilai indeks profitabilitas jauh di atas satu, maka dalam kondisi skenario optimis, investasi ini merupakan investasi yang sangat menarik. Berikut ini adalah perhitungan indeks profitabilitas dalam kondisi skenario optimis.

$$PI = \frac{4.995.350.127}{5.000.000.000}$$

$$PI = 1,00$$

Dalam kondisi skenario normal, nilai indeks profitabilitas masih berada di atas satu. Dengan kata lain, investasi ini masih boleh diterima. Berikut ini adalah perhitungan indeks profitabilitas untuk skenario kondisi pesimis.

$$PI = \frac{-1.287.014.093}{5.000.000.000}$$

$$PI = -0,25$$

Kondisi pesimis merupakan satu-satunya kondisi yang memiliki nilai minus indeks profitabilitas, yaitu -0,25. Nilai tersebut berada di bawah satu, maka sesuai dengan ketentuan, dalam kondisi skenario pesimis, investasi ini harus ditolak. Selanjutnya adalah analisis kelayakan investasi yang menggunakan metode pengembalian akuntansi.

4.2.6 Pengembalian Akuntansi

Dalam metode pengembalian akuntansi, dibutuhkan pencarian rata-rata nilai pendapatan setelah pajak (*earning after taxes*) dan rata-rata nilai investasi yang telah dilakukan. Rumus perhitungan metode pengembalian akuntansi dapat dilihat pada Rumus 2.6. Hal yang pertama adalah perhitungan pengembalian akuntansi dalam skenario kondisi optimis.

$$ARR = \frac{\textit{average net profit}}{\textit{average annual investment}} \textit{ atau } \frac{\textit{rata - rata income}}{\textit{rata - rata investasi}}$$

$$ARR = \frac{22.403.518.423/11}{4839210000/11}$$

$$ARR = 462,96\%$$

Dalam perhitungan pengembalian akuntansi untuk kondisi skenario optimis, menghasilkan nilai sebesar 462,96%. Semakin besar nilai pengembalian akuntansi, maka investasi yang dilakukan berarti semakin menarik. Selanjutnya adalah pembahasan pengembalian akuntansi dalam kondisi skenario normal.

$$ARR = \frac{\textit{average net profit}}{\textit{average annual investment}} \textit{ atau } \frac{\textit{rata - rata income}}{\textit{rata - rata investasi}}$$

$$ARR = \frac{10.476.640.154/11}{4.839.210.000/11}$$

$$ARR = 216,49\%$$

Dalam perhitungan pengembalian akuntansi untuk kondisi skenario normal, menghasilkan nilai sebesar 216,49%. Semakin besar nilai pengembalian akuntansi, maka investasi yang dilakukan berarti semakin menarik. Selanjutnya adalah pembahasan pengembalian akuntansi dalam kondisi skenario pesimis.

$$ARR = \frac{\textit{average net profit}}{\textit{average annual investment}} \textit{ atau } \frac{\textit{rata - rata income}}{\textit{rata - rata investasi}}$$

$$ARR = \frac{-2.811.160.202/11}{4.839.210.000/11}$$

$$ARR = -58,09\%$$

Untuk kondisi skenario pesimis, nilai pengembalian akuntansi perusahaan mencapai nilai -58,09%. Hal ini menunjukkan bahwa dalam kondisi pesimis, investasi ini sangat tidak menguntungkan.

BAB 5

RINGKASAN RENCANA BISNIS DAN REKOMENDASI

5.1 Ringkasan Eksekutif

Setelah melakukan proyeksi laporan keuangan yang terdiri dari pelaporan arus kas, laporan laba rugi, dan laporan posisi keuangan, maka dapat dilakukan analisis kelayakan investasi. Dalam melakukan perencanaan keuangan terdapat beberapa asumsi yang ditetapkan di awal yang selanjutnya akan diterapkan dalam melakukan perkiraan kondisi keuangan perusahaan sampai sepuluh tahun beroperasi. beberapa asumsi tersebut misalnya suku bunga Kredit Investasi yang digunakan adalah 10,5%, 12% dan 13,5%, *cost of equity* sebesar 15%; pembangunan diserahkan kepada pihak kontraktor dan semua kebutuhan pembangunan akan diselesaikan oleh kontraktor, dan dalam melakukan proyeksi, ditetapkan skenario dengan tiga kondisi proyeksi, yaitu optimis, normal dan pesimis.

Pada awal perencanaan, penanaman modal dilakukan oleh pemilik perusahaan sebesar tiga miliar Rupiah. Perusahaan juga mengambil Kredit Investasi dari bank sebesar dua miliar Rupiah dengan tingkat suku bunga yang telah ditetapkan sesuai dengan *range* yang didapat dari informasi bank. Kredit Investasi yang diambil adalah Kredit Investasi dengan jangka waktu lima tahun.

Dalam hal menerapkan skenario pada pendapatan, skenario optimis ditetapkan sebesar 70% dari potensi maksimal yang dapat diperoleh. sedangkan normal dan pesimis, sebesar 50% dan 30% dari kapasitas maksimal.

Dari hasil analisis kelayakan investasi, didapat beberapa hasil sebagai berikut.

Tabel 5.1 Ringkasan Analisis Investasi

	Optimis	Normal	Pesimis
NPV	Rp8.993.759.360,70	Rp2.042.261.643,38	(Rp5.051.193.223,96)
IRR	47,72%	21,23%	-
PP	Agustus 2015	Mei 2018	> 2022
dPP	Oktober 2016	Desember 2022	> 2022
PI	2,24	1,00	-0,25
ARR	462,96%	216,49%	-58,09%

Sumber: Hasil Analisis

Ketika yang terjadi adalah kondisi Optimis, bisnis ini menjadi sangat menarik dan sangat layak untuk dibangun karena memberikan hasil kepada investor baik dalam hal waktu balik modal maupun jumlah pengembaliannya dalam nilai yang sangat baik. Semua biaya investasi akan kembali pada tahun 2015 serta telah memenuhi syarat kelayakan dari metode indeks profitabilitas dan tingkat pengembalian akuntansi.

Jika yang terjadi adalah kondisi normal, bisnis ini masih dapat dikatakan menarik karena masih dapat memberikan manfaat bagi investor walau tidak sebaik dalam kondisi optimis. Selain itu, dalam kondisi normal, bisnis ini juga tetap memenuhi syarat kelayakan dari tingkat pengembalian internal, indeks profitabilitas dan tingkat pengembalian akuntansi sebagai metode analisis kelayakan investasi.

Hal berbeda akan terjadi dalam kondisi pesimis. Dalam kondisi pesimis, bisnis ini menjadi sangat tidak menarik karena tidak dapat memberi manfaat bagi investor, bahkan menjadi beban bagi investor karena bergerak ke arah menjauh dari positif.

Dari hasil analisis investasi tersebut, dapat dikatakan bahwa bisnis ini merupakan bisnis yang menarik namun menantang karena memiliki nilai pengembalian yang tidak kecil dalam kondisi optimis dan normal, tetapi, dalam kondisi pesimis, bisnis ini bukanlah bisnis yang menjanjikan karena akan menambah kerugian.

5.2 Rekomendasi

Rekomendasi yang diberikan dibagi menjadi tiga golongan sesuai dengan tujuan rekomendasi akan disampaikan. Ketiga golongan tersebut adalah investor, manajemen, dan akademisi.

5.2.1 Bagi Investor

Jika investor merupakan tipe yang menyukai tantangan dalam berinvestasi, maka bisnis ini layak untuk dilaksanakan. Sebab dalam kondisi normal, bisnis ini sangat menguntungkan, apalagi dalam kondisi optimis. Namun tantangan sesungguhnya datang saat bisnis ini berada dalam kondisi pesimis. Jika investor merupakan tipe yang memperhitungkan tantangan, maka investasi dapat dilakukan secara berkala dengan cara melakukan pembangunan secara bertahap. Jika kondisi perusahaan dirasa menjanjikan di masa depan, maka pembangunan dapat dilanjutkan hingga selesai.

5.2.2 Bagi Manajemen

Pada akhir dari setiap tahun, perusahaan hendaknya melakukan evaluasi untuk menilai apakah kondisi yang terjadi termasuk dalam kondisi yang optimis, normal atau pesimis. Setelah diketahui, kembali mengambil keputusan apakah strategi yang dipilih telah sesuai dengan yang diharapkan atau perlu mempertimbangkan perubahan.

Konsep yang ditawarkan sudah baik dan unik, namun untuk menghadapi persaingan, konsep tersebut harus didukung oleh sistem pemasaran yang kreatif dan inovatif. Selain itu, bisnis ini adalah bisnis yang bergerak dalam bidang jasa. Oleh karena itu, manajemen harus mengerti dan memahami konsep manajemen perusahaan jasa karena manajemen perusahaan jasa berbeda dengan manufaktur.

Jika harga teknologi dan peralatan-peralatan *Virtual Reality Battle* pada masa depan menjadi lebih murah, perusahaan perlu menambah satu atau lebih *Virtual Reality Battle* karena akan menjadi diferensiasi yang menonjol dan mendukung keunggulan bisnis perusahaan. Selain itu, sebaiknya perusahaan memiliki Departemen Sumber Daya Manusia dengan kelengkapan peralatan penilaian kinerja yang lebih baik jika pada jangka panjang berada dalam kondisi normal atau optimis.

5.2.3 Bagi Akademisi

Jika akademisi memiliki jiwa *entrepreneur* atau ingin mempertajam jiwa *entrepreneur*-nya, maka rencana bisnis (*business plan*) adalah salah satu hal yang layak untuk dipertimbangkan sebagai tugas akhir. Sebab rencana bisnis yang dilakukan tersebut dapat langsung diterapkan setelah dianggap layak untuk dilaksanakan. Pastinya akan bermanfaat bagi masyarakat karena membuka lapangan kerja baru.

DAFTAR REFERENSI

- Anthony, Robert N., David E. Hawkins, and Kenneth A. Merchant. (2007). *Accounting: text and cases* (12th ed.). New York: Irwin-McGraw-hill.
- Ayodya, Wulan. (2010). *Cara jitu hitung modal usaha*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Badan Pusat Statistik. (2011). *Pusat layanan statistik*. November 2011. <http://www.bps.go.id>
- Bank Indonesia. (2011, 31 Oktober). *Laporan perkembangan pelaksanaan tugas dan wewenang Bank Indonesia: triwulan III – 2011*. November 2011. <http://www.bi.go.id/NR/rdonlyres/D542C1DB-EBDB-41B0-AA72-4A746D70135D/24552/LaporanTriwulananIII2011.pdf>
- Baye, M. R. (2010). *Managerial economics and business strategy* (7th ed.). New York: Irwin-McGraww-Hill.
- Besanko, D., D. Dranove, M. Shanley, and S. Schaefer. (2007). *Economics of strategy* (4th ed.). United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- David, Fred R. (2007). *Strategic management: concepts and cases* (11th ed.). Singapore: Pearson Prentice Hall.
- Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter Bank Indonesia. (2009, April 14). *Outlook Ekonomi Indonesia 2009 - 2014 : Krisis Finansial Global dan Dampaknya terhadap Perekonomian Indonesia*. November 2011. <http://www.bi.go.id>
- Economic Intelligence Unit. (2011). *Indonesian economic and political outlook 2011 - 2015*. November 2011. http://www.eiu.com/report_dl.asp?issue_id=647599249&mode=pdf
- Hambrick, Donald C., James W. Fredrickson. (2001). Are you sure you have a strategy?. *Academy of Management Executive*, 15, 48-59
- Ireland, R. D., R. E. Hoskisson, and M. A. Hitt. (2011). *The management of strategy: concept and cases* (9th ed.). Canada: South-Western Cengage Learning.
- Jacobs, F. R., R. B. Chase, and Aquilano N. J. (2009). *Operations and supply management* (12th ed.). New York: McGraw-hill.

- Jaminan Sosial Tenaga Kerja. (2011). *Program-program Jamsostek*. November 2011.
<http://www.jamsostek.co.id>
- Kay, Tess. (2009). Developing through sport: evidencing sport impacts on young People. *Sport in Society*, 12:9, 1177-1191
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. (2010). *Organizational behavior* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Keown, Arthur J., Martin, John D., J. Petty, Scott, Jr., William, David F. (2005). *Financial management: principals and applications* (10th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Kimmel, Paul D., Jerry J. Weygandt, dan Donald E. Kieso. (2004). *Financial accounting: tools for business decision making* (3rd ed.). United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Miller, Stephen E., & Bradford, Garnett L. (2001). Teaching Net Present Value analysis; Return-to-Assets versus Return-to-Equity. *Review of Agricultural Economics*, 23, 223-241.
- Mullins, John W., et al., ed. (2010). *Marketing management: a strategic decision making approach*. New York: McGraw-Hill.
- Noe, Raymond A., et al., ed. (2008). *Human resource management: gaining a competitive advantage* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Pemprov DKI Jakarta. (2011). *Fasilitas olahraga DKI Jakarta*. November 2011.
<http://www.Jakarta.go.id>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Rangkuti, Freddy. (2010). *Business plan: teknik membuat perencanaan bisnis dan analisis kasus*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ross, Stephen A., Randolph W. Westerfield, and Bradford D. Jordan. (2006). *Corporate finance fundamentals* (7th ed.). New York: Irwin-McGraw-Hill.
- Ross, Stephen A., et al, ed. (2010). *Corporate finance* (9th ed.). New York: Irwin-McGraw-Hill.
- Sahlman, William A. (1997). How to write a great business plan. *Harvard Business Review*, 98-108.

Saliman, Abdul R., Hermansyah, and Ahmad Jalis. (2007). *Hukum bisnis untuk perusahaan: teori dan contoh kasus* (2nd ed.). Jakarta: Kencana.

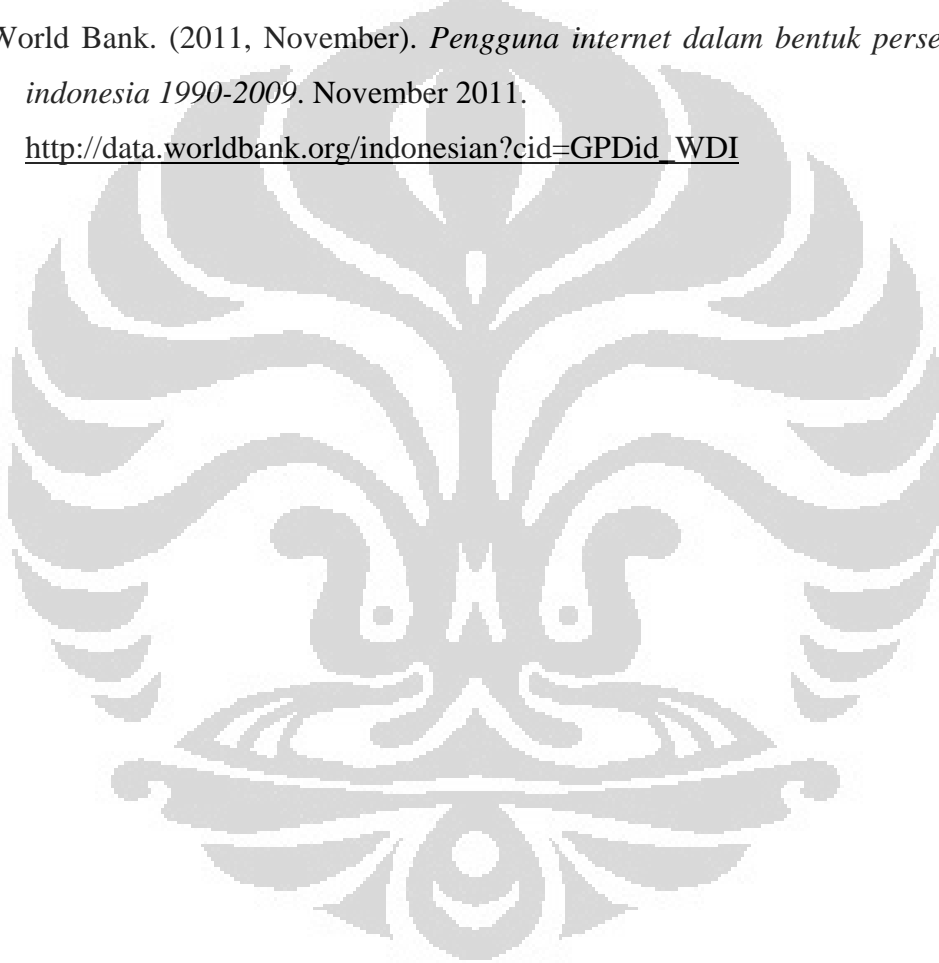
Spaij, Ramón. (2009). The social impact of sport: diversities, complexities and contexts. *Sport in Society*, 12:9, 1109-1117.

Warta Ekonomi. (2011, Oktober 12). *Indonesia economic outlook 2012, riding optimism and challenges ahead*. November 2011.

<http://www.wartaekonomi.co.id/berita-198326251-indonesia-economic-outlook-2012-riding-optimism-and-challenges-ahead.html>

World Bank. (2011, November). *Pengguna internet dalam bentuk persentase di indonesia 1990-2009*. November 2011.

http://data.worldbank.org/indonesian?cid=GPDId_WDI



LAMPIRAN

Lampiran 1 Rencana Anggaran Biaya Pembangunan

(dalam Rupiah)

I	PEKERJAAN PERSIAPAN	98.017.324
II	PEKERJAAN PONDASI	446.034.209
III	PEKERJAAN ENTRANCE/TERAS	176.589.661
IV	PEKERJAAN LANTAI I	
	A. Pekerjaan Beton Bertulang	318.310.056
	B. Pekerjaan Dinding dan Plasteran	36.265.943
	C. Pekerjaan Kosen, Jendela dan Pintu	31.737.600
	D. Pekerjaan Lantai	108.967.338
V	PEKERJAAN LANTAI II	
	A. Pekerjaan Beton Bertulang	872.252.484
	B. Pekerjaan Dinding	30.787.922
	C. Pekerjaan Kosen, Jendela dan Pintu	24.313.600
VI	PEKERJAAN LANTAI III	
	A. Pekerjaan Beton Bertulang	672.000.215
	B. Pekerjaan Baja	569.646.283
	C. Pekerjaan Dinding	91.226.309
	D. Pekerjaan Kosen, Jendela dan Pintu	25.984.000
VII	PEKERJAAN ATAP	326.131.651
VIII	PEKERJAAN ELEKTRIKAL DAN PLUMBING	
	A. Pekerjaan Elektrikal	118.454.978
	B. Pekerjaan Plumbing	19.394.977
IX	PEKERJAAN LAIN-LAIN	7.888.000
	JUMLAH	3.974.002.550
	PPN 10%	437.140.281
	JUMLAH Setelah PPN	4.411.142.831
	DIBULATKAN	4.411.142.000

Sumber: Hasil Analisis

Lampiran 2 Proyeksi Biaya Langsung Optimis

(dalam Rupiah)

Tahun	Biaya Administratif	Inventori	Total
	Air dan listrik	Modal Minuman	
2012	24.416.159	49.227.793	73.643.952
2013	99.880.749	201.379.297	301.260.046
2014	80.913.307	163.137.190	244.050.497
2015	81.691.319	164.705.817	246.397.136
2016	93.361.508	188.235.219	281.596.727
2017	101.141.633	203.921.488	305.063.121
2018	100.677.932	202.986.575	303.664.507
2019	100.677.932	202.986.575	303.664.507
2020	100.677.932	202.986.575	303.664.507
2021	100.677.932	202.986.575	303.664.507
2022	100.677.932	202.986.575	303.664.507

Sumber: Hasil Analisis

Lampiran 3 Proyeksi Biaya Langsung Normal

(dalam Rupiah)

Tahun	Biaya Administratif	Inventori	Total
	Air dan listrik	Modal Minuman	
2012	17.440.113	35.162.710	52.602.823
2013	71.343.392	143.842.355	215.185.747
2014	57.795.219	116.526.564	174.321.783
2015	58.350.942	117.647.012	175.997.954
2016	66.686.791	134.453.728	201.140.519
2017	72.244.024	145.658.206	217.902.229
2018	71.912.809	144.990.411	216.903.219
2019	71.912.809	144.990.411	216.903.219
2020	71.912.809	144.990.411	216.903.219
2021	71.912.809	144.990.411	216.903.219
2022	71.912.809	144.990.411	216.903.219

Sumber: Hasil Analisis

Lampiran 4 Proyeksi Biaya Langsung Pesimis

(dalam Rupiah)

Tahun	Biaya Administratif	Inventori	Total
	Air dan listrik	Modal Minuman	
2012	10.464.068	21.097.626	31.561.694
2013	42.806.035	86.305.413	129.111.448
2014	34.677.131	69.915.939	104.593.070
2015	35.010.565	70.588.207	105.598.773
2016	40.012.075	80.672.237	120.684.312
2017	43.346.414	87.394.923	130.741.338
2018	43.147.685	86.994.246	130.141.932
2019	43.147.685	86.994.246	130.141.932
2020	43.147.685	86.994.246	130.141.932
2021	43.147.685	86.994.246	130.141.932
2022	43.147.685	86.994.246	130.141.932

Sumber: Hasil Analisis

Lampiran 5 Proyeksi Biaya Tidak Langsung Optimis

(dalam Rupiah)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Gaji	501.047.084	1.508.498.736	1.659.348.610	1.810.198.483	1.961.048.357	2.111.898.230	2.262.748.104	2.413.597.978	2.564.447.851	2.715.297.725	2.866.147.598
THR	12.500.000	125.708.228	138.279.051	150.849.874	163.420.696	175.991.519	188.562.342	201.133.165	213.703.988	226.274.810	238.845.633
Total Gaji	513.547.084	1.634.206.964	1.797.627.660	1.961.048.357	2.124.469.053	2.287.889.750	2.451.310.446	2.614.731.142	2.778.151.839	2.941.572.535	3.104.993.232
Biaya Personalia	10.000.000	12.500.000	20.000.000	23.200.000	26.169.600	28.849.367	31.212.707	33.258.263	35.001.954	36.470.042	37.693.774
Pembelian											
Bangunan	4.420.000.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IT	34.470.000	-	-	-	23.220.000	-	-	-	23.220.000	-	-
Peralatan	17.400.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VRB	-	320.900.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inventaris	5.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Sewa Tanah	100.000.000	120.000.000	120.000.000	132.000.000	145.200.000	159.720.000	175.692.000	193.261.200	212.587.320	233.846.052	257.230.657
Perizinan dan biaya lain-lain	80.000.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depresiasi											
Bangunan	4.420.000.000	-	221.000.000	221.000.000	221.000.000	221.000.000	221.000.000	221.000.000	221.000.000	221.000.000	221.000.000
IT (Tipe A)	23.220.000	-	5.805.000	5.805.000	5.805.000	5.805.000	5.805.000	5.805.000	5.805.000	5.805.000	5.805.000
IT (Tipe B)	11.250.000	-	1.406.250	1.406.250	1.406.250	1.406.250	1.406.250	1.406.250	1.406.250	-	-
Peralatan (Tipe A)	1.000.000	-	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	-	-
Peralatan (Tipe B)	16.400.000	-	1.025.000	1.025.000	1.025.000	1.025.000	1.025.000	1.025.000	1.025.000	1.025.000	1.025.000
VRB	320.900.000	-	-	40.112.500	40.112.500	40.112.500	40.112.500	40.112.500	40.112.500	40.112.500	40.112.500
Biaya Pemasaran	50.000.000	350.000.000	313.000.000	331.000.000	351.000.000	372.000.000	395.000.000	418.000.000	443.000.000	470.000.000	1.563.000.000
Perawatan											
Renovasi	-	-	-	-	25.000.000	-	-	-	25.000.000	-	-
Perbaikan alat	-	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Asuransi	-	36.000.000	36.000.000	36.000.000	36.000.000	36.000.000	36.000.000	36.000.000	36.000.000	36.000.000	36.000.000
PBB	19.975.000	20.174.750	20.376.498	20.580.262	20.786.065	20.993.926	21.203.865	21.415.904	21.630.063	21.846.363	22.064.827
TOTAL	778.522.084	2.422.242.964	2.596.477.908	2.793.302.369	3.018.098.468	3.194.926.792	3.399.892.768	3.606.140.259	3.840.844.925	4.027.677.493	5.308.924.990

Sumber: Hasil Analisis

Lampiran 6 Proyeksi Biaya Tidak Langsung Normal

(dalam Rupiah)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Gaji	501.047.084	1.508.498.736	1.659.348.610	1.810.198.483	1.961.048.357	2.111.898.230	2.262.748.104	2.413.597.978	2.564.447.851	2.715.297.725	2.866.147.598
THR	12.500.000	125.708.228	138.279.051	150.849.874	163.420.696	175.991.519	188.562.342	201.133.165	213.703.988	226.274.810	238.845.633
Total Gaji	513.547.084	1.634.206.964	1.797.627.660	1.961.048.357	2.124.469.053	2.287.889.750	2.451.310.446	2.614.731.142	2.778.151.839	2.941.572.535	3.104.993.232
Biaya Personalia	10.000.000	12.500.000	15.000.000	17.400.000	19.627.200	21.637.025	23.409.530	24.943.697	26.251.465	27.352.532	28.270.330
Pembelian											
Bangunan	4.420.000.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IT	34.470.000	-	-	-	23.220.000	-	-	-	23.220.000	-	-
Peralatan	17.400.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VRB	-	320.900.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inventaris	5.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Sewa Tanah	100.000.000	120.000.000	120.000.000	126.000.000	132.300.000	138.915.000	145.860.750	153.153.788	160.811.477	168.852.051	177.294.653
Perizinan dan biaya lain-lain	80.000.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depresiasi											
Bangunan	4.420.000.000	-	225.000.000	225.000.000	225.000.000	225.000.000	225.000.000	225.000.000	225.000.000	225.000.000	225.000.000
IT (Tipe A)	23.220.000	-	5.805.000	5.805.000	5.805.000	5.805.000	5.805.000	5.805.000	5.805.000	5.805.000	5.805.000
IT (Tipe B)	11.250.000	-	1.406.250	1.406.250	1.406.250	1.406.250	1.406.250	1.406.250	1.406.250	-	-
Peralatan (Tipe A)	1.000.000	-	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	-	-
Peralatan (Tipe B)	16.400.000	-	1.025.000	1.025.000	1.025.000	1.025.000	1.025.000	1.025.000	1.025.000	1.025.000	1.025.000
VRB	320.900.000	-	-	40.112.500	40.112.500	40.112.500	40.112.500	40.112.500	40.112.500	40.112.500	40.112.500
Biaya Pemasaran	50.000.000	250.000.000	125.000.000	133.000.000	140.000.000	149.000.000	158.000.000	167.000.000	177.000.000	188.000.000	625.000.000
Perawatan											
Renovasi	-	-	-	-	25.000.000	-	-	-	25.000.000	-	-
Perbaikan alat	-	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Asuransi	-	36.000.000	36.000.000	36.000.000	36.000.000	36.000.000	36.000.000	36.000.000	36.000.000	36.000.000	36.000.000
PBB	19.975.000	20.174.750	20.376.498	20.580.262	20.786.065	20.993.926	21.203.865	21.415.904	21.630.063	21.846.363	22.064.827
TOTAL	778.522.084	2.322.242.964	2.403.477.908	2.583.502.369	2.787.656.068	2.943.909.451	3.125.258.341	3.306.718.281	3.514.318.594	3.671.565.981	4.281.565.542

Sumber: Hasil Analisis

Lampiran 7 Proyeksi Biaya Tidak Langsung Pesimis

(dalam Rupiah)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Gaji	501.047.084	1.508.498.736	1.659.348.610	1.810.198.483	1.961.048.357	2.111.898.230	2.262.748.104	2.413.597.978	2.564.447.851	2.715.297.725	2.866.147.598
THR	12.500.000	125.708.228	138.279.051	150.849.874	163.420.696	175.991.519	188.562.342	201.133.165	213.703.988	226.274.810	238.845.633
Total Gaji	513.547.084	1.634.206.964	1.797.627.660	1.961.048.357	2.124.469.053	2.287.889.750	2.451.310.446	2.614.731.142	2.778.151.839	2.941.572.535	3.104.993.232
Biaya Personalia	10.000.000	12.500.000	10.000.000	11.600.000	13.084.800	14.424.684	15.606.354	16.629.132	17.500.977	18.235.021	18.846.887
Pembelian	80.000.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bangunan	4.420.000.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IT	34.470.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Peralatan	17.400.000	-	-	-	23.220.000	-	-	-	23.220.000	-	-
VRB	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inventaris	-	320.900.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sewa Tanah	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
Perizinan dan biaya lain-lain	100.000.000	120.000.000	120.000.000	121.200.000	122.412.000	123.636.120	124.872.481	126.121.206	127.382.418	128.656.242	129.942.805
Depresiasi											
Bangunan	4.420.000.000	-	225.000.000	225.000.000	225.000.000	225.000.000	225.000.000	225.000.000	225.000.000	225.000.000	225.000.000
IT (Tipe A)	23.220.000	-	5.805.000	5.805.000	5.805.000	5.805.000	5.805.000	5.805.000	5.805.000	5.805.000	5.805.000
IT (Tipe B)	11.250.000	-	1.406.250	1.406.250	1.406.250	1.406.250	1.406.250	1.406.250	1.406.250	-	-
Peralatan (Tipe A)	1.000.000	-	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	-
Peralatan (Tipe B)	16.400.000	-	1.025.000	1.025.000	1.025.000	1.025.000	1.025.000	1.025.000	1.025.000	1.025.000	1.025.000
VRB	320.900.000	-	-	40.112.500	40.112.500	40.112.500	40.112.500	40.112.500	40.112.500	40.112.500	40.112.500
Biaya Pemasaran	50.000.000	150.000.000	50.000.000	53.000.000	56.000.000	60.000.000	63.000.000	67.000.000	71.000.000	75.000.000	250.000.000
Perawatan											
Renovasi	-	-	-	-	25.000.000	-	-	-	25.000.000	-	-
Perbaikan alat	-	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Asuransi	-	36.000.000	36.000.000	36.000.000	36.000.000	36.000.000	36.000.000	36.000.000	36.000.000	36.000.000	36.000.000
PBB	19.975.000	20.174.750	20.376.498	20.580.262	20.786.065	20.993.926	21.203.865	21.415.904	21.630.063	21.846.363	22.064.827
TOTAL	778.522.084	2.217.242.964	2.318.477.908	2.487.902.369	2.682.225.668	2.827.418.229	2.996.466.896	3.166.371.134	3.361.139.047	3.504.252.662	3.844.790.250

Sumber: Hasil Analisis

Lampiran 8 Proyeksi Omzet

(dalam Rupiah)

Optimis		Normal		Pesimis	
Tahun	Omzet	Tahun	Omzet	Tahun	Omzet
2012	1.006.768.840	2012	719.120.600	2012	431.472.360
2013	5.789.717.010	2013	4.135.512.150	2013	2.481.307.290
2014	6.431.402.901	2014	4.593.859.215	2014	2.756.315.529
2015	6.366.943.432	2015	4.547.816.737	2015	2.728.690.042
2016	6.259.915.580	2016	4.471.368.271	2016	2.682.820.963
2017	6.172.938.878	2017	4.409.242.055	2017	2.645.545.233
2018	6.105.274.776	2018	4.360.910.555	2018	2.616.546.333
2019	6.052.488.844	2019	4.323.206.317	2019	2.593.923.790
2020	6.011.093.564	2020	4.293.638.260	2020	2.576.182.956
2021	5.978.492.969	2021	4.270.352.121	2021	2.562.211.272
2022	5.952.733.668	2022	4.251.952.620	2022	2.551.171.572

Sumber: Hasil Analisis

Lampiran 9 Proyeksi Laporan Laba Rugi Optimis

(dalam ribuan Rupiah)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Penjualan	915.244	5.263.379	5.846.730	6.314.468	6.718.594	7.062.586	7.351.870	7.592.776	7.791.816	7.955.222	8.088.689
- Beban Langsung	73.644	301.260	464.796	501.980	534.106	561.453	584.450	603.601	619.424	632.414	643.024
Laba Kotor	841.600	4.962.119	5.381.934	5.812.489	6.184.488	6.501.134	6.767.420	6.989.175	7.172.392	7.322.808	7.445.664
- Beban Tidak Langsung	588.522	2.293.743	2.460.478	2.642.102	2.850.729	3.010.357	3.196.988	3.383.621	3.597.256	3.761.361	5.018.001
Laba Operasional	253.078	2.668.376	2.921.456	3.170.386	3.333.759	3.490.776	3.570.432	3.605.554	3.575.136	3.561.447	2.427.664
- Beban Bunga	74.892	170.575	127.482	84.390	41.297	4.489	-	-	-	-	-
Laba Sebelum Pajak	178.187	2.497.801	2.793.974	3.085.996	3.292.462	3.486.287	3.570.432	3.605.554	3.575.136	3.561.447	2.427.664
- Pajak Penghasilan	44.547	624.450	698.493	771.499	823.115	871.572	892.608	901.389	893.784	890.362	606.916
Laba Bersih	133.640	1.873.351	2.095.480	2.314.497	2.469.346	2.614.716	2.677.824	2.704.166	2.681.352	2.671.085	1.820.748
- Dividen	106.912	1.685.370	1.895.163	2.070.377	2.194.256	2.310.551	2.361.038	2.382.111	2.363.861	2.354.422	1.674.152
Laba Ditahan	26.728	214.709	415.026	659.147	934.237	1.238.401	1.555.187	1.877.241	2.194.732	2.511.395	2.657.991

Sumber: Hasil Analisis

Lampiran 10 Proyeksi Laporan Laba Rugi Normal

(dalam ribuan Rupiah)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Penjualan	653.746	3.759.557	4.176.236	4.510.335	4.798.996	5.044.705	5.251.336	5.423.411	5.565.583	5.682.302	5.777.635
- Beban Langsung	52.603	215.186	331.997	358.557	381.505	401.038	417.464	431.144	442.446	451.724	459.303
Laba Kotor	601.143	3.544.371	3.844.239	4.151.778	4.417.491	4.643.667	4.833.871	4.992.268	5.123.137	5.230.577	5.318.332
- Beban Tidak Langsung	588.522	2.193.743	2.272.478	2.444.102	2.639.729	2.787.357	2.959.988	3.132.621	3.331.256	3.479.361	4.080.001
Laba Operasional	12.621	1.350.628	1.571.761	1.707.675	1.777.762	1.856.309	1.873.883	1.859.647	1.791.881	1.751.216	1.238.331
- Beban Bunga	85.590	194.943	145.694	96.445	47.197	5.130	-	-	-	-	-
Laba Sebelum Pajak	(72.969)	1.155.685	1.426.066	1.611.230	1.730.566	1.851.179	1.873.883	1.859.647	1.791.881	1.751.216	1.238.331
- Pajak Penghasilan	-	361.891	356.517	402.807	432.641	462.795	468.471	464.912	447.970	437.804	309.583
Laba Bersih	(72.969)	793.794	1.069.550	1.208.422	1.297.924	1.388.385	1.405.413	1.394.735	1.343.911	1.313.412	928.748
- Dividen	-	450.000	872.965	963.232	1.021.409	1.080.208	1.091.276	1.084.336	1.051.300	1.030.480	780.449
Laba Ditahan	(72.969)	270.825	467.409	712.599	989.115	1.297.291	1.611.428	1.921.827	2.214.438	2.497.370	2.645.669

Sumber: Hasil Analisis

Lampiran 11 Proyeksi Laporan Laba Rugi Pesimis

(dalam ribuan Rupiah)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Penjualan	392.248	2.255.734	2.505.741	2.706.201	2.879.398	3.026.823	3.150.801	3.254.047	3.339.350	3.409.381	3.466.581
- Beban Langsung	31.562	129.111	199.198	215.134	228.903	240.623	250.478	258.686	265.467	271.035	275.582
Laba Kotor	360.686	2.126.622	2.306.543	2.491.067	2.650.495	2.786.200	2.900.323	2.995.361	3.073.882	3.138.346	3.190.999
- Beban Tidak Langsung	588.522	2.088.743	2.192.478	2.359.102	2.550.729	2.693.357	2.859.988	3.027.621	3.220.256	3.361.361	3.700.001
Laba Operasional	(227.836)	37.879	114.065	131.964	99.766	92.843	40.335	(32.260)	(146.373)	(223.015)	(509.002)
- Beban Bunga	96.289	219.311	163.906	108.501	53.096	5.771	-	-	-	-	-
Laba Sebelum Pajak	(324.125)	(181.431)	(49.841)	23.463	46.670	87.071	40.335	(32.260)	(146.373)	(223.015)	(509.002)
- Pajak Penghasilan	-	-	-	18.326	11.667	21.768	10.084	-	-	-	-
Laba Bersih	(324.125)	(181.431)	(49.841)	5.137	35.002	65.304	30.251	(32.260)	(146.373)	(223.015)	(509.002)
- Dividen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Laba Ditahan	(324.125)	(505.557)	(555.398)	(550.261)	(515.258)	(449.955)	(419.704)	(451.964)	(598.337)	(821.352)	(1.330.354)

Sumber: Hasil Analisis

Lampiran 12 Arus Kas Optimis

(dalam juta Rupiah)

Periode 1 Januari s/d 31 Desember	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Kas di awal tahun	-	308	78	234	441	661	1.143	1.842	2.544	3.213	3.898
Aktivitas operasi											
Kas yang diterima dari penjualan	915	5.263	5.847	6.314	6.719	7.063	7.352	7.593	7.792	7.955	8.089
Kas yang dibayar untuk											
Biaya langsung	74	301	465	502	534	561	584	604	619	632	643
Biaya tidak langsung	779	2.193	2.327	2.524	2.749	2.925	3.130	3.337	3.571	3.760	5.041
Beban bunga	75	171	127	84	41	4	-	-	-	-	-
Pajak penghasilan	-	604	664	734	781	825	842	846	833	824	534
Arus kas bersih dari kegiatan operasional	(12)	1.995	2.263	2.471	2.613	2.746	2.795	2.807	2.768	2.739	1.870
Aktivitas Investasi											
Kas yang dibayar untuk											
Pembelian properti dan peralatan	4.472	321	-	-	23	-	-	-	23	-	-
Arus kas bersih dari kegiatan investasi	(4.472)	(321)	-	-	(23)	-	-	-	(23)	-	-
Aktivitas Pendanaan											
Kas yang diterima dari											
Modal pribadi	3.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pinjaman Kredit Investasi	2.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Kas yang dibayar untuk											
Pembayaran pokok kredit Investasi	153	410	410	410	410	205	-	-	-	-	-
Dividen	-	1.496	1.697	1.853	1.960	2.059	2.096	2.105	2.076	2.054	1.403
Arus kas bersih dari kegiatan Pendanaan	4.847	(1.906)	(2.108)	(2.263)	(2.370)	(2.265)	(2.096)	(2.105)	(2.076)	(2.054)	(1.403)
Penambahan/pengurangan kas bersih	363	(233)	155	207	220	481	699	702	669	685	468
Kas di akhir tahun	363	130	286	493	713	1.194	1.893	2.594	3.263	3.948	4.416

Sumber: Hasil Analisis

Lampiran 13 Arus Kas Normal

(dalam juta Rupiah)

Periode 1 Januari s/d 31 Desember	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Kas di awal tahun	-	112	117	141	212	288	622	1.165	1.703	2.196	2.700
Aktivitas operasi											
Kas yang diterima dari penjualan	654	3.760	4.176	4.510	4.799	5.045	5.251	5.423	5.566	5.682	5.778
Kas yang dibayar untuk											
Biaya langsung	53	215	332	359	382	401	417	431	442	452	459
Biaya tidak langsung	779	2.093	2.134	2.314	2.518	2.674	2.856	3.037	3.245	3.404	4.014
Beban bunga	86	195	146	96	47	5	-	-	-	-	-
Pajak penghasilan	-	520	324	368	396	424	427	421	402	390	259
Arus kas bersih dari kegiatan operasional	(263)	737	1.241	1.373	1.456	1.540	1.551	1.534	1.476	1.437	1.046
Aktivitas Investasi											
Kas yang dibayar untuk											
Pembelian properti dan peralatan	4.472	321	-	-	23	-	-	-	23	-	-
Arus kas bersih dari kegiatan investasi	(4.472)	(321)	-	-	(23)	-	-	-	(23)	-	-
Aktivitas Pendanaan											
Kas yang diterima dari											
Modal pribadi	3.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pinjaman Kredit Investasi	2.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Kas yang dibayar untuk											
Pembayaran pokok kredit Investasi	153	410	410	410	410	205	-	-	-	-	-
Dividen	-	74	807	893	947	1.001	1.008	997	959	934	680
Arus kas bersih dari kegiatan Pendanaan	4.847	(484)	(1.217)	(1.303)	(1.357)	(1.206)	(1.008)	(997)	(959)	(934)	(680)
Penambahan/pengurangan kas bersih	112	(68)	24	70	76	334	543	537	493	503	366
Kas di akhir tahun	112	44	68	138	214	548	1.091	1.628	2.121	2.624	2.990

Sumber: Hasil Analisis

Lampiran 14 Arus Kas Pesimis

(dalam Rupiah)

Periode 1 Januari s/d 31 Desember	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Kas di awal tahun	-	(139)	(951)	(1.268)	(1.514)	(1.763)	(1.746)	(1.572)	(1.474)	(1.515)	(1.613)
Aktivitas operasi											
Kas yang diterima dari penjualan	392	2.256	2.506	2.706	2.879	3.027	3.151	3.254	3.339	3.409	3.467
Kas yang dibayar untuk											
Biaya langsung	32	129	199	215	229	241	250	259	265	271	276
Biaya tidak langsung	779	1.988	2.049	2.218	2.413	2.558	2.727	2.897	3.092	3.236	3.577
Beban bunga	96	219	164	109	53	6	-	-	-	-	-
Pajak penghasilan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arus kas bersih dari kegiatan operasional	(514)	(81)	94	164	185	222	173	98	(18)	(98)	(386)
Aktivitas Investasi											
Kas yang dibayar untuk											
Pembelian properti dan peralatan	4.472	321	-	-	23	-	-	-	23	-	-
Arus kas bersih dari kegiatan investasi	(4.472)	(321)	-	-	(23)	-	-	-	(23)	-	-
Aktivitas Pendanaan											
Kas yang diterima dari											
Modal pribadi	3.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pinjaman Kredit Investasi	2.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Kas yang dibayar untuk											
Pembayaran pokok kredit Investasi	153	410	410	410	410	205	-	-	-	-	-
Dividen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arus kas bersih dari kegiatan Pendanaan	4.847	(410)	(410)	(410)	(410)	(205)	-	-	-	-	-
Penambahan/pengurangan kas bersih	(139)	(812)	(317)	(246)	(249)	17	173	98	(41)	(98)	(386)
Kas di akhir tahun	(139)	(951)	(1.268)	(1.514)	(1.763)	(1.746)	(1.572)	(1.474)	(1.515)	(1.613)	(1.999)

Sumber: Hasil Analisis

Lampiran 15 Proyeksi Laporan Posisi Keuangan Optimis

(dalam Rupiah)

Aktiva	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Aktiva Lancar											
Kas	363.145.309	130.469.886	285.802.009	493.038.430	712.735.321	1.193.972.719	1.892.752.531	2.594.439.968	3.263.253.472	3.948.076.050	4.415.700.285
Total Aktiva Lancar	363.145.309	130.469.886	285.802.009	493.038.430	712.735.321	1.193.972.719	1.892.752.531	2.594.439.968	3.263.253.472	3.948.076.050	4.415.700.285
Aktiva Tetap											
Bangunan	4.420.000.000	4.199.000.000	3.978.000.000	3.757.000.000	3.536.000.000	3.315.000.000	3.094.000.000	2.873.000.000	2.652.000.000	2.431.000.000	2.210.000.000
IT (Tipe A)	23.220.000	17.415.000	11.610.000	5.805.000	23.220.000	17.415.000	11.610.000	5.805.000	23.220.000	17.415.000	11.610.000
IT (Tipe B)	11.250.000	9.843.750	8.437.500	7.031.250	5.625.000	4.218.750	2.812.500	1.406.250	-	-	-
Peralatan (Tipe A)	1.000.000	875.000	750.000	625.000	500.000	375.000	250.000	125.000	-	-	-
Peralatan (Tipe B)	16.400.000	15.375.000	14.350.000	13.325.000	12.300.000	11.275.000	10.250.000	9.225.000	8.200.000	7.175.000	6.150.000
VRB	-	320.900.000	280.787.500	240.675.000	200.562.500	160.450.000	120.337.500	80.225.000	40.112.500	-	(40.112.500)
Total Aktiva Tetap	4.471.870.000	4.563.408.750	4.293.935.000	4.024.461.250	3.778.207.500	3.508.733.750	3.239.260.000	2.969.786.250	2.723.532.500	2.455.590.000	2.187.647.500
Total Aktiva	4.835.015.309	4.693.878.636	4.579.737.009	4.517.499.680	4.490.942.821	4.702.706.469	5.132.012.531	5.564.226.218	5.986.785.972	6.403.666.050	6.603.347.785
Pasiva											
Hutang Lancar											
Hutang Jangka Panjang											
Kredit Investasi	1.846.828.571	1.436.422.222	1.026.015.873	615.609.524	205.203.175	-	-	-	-	-	-
Total Hutang	1.846.828.571	1.436.422.222	1.026.015.873	615.609.524	205.203.175	-	-	-	-	-	-
Ekuitas											
Modal Disetor	3.000.000.000	3.000.000.000	3.000.000.000	3.000.000.000	3.000.000.000	3.000.000.000	3.000.000.000	3.000.000.000	3.000.000.000	3.000.000.000	3.000.000.000
Laba Ditahan	(11.813.261)	257.456.414	553.721.137	901.890.157	1.285.739.646	1.702.706.469	2.132.012.531	2.564.226.218	2.986.785.972	3.403.666.050	3.603.347.785
Total Ekuitas	2.988.186.739	3.257.456.414	3.553.721.137	3.901.890.157	4.285.739.646	4.702.706.469	5.132.012.531	5.564.226.218	5.986.785.972	6.403.666.050	6.603.347.785
Total Pasiva	4.835.015.310	4.693.878.636	4.579.737.010	4.517.499.681	4.490.942.821	4.702.706.469	5.132.012.531	5.564.226.218	5.986.785.972	6.403.666.050	6.603.347.785

Sumber: Hasil Analisis

Lampiran 16 Proyeksi Laporan Posisi Keuangan Normal Normal

(dalam Rupiah)

Aktiva	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Aktiva Lancar											
Kas	111.989.235	43.785.330	67.649.708	137.914.473	214.046.555	547.998.878	1.090.825.645	1.627.598.207	2.121.008.879	2.624.029.167	2.989.960.132
Total Aktiva Lancar	111.989.235	43.785.330	67.649.708	137.914.473	214.046.555	547.998.878	1.090.825.645	1.627.598.207	2.121.008.879	2.624.029.167	2.989.960.132
Aktiva Tetap											
Bangunan	4.420.000.000	4.199.000.000	3.978.000.000	3.757.000.000	3.536.000.000	3.315.000.000	3.094.000.000	2.873.000.000	2.652.000.000	2.431.000.000	2.210.000.000
IT (Tipe A)	23.220.000	17.415.000	11.610.000	5.805.000	23.220.000	17.415.000	11.610.000	5.805.000	23.220.000	17.415.000	11.610.000
IT (Tipe B)	11.250.000	9.843.750	8.437.500	7.031.250	5.625.000	4.218.750	2.812.500	1.406.250	-	-	-
Peralatan (Tipe A)	1.000.000	875.000	750.000	625.000	500.000	375.000	250.000	125.000	-	-	-
Peralatan (Tipe B)	16.400.000	15.375.000	14.350.000	13.325.000	12.300.000	11.275.000	10.250.000	9.225.000	8.200.000	7.175.000	6.150.000
VRB		320.900.000	280.787.500	240.675.000	200.562.500	160.450.000	120.337.500	80.225.000	40.112.500	-	(40.112.500)
Total Aktiva Tetap	4.471.870.000	4.563.408.750	4.293.935.000	4.024.461.250	3.778.207.500	3.508.733.750	3.239.260.000	2.969.786.250	2.723.532.500	2.455.590.000	2.187.647.500
Total Aktiva	4.583.859.235	4.607.194.080	4.361.584.708	4.162.375.723	3.992.254.055	4.056.732.628	4.330.085.645	4.597.384.457	4.844.541.379	5.079.619.167	5.177.607.632
Pasiva											
Hutang Lancar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Hutang Jangka Panjang											
Kredit Investasi	1.846.828.571	1.436.422.222	1.026.015.873	615.609.524	205.203.175	-	-	-	-	-	-
Total Hutang	1.846.828.571	1.436.422.222	1.026.015.873	615.609.524	205.203.175	-	-	-	-	-	-
Ekuitas											
Modal Disetor	3.000.000.000	3.000.000.000	3.000.000.000	3.000.000.000	3.000.000.000	3.000.000.000	3.000.000.000	3.000.000.000	3.000.000.000	3.000.000.000	3.000.000.000
Laba Ditahan	(262.969.336)	170.771.859	335.568.835	546.766.199	787.050.881	1.056.732.628	1.330.085.645	1.597.384.457	1.844.541.379	2.079.619.167	2.177.607.632
Total Ekuitas	2.737.030.664	3.170.771.859	3.335.568.835	3.546.766.199	3.787.050.881	4.056.732.628	4.330.085.645	4.597.384.457	4.844.541.379	5.079.619.167	5.177.607.632
Total Pasiva	4.583.859.235	4.607.194.081	4.361.584.708	4.162.375.723	3.992.254.056	4.056.732.628	4.330.085.645	4.597.384.457	4.844.541.379	5.079.619.167	5.177.607.632

Sumber: Hasil Analisis

Lampiran 17 Proyeksi Laporan Posisi Keuangan Pesimis

(dalam ribuan Rupiah)

Aktiva	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Aktiva Lancar											
Kas	(139.167)	(951.043)	(1.267.817)	(1.514.086)	(1.763.066)	(1.745.785)	(1.572.455)	(1.473.992)	(1.514.995)	(1.612.959)	(1.998.808)
Total Aktiva Lancar	(139.167)	(951.043)	(1.267.817)	(1.514.086)	(1.763.066)	(1.745.785)	(1.572.455)	(1.473.992)	(1.514.995)	(1.612.959)	(1.998.808)
Aktiva Tetap											
Bangunan	4.420.000	4.199.000	3.978.000	3.757.000	3.536.000	3.315.000	3.094.000	2.873.000	2.652.000	2.431.000	2.210.000
IT (Tipe A)	23.220	17.415	11.610	5.805	23.220	17.415	11.610	5.805	23.220	17.415	11.610
IT (Tipe B)	11.250	9.844	8.438	7.031	5.625	4.219	2.813	1.406	-	-	-
Peralatan (Tipe A)	1.000	875	750	625	500	375	250	125	-	-	-
Peralatan (Tipe B)	16.400	15.375	14.350	13.325	12.300	11.275	10.250	9.225	8.200	7.175	6.150
VRB		320.900	280.788	240.675	200.563	160.450	120.338	80.225	40.113	-	(40.113)
Total Aktiva Tetap	4.471.870	4.563.409	4.293.935	4.024.461	3.778.208	3.508.734	3.239.260	2.969.786	2.723.533	2.455.590	2.187.648
Total Aktiva	4.332.703	3.612.365	3.026.118	2.510.375	2.015.141	1.762.949	1.666.805	1.495.794	1.208.538	842.631	188.840
Pasiva											
Hutang Lancar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Hutang Jangka Panjang											
Kredit Investasi	1.846.829	1.436.422	1.026.016	615.610	205.203	-	-	-	-	-	-
Total Hutang	1.846.829	1.436.422	1.026.016	615.610	205.203	-	-	-	-	-	-
Ekuitas											
Modal Disetor	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Laba Ditahan	(514.125)	(824.057)	(999.898)	(1.105.235)	(1.190.062)	(1.237.051)	(1.333.195)	(1.504.206)	(1.791.462)	(2.157.369)	(2.811.160)
Total Ekuitas	2.485.875	2.175.943	2.000.102	1.894.765	1.809.938	1.762.949	1.666.805	1.495.794	1.208.538	842.631	188.840
Total Pasiva	4.332.703	3.612.365	3.026.118	2.510.375	2.015.141	1.762.949	1.666.805	1.495.794	1.208.538	842.631	188.840

Sumber: Hasil Analisis

