



UNIVERSITAS INDONESIA

***BUSINESS DEVELOPMENT PLAN AGRO PRIMA EMPAT
SEKAWAN DALAM AGROBISNIS PAPRIKA: FINANCIAL
PLANNING DAN ANALISIS KELAYAKAN INVESTASI***

TESIS

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

**TESAR AHMAD ZAKARIA
0806480220**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
KEKHUSUSAN MANAJEMEN KEUANGAN
JAKARTA
DESEMBER 2010**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Tesar Ahmad Zakaria

NPM : 0806480220

Tanda Tangan : 

Tanggal : 28 Desember 2010

HALAMAN PENGESAHAN

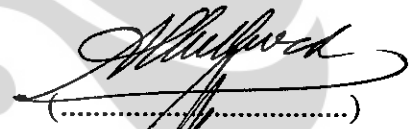
Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Tesar Ahmad Zakaria
NPM : 0806480220
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : *Business Development Plan* AGRO PRIMA EMPAT
SEKAWAN dalam Agrobisnis Paprika: *Financial
Planning* dan Analisis Kelayakan Investasi

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 : Albert Widjaja Ph.D



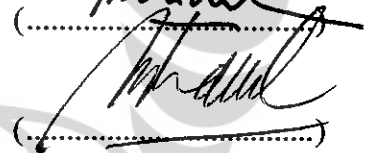
(.....)

Penguji : Dr. Muhammad Muslich



(.....)

Penguji : Dr. Muhammad Hamsal



(.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 28 Desember 2010

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan karya akhir yang berjudul **“BUSINESS DEVELOPMENT PLAN AGRO PRIMA EMPAT SEKAWAN DALAM AGROBISNIS PAPRIKA: FINANCIAL PLANNING DAN ANALISIS KELAYAKAN INVESTASI”** dengan baik. Penulisan karya akhir ini dilakukan untuk dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen pada program studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Penulis menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan karya akhir ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan karya akhir ini. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

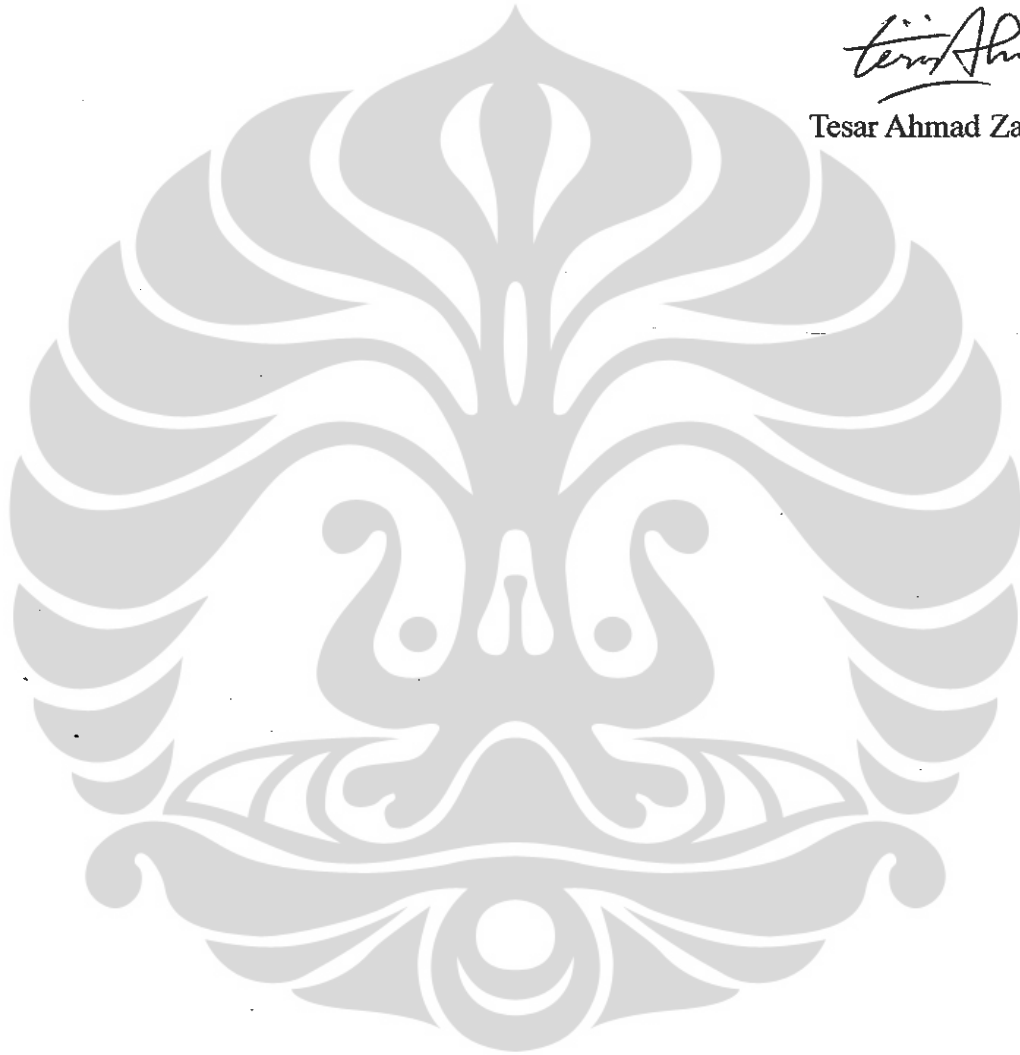
1. Bapak Albert Widjaja Ph.D , selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan penulis dalam penulisan karya akhir ini.
2. Hayuningtiyas Marharsari Zakaria selaku istri penulis yang selalu memberikan dorongan dan kasih sayang kepada penulis selama ini.
3. Papa dan Mama penulis yang selalu mendoakan dan memberikan dorongan moral kepada penulis.
4. Pihak Agro Prima Empat Sekawan yang telah banyak membantu dalam memperoleh data yang penulis perlukan.
5. Bapak Prof. Rhenald Kasali, Ph.D selaku direktur MM FEUI dan seluruh tim dosen yang telah memberikan ilmu dan pengalaman berharga sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikannya di MM FEUI dengan baik.
6. Seluruh staf MM FEUI yang memberikan kemudahan bagi penulis selama menempuh pendidikan di MM FEUI.
7. Teman-teman F082 yang selalu memberikan dukungan kepada penulis.
8. Rahma Shahdatin Pratiwi dan Sandi Sifananda selaku *team partner* dalam penyelesaian karya akhir ini atas bantuan, masukan dan bimbingannya.

Akhir kata, penulis berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga karya akhir ini dapat memberikan sumbangan ilmu pengetahuan untuk civitas Universitas Indonesia.

Jakarta, Desember 2010



Tesar Ahmad Zakaria



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

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

Nama : Tesar Ahmad Zakaria
NPM : 0806480220
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Tesis


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

***Business Development Plan* AGRO PRIMA EMPAT SEKAWAN dalam
Agrobisnis Paprika: *Financial Planning* dan Analisis Kelayakan Investasi**

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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di: Jakarta
Pada Tanggal: 28 Desember 2010
Yang Menyatakan


(Tesar Ahmad Zakaria)

ABSTRAK

Nama : Tesar Ahmad Zakaria
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : *Business Development Plan* AGRO PRIMA EMPAT
SEKAWAN dalam Agrobisnis Paprika: *Financial Planning dan*
Analisis Kelayakan Investasi

Karya akhir ini merumuskan perencanaan keuangan terhadap rencana pengembangan usaha AGRO PRIMA EMPAT SEKAWAN dalam agrobisnis paprika. Tujuan dari perencanaan keuangan ini adalah untuk menunjukkan apakah investasi yang telah dilakukan untuk pengembangan usahanya layak atau tidak layak dilakukan. Dalam melakukan analisis kelayakan investasinya, digunakan beberapa metode seperti *Net Present Value*, *Internal Rate of Return*, *Payback Period*, *Discounted Payback Period* dan *Profitability Index*. Penyusunan perencanaan keuangan dan analisis kelayakan investasi ini merupakan satu kesatuan dengan perencanaan pemasaran dan *supply chain*. Dari integrasi ketiganya dapat membentuk suatu *business development plan* yang akan menjadi panduan untuk mengembangkan usaha AGRO PRIMA EMPAT SEKAWAN.

Kata kunci:
business development plan, financial planning, capital budgeting, agrobisnis

ABSTRACT

Name : Tesar Ahmad Zakaria
Study Program : Magister Management
Title : Business Development Plan for AGRO PRIMA EMPAT SEKAWAN in Agribusiness for Paprika: Financial Planning and Investment Acceptance Analysis.

This thesis will formulate financial planning about business development plan for AGRO PRIMA EMPAT SEKAWAN in agribusiness for paprika. The final goal of financial planning is to accept or not to accept the investment made for the business development plan. Methods that are used to analyze investment acceptance such as *Net Present Value*, *Internal Rate of Return*, *Payback Period*, *Discounted Payback Period* dan *Profitability Index*. This formulation for financial planning and investment acceptance analysis are integrated with the development plans of marketing and supply chain. From these integrations will become business development plan and will be served as guidance for AGRO PRIMA EMPAT SEKAWAN in developing their business.

Key words:

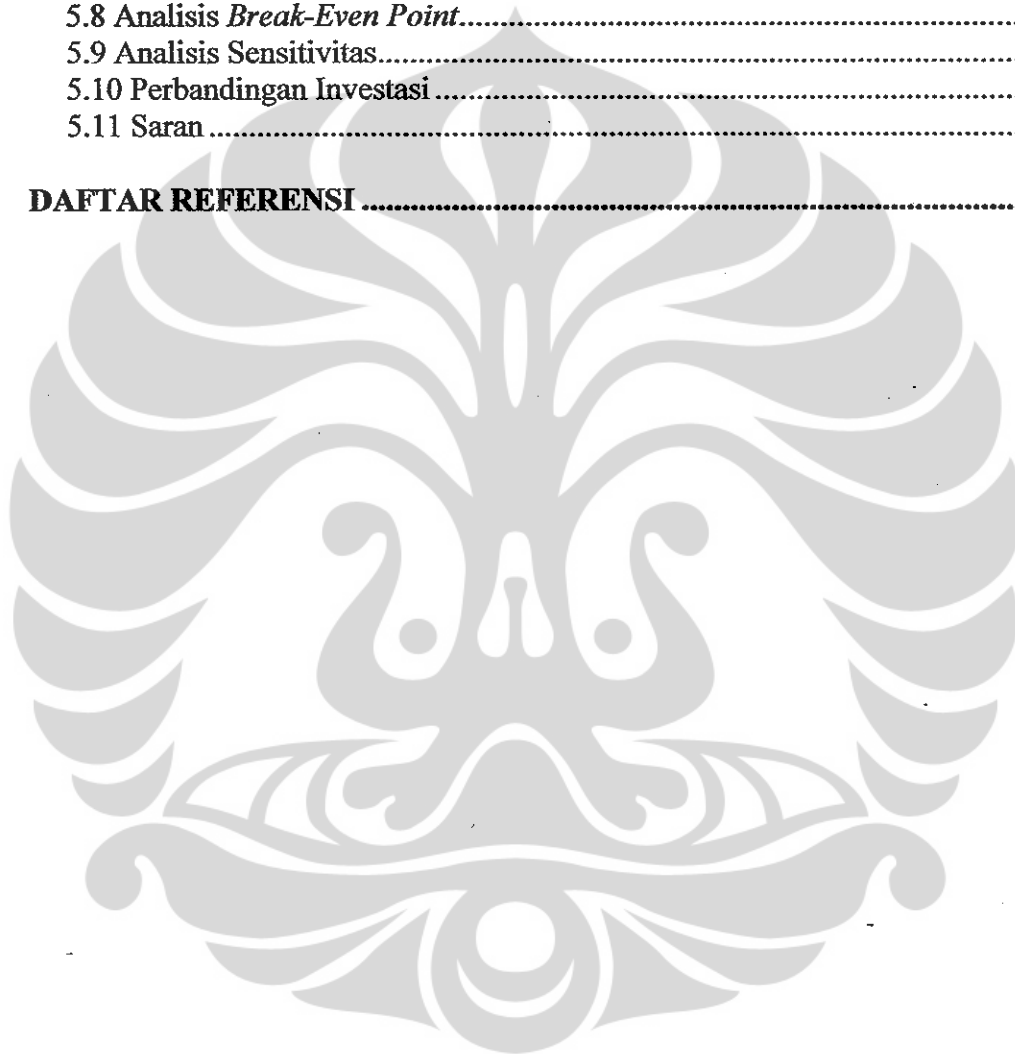
business development plan, financial planning, capital budgeting, agribusiness

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	vi
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR RUMUS.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
1. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Ruang Lingkup Penelitian.....	6
1.5 Metodologi Penelitian.....	6
1.6 Sistematika Penulisan.....	6
2. LANDASAN TEORI.....	8
2.1 Definisi <i>Business Plan</i>	8
2.2 Perencanaan Keuangan.....	9
2.3 Analisis SWOT.....	10
2.4 Arus Kas.....	11
2.4.1 <i>Cash Conversion Cycle</i>	11
2.5 <i>Budget</i>	12
2.6 <i>Capital Budgeting</i>	13
2.7 <i>Profit Planning</i>	14
2.8 <i>Cost Management</i>	15
2.9 Laporan Keuangan.....	15
2.10 <i>Capital Asset Pricing Model (CAPM)</i>	15
2.10.1 <i>Beta</i>	16
2.10.2 <i>Unlevered Beta</i>	16
2.11 Analisis Kelayakan Investasi.....	17
2.11.1 <i>Net Present Value (NPV)</i>	17
2.11.2 <i>Payback Period (PP)</i>	18
2.11.3 <i>Discounted Payback Period (DPP)</i>	18
2.11.4 <i>Internal Rate of Return (IRR)</i>	19
2.11.5 <i>Profitability Index (PI)</i>	20
2.12 Simulasi.....	20
2.12.1 Analisis Sensivitas.....	21
2.12.2 Analisis <i>Break-even</i>	21
2.13 Pilihan Riil.....	22

3. ANALISIS LINGKUNGAN USAHA	23
3.1 Lingkungan Usaha.....	23
3.2 Analisis SWOT.....	24
3.3 Lokasi Perkebunan Paprika Empat Sekawan	26
3.4 Fasilitas Perkebunan Empat Sekawan	26
3.5 Bentuk Organisasi Bisnis.....	27
3.6 Sumber Pendanaan	28
3.7 Perkiraan <i>Initial Investment</i>	28
3.8 Perkiraan Biaya Produksi	28
3.9 Perkiraan Biaya Operasional	29
3.10 <i>Supplier</i>	29
3.11 Distributor.....	29
3.12 Tenaga Kerja.....	30
3.13 Upah Minimum Kabupaten	30
3.14 Perlindungan Kesehatan	31
3.15 Inflasi.....	31
3.16 <i>Forecasting</i> Produksi Paprika	34
3.17 Perbandingan Investasi	34
3.18 Ringkasan	35
4. PERENCANAAN KEUANGAN DAN ANALISIS KELAYAKAN INVESTASI	36
4.1 Asumsi.....	36
4.2 Arus Kas Keluar	37
4.2.1 Biaya Investasi.....	37
4.2.2 Sumber Dana Investasi	39
4.2.3 Biaya Produksi Paprika	39
4.2.4 Biaya Operasional Paprika	41
4.3 Arus Kas Masuk	41
4.3.1 Proyeksi Produksi Paprika.....	41
4.3.2 Distribusi Penjualan Paprika	42
4.3.3 Harga Pokok Penjualan Paprika	42
4.3.4 Harga Penjualan Paprika	43
4.3.5 Proyeksi Penjualan Paprika	44
4.4 Laporan Keuangan.....	46
4.4.1 Laporan Laba Rugi (<i>Income Statement</i>).....	46
4.4.2 Laporan Arus Kas (<i>Cash Flow</i>).....	47
4.4.3 Laporan Neraca (<i>Balance Sheet</i>)	47
4.5 <i>Discount Rate</i>	49
4.6 Analisis Kelayakan Investasi.....	49
4.7 Analisis <i>Break-Even Point</i>	50
4.8 Analisis Sensitivitas.....	51
4.9 Perbandingan Investasi.....	56
5. RINGKASAN PERENCANAAN KEUANGAN AGRO PRIMA EMPAT SEKAWAN	58
5.1 Asumsi-asumsi Dasar	58
5.2 <i>Initial Investment</i>	58

5.3 Asumsi untuk Penyusunan Proyeksi Laporan Keuangan.....	59
5.3.1 Proyeksi Produksi Paprika.....	59
5.3.2 Penjualan Paprika.....	59
5.3.3 Biaya Produksi Paprika.....	60
5.3.4 Biaya Operasional Paprika.....	61
5.4 Proyeksi Laba Rugi.....	62
5.5 Proyeksi Arus Kas.....	63
5.6 Proyeksi Neraca.....	63
5.7 Analisis Kelayakan Investasi.....	64
5.8 Analisis <i>Break-Even Point</i>	65
5.9 Analisis Sensitivitas.....	65
5.10 Perbandingan Investasi.....	65
5.11 Saran.....	66
DAFTAR REFERENSI.....	67

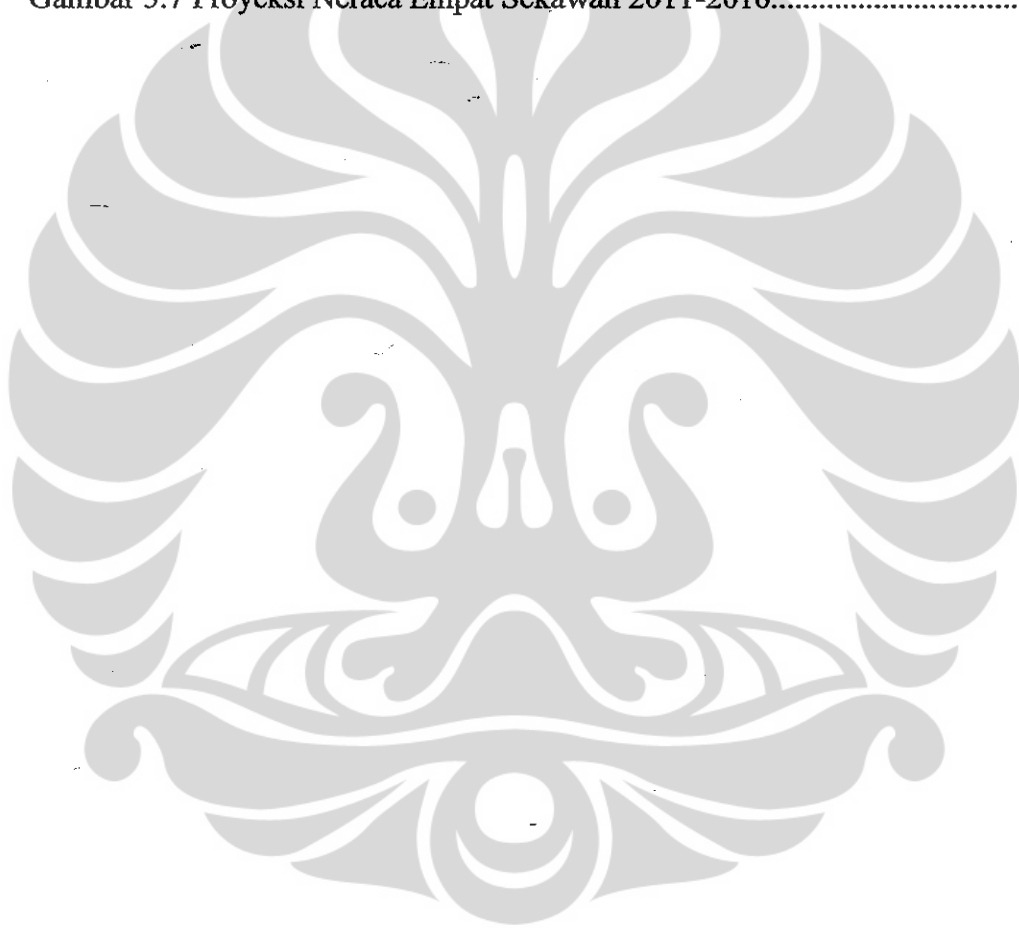


DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Luas Panen dan Produksi Paprika di Indonesia 2008-2009	24
Tabel 3.2 Tenaga Kerja Tetap Empat Sekawan	30
Tabel 3.3 UMK Bandung Barat Tahun 2007-2010	31
Tabel 3.4 Inflasi Indonesia Tahun 2005-2010	33
Tabel 3.5 <i>Forecasting</i> Produksi Paprika	34
Tabel 3.6 Suku Bunga Rata-rata ORI dan SUKUK	35
Tabel 4.1 <i>Initial Investment</i> Tahun 2011	38
Tabel 4.2 Umur Aktiva Tetap	39
Tabel 4.3 Proyeksi Biaya Produksi Tahun 2011-2016.....	40
Tabel 4.4 Proyeksi Biaya Operasional Tahun 2011-2016.....	41
Tabel 4.5 Proyeksi Produksi Paprika Tahun 2011-2016.....	42
Tabel 4.6 Proyeksi Penjualan Paprika ke Pasar Horeka.....	43
Tabel 4.7 Harga Pokok Penjualan Masing-masing Paprika Tahun 2011-2016	43
Tabel 4.8 Histori Harga Penjualan Paprika ke Distributor.....	44
Tabel 4.9 Proyeksi Penjualan Paprika kepada Distributor Tahun 2011-2016 .	45
Tabel 4.10 Proyeksi Penjualan Paprika kepada Horeka Tahun 2011-2016	46
Tabel 4.11 Proyeksi Total Penjualan Paprika Tahun 2011-2016.....	46
Tabel 4.12 Laporan Laba Rugi Empat Sekawan Tahun 2011-2016	47
Tabel 4.13 Laporan Arus Kas Empat Sekawan Tahun 2011-2016	48
Tabel 4.14 Laporan Neraca Empat Sekawan Tahun 2011-2016.....	48
Tabel 4.15 Hasil Analisis Kelayakan Investasi Empat Sekawan	50
Tabel 4.16 Hasil BEP Nilai Sekarang Empat Sekawan	51
Tabel 4.17 Jumlah Produksi Paprika pada Tiap Tipe Sensitifitas.....	52
Tabel 4.18 Proyeksi Paprika Tahun 2011-2016 Kondisi <i>Pessimistic</i>	52
Tabel 4.19 Laporan Laba Rugi Tahun 2011-2016 Kondisi <i>Pessimistic</i>	52
Tabel 4.20 Laporan Arus Kas Tahun 2011-2016 Kondisi <i>Pessimistic</i>	53
Tabel 4.21 Laporan Neraca Tahun 2011-2016 Kondisi <i>Pessimistic</i>	53
Tabel 4.22 Hasil Analisis Kelayakan Investasi Kondisi <i>Pessimistic</i>	54
Tabel 4.23 Proyeksi Paprika Tahun 2011-2016 Kondisi <i>Optimistic</i>	54
Tabel 4.24 Laporan Laba Rugi Tahun 2011-2016 Kondisi <i>Optimistic</i>	54
Tabel 4.25 Laporan Arus Kas Tahun 2011-2016 Kondisi <i>Optimistic</i>	55
Tabel 4.26 Laporan Neraca Tahun 2011-2016 Kondisi <i>Optimistic</i>	55
Tabel 4.27 Hasil Analisis Kelayakan Investasi Kondisi <i>Optimistic</i>	56
Tabel 4.28 Hasil Investasi dari Rata-rata Obligasi.....	56
Tabel 5.1 Porsi Pendanaan <i>Initial Investment</i>	58
Tabel 5.2 Hasil Analisis Kelayakan Investasi Pada Setiap Kondisi	65
Tabel 5.3 Perbandingan Nilai Sekarang Investasi Empat Sekawan dengan Obligasi	65

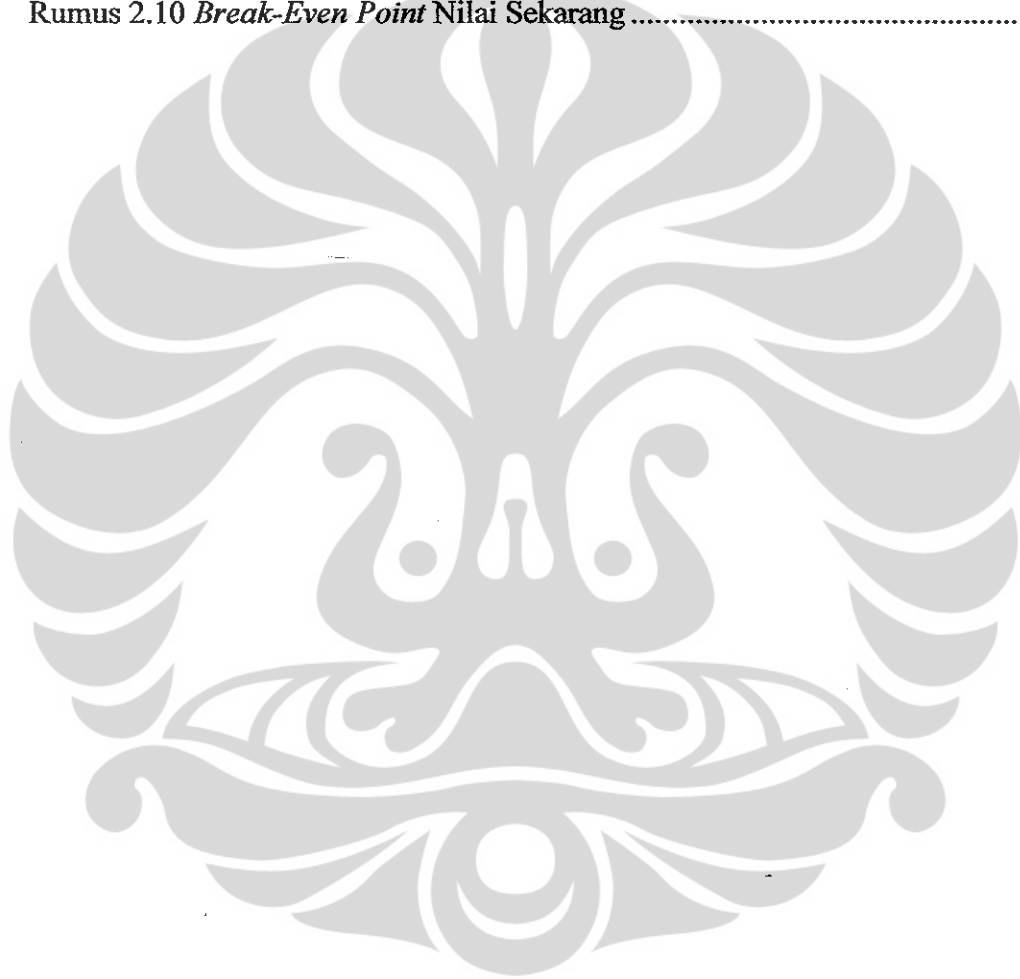
DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Peta Lokasi Perkebunan Paprika Empat Sekawan	26
Gambar 3.2 Tampak Luar <i>Green House</i> Empat Sekawan	27
Gambar 3.3 Inflasi IHK Indonesia	33
Gambar 5.1 Proyeksi Produksi Paprika 2011-2016	59
Gambar 5.2 Proyeksi Penjualan Paprika 2011-2016.....	60
Gambar 5.3 Proyeksi Biaya Produksi Paprika 2011-2016.....	61
Gambar 5.4 Proyeksi Biaya Operasional Paprika 2011-2016.....	62
Gambar 5.5 Laba/Rugi Empat Sekawan 2011-2016.....	62
Gambar 5.6 Posisi Kas Empat Sekawan 2011-2016.....	63
Gambar 5.7 Proyeksi Neraca Empat Sekawan 2011-2016.....	64



DAFTAR RUMUS

Rumus 2.1 <i>Cash Conversion Cycle</i>	12
Rumus 2.2 <i>Capital Asset Pricing Model</i>	16
Rumus 2.3 <i>Beta</i>	16
Rumus 2.4 <i>Unlevered Beta</i>	16
Rumus 2.5 <i>Net Present Value</i>	17
Rumus 2.6 <i>Payback Period</i>	18
Rumus 2.7 <i>Internal Rate of Return</i>	19
Rumus 2.8 <i>Profitability Index</i>	20
Rumus 2.9 <i>Break-Even Point Keuntungan Akunting</i>	21
Rumus 2.10 <i>Break-Even Point Nilai Sekarang</i>	22



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Paprika Produksi Empat Sekawan.....	69
Lampiran 2. Harga Saham Mingguan Penutupan AALI, LSIP, SGRO dan UNSP (periode Januari 2009-Desember 2009).....	70
Lampiran 3. Regresi Harga Saham Untuk Mencari <i>Unlevered Beta</i>	71
Lampiran 4. Transkrip Wawancara dengan Kementerian Pertanian.....	74
Lampiran 5. Transkrip Wawancara dengan PT. Saung Mirwan	75
Lampiran 6. Transkrip Wawancara dengan Agro Prima Empat Sekawan.....	76



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Agro Prima Empat Sekawan adalah kelompok usaha kecil yang berdiri pada tahun 2006 yang terletak di Lembang, Jawa Barat. Usaha kecil ini bergerak di bidang agrobisnis hortikultura yang sebagian besar produksinya adalah paprika. Investasi yang dilakukan Empat Sekawan sampai saat ini belum memberikan *return* yang memuaskan, sehingga dibutuhkan pengembangan bisnis untuk mempertahankan investasi yang telah ada.

Agar pengembangan bisnis Empat Sekawan dapat terlaksana, diperlukan penyusunan rencana pengembangan bisnis. Faktor-faktor yang mempengaruhi inisiasi dari penyusunan rencana pengembangan bisnis adalah karakteristik manajemen, *firm dynamics*, dan faktor lingkungan (Harris and Ogbonna, 2006). Karakteristik manajemen dapat terlihat dalam manajemen Empat Sekawan yaitu ketidaksihasilan menciptakan *return* di masa lampau mendorong mereka untuk menyusun perencanaan. Di lain pihak orientasi akan masa depan terlihat dari dilibatkannya generasi kedua pemilik usaha dalam penyusunan rencana. Faktor-faktor lainnya mendukung Empat Sekawan dalam penyusunan rencana bisnis yaitu pada disediakannya sumber daya dan dukungan politik oleh manajemen bagi tim penulis serta budaya ingin lebih maju dan tidak tertinggal dari kompetitor dengan mempelajari ilmu dari pihak luar.

Paprika (*Capsicum annuum*) adalah sayuran sejenis cabai yang berasal dari keluarga terung-terungan (*Solanaceae*). Daunnya berukuran lebar dan berwarna hijau tua. Bentuk buahnya yang seperti lonceng, sehingga dinamakan dengan *bell pepper*. Buah ini mempunyai aroma yang pedas menusuk tetapi mempunyai rasa yang tidak pedas bahkan menjurus ke rasa manis, sehingga disebut juga dengan *sweet pepper*. Paprika membutuhkan kondisi tertentu untuk pertumbuhannya, yaitu suhu antara 24-30°C pada siang hari dan suhu 9-12°C pada malam hari. Meskipun demikian, tanaman paprika ini dapat hidup bertahan pada suhu hingga 38°C. Di Indonesia, tanaman ini sangat cocok ditanam pada daerah dataran tinggi yang bersuhu 16-25°C. Teknik hidroponik biasanya digunakan untuk budidaya

paprika (Gunadi, 2006).

Lembang adalah suatu daerah di Kabupaten Bandung Barat berada pada ketinggian 1300m diatas permukaan laut dengan titik tertinggi terletak pada Gunung Tangkuban Perahu. Dengan iklim bersuhu 17-27 °C memungkinkan Lembang untuk budidaya tanaman sayur. Lingkungan sekitar Empat Sekawan dikelilingi oleh budidaya pertanian sayur baik yang dikelola secara individu maupun organisasi.

Permasalahan yang dialami oleh Empat Sekawan adalah tidak didukung infrastruktur yang memadai. Infrastruktur Empat Sekawan tidak dapat memenuhi syarat yang dibutuhkan dalam proses produksi paprika. Sebagai contoh yaitu kondisi *Green House* yang membutuhkan perbaikan rancangan dan desain; tempat penyimpanan yang tidak dapat menyimpan hasil pertanian lebih dari 1 hari; kontur lahan yang beragam sehingga menyulitkan penanaman.

Permasalahan lainnya adalah produksi pertanian yang kurang maksimal baik dalam hal kualitas maupun kuantitas. Kualitas produk Empat Sekawan yang tidak seragam, seperti ukuran, berat dan bentuk, mengakibatkan variasi produk yang beragam. Kuantitas produksi tidak maksimal, yaitu hanya menghasilkan 1,5-2 kg/pohon dari target sebesar 2,5 kg/pohon, disebabkan oleh tiga faktor utama yaitu masalah hama yang seringkali menyerang lahan pertanian, tidak memiliki manajemen produksi dan masalah iklim yang tidak menentu.

Saluran pemasaran menjadi kendala karena terikat perjanjian dengan satu distributor. Dengan perjanjian terhadap satu distributor mengakibatkan ketergantungan dan tidak mempunyai saluran pemasaran lainnya. Dilain sisi perjanjian tersebut memberikan perlindungan harga jual kepada Empat Sekawan tetapi tidak dapat menikmati keuntungan yang lebih tinggi jika harga di pasaran lebih tinggi dari nilai perjanjian.

Empat Sekawan pun memiliki keterbatasan sumber daya baik Sumber Daya Manusia maupun Modal, yaitu peralatan dan teknologi pertanian antara lain alat pengatur suhu dan alat pengatur nutrisi. Kapabilitas pekerja di Empat Sekawan tidak merata sehingga perlu ditingkatkan dengan pelatihan maupun pendidikan. Ketidakpercayaan investor untuk menambah modal berakibat kepada terhambatnya produksi.

Berdasarkan permasalahan yang dihadapi oleh Empat Sekawan diatas diperlukan rencana pengembangan bisnis. Untuk itu Empat Sekawan berencana untuk mengembangkan usahanya melalui memperbaiki kapabilitas internal perusahaan, pengembangan kapabilitas eksternal melalui penerapan strategi pemasaran, pengembangan produk, serta kerjasama dengan petani sekitar.

Penelitian yang dilakukan Brinckmann, Grichnik dan Kapsa (2008) menyimpulkan bahwa rencana bisnis dapat bermanfaat meningkatkan performa perusahaan kecil baik yang telah berdiri maupun yang baru. Kedua, penelitian itu pun menyimpulkan bahwa bentuk rencana bisnis, baik berorientasi pada hasil akhir atau pada proses pengembangan, memberikan manfaat yang sama. Ketiga, budaya organisasi dapat mempengaruhi efektivitas dari rencana bisnis.

Perbaikan kapabilitas internal perusahaan perlu mengacu pada perbaikan kualitas dan kuantitas produksi, peningkatan sumber daya manusia dan penguatan modal, serta perbaikan saluran pemasaran. Hal ini perlu didukung dengan cara penambahan modal yang efektif untuk perbaikan infrastruktur, pelatihan karyawan, manajemen produksi pertanian pada proses produksi hingga pasca panen, dan manajemen saluran pemasaran.

Pengembangan produk bertujuan memberikan *value-added* produk. Pengembangan produk diharapkan mampu menjalankan strategi keunggulan melalui *brand* atau merk bagi produk dengan kualitas unggul untuk mendongkrak harga sehingga tidak terjadi komoditasi produk. Sebagai contoh adalah produk Gulaku yang mampu merubah produk gula sebagai komoditas menjadi produk gula yang memiliki *value-added*, sehingga menciptakan harga kompetitif dan perluasan pasar.

Kerjasama dengan petani sekitar dapat dilakukan untuk meningkatkan jumlah produksi serta dapat menjamin kesinambungan *supply*. Kerjasama ini dapat dilakukan dalam bentuk kontrak kerja yaitu pemberdayaan manajemen produksi dan kontrak pembelian. Pemberdayaan akan mencakup pelatihan dan penyuluhan bagi petani dengan bekerja sama dengan Balai Penelitian Sayuran.

Analisis rencana pengembangan usaha ini ditinjau dari berbagai macam sisi, yaitu dari sisi *supply chain*, pemasaran maupun keuangan. *Supply chain* pada agribisnis melibatkan proses produksi panen dan proses pasca panen (sortasi,

pengemasan, dan transportasi) sampai produk siap untuk dipasarkan. Sisi pemasaran akan melakukan analisis berbasis strategi pemasaran seputar saluran pemasaran Empat Sekawan dan implikasinya yang tertuang pada *marketing plan* rencana pengembangan bisnis Empat Sekawan. Analisis keuangan diperlukan untuk mendukung pelaksanaan pengembangan usaha, dan mengetahui apakah rencana bisnis ini layak untuk dilakukan.

Menyangkut dengan analisis keuangan, Empat Sekawan sedang menghadapi banyak permasalahan dimulai dari sulitnya mendapatkan tambahan modal usaha, pengelolaan keuangan yang kurang baik, serta return yang didapatkan tidak sesuai dengan harapan. Dari permasalahan tersebut, Empat Sekawan perlu membuat rencana pengembangan usaha untuk dapat menjaga kelangsungan bisnis ini. Yang pertama dilakukan adalah membuat budget untuk rencana pengembangan usaha ini dimulai dari *capital budget*, *operating budget* dan *cash flow budget*. Ketiga budget ini diperlukan untuk dapat menganalisis kelayakan investasi dan penyediaan dana bagi Empat Sekawan.

Dalam melakukan analisis kelayakan investasi, diperlukan suatu metode yang dapat digunakan untuk bisnis skala kecil dan menengah. Menurut Uddin dan Chowdhury (2009), tidak ada metode yang bisa digunakan dalam menghitung hasil analisis untuk kelayakan investasi untuk bisnis skala kecil dan menengah dikarenakan metode-metode tersebut diperuntukkan bisnis skala besar. Tetapi menurut Morris dan Scott (2006), metode untuk menghitung hasil kelayakan investasi yang telah ada sebelumnya tetap dapat digunakan untuk bisnis skala kecil dan menengah, hanya saja menggunakan metode yang lebih mudah seperti *Payback Period* atau *Accounting Rate of Return* dikarenakan ketiadaan sumber daya manusia yang handal untuk menghitung dengan menggunakan metode NPV. Dengan argumentasi yang didapat dari Morris dan Scott, maka penghitungan analisis kelayakan investasi untuk Empat Sekawan akan menggunakan metode yang sudah ada.

Hal yang perlu diperhatikan juga dalam pembuatan karya akhir ini adalah mengoptimalkan pengelolaan *cash flow* untuk Empat Sekawan dikarenakan pengelolaan *cash flow* yang baik untuk bisnis skala kecil dapat menghindarkan diri dari bahaya kekurangan uang baik untuk biaya pendanaan maupun biaya

operasi (U.S Small Business Administration, "Understanding and Controlling Cash Flow", Mei 2009).

Business development plan dalam penulisan karya akhir ini berfokus dari sudut analisis perencanaan keuangan. Adapun analisis aspek lainnya dilakukan pada penulisan karya akhir yang terpisah. Ketiga *business development plan* ini; *supply chain*, pemasaran, dan keuangan; saling memiliki keterkaitan.

1.2 Rumusan Masalah

Untuk menjalankan *business development plan* yang akan dilakukan terhadap Empat Sekawan diperlukan investasi yang besar untuk menjalankan rencana pengembangannya. Dengan investasi ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada Empat Sekawan yaitu tingkat pengembalian (*return*) yang lebih besar sehingga usaha tersebut dapat terus berjalan dan berkembang. Semua ini dapat terjadi tergantung dari tingkat keberhasilan rencana pengembangan perangkat manajemen perusahaan yang akan diterapkan oleh Empat Sekawan.

Setelah rencana pengembangan usaha Empat Sekawan dibuat, terdapat permasalahan yang akan dianalisis:

- a. Bagaimana merencanakan perencanaan keuangan yang tepat untuk Empat Sekawan terhadap rencana pengembangan usahanya?
- b. Bagaimana dengan hasil analisis kelayakan investasi Empat Sekawan setelah membuat rencana keuangannya?

1.3 Tujuan Penelitian

Ditinjau dari segi finansial, tujuan penelitian ini adalah :

- a. Merumuskan rencana keuangan yang tepat untuk usaha pengembangan agrobisnis Empat Sekawan.
- b. Melakukan analisis kelayakan investasi terhadap usaha agrobisnis Empat Sekawan.
- c. Memberikan saran-saran atas hasil analisis keuangan.

1.4 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian rencana pengembangan bisnis Empat Sekawan terfokus pada hal berikut:

- a. Menganalisis secara mendalam tentang aspek finansial usaha agrobisnis Empat Sekawan dalam rangka pengembangan usaha.
- b. Rencana pengembangan usaha terfokus kepada perbaikan dan pengembangan aspek finansial untuk Empat Sekawan.
- c. Pengembangan usaha terfokus pada produk hortikultura yang telah dimiliki oleh Empat Sekawan yaitu paprika.
- d. Pasar yang dituju ialah pasar domestik Indonesia.

Karya akhir ini merupakan integrasi *business development plan* pada pengembangan usaha Agro Prima Empat Sekawan, dimana *supply chain management* disusun oleh Rahma Shahdatin Pratiwi dan unsur strategi pemasaran disusun oleh Sandi Sifananda.

1.5 Metodologi Penelitian

Metode penelitian yang digunakan ialah melakukan wawancara lapangan dan studi pustaka. Adapun data yang digunakan ialah data sekunder bersumber dari BPS dan data primer bersumber dari data kinerja Agro Prima Empat Sekawan.

1.6 Sistematika Penulisan

Penulisan karya akhir ini terdiri atas 5 bab dengan penjelasan sebagai berikut:

Bab 1 Pendahuluan. Bab ini menjelaskan tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuan, ruang lingkup, metodologi dan sistematika penulisan tentang penulisan karya akhir ini.

Bab 2 Landasan Teori. Bab ini menjelaskan tentang teori-teori yang dipakai untuk mengerjakan penulisan karya akhir ini.

Bab 3 Analisis Ekonomi dan Lingkungan Usaha. Bab ini menjelaskan tentang hasil analisis ekonomi dan lingkungan usaha yang digeluti oleh Agro Prima Empat Sekawan.

Bab 4 Perencanaan Keuangan dan Analisis Kelayakan Investasi. Bab ini menjelaskan tentang perumusan rencana keuangan dan hasil analisis kelayakan

investasi terhadap Empat Sekawan.

Bab 5 *Business Plan*. Bab ini menjelaskan tentang kesimpulan dari hasil analisis yang telah dilakukan terhadap Agro Prima Empat Sekawan yang disajikan dalam bentuk *business plan*.



BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Definisi *Business Plan*

Dalam memulai atau mengembangkan suatu bisnis diperlukan perencanaan yang matang. Perencanaan yang terdiri dari strategik, operasional dan khususnya dalam tesis ini yaitu keuangan, yang kesemuanya teramu dalam suatu *business plan*. Menurut Megginson (2006), *business plan* adalah suatu rencana tertulis yang dipersiapkan sebagai manajemen untuk membentuk komponen paket bisnis, yang didalamnya termasuk manusia dan uang. Sedangkan menurut *Ottawa Centre for Research and Innovation* (2002), *business plan* adalah suatu alat untuk memahami bisnis yang sedang dijalankan. Proses pembuatan *business plan* tersebut dapat membantu untuk mengelola bisnis yang sedang dijalankan dengan cara seefektif mungkin sekaligus menjadi pakar dalam bisnis tersebut. *Business plan* juga adalah sebuah kerangka yang dapat membantu dalam memulai dan mengembangkan suatu bisnis.

Lanjut menurut Megginson (2006), dalam suatu *business plan* harus tercantum faktor-faktor analisis yang jelas sebagai berikut:

- a. Produk atau jasa yang ditawarkan yang merupakan sumber penghasilan perusahaan tersebut.
- b. Ekspektasi pasar untuk produk atau jasa yang ditawarkan.
- c. Kekuatan dan kelemahan dari industri yang ingin dimasuki.
- d. Merencanakan kebijakan pemasaran, seperti harga, promosi dan distribusi.
- e. Metode operasi dan produksi serta fasilitas yang dimiliki oleh perusahaan tersebut.
- f. Merencanakan aspek finansial setelah menentukan semua faktor yang tersebut diatas, termasuk perkiraan pemasukan, pengeluaran, keuntungan (atau kerugian), investasi yang dibutuhkan dan perkiraan arus kas.

Kesimpulannya adalah bahwa *business plan* mempunyai tujuan yaitu:

- a. Alat komunikasi efektif untuk menyampaikan ide dan rencana penawaran kepada orang lain.
- b. Sebagai dasar dari pengelolaan bisnis.
- c. Sebagai alat ukur untuk mengukur dan mengevaluasi perkembangan dan perubahan yang dibutuhkan.

2.2 Perencanaan Keuangan

Menurut Megginson (2006), perencanaan keuangan adalah kegiatan yang meliputi penentuan dana yang dibutuhkan, dimana dana tersebut diperoleh, dan bagaimana dana tersebut dapat dikelola. Perencanaan keuangan bisa sangat mudah untuk dibuat namun bisa sangat rumit, tetapi harus ada tiga hal penting yang harus disertakan dalam perencanaan keuangan yaitu (1) estimasi pendapatan dan pengeluaran; (2) estimasi investasi awal yang dibutuhkan; dan (3) mencari sumber dana untuk pembiayaan.

Untuk dapat mengestimasi pendapatan perusahaan, dapat ditentukan dengan mempelajari permintaan dan persaingan pasar dimana perusahaan itu bergerak; dan untuk pengeluarannya dapat ditentukan dari pengalaman yang lalu atau dari perusahaan lain dari industri yang sejenis. Setelah semuanya diestimasi, maka bisa mendapatkan estimasi pendapatan penjualan untuk memperoleh *net profit* (atau *net loss*) yang diharapkan.

Untuk dapat mengestimasi investasi awal perusahaan, penulis harus menentukan biaya-biaya investasi yang harus dikeluarkan ketika akan memulai atau mengembangkan suatu bisnis, seperti biaya pembelian gedung, peralatan, material, promosi dan lain-lain yang biasanya menggunakan dana internal atau dana eksternal untuk sumber pembiayaannya.

Ada dua cara untuk mendapatkan sumber dana untuk pembiayaan. Pertama yaitu menggunakan dana internal dan yang kedua yaitu menggunakan dana eksternal. Dana internal adalah dana yang dimiliki oleh satu atau sekelompok orang untuk membiayai perusahaan tersebut. Adapun dana eksternal yaitu dana

yang didapatkan dari sumber lain diluar perusahaan tersebut. Biasanya ada dua tipe sumber dana eksternal yaitu *equity investors* dan *lenders*. *Equity investors* adalah suatu orang atau badan usaha yang bersedia memberikan dana dan biasanya menjadi bagian dari pemilik perusahaan tersebut. Sedangkan *lenders* adalah suatu orang atau badan usaha seperti bank yang bersedia memberikan dana untuk jangka waktu tertentu dan dengan bunga pinjaman tertentu. Jika ingin meminjam dari dana eksternal, rasio *debt-to-equity* haruslah diperhatikan dikarenakan rasio tersebut menghitung seberapa banyak utang yang dapat dipinjam secara aman oleh suatu perusahaan dengan jangka waktu tertentu. Besarnya rasio tergantung dari industri dimana perusahaan itu bergerak dan jika rasio tersebut diatas 40% maka harus berhati-hati dikarenakan kemungkinan terjadinya masalah likuiditas di perusahaan tersebut. Kedua sumber dana tersebut mempunyai risiko masing-masing.

2.3 Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan alat yang sederhana dan efektif untuk menilai kekuatan (*strength*) dan kekurangan (*weakness*) untuk berkompetisi dengan mengelola sumber daya yang dimiliki perusahaan, menggambarkan peluang (*opportunities*) yang terdapat di pasar, serta ancaman (*threat*) dari pihak luar yang berpotensi mengganggu kelangsungan perusahaan dalam jangka panjang (Gamble & Thomson, 2009).

Berikut penjelasan setiap bagian dari analisis SWOT:

- a. *Strength*, adalah kekuatan yang dimiliki perusahaan antara lain adanya (1) kemampuan spesial yang dapat digunakan untuk memenangkan persaingan; (2) aset fisik yang berharga seperti peralatan canggih, lokasi strategis dan lainnya; (3) aset sumber daya manusia seperti pekerja yang terlatih dan berpengalaman; (4) aset organisasi yang berharga seperti pengendalian mutu yang baik, jaringan distribusi yang luas dan lainnya; (5) aset *intangible* yang berharga seperti mempunyai merek atau pelanggan yang loyal; dan (6) memiliki rekan berharga yang memiliki akses kepada teknologi baru, pasar baru dan lainnya.
- b. *Weakness*, adalah kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan dapat berkaitan

dengan (1) kurangnya kemampuan dan pengalaman dalam aspek persaingan; (2) memiliki sedikit ataupun tidak memiliki dalam hal aset fisik, aset organisasi, aset *intangible*; dan (3) tidak memiliki atau minimnya pengetahuan dalam aset kunci bisnis seperti teknologi, jalur distribusi dan lainnya.

- c. *Opportunities*, adalah peluang pasar yang dimiliki oleh perusahaan antara lain (1) adanya kebutuhan konsumen yang belum terpenuhi; (2) munculnya teknologi baru; (3) adanya regulasi baru; dan (4) perubahan peraturan dalam perdagangan internasional dan lainnya.
- d. *Threat*, ancaman bagi perusahaan antara lain (1) berubahnya selera konsumen; (2) munculnya produk substitusi; dan (3) munculnya regulasi baru yang merugikan perusahaan.

2.4 Arus Kas

Menurut SBA (2009), arus kas merupakan salah satu faktor terpenting di dalam bisnis skala kecil dan menengah, kas juga merupakan komponen dari *net working capital* dan aset yang sangat likuid bagi perusahaan. Pengelolaan arus kas yang baik dapat menghindarkan perusahaan dari masalah kekurangan dana.

2.4.1 Cash Conversion Cycle

Cash Conversion Cycle (CCC) adalah waktu yang diperlukan antara pembayaran *account payables* dengan pengumpulan *account receivables*. Yang harus dilakukan suatu perusahaan adalah memperpendek jangka waktu dari CCC tersebut dikarenakan selama jangka waktu tersebut dana yang dimiliki oleh perusahaan tidak dapat digunakan untuk keperluan apapun. Untuk dapat memenuhi persyaratan tersebut, tiga hal dibawah ini harus sangatlah diperhatikan:

- a. *Inventory Conversion Period* (ICP), jangka waktu yang diperlukan untuk membeli material, memproduksi dan menjual suatu produk akhir.
- b. *Payable Deferral Product* (PDP), jangka waktu antara pembelian material suatu produk dengan kredit dengan pembayarannya yang menyebabkan *account payable*.
- c. *Receivable Conversion Period* (RCP), jangka waktu antara penjualan

produk akhir secara kredit dengan penerimaan kas dari *account receivables*.

Dari ketiga hal tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa:

$$CCC = ICP + RCP - PDP \dots\dots\dots (2.1)$$

Untuk mendapatkan strategi CCC yang sangat pendek maka yang harus dilakukan perusahaan adalah (1) mempercepat proses produksi barang jadi secepatnya, (2) mempercepat proses penerimaan dana dari *account receivables* dan (3) memperlambat pembayaran *account payable*.

2.5 Budget

Menurut Megginson (2006), *budget* adalah catatan finansial yang diharapkan akan terjadi dalam periode masa yang akan datang. Sedangkan menurut Horngren (2008), *budget* adalah suatu rencana dengan perhitungan kuantitatif yang digunakan untuk mengelola aktifitas bisnis dan juga untuk mengetahui sumber daya yang dibutuhkan untuk mendapatkan tujuan yang diinginkan. Budget dinilai penting karena merupakan suatu alat komunikasi untuk memberitahu orang yang bertanggung jawab terhadap suatu tugas yang diberikan kepadanya.

Ada tiga macam tipe *budget*:

- a. *Capital budget* adalah *budget* yang tercermin dari *business plan* perusahaan untuk mendapatkan, mengembangkan, dan mengganti fasilitas operasinya yang bersifat fisik.
- b. *Operating budget* adalah *budget* yang tercermin dari perencanaan keuntungan dalam periode tertentu. Biasanya terdiri dari perkiraan penjualan, pembelian material produksi, dan pengeluaran lainnya.
- c. *Cash flow budget* adalah *budget* yang tercermin dari perkiraan arus kas yang diterima dan yang dikeluarkan oleh perusahaan yang biasa digunakan untuk menunjukkan apakah perusahaan tersebut mempunyai dana yang mencukupi untuk membayar *expense* yang telah dianggarkan, pembelian peralatan kerja atau pengeluaran lainnya.

2.6 Capital Budgeting

Menurut Shapiro (2005), *capital budgeting* adalah suatu proses untuk menentukan apakah proyek tersebut layak atau tidak untuk dilakukan. Tujuan dari *capital budgeting* adalah untuk memaksimalkan *market value* serta kekayaan dari para investornya. Sama halnya dengan Horngren (2008) yang mengatakan bahwa *capital budgeting* adalah proses untuk membuat keputusan investasi dan biasanya digunakan dalam jangka panjang.

Dalam melakukan *capital budgeting*, penulis harus menentukan panduan terlebih dahulu untuk mengevaluasi suatu proyek. Menurut Keown (2005), panduannya adalah:

- a. Gunakan arus kas bebas dan bukan menggunakan *accounting profit*. Dikarenakan perusahaan menerima dan menginvestasikan kembali arus kas bebas, sedangkan *accounting profit* muncul setelah uang tersebut diterima oleh perusahaan.
- b. Arus kas yang digunakan oleh perusahaan haruslah bersifat inkremental yaitu arus kas yang diharapkan akan diterima oleh perusahaan dalam menjalankan proyek ini.
- c. Arus kas yang digunakan adalah arus kas yang tidak berpindah dari perusahaan itu sendiri melainkan arus kas penjualan yang didapat dari perusahaan kompetitor.
- d. Perhitungkan efek insidental yaitu arus kas yang didapat dikarenakan proyek tersebut dapat memberikan arus kas yang baru terhadap produk yang sudah ada sebelumnya di perusahaan tersebut.
- e. *Working capital* (modal bersih) juga diperhitungkan sebagai arus kas.
- f. *Expense* (pengeluaran) perusahaan juga diperhitungkan secara inkremental.
- g. *Sunk cost* (biaya yang tidak bisa didapatkan kembali) bukan merupakan arus kas, oleh karena itu tidak dimasukkan ke dalam analisis *capital budgeting*.

- h. *Opportunity cost* (biaya kesempatan) menggambarkan arus kas yang didapat perusahaan jika proyek itu ditolak. Oleh karena itu *Opportunity cost* dimasukkan ke dalam analisis *capital budgeting*.
- i. Tentukan apakah *overhead cost* merupakan arus kas inkremental. Jika terbukti relevan terhadap analisis, maka harus dimasukkan didalam perhitungan.
- j. Arus kas yang mengakibatkan terjadinya penambahan dana pembiayaan proyek bukan merupakan arus kas inkremental, maka tidak perlu dimasukkan ke dalam perhitungan analisis.

Diharapkan dengan mengikuti panduan ini, penulis bisa memperhitungkan analisis *capital budgeting* suatu proyek dengan tepat.

2.7 Profit Planning

Keuntungan merupakan unsur yang penting dalam perusahaan dikarenakan dengannya suatu perusahaan dapat tetap bertahan di dalam bisnisnya. Untuk itu diperlukan suatu perencanaan perusahaan untuk mendapatkan keuntungan yang biasa disebut *profit planning*. *Profit planning* menurut Megginson (2006) adalah suatu perencanaan terhadap langkah-langkah yang akan diambil oleh suatu perusahaan untuk dapat menghasilkan keuntungan.

Langkah-langkah untuk membuat *profit planning* adalah pertama, tentukan keuntungan sesungguhnya yang ingin didapatkan oleh suatu perusahaan. Kedua, tentukan perkiraan penjualan yang diperlukan untuk mencapai keuntungan tersebut. Ketiga, tentukan pengeluaran yang diperlukan untuk perkiraan penjualan tersebut. Keempat, tentukan perkiraan keuntungan yang didapat berdasarkan hasil yang didapat dari langkah 2 dan langkah 3. Terakhir, bandingkan perkiraan keuntungan yang didapat dengan keuntungan sesungguhnya yang diinginkan oleh perusahaan. Jika kiranya perusahaan tersebut sudah puas, maka rencana ini dapat dilaksanakan. Namun jika perusahaan tidak merasa puas, maka perlu dicarikan pengembangan-pengembangan yang lain terhadap rencana yang sudah dibuat sebelumnya.

2.8 Cost Management

Semua orang yang berbisnis harus memahami dan mengendalikan perilaku dari *cost* yang ditimbulkan oleh perusahaannya dikarenakan *cost* merupakan salah satu elemen penting dalam sistem pengambilan keputusan. Menurut Stenzel (2002), *cost management* adalah penggunaan sistem dan metode akuntansi dalam menganalisa dan mengetahui *cost* perusahaan untuk dijadikan panduan dalam kegiatan operasional suatu perusahaan.

Adapun tipe-tipe *cost* sehingga penulis bisa mengenali perilaku masing-masing *cost* tersebut:

- a. *Fixed Cost*: *Cost* yang tidak berpengaruh dari jumlah produksi, contoh: sewa rumah, sewa kendaraan.
- b. *Variable Cost*: *Cost* yang berpengaruh dari jumlah produksi, contoh: biaya pupuk, biaya bibit.
- c. *Direct Cost*: *Cost* yang terjadi karena ada sesuatu yang dibiayai, contoh: biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung.
- d. *Indirect Cost*: *Cost* yang terjadi tidak hanya karena ada sesuatu yang dibiayai, contoh: biaya listrik.

2.9 Laporan Keuangan

Menurut Ross (2008), laporan keuangan itu terdiri dari:

- a. *Income Statement*, menunjukkan performa perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, dalam bentuk *revenue* dan *expense*, sehingga dapat menghasilkan *net income* ataupun *net loss*.
- b. *Balance sheet*, menunjukkan *assets*, *liabilities* dan *owner's equity* suatu perusahaan pada periode waktu tertentu.
- c. *Statement of Cash Flows*, menunjukkan arus kas masuk dan arus kas keluar suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu.

2.10 Capital Asset Pricing Model (CAPM)

Menurut Ross (2008), CAPM merupakan model keseimbangan yang menggambarkan hubungan risiko dan *return* secara lebih sederhana, karena hanya

menggunakan satu variabel untuk menggambarkan risiko. CAPM digunakan untuk menghitung tingkat *return* untuk suatu aset.

Adapun rumusnya adalah sebagai berikut:

$$R = R_f + \beta \times (R_m - R_f) \dots\dots\dots (2.2)$$

R : tingkat *return* yang diharapkan

R_f : *risk free rate*

β : *beta*

R_m : *return market*

2.10.1 Beta

Salah satu variabel yang sangat penting dalam perhitungan CAPM adalah *beta* (β), menurut Ross (2008) *beta* digunakan untuk mengukur pergerakan dari suatu *return* saham dengan *return* pasar, jadi bisa dikatakan *beta* adalah tingkat sensitivitas suatu *return* saham terhadap *return* pasar. Semakin tinggi rasio *beta*, semakin tinggi pula tingkat volatilitas dari suatu saham tersebut. Adapun rumus untuk perhitungan *beta* adalah sebagai berikut:

$$\beta = \frac{\text{Cov}(r_i, r_m)}{\text{Var}(r_m)} \dots\dots\dots (2.3)$$

$\text{Cov}(r_i, r_m)$: *covariance* antara *return* aset i dengan *return market*

$\text{Var}(r_m)$: *variance* dari *return market*

2.10.2 Unlevered Beta

Unlevered beta adalah suatu *beta* yang merefleksikan struktur permodalan tanpa menggunakan hutang, atau bisa disebut juga *beta* yang telah mengeluarkan segala dampak dari kewajiban membayar hutang. Adapun menurut Damodaran (2006), rumus untuk perhitungan *unlevered beta* adalah sebagai berikut:

$$\beta_u = \frac{E \times \beta_l}{E + D(1 - T)} \dots\dots\dots (2.4)$$

E : *equity*

D : *debt*

T : *tax rate*

β_l : levered beta

2.11 Analisis Kelayakan Investasi

Ada beberapa cara untuk mengukur layak atau tidaknya suatu proyek secara finansial yaitu *Net Present Value* (NPV), *Payback Period* (PP), *Discounted Payback Period* (DPP), *Internal Rate of Return* (IRR) dan *Profitability Index* (PI).

2.11.1 Net Present Value (NPV)

NPV adalah total dari seluruh penerimaan bersih selama proyek tersebut berjalan dan dengan *discount rate* (tingkat diskonto) tertentu dikurangi dengan biaya investasi awal (Ross, 2008). Adapun rumusnya menurut Keown (2005) adalah sebagai berikut:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{FCF_t}{(1+k)^t} - IO \quad \dots\dots\dots (2.5)$$

FCF_t : penerimaan arus kas bebas tahunan selama periode t

k : tingkat diskonto yang ditentukan

n : lama proyek yang diharapkan akan berjalan

IO : nilai investasi awal yang diperlukan untuk proyek ini berjalan

Jika nilai NPV diatas 0 (positif), maka nilai manfaatnya lebih besar dari nilai investasi yang telah dikeluarkan sehingga proyek tersebut layak untuk dilaksanakan. Tetapi jika nilai NPV dibawah 0 (negatif), maka nilai manfaatnya lebih kecil daripada nilai investai yang telah dikeluarkan sehingga proyek tersebut tidak layak untuk dilaksanakan.

NPV merupakan metode yang tepat untuk menganalisi kelayakan investasi dikarenakan faktor-faktor berikut:

- a. NPV menggunakan arus kas proyek yang digunakan untuk kebutuhan perusahaan seperti pembayaran dividen dan proyek *capital budgeting* lainnya.
- b. NPV menggunakan seluruh arus kas yang diterima selama proyek itu terus berjalan.

- c. NPV mendiskontokan arus kas secara tepat karena menggunakan *time value of money* (nilai waktu uang).

2.11.2 Payback Period (PP)

PP adalah periode yang dibutuhkan suatu proyek untuk mengembalikan nilai investasi awalnya (Ross, 2008). Semakin cepat proyek tersebut mengembalikan nilai investasi awalnya, maka akan semakin layak untuk proyek ini dilaksanakan.

Kekurangan dari metode ini menurut Ross (2008), yaitu:

- a. Mengabaikan *time value of money* (nilai waktu uang) dengan tidak mendiskontokan arus kas penerimaan sekarang.
- b. Mengabaikan seluruh arus kas penerimaan setelah periode pengembalian. Metode ini lebih berorientasi kepada jangka pendek, sehingga beberapa faktor jangka panjang terabaikan.
- c. Mengabaikan faktor lain yang muncul seperti jika perusahaan tersebut melakukan investasi lain sebagai contoh tingkat diskonto yang berbeda dalam pengembalian jika melakukan investasi di usaha lain, deposito, dan lain-lain.

Adapun rumus metode *payback period* menurut Horngren (2008) yaitu:

- i. Jika jumlah arus kas masuk setiap tahunnya adalah sama:

$$PP = \frac{\text{Biaya}_\text{Investasi}}{\text{Arus}_\text{Kas}_\text{Penerimaan}} \dots\dots\dots(2.6)$$

- ii. Jika jumlah arus kas masuk setiap tahunnya berbeda maka yang dilakukan adalah mengurangi biaya investasi dengan jumlah penerimaan kas tiap tahunnya hingga biaya investasinya dapat habis dibagi.

2.11.3 Discounted Payback Period (DPP)

DPP adalah pengembangan dari metode *payback period* (PP) yang memperhitungkan arus kas yang diterima dengan *time value of money* (Ross, 2008). Menggunakan cara yang sama seperti PP namun kali ini dengan memperhitungkan tingkat diskontonya pada arus kas bebas yang diterima.

DPP mempunyai sisi positif jika digunakan sebagai metode analisis kelayakan

investasi menurut Keown (2005) yaitu:

- a. Metode ini menggunakan arus kas bebas daripada *accounting profit* sehingga lebih terfokus kepada *time value of money*.
- b. Lebih mudah untuk divisualisasi, dimengerti dan dihitung oleh orang awam.
- c. Metode ini sering digunakan sebagai langkah awal untuk menentukan pengeliminasian proyek yang tidak termaterialisasi.

2.11.4 Internal Rate of Return (IRR)

IRR adalah metode yang paling mendekati dengan metode NPV. Menurut Keown (2005), IRR adalah tingkat diskonto yang mendekati seluruh arus kas yang akan diterima oleh suatu proyek dengan nilai investasi awal suatu proyek.

Adapun rumusnya adalah sebagai berikut:

$$IO = \sum_{t=1}^n \frac{FCF_t}{(1 + IRR)^t} \dots\dots\dots(2.7)$$

FCF_t : penerimaan arus kas bebas tahunan selama periode t

n : lama proyek yang diharapkan akan berjalan

IO : nilai investasi awal yang diperlukan untuk proyek ini berjalan

IRR : *Internal rate of return* dari proyek ini

Jika nilai IRR lebih besar dari tingkat pengembalian yang diinginkan, maka proyek tersebut akan diterima. Sedangkan jika nilai IRR lebih kecil dari tingkat pengembalian yang diinginkan, maka proyek tersebut akan ditolak.

Meskipun metode ini merupakan metode yang sering digunakan karena mendekati dengan metode NPV tetapi Shapiro (2005) menemukan dua kelemahan:

- a. Jika proyek tersebut mempunyai arus kas keluar investasi awal, beberapa arus kas masuk, dan arus kas keluar tambahan, maka akan mengakibatkan munculnya beberapa nilai IRR dalam proyek yang sama. Biasanya terjadi pada proyek seperti reaktor nuklir, pertambangan, atau proyek yang

memiliki punya biaya penutupan akibat dari terminasi proyek tersebut.

- b. Jika ada proyek-proyek yang sejenis, biasanya NPV dan IRR memberikan nilai yang berbeda kepada tiap proyek tersebut dikarenakan perbedaan dari pengambilan waktu arus kasnya atau dari skala nilai investasi awal biayanya.

2.11.5 Profitability Index (PI)

PI adalah rasio dari nilai sekarang yang diperoleh dari arus kas penerimaan masa depan dengan nilai investasi awalnya (Keown, 2005). Jika nilai sekarang dari arus kas penerimaannya lebih besar daripada nilai investasi awalnya, maka secara metode NPV proyek tersebut akan diterima dan juga memiliki *profitability index* lebih dari 1. Jadi NPV dan IRR akan memiliki keputusan yang sama terhadap penerimaan atau penolakan suatu proyek.

Adapun rumusnya adalah sebagai berikut:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{FCF_t}{(1+k)^t}}{IO} \dots\dots\dots (2.8)$$

FCF_t : penerimaan arus kas bebas tahunan selama periode t

k : tingkat diskonto yang ditentukan

n : lama proyek yang diharapkan akan berjalan

IO : nilai investasi awal yang diperlukan untuk proyek ini berjalan

Jika nilai PI lebih besar dari 1, maka proyek tersebut akan diterima. Sedangkan jika nilai PI lebih kecil 1, maka proyek tersebut akan ditolak.

2.12 Simulasi

NPV adalah suatu metode yang tepat untuk digunakan dalam analisis kelayakan investasi. Karena dengan menggunakan arus kas dan tingkat diskonto yang tepat maka tidak lagi kesalahan secara teori dengan menggunakan metode ini. Namun kadangkala hasil analisis yang sudah diperhitungkan secara matang, kadang tidak sesuai dengan harapan dalam dunia nyata. Oleh karena itu diperlukan simulasi untuk menghadapi situasi-situasi seperti ini.

Simulasi adalah suatu proses yang meniru suatu kejadian untuk mengevaluasi suatu proyek investasi melalui komputer (Keown, 2005). Hal ini dilakukan dengan cara mengobservasi dari tiap-tiap faktor yang dapat mempengaruhi hasil akhir dari proyek tersebut. Ada 2 tipe analisis yang dilakukan dalam simulasi yaitu analisis sensitivitas, dan *break-even*.

2.12.1 Analisis Sensitivitas

Analisis sensitivitas digunakan untuk menganalisis betapa sensitifnya suatu perhitungan NPV dapat berubah terhadap asumsi yang mendasar seperti pendapatan dan pengeluaran (Ross, 2008). Sedangkan menurut Keown (2005), analisis sensitivitas adalah proses untuk menentukan bagaimana distribusi dari kemungkinan pengembalian untuk suatu proyek dipengaruhi oleh perubahan satu variabel input. Biasanya analisis ini menggunakan tiga keadaan yaitu keadaan pesimistis, biasa, dan optimistis. NPV menganalisis 3 keadaan tersebut dengan tujuan membandingkan nilai sekarang dari tiap-tiap keadaan. Dengan ini penulis bisa mendapatkan gambaran jika memang salah satu keadaan ini dialami oleh proyek tersebut dan dapat dengan segera mengambil keputusan apakah proyek ini dapat diterima atau ditolak.

2.12.2 Analisis *Break-even*

Menurut Ross (2008), analisis *break-even* adalah metode yang digunakan untuk menganalisis penjualan yang dibutuhkan untuk mencapai titik *break-even*. Ada dua cara untuk menghitung titik *break-even*, yaitu dengan *accounting profit* (keuntungan akunting) dan *present value* (nilai sekarang).

Rumus untuk titik *break-even* keuntungan akunting:

$$BEP = \frac{Fc + Dep}{S + Vc} \dots\dots\dots (2.9)$$

Fc : *Fixed cost* atau biaya yang tidak tergantung terhadap banyaknya barang atau jasa yang diproduksi dalam suatu periode.

Vc : *Variable cost* atau biaya yang berubah tergantung dengan banyaknya barang atau jasa yang diproduksi dalam suatu periode.

Dep : Depresiasi

S : Penjualan

Rumus untuk titik *break-even* nilai sekarang:

$$BEP = \frac{EAC + Fc \times (1 - t_c) - Dep \times t_c}{(S - Vc) \times (1 - t_c)} \dots\dots\dots(2.10)$$

EAC : *Equivalent Annual Cost* atau hasil pembagian dari nilai investasi dengan faktor anuitas selama periode proyek berjalan.

Analisis *break-even* sangatlah penting dikarenakan metode ini menganalisa sebagaimana jauh penjualan dapat turun sebelum proyek tersebut mengalami kerugian, baik jika dihitung secara keuntungan akunting atau dengan nilai sekarang.

2.13 Pilihan Riil

Biasanya suatu perusahaan akan pilihan untuk melakukan atau tidak melakukan suatu perencanaan bisnis yang biasa disebut dengan pilihan riil. Menurut Ross (2008), pilihan riil dari adalah kemampuan suatu perusahaan untuk membuat suatu pilihan setelah menerima hasil perhitungan nilai sekarang dari perencanaan keuangannya. Ada tiga pilihan riil yaitu *option to expand*, *option to abandon*, dan *timing option*.

- a. *Option to expand* adalah pilihan untuk mengembangkan suatu proyek setelah melihat hasil NPV yang bernilai positif bagi perusahaan.
- b. *Option to abandon* adalah pilihan untuk meninggalkan suatu proyek jika perusahaan itu melihat NPV yang negatif dan juga dengan tujuan menyelamatkan perusahaan dari kerugian yang lebih besar lagi.
- c. *Timing option* adalah pilihan waktu yang dimiliki oleh suatu perusahaan untuk melaksanakan suatu proyek. Lebih cepat atau lebih lambat waktu yang diperlukan untuk melaksanakan suatu proyek tergantung dari keputusan tersebut.

Untuk menggambarkan pilihan-pilihan tersebut diatas, biasanya terdapat alat bantu yang bernama *decision tree* yang memungkinkan perusahaan untuk melihat pilihan-pilihan yang dapat dilakukan dilihat dari hasil NPV yang diperoleh.

BAB 3

ANALISIS LINGKUNGAN USAHA

Sebelum membuat perencanaan keuangan untuk pengembangan bisnis Empat Sekawan, penulis perlu untuk menganalisis baik dari sisi eksternal maupun internal lingkungan usaha Empat Sekawan. Analisis lingkungan usaha adalah analisis lingkungan industri dimana bisnis Empat Sekawan bergerak yang dapat mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung kepada perusahaan. Meskipun sisi eksternal lingkungan usaha tidak dapat dipengaruhi oleh Empat Sekawan, tetapi sisi internalnya dapat dipengaruhi oleh manajemen sehingga bisa bertahan terhadap sisi eksternalnya. Selain itu, pada bab ini juga akan dibahas variabel-variabel lain yang akan membawa dampak kepada perusahaan yang terkait di dalam lingkup agribisnis. Perencanaan keuangan yang bagus dan akurat sangatlah diperlukan Empat Sekawan sehingga langkah-langkah pengembangan bisnis yang diperlukan perusahaan akan berjalan secara mulus.

3.1 Lingkungan Usaha

Saat ini Paprika masih tergolong "anak tiri" oleh Kementerian Pertanian dikarenakan masih belum termasuk komoditas yang dapat mempengaruhi inflasi, tetapi sudah dimasukkan kedalam agenda kerja Kementrian Pertanian khususnya Direktorat Jenderal Holtikultura dikarenakan potensi yang dimiliki oleh Paprika tersebut. Bisnis paprika mempunyai potensi yang sangat bagus di Indonesia dikarenakan pemainnya yang masih sedikit, produksinya yang makin meningkat tiap tahunnya dan permintaan yang semakin banyak baik dari dalam negeri maupun luar negeri.

Permintaan dari dalam negeri biasanya didapat dari kafe, restoran, hotel dan pasar swalayan, sedangkan permintaan dari luar negeri datang dari negara yang tidak mempunyai produksi paprika atau dari negara yang memiliki iklim dingin seperti Korea dan Singapura. Kendala yang dihadapi oleh Paprika akhir-akhir ini adalah susahya memperoleh data produksi dari tiap propinsi serta ketidakmampuan para petani paprika untuk memenuhi permintaan Paprika yang datang baik dari dalam negeri maupun luar negeri. Solusi yang bisa dilakukan

adalah menambah produksi paprika dengan cara menambah petani Paprika dan mengedukasi mereka sehingga produksi paprika akan mencapai titik yang maksimal, sehingga pada masa yang akan datang diharapkan Indonesia akan menjadi sentral paprika untuk Asia¹.

Berikut ini adalah hasil produksi paprika pada tahun 2008-2009 di Indonesia. Tabel 3.1 menunjukkan perkembangan luas panen dan produksi paprika di Indonesia yang mengalami kenaikan 126% dan 111% dalam jangka waktu satu tahun.

Tabel 3.1 Luas Panen dan Produksi Paprika di Indonesia 2008-2009

No	Propinsi	2008		2009	
		Luas Panen (Ha)	Produksi (Ton)	Luas Panen (Ha)	Produksi (Ton)
1	JAMBI	0	0	13	70
2	JAWA BARAT	38	1674	86	3780
3	JAWA TENGAH	1	10	0	0
4	JAWA TIMUR	17	228	88	442
5	BALI	10	115	10	170
6	NUSA TENGGARA TIMUR	3	18	0	0
7	KALIMANTAN TIMUR	18	69	0	0
INDONESIA		87	2114	197	4462

Sumber: Kementerian Pertanian Republik Indonesia

3.2 Analisis SWOT

Analisis SWOT dilakukan dengan tujuan untuk menilai kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*) dan serta ancaman (*threat*) yang dimiliki Empat Sekawan dalam menjalankan usahanya. Adapun hasil analisisnya sebagai berikut:

- a. Kekuatan (*strength*) yang dimiliki oleh perusahaan dalam menjalankan usahanya antara lain:

¹ Hasil wawancara dengan Ibu Nung Hs, Pegawai Subdit Tanaman Sayuran Buah, Ditjen Hortikultura, Kementerian Pertanian pada tanggal 21 Oktober 2010.

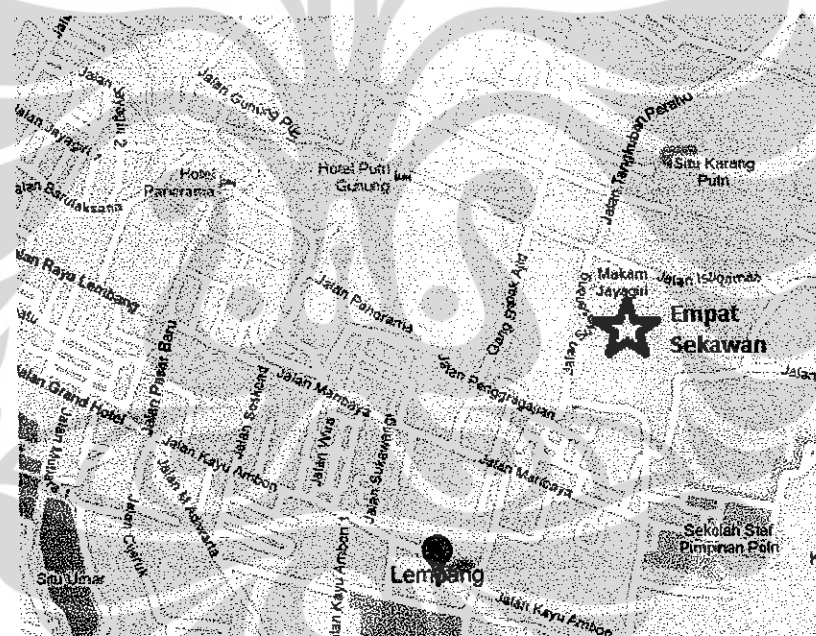
- Produk paprika dengan kualitas yang bagus.
 - Tenaga kerja perkebunan yang terlatih dan berpengalaman.
 - Lokasi perkebunan sangat cocok untuk budidaya paprika.
 - Mempunyai distributor tunggal yang menyerap produksi paprika.
- b. Kelemahan (*weakness*) yang dimiliki oleh perusahaan yang dapat menghambat perusahaan dalam bersaing antara lain:
- Infrastruktur yang kurang baik, seperti *green house* yang hanya menggunakan rangka bambu dan ketiadaan *chiller room*.
 - Penjualan hanya bergantung kepada satu distributor saja.
 - Kurangnya kemampuan perusahaan dalam memasarkan produk paprika.
- c. Peluang-peluang (*opportunities*) yang terdapat pada pasar antara lain:
- *Demand* yang tinggi terhadap produk paprika.
 - Perkebunan paprika yang jumlahnya masih sedikit di Indonesia.
- d. Ancaman (*threat*) dari pihak luar yang berpotensi mengganggu kelangsungan perusahaan antara lain:
- Munculnya sayuran lain yang lebih disukai oleh masyarakat.
 - Perubahan selera masyarakat khususnya dalam mengonsumsi paprika.

Berdasarkan keempat bagian di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa perusahaan ini mempunyai keunggulan yaitu dapat memproduksi paprika dengan kualitas yang baik, mempunyai tenaga kerja yang terlatih dan berpengalaman serta memiliki distributor yang menyerap produksi paprikanya. Akan tetapi infrastruktur yang kurang baik dan kurangnya kemampuan perusahaan dalam memasarkan produk dapat menjadi kendala. Diharapkan dengan rencana pengembangan usaha untuk Empat Sekawan, kendala-kendala tersebut akan

teratasi dengan baik dan Empat Sekawan dapat menjadi perusahaan yang lebih unggul dalam bersaing.

3.3 Lokasi Perkebunan Paprika Empat Sekawan

Lokasi perkebunan paprika Empat Sekawan terletak di daerah Lembang yaitu sebuah kecamatan di kabupaten Bandung Barat propinsi Jawa Barat. Sayuran paprika dapat tumbuh pada dataran tinggi yang bersuhu 16-25 °C dan Lembang merupakan tempat yang tepat untuk berbudidaya paprika dikarenakan ketinggiannya di atas 1300-2000m di atas permukaan laut dan suhunya yang mencapai 17-27 °C.



Gambar 3.1 Peta Lokasi Perkebunan Paprika Empat Sekawan

Sumber: <http://maps.google.com>

3.4 Fasilitas Perkebunan Empat Sekawan

Perkebunan Empat Sekawan mempunyai luas 2 hektar yang berupa lahan perkebunan yang terdiri dari 4 buah *green house* yang masing-masing memiliki luas 1000m² yang digunakan untuk menanam paprika sedangkan sisa lahan

perkebunannya ditanami oleh berbagai macam sayuran seperti peterseli, kubis, tomat, timun jepang dan lain-lain. Selain lahan perkebunan, Empat Sekawan juga memiliki 3 buah kolam yang digunakan untuk budidaya ikan mas dan juga memiliki lahan untuk tempat peternakan sapi, kambing, kelinci dan hamster skala kecil.

Perkebunan Empat Sekawan mempunyai berbagai macam fasilitas perkebunan yaitu tempat penyimpanan hasil produksi sayuran, *musholla*, *mess* para karyawan tetap dan kantor yang kesemuanya disediakan untuk menambah kinerja karyawan dalam bekerja.



Gambar 3.2 Tampak Luar *Green House* Empat Sekawan

Sumber: dokumen peneliti

3.5 Bentuk Organisasi Bisnis

Pada umumnya suatu usaha perkebunan harus berbentuk organisasi bisnis baik yang sifatnya perseorangan maupun badan usaha seperti PT, CV, Firma, Yayasan atau Koperasi yang kesemuanya harus tunduk kepada hukum yang berlaku di Indonesia. Adapun organisasi bisnis yang dimiliki oleh Empat Sekawan adalah Persekutuan Komanditer (CV). Empat Sekawan terdiri dari 4 orang investor dimana modal awalnya berasal dari modal mereka sendiri. Mereka terdiri dari 3

orang sekutu komplementer dan 1 orang sekutu komanditer. Adapun alasan awalnya untuk mendirikan Empat Sekawan dalam bentuk CV adalah kemudahan dalam mendirikannya dan kemampuan untuk memperoleh kredit kerja lebih besar. Untuk kedepannya, bentuk organisasi Empat Sekawan dapat ditingkatkan lagi menjadi Perseroan Terbatas (PT).

3.6 Sumber Pendanaan

Dalam rencana pengembangan usaha Empat Sekawan ini, sumber pendanaannya berasal dari modal sendiri. Modal tersebut berasal dari keempat investor yang mendirikan usaha tersebut. Adapun alasannya dikarenakan mereka masih mempunyai cukup dana dan tidak ingin ada intervensi dari pihak lain dalam melakukan pengembangan investasinya.²

3.7 Perkiraan *Initial Investment*

Rencana pengembangan Empat Sekawan, dimulai pada tahun 2011. Pada tahun ini direncanakan akan membangun 3 *green house* baru, melakukan perbaikan 4 *green house* yang telah ada sebelumnya dan pembelian fasilitas operasional lainnya seperti *chiler room*, mobil boks dan lain-lain. Kesemua pengembangan ini dilakukan untuk memperbaiki kinerja produksi Empat Sekawan.

3.8 Perkiraan Biaya Produksi

Dalam tiga macam biaya dalam biaya produksi yaitu biaya bahan langsung, biaya buruh langsung dan biaya overhead. Di perkebunan paprika Empat Sekawan ada tiga macam biaya bahan langsung yaitu biaya tanam, biaya pupuk dan biaya pestisida. Biaya tanam adalah biaya yang diperlukan untuk menanam paprika seperti biaya pembelian benih, perlengkapan penanaman, dan lainnya. Biaya pupuk adalah biaya berbagai macam pupuk yang diperlukan untuk menanam paprika seperti contoh pupuk KNO₃, CaNO₃, dan lain-lain. Biaya pestisida adalah biaya berbagai macam pestisida yang diperlukan untuk menanam paprika

² Hasil Wawancara dengan salah satu penanam modal Agro Prima Empat Sekawan, Bpk. Bambang Suranto, pada data tanggal 17 Oktober 2010.

seperti contoh Tracer, Antacol, dan lain-lain.

Biaya buruh langsung dalam empat sekawan didapat dari 5 pekerja perkebunan sedangkan untuk biaya *overhead* didapat dari biaya-biaya seperti biaya listrik, biaya pemeliharaan, biaya transportasi dan lainnya.

3.9 Perkiraan Biaya Operasional

Biaya operasional pada Empat Sekawan didapat dari biaya-biaya seperti biaya gaji *sales*, biaya transportasi, biaya relasi, biaya *website* dan lainnya. Biaya transportasi memakai asumsi 6% untuk paprika yang dijual kepada distributor dan 13% dari paprika yang dijual kepada segmen Horeka dari biaya penjualan masing-masing paprika (Pratiwi, 2010).

3.10 Supplier

Untuk pembelian bahan perkebunan seperti benih, pupuk, pestisida dan perlengkapan lainnya, Empat Sekawan menggunakan *supplier* tunggal yang menawarkan bahan-bahan berkualitas bagus dengan harga yang murah yaitu Toko Buana Tani yang terletak di pusat kota Lembang. Untuk rencana pengembangannya, Empat Sekawan akan mencari *supplier* baru yang lebih murah harganya atau menggunakan *supplier* yang sudah ada tetapi dengan membeli dengan partai besar sehingga harga akan menjadi semakin murah.

3.11 Distributor

Empat Sekawan selama ini mempunyai *single buyer* yang menyerap semua hasil produksi Paprika dan sayuran lainnya dari Empat Sekawan yang bernama PT. Sakinah. Kerja sama antara kedua perusahaan ini sudah berlangsung sejak 2006 hingga sekarang. Namun di masa mendatang, Empat Sekawan akan memperlebar jalur distribusi paprikanya kepada segmen Horeka (Hotel, Restoran dan Kafe) dengan mengambil 10% dari *market share* paprika pada tahun 2011 dan diharapkan akan meningkat menjadi 35% pada akhir tahun 2016 (Sifananda, 2010). Keputusan ini diambil setelah mengadakan penelitian kepada segmen Horeka yang dimana mereka biasanya membeli paprika dari pasar *retail*. Hal ini

menjadi potensi *revenue* yang baru untuk Empat Sekawan dengan memotong jalur distribusi segmen Horeka.

3.12 Tenaga Kerja

Saat ini tenaga kerja tetap yang dimiliki oleh Empat Sekawan berjumlah 9 orang. Adapun untuk tugas dan fungsinya dapat dilihat pada tabel 3.2.

Semua tenaga kerja tetap bekerja sesuai dengan jam operasional yang berlaku di Empat Sekawan. Adapun gaji yang ditetapkan adalah diatas UMK yang berlaku di wilayah Lembang.

Untuk rencana kedepannya, Empat Sekawan akan mempekerjakan total 5 orang *sales* hingga tahun 2016 sehingga akan terdapat 14 orang pekerja tetap.

Tabel 3.2 Tenaga Kerja Tetap Empat Sekawan

Tenaga Kerja	Jumlah	Fungsi
Pekerja Kebun	5	Mengurus perkebunan
Logistik	2	Mengurus distribusi
Satpam	1	Menjaga areal perkebunan
Administrasi	1	Mengurus administrasi Empat Sekawan

Sumber: Agro Prima Empat Sekawan

3.13 Upah Minimum Kabupaten

Dikarenakan perkebunan Empat Sekawan terletak di daerah Lembang kabupaten Bandung Barat, maka dari itu upah minimum yang berlaku adalah Upah Minimum Kabupaten (UMK) Bandung Barat yang pada tahun 2010 berjumlah sebesar Rp1.105.225 per bulannya. Jumlah tersebut mengalami peningkatan bila dibandingkan dengan UMK pada tahun 2009 sebesar Rp1.011.064 per bulannya. Adapun untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 3.3.

Tabel 3.3 UMK Bandung Barat Tahun 2007-2010

Tahun	UMK	Kenaikan
2007	820.000	
2008	895.980	9,27%
2009	1.011.064	12,84%
2010	1.105.225	9,31%
Rata-rata		10,47%

Sumber: Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia

Berdasarkan data tersebut diatas diketahui bahwa UMK selalu meningkat tiap tahunnya dengan memperkirakan laju inflasi tiap tahunnya. Dari tahun 2007 hingga 2010 diketahui bahwa kenaikan UMK rata-rata tiap tahunnya adalah 10,47% per tahun dan akan dijadikan asumsi untuk peningkatan upah tenaga kerja untuk tahun-tahun berikutnya dalam perencanaan keuangan.

3.14 Perlindungan Kesehatan

Seluruh tenaga kerja yang bekerja pada Empat Sekawan mendapat perlindungan kesehatan dengan sistim *reimbursement* baik yang berupa rawat inap maupun rawat jalan. Sistim ini bekerja dengan cara mengganti seluruh biaya yang dikeluarkan oleh tenaga kerja yang mengalami rawat inap maupun rawat jalan, kecuali biaya yang berhubungan dengan perawatan kosmetik (perawatan kulit dan kecantikan).

3.15 Inflasi

Perekonomian sangatlah dipengaruhi oleh inflasi. Dengan memperhitungkan faktor inflasi, maka Empat Sekawan dapat memperhitungkan biaya-biaya untuk tahun kedepannya sehingga perencanaan keuangan akan semakin baik dan akurat.

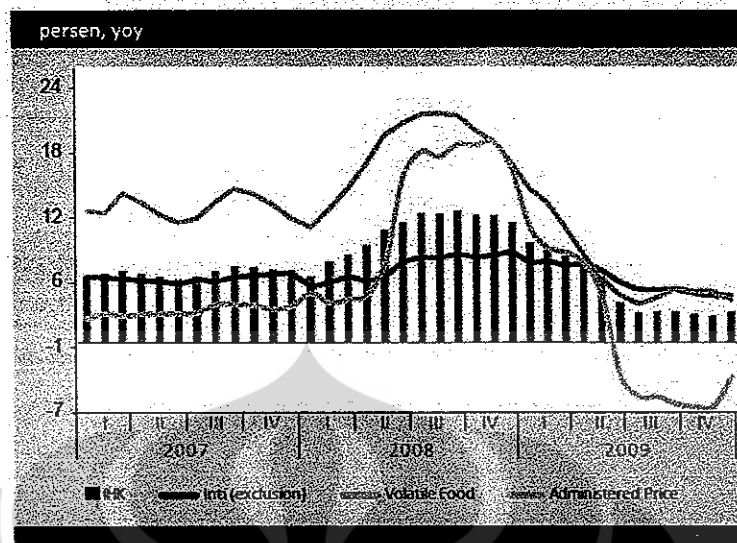
Pada tahun 2009, tekanan inflasi dirasakan cukup minimal. Inflasi IHK menurun tajam menjadi 2,78% dibandingkan tahun 2008 yang mencapai 11,06% (Gambar 3.2). Inflasi tahun 2009 tidak terlepas dari faktor Bank Indonesia yang memberikan kebijakan dalam memulihkan kepercayaan pasar yang berakibat nilai tukar rupiah berada pada tren yang menguat. Penurunan inflasi IHK dipengaruhi

oleh penurunan diseluruh komponen dan kelompok barang. Inflasi inti mengalami penurunan tajam menjadi 4,28% dibandingkan pada tahun 2008 yang mencapai 8,29%. Inflasi kelompok barang *volatile food* juga menurun tajam 16,48% pada 2008 hingga menjadi 3,95% pada tahun 2009, sedangkan pada inflasi kelompok barang *administered* mencatat deflasi sebesar 3,26% turun drastis dari 15,99% pada tahun 2008.

Dilihat dari kelompok barang, penurunan tertinggi tercatat pada kelompok transportasi, perumahan, air, listrik, gas dan bahan bakar serta kelompok bahan makanan. Penurunan inflasi transportasi disebabkan oleh penurunan harga BBM bersubsidi sebesar 18% dan juga penurunan tarif angkutan dalam kota dan antar kota. Penurunan inflasi kelompok perumahan, air, listrik, gas dan bahan bakar disebabkan oleh suksesnya program konversi minyak tanah ke LPG, sedangkan penurunan inflasi kelompok bahan makanan disebabkan oleh stabilnya pasokan makanan terutama beras dan juga penurunan harga komoditas pangan global.

Perkembangan terakhir tentang inflasi, pada bulan September 2010 terjadi kenaikan inflasi sebesar 0,44% dengan nilai IHK sebesar 123,21 sehingga laju inflasi tahun kalender menjadi 5,28%. Kenaikan inflasi terjadi dikarenakan adanya kenaikan indeks terbesar pada kelompok sandang sebesar 1,08% dan kenaikan indeks terkecil pada kelompok kesehatan sebesar 0,23%. Dari 66 kota IHK, 57 kota mengalami inflasi sedangkan 9 kota lainnya mengalami deflasi. Kenaikan inflasi terjadi di Tarakan sebesar 1,8% sedangkan yang terendah terjadi di Batam sebesar 0,03%. Kenaikan deflasi tertinggi terjadi di Lhokseumawe sebesar 1,28% sedangkan yang terendah terjadi di Medan sebesar 0,2% (Badan Pusat Statistik, 1 Oktober 2010).

Tabel 3.4 menunjukkan tentang inflasi yang terjadi di Indonesia. Sampai bulan Oktober 2010 inflasi yang terjadi di Indonesia mencapai 5,35% atau meningkat 2,57% dibandingkan pada tahun sebelumnya.



Gambar 3.3 Inflasi IHK Indonesia

Sumber: Biro Pusat Statistik

Tabel 3.4 Inflasi Indonesia Tahun 2005-2010

Tahun	Inflasi (%)
2005	17,11
2006	6,6
2007	6,59
2008	11,06
2009	2,78
2010*	5,35
Rata-rata	8,25

*hingga bulan Oktober 2010

Sumber: Biro Pusat Statistik

Faktor-faktor keuangan yang dipengaruhi langsung oleh inflasi pada Empat Sekawan terdapat pada biaya operasionalnya. Pada dasarnya setiap tahun akan terjadi peningkatan harga seperti contoh harga pupuk, pestisida, dan lainnya. Nilai inflasi rata-rata pada tahun 2005 hingga tahun 2010 mencapai 8,25%, dan angka rata-rata tersebut akan dijadikan angka asumsi untuk kenaikan biaya operasional pada tahun-tahun berikutnya.

3.16 Forecasting Produksi Paprika

Forecasting yang dilakukan oleh penulis adalah jumlah produksi paprika yang dihasilkan oleh satu pohon. Harga penjualan tidak bisa dijadikan asumsi dikarenakan tidak dipengaruhi oleh *supply* dan *demand* pasar. Berikut asumsi yang digunakan penulis untuk kondisi yang mungkin terjadi pada tabel 3.5 dibawah ini:

Tabel 3.5 Forecasting Produksi Paprika

<i>Pessimistic</i>	<i>Expected</i>	<i>Optimistic</i>
1,5 Kg	2,5 Kg	3,5 Kg

Sumber: Olahan peneliti

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa total produksi yang bisa dihasilkan oleh satu pohon Paprika berkisar antara 1,5 kg hingga 3,5 kg.

3.17 Perbandingan Investasi

Dengan biaya investasi yang tinggi, tentunya para pemilik modal Empat Sekawan menginginkan *return* yang besar pula. Untuk itu, penulis merasa perlu untuk membandingkan investasi yang dilakukan pada Empat Sekawan dengan investasi yang lain. Investasi lain yang dijadikan patokan oleh penulis adalah berupa Obligasi Republik Indonesia (ORI) dan SUKUK. Perbedaan yang signifikan diantara kedua investasi ini adalah jika investasi di Empat Sekawan mempunyai risiko sedangkan investasi pada ORI dan SUKUK tidak memiliki risiko. Dapat dilihat pada tabel 3.6 bahwa rata-rata suku bunga ORI dan SUKUK adalah 9,76%. Faktor penting yang ingin ditunjukkan oleh penulis adalah dengan berinvestasi pada Empat Sekawan dapat menghasilkan *return* yang lebih besar bila dibandingkan dengan investasi melalui ORI dan SUKUK.

Tabel 3.6 Suku Bunga Rata-rata ORI dan SUKUK

Nama	Kupon (%)
ORI003	9,4
ORI004	9,5
ORI005	11,45
ORI006	9,35
ORI007	7,95
SR001	12
SR002	8,7
Rata-rata	9,76

Sumber: Indonesia Bond Pricing Agency

3.18 Ringkasan

Hal yang perlu diperhatikan dalam perencanaan keuangan pada studi ini adalah:

- a. Alokasi sumber dana yang berfokus pada modal kerja: Biasanya didapat dari internal perusahaan (contoh: modal sendiri) dan external perusahaan (contoh: hutang bank).
- b. Rencana penggunaan dana: Dana yang telah diperoleh untuk pengembangan investasi harus digunakan sesuai dengan yang telah direncanakan. Diharapkan dengan rencana tersebut dapat menghasilkan *return* yang diinginkan.
- c. Analisis BEP dan kelayakan investasi: Analisis BEP diperlukan untuk mengetahui kapan *revenue* dapat menutup biaya investasi yang telah dikeluarkan sedangkan analisis kelayakan investasi diperlukan untuk mengetahui layakkah rencana ini untuk dilaksanakan.

BAB 4

PERENCANAAN KEUANGAN DAN ANALISIS KELAYAKAN INVESTASI

Setelah melakukan analisis baik produk, lingkungan bisnis dan aspek-aspek lainnya, maka tahap yang selanjutnya dilakukan adalah tahap perencanaan keuangan. Rencana keuangan yang akan dilakukan oleh Empat Sekawan adalah penetapan asumsi-asumsi yang akan digunakan, arus kas keluar (biaya investasi dan operasional), arus kas masuk (pendapatan penjualan produk), laporan keuangan perusahaan (laporan arus kas, neraca dan laba rugi), dan analisis kelayakan investasi (*Net Present Value*, *Profitability Index*, *Payback Period* dan *Discounted Payback Period*).

4.1 Asumsi

Asumsi-asumsi yang akan digunakan untuk *business development plan* pada perusahaan Empat Sekawan adalah:

- a. Proyeksi perencanaan keuangan untuk *business development plan* Empat Sekawan disusun selama 5 tahun. Terdapat satu periode pengembangan investasi yaitu pada tahun 2011 sedangkan untuk periode operasionalnya sudah dapat berjalan dimulai tahun 2011 hingga 2016.
- b. Periode pengembangan pada tahun 2011 berfokus pada pembangunan 3 *green house* baru, perbaikan 4 *green house* lama dan pembelian fasilitas operasional untuk peningkatan kapasitas produksi paprika pada Empat Sekawan (Pratiwi, 2010).
- c. Setelah mengalami periode pengembangan, diharapkan pada awal tahun 2012 Empat Sekawan dapat memproduksi paprika dengan kapasitas penuh.
- d. Pada tahun 2011 belum ada produksi paprika dikarenakan masih dalam tahap pengembangan. Tetapi untuk menjaga hubungan baik dengan distributor, maka Empat Sekawan tetap akan melakukan penjualan dengan cara membeli produk paprika dari tempat lain (Sifananda, 2010).
- e. Modal usaha diperoleh dari modal sendiri yang berasal dari para investor Empat Sekawan

- f. Penyusutan dan nilai sisa dari fasilitas produksi Empat Sekawan dilakukan dengan metode garis lurus.
- g. Harga jual paprika untuk distributor diperkirakan tidak akan mengikuti harga pasar dikarenakan sudah terikat kontrak dengan PT. Sakinah sebagai distributor sehingga harga jual yang didapat adalah *fixed price*. Adapun penyesuaian harga akan dilakukan pada setiap awal tahun dengan membuat surat perjanjian baru antara Empat Sekawan dengan PT. Sakinah.
- h. Harga jual paprika untuk segmen Horeka (Hotel, restoran dan kafe) diasumsikan 70% dari harga ritel saat ini (Sifananda,2010).
- i. Pajak penghasilan yang digunakan adalah sebesar 25% sesuai dengan UU Pajak Tahun 2008 Pasal 17 Ayat 2a.

4.2 Arus Kas Keluar

Arus kas keluar yang terdapat dalam Empat Sekawan terbagi dua yaitu biaya investasi, biaya produksi dan biaya operasional. Biaya-biaya ini sudah mulai dihitung sejak 2011 kecuali biaya produksi yang baru akan dimulai pada tahun 2012.

4.2.1 Biaya Investasi

Biaya investasi adalah biaya awal yang dikeluarkan sebelum kegiatan operasional dapat dilakukan. Periode investasi pada Empat Sekawan yaitu pada tahun 2011. Pada tahun ini, Empat Sekawan melakukan investasi pada pembangunan 3 *green house* baru, perbaikan 4 *green house* yang lama, membeli ruangan pendingin, mobil box, komputer dan pembuatan *website* (tabel 4.1). Total investasi yang dibutuhkan untuk Empat Sekawan selama periode tersebut adalah sebesar Rp 2.305.000.000. Pembelian mobil box dimaksudkan untuk mempermudah distribusi paprika dan komputer digunakan untuk tempat penyimpanan dan pengolahan data hasil produksi. Menurut Sifananda (2010), pembuatan *website* pertama adalah untuk membuat website Empat Sekawan sehingga publik mengetahui tentang keberadaan perkebunan paprika Empat Sekawan sehingga dapat lebih mudah dikenal, sedangkan untuk *website* kedua adalah untuk membuat *website* tentang makanan-makanan sehat yang berasal dari tanaman

hortikultura sehingga publik mengetahui tentang jenis makanan yang sehat, enak dan bergizi.

Tabel 4.1. Initial Investment Tahun 2011

No.	Initial Investment	Nilai Investasi			
		harga satuan	jumlah unit	total	
1	Bangunan				
	<i>Green house</i>	Rp 335.000.000	3 unit	Rp	1.005.000.000
	<i>Chiller room</i>	50.000.000	1 unit		50.000.000
					<u>1.055.000.000</u>
2	Perbaikan				
	<i>Green house</i>	275.000.000	4 unit		<u>1.100.000.000</u>
3	Kendaraan				
	Mobil box	120.000.000	1 unit		<u>120.000.000</u>
4	Komputer	15.000.000	1 unit		<u>15.000.000</u>
5	Setup website	7.500.000	2 unit		<u>15.000.000</u>
Total Investasi				Rp	<u>2.305.000.000</u>

Sumber: Olahan peneliti

Sebelumnya, dalam 2 hektar lahan yang dimiliki oleh Empat Sekawan terdapat 4 *green house* untuk menanam paprika dan sisanya adalah lahan perkebunan yang ditanami oleh berbagai macam sayuran seperti tomat, kubis, kol dan lain-lain. Masing-masing *green house* tersebut memiliki luas 960m², terbuat dari rangka bambu, dan masih beralaskan tanah. Adapun kendala yang dimiliki adalah kurang maksimalnya produksi paprika dikarenakan kondisi fisik *green house* yang kurang memadai dan masalah hama yang biasa menyerang sayuran paprika. Masalah ini dapat dikurangi dengan mendirikan *green house* yang menggunakan rangka baja dan tanahnya dilapisi dengan *flooring*¹.

¹ Hasil wawancara dengan Bapak Dudi Rusiadi, Kepala Bagian Operasional Saung Mirwan pada tanggal 1 November 2010.

Dari keseluruhan investasi yang kesemuanya merupakan aktiva tetap, berikut adalah rincian umur manfaatnya yang metode penyusutannya menggunakan metode garis lurus dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.2 Umur Aktiva Tetap

Aktiva Tetap	Umur Manfaat
Bangunan	
<i>Green house</i>	5 tahun
<i>Chiller room</i>	5 tahun
Kendaraan	
Mobil box	5 tahun
Komputer	2 tahun

Sumber: Olahan peneliti

4.2.2 Sumber Dana Investasi

Dalam rencana pengembangan bisnis ini, sumber dana investasinya berasal dari modal para investornya dikarenakan masih mempunyai dana dan tidak menginginkan adanya campur tangan dari pihak lain dalam rencana pengembangan usaha Empat Sekawan ini.

4.2.3 Biaya Produksi Paprika

Asumsi yang digunakan untuk membuat proyeksi biaya produksi paprika di Empat Sekawan adalah:

- a. Biaya produksi terdiri dari biaya bahan langsung, biaya buruh langsung dan biaya *overhead*.
- b. Biaya bahan langsung terdiri dari biaya tanam, biaya pupuk, biaya pembelian dan biaya pestisida. Biaya pembelian hanya terjadi pada tahun 2011.
- c. Biaya buruh langsung didapat dari para pekerja perkebunan yang berjumlah 5 orang.
- d. Biaya *overhead* berasal dari biaya seperti biaya listrik, biaya pemeliharaan, biaya transportasi dan lainnya.

Tabel 4.3 Proyeksi Biaya Produksi Tahun 2011-2016

Tahun	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Biaya Bahan Langsung						
<i>Paprika Hijau</i>						
Biaya Tanam	-	30.240.000	32.734.800	35.435.421	38.358.843	41.523.448
Biaya Pupuk	-	58.800.000	63.651.000	68.902.208	74.586.640	80.740.037
Biaya Pesticida	-	23.520.000	25.460.400	27.560.883	29.834.656	32.296.015
Biaya Pembelian	143.410.000	-	-	-	-	-
Sub Total	Rp 143.410.000	112.560.000	121.846.200	131.898.512	142.780.139	154.559.500
<i>Paprika Merah</i>						
Biaya Tanam	-	27.090.000	29.324.925	31.744.231	34.363.130	37.198.089
Biaya Pupuk	-	52.675.000	57.020.688	61.724.894	66.817.198	72.329.617
Biaya Pesticida	-	21.070.000	22.808.275	24.689.958	26.726.879	28.931.847
Biaya Pembelian	208.772.000	-	-	-	-	-
Sub Total	Rp 208.772.000	100.835.000	109.153.888	118.159.083	127.907.208	138.459.552
<i>Paprika Kuning</i>						
Biaya Tanam	-	5.670.000	6.137.775	6.644.141	7.192.283	7.785.646
Biaya Pupuk	-	11.025.000	11.934.563	12.919.164	13.984.995	15.138.757
Biaya Pesticida	-	4.410.000	4.773.825	5.167.666	5.593.998	6.055.503
Biaya Pembelian	17.233.000	-	-	-	-	-
Sub Total	Rp 17.233.000	21.105.000	22.846.163	24.730.971	26.771.276	28.979.906
Total	Rp 369.415.000	234.500.000	253.846.250	274.788.566	297.458.622	321.998.959
Tahun	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Biaya Buruh Langsung						
<i>Paprika Hijau</i>	34.560.000	38.178.432	42.175.714	46.591.511	51.469.642	56.858.514
<i>Paprika Merah</i>	30.960.000	34.201.512	37.782.410	41.738.229	46.108.221	50.935.752
<i>Paprika Kuning</i>	6.480.000	7.158.456	7.907.946	8.735.908	9.650.558	10.660.971
Total	Rp 72.000.000	79.538.400	87.866.070	97.065.648	107.228.421	118.455.237
Tahun	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Biaya Overhead						
Biaya Buruh Tidak Langsung	57.600.000	63.630.720	70.292.856	77.652.518	85.782.737	94.764.190
Biaya Listrik	6.000.000	6.495.000	7.030.838	7.610.882	8.238.779	8.918.479
Biaya Pemeliharaan	-	110.000.000	119.075.000	128.898.688	139.532.829	151.044.288
Biaya Transportasi	40.139.819	78.194.221	129.252.396	152.029.066	233.577.897	268.855.918
Biaya Penyusutan	-	431.000.000	431.000.000	431.000.000	431.000.000	431.000.000
Total	Rp 103.739.819	689.319.941	756.651.090	797.191.153	898.132.243	954.582.874
Total Biaya Produksi	Rp 545.154.819	1.003.358.341	1.098.363.410	1.169.045.367	1.302.819.287	1.395.037.070

Sumber: Olahan peneliti

4.2.4 Biaya Operasional Paprika

Biaya operasional dalam Empat Sekawan didapatkan dari biaya seperti biaya pegawai *sales*, biaya *website*, biaya promosi, dan biaya-biaya lainnya. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.4 dibawah ini:

Tabel 4.4 Proyeksi Biaya Operasional Tahun 2011-2016

Tahun	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Biaya Operasional						
Biaya Pegawai Sales	48.000.000	53.025.600	117.154.761	129.420.864	178.714.036	197.425.395
Biaya Website	2.500.000	2.706.250	2.929.516	3.171.201	3.432.825	3.716.033
Biaya Relasi	6.250.000	8.750.000	13.750.000	15.000.000	20.000.000	22.500.000
Biaya Promosi	5.000.000	16.000.000	32.000.000	32.000.000	42.000.000	43.000.000
Biaya Transportasi	4.000.000	4.330.000	4.687.225	5.073.921	5.492.520	5.945.652
Biaya Perawatan	2.000.000	2.165.000	2.343.613	2.536.961	2.746.260	2.972.826
Biaya Penyusutan	-	31.500.000	31.500.000	24.000.000	24.000.000	24.000.000
Biaya Lain-lain	12.000.000	12.990.000	14.061.675	15.221.763	16.477.559	17.836.957
Total	Rp 79.750.000	131.466.850	218.426.789	226.424.710	292.863.198	317.396.864

Sumber: Olahan peneliti

4.3 Arus Kas Masuk

Arus kas masuk yang terdapat pada Empat Sekawan didapatkan dari penjualan paprika pada tahun 2011 hingga 2016. Sebelum membahas tentang penjualannya, perlu dilihat proyeksi produksi paprika Empat Sekawan terlebih dahulu untuk dapat menentukan pendapatannya.

4.3.1 Proyeksi Produksi Paprika

Saat ini Empat Sekawan memiliki 4 *green house* dan sisanya ditanami oleh sayuran. Pengembangan yang akan dilakukan oleh empat sekawan adalah membangun 3 *green house* baru pada lahan yang dulunya ditanami oleh sayuran sehingga Empat Sekawan lebih berfokus kepada produksi paprikanya. Pada tahun 2011 dilakukan pembangunan 3 *green house* baru dan 4 *green house* yang lama akan mengalami peremajaan Dan pada awal 2012, Empat Sekawan akan dapat menjalankan produksi paprikanya dengan kapasitas penuh dengan menggunakan 7 *green house* sehingga kinerja produksi Empat Sekawan mencapai maksimal.

Satu *green house* dapat menampung 3500 pohon dan satu pohon paprika dalam setahun dapat memproduksi 1,5-3,5 kilo per pohonnya. Adapun kendala yang timbul adalah dari hama pohon paprika yang dapat mengurangi jumlah produksi hingga mencapai asumsi 20% per tahunnya. Dengan dibangunnya *green house* yang baru diharapkan dapat menampung 3840 pohon, tingkat kematian pohon paprika akan ditekan hingga mencapai 5% per tahunnya dan produksi paprika akan mencapai maksimal per pohonnya. Adapun asumsi produksi yang digunakan adalah asumsi *expected* dengan jumlah produksi 2,5 kg per pohon. Sesuai dengan asumsi Pratiwi (2010), maka untuk proyeksi produksi paprika Empat Sekawan dapat dilihat pada tabel 4.5.

Tabel 4.5 Proyeksi Produksi Paprika Tahun 2011-2016

Tahun		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Paprika Hijau	Kg	-	27.326	38.803	38.803	57.856	57.856
Paprika Merah		-	23.774	34.923	34.923	52.070	52.070
Paprika Kuning		-	2.733	3.880	3.880	5.786	5.786
Total	Kg	-	53.833	77.606	77.606	115.712	115.712

Sumber: Pratiwi (2010)

4.3.2 Distribusi Penjualan Paprika

Selama ini Empat Sekawan memiliki *single buyer* yaitu sebuah distributor yang bernama PT. Sakinah. Untuk rencana pengembangannya menurut Sifananda (2010), Empat Sekawan akan menjual paprika ke distributor-distributor lain dan juga menjual kepada segmen pasar Horeka (Hotel, Restoran dan Kafe). Untuk pasar Horeka, Empat Sekawan berencana untuk mengambil *market share* sebesar 10% pada 2011 dan diharapkan dapat meningkat menjadi 35% pada tahun 2016. Untuk proyeksi penjualan paprika ke pasar Horeka dapat dilihat pada tabel 4.6.

4.3.3 Harga Pokok Penjualan Paprika

Setelah mendapatkan proyeksi biaya produksi dan biaya operasional untuk masing-masing paprika, penulis dapat memperhitungkan harga produksi paprika per unitnya supaya penulis dapat menentukan harga jualnya. Untuk harga pokok penjualannya dapat dilihat pada tabel 4.7.

Tabel 4.6 Proyeksi Penjualan Paprika ke Pasar Horeka

Tahun		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Penjualan Paprika	Kg	7.363	8.836	14.726	18.408	22.090	25.771
Paprika Hijau		3.534	4.241	7.069	8.836	10.603	12.370
Paprika Merah		3.166	3.799	6.332	7.915	9.499	11.082
Paprika Kuning		663	795	1.325	1.657	1.988	2.319

Sumber: Sifananda (2010)

Tabel 4.7 Harga Pokok Penjualan Masing-masing Paprika Tahun 2011-2016

Tahun		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Paprika Hijau							
Biaya Bahan Langsung		143.410.000	112.560.000	121.846.200	131.898.512	142.780.139	154.559.500
Biaya Buruh Langsung		34.560.000	38.178.432	42.175.714	46.591.511	51.469.642	56.858.514
Biaya Overhead		49.795.113	330.873.571	363.192.523	382.651.754	431.103.477	458.199.779
Harga Pokok Penjualan	Rp	227.765.113	481.612.003	527.214.437	561.141.776	625.353.258	669.617.793
Produksi	Kg	14.341	27.326	38.803	38.803	57.856	57.856
HPP Per Kg	Rp	Rp15.882	Rp17.625	Rp13.587	Rp14.461	Rp10.809	Rp11.574
Paprika Merah							
Biaya Bahan Langsung		208.772.000	100.835.000	109.153.888	118.159.083	127.907.208	138.459.552
Biaya Buruh Langsung		30.960.000	34.201.512	37.782.410	41.738.229	46.108.221	50.935.752
Biaya Overhead		44.608.122	296.407.574	325.359.969	342.792.196	386.196.864	410.470.636
Harga Pokok Penjualan	Rp	284.340.122	431.444.086	472.296.266	502.689.508	560.212.293	599.865.940
Produksi	Kg	10.988	23.774	34.923	34.923	52.070	52.070
HPP Per Kg	Rp	Rp25.877	Rp18.148	Rp13.524	Rp14.394	Rp10.759	Rp11.520
Paprika Kuning							
Biaya Bahan Langsung		17.233.000	21.105.000	22.846.163	24.730.971	26.771.276	28.979.906
Biaya Buruh Langsung		6.480.000	7.158.456	7.907.946	8.735.908	9.650.558	10.660.971
Biaya Overhead		9.336.584	62.038.795	68.098.598	71.747.204	80.831.902	85.912.459
Harga Pokok Penjualan	Rp	33.049.584	90.302.251	98.852.707	105.214.083	117.253.736	125.553.336
Produksi	Kg	907	2.733	3.880	3.880	5.786	5.786
HPP Per Kg	Rp	Rp36.438	Rp33.041	Rp25.478	Rp27.117	Rp20.265	Rp21.700

Sumber: Olahan peneliti

4.3.4 Harga Penjualan Paprika

Harga jual paprika dibagi menjadi dua yaitu harga jual kepada distributor dan harga jual ke pasar Horeka. Harga jual paprika adalah harga yang disetujui oleh kedua belah pihak dengan ikatan kontrak yang dapat diperbaharui setiap tahunnya, sehingga harga jual paprika tidak akan dipengaruhi oleh fluktuasi

supply demand pasar dikarenakan merupakan *fixed price*. Berikut adalah tabel histori harga jual kepada distributor yang disetujui mulai tahun 2006 hingga tahun 2010:

Tabel 4.8 Histori Harga Penjualan Paprika ke Distributor

Tahun	Rp	Harga		
		P.Hijau	P.Merah	P.Kuning
2006		7000	10000	10000
2007		7400	9400	12000
2008		8500	14000	16000
2009		9500	16000	17000
2010		9500	16000	17000

Harga per Kg

Sumber: Agro Prima Empat Sekawan

Dapat dilihat dari tabel 4.8 diatas bahwa harga paprika hijau mengalami peningkatan sebesar 10% tiap tahunnya sedangkan untuk paprika merah dan paprika kuning mengalami peningkatan 20% pada tahun 2010. Dikarenakan persentasi peningkatan yang tidak konsisten tiap tahunnya, maka diasumsikan untuk harga penjualan per kg tiap tahunnya akan meningkat sebesar 10%.

Menurut Sifananda (2010), untuk harga jual ke pasar Horeka ditetapkan sebesar 70% dari harga retail pada tahun 2010 yaitu Rp16.000 untuk paprika hijau dan Rp26.000 untuk paprika merah dan paprika kuning. Untuk kenaikan harga pertahunnya akan diasumsikan mengalami peningkatan sebesar 10%.

4.3.5 Proyeksi Penjualan Paprika

Proyeksi penjualan paprika Empat Sekawan dapat diketahui menggunakan asumsi sebagai berikut:

- a. Produksi paprika 2011 hingga 2016 dilihat dari Tabel 4.5.
- b. Harga jual paprika hijau kepada distributor pada 2011 adalah Rp11.550, paprika merah adalah Rp21.450 dan paprika kuning adalah Rp23.100. Sedangkan untuk harga jual kepada segmen Horeka (Hotel, Restoran dan Kafe) menurut Sifananda (2010) adalah Rp16.000 dan untuk paprika merah dan paprika

kuning adalah Rp26.000.

- c. Diasumsikan untuk kenaikan harga jual per tahunnya akan mengalami peningkatan sebesar 10% per tahunnya.
- d. Total penjualan paprika kepada distributor dapat dilihat pada tabel 4.9 sedangkan total penjualan paprika kepada horeka dapat dilihat pada tabel 4.10.
- e. Untuk total penjualan paprika keseluruhan, dapat dilihat pada tabel 4.11.

Tabel 4.9 Proyeksi Penjualan Paprika kepada Distributor Tahun 2011-2016

Tahun		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Paprika Hijau							
Porsi Jual	Kg	10.807	23.085	31.734	29.967	47.253	45.486
Harga Jual	Rp	11.550	12.705	13.976	15.373	16.910	18.601
Penjualan	Rp	124.820.850	293.292.343	443.503.101	460.686.649	799.064.870	846.099.574
Paprika Merah							
Porsi Jual	Kg	7.822	19.975	28.591	27.008	42.571	40.988
Harga Jual	Rp	21.450	23.595	25.955	28.550	31.405	34.545
Penjualan	Rp	167.781.900	471.300.423	742.055.974	771.064.488	1.336.954.737	1.415.961.740
Paprika Kuning							
Porsi Jual	Kg	244	1.938	2.555	2.223	3.798	3.467
Harga Jual	Rp	23.100	25.410	27.951	30.746	33.821	37.203
Penjualan	Rp	5.636.400	49.238.848	71.404.295	68.357.189	128.448.892	128.966.863
Total Penjualan Distributor	Rp	298.239.150	813.831.614	1.256.963.370	1.300.108.326	2.264.468.498	2.391.028.177

Sumber: Olahan peneliti

Tabel 4.10 Proyeksi Penjualan Paprika kepada Horeka Tahun 2011-2016

Tahun		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Paprika Hijau							
Porsi Jual	Kg	3.534	4.241	7.069	8.836	10.603	12.370
Harga Jual	Rp	17.000	18.700	20.570	22.627	24.890	27.379
Penjualan	Rp	60.078.000	79.310.500	145.402.583	199.928.552	263.905.688	338.678.967
Paprika Merah							
Porsi Jual	Kg	3.166	3.799	6.332	7.915	9.499	11.082
Harga Jual	Rp	29.000	31.900	35.090	38.599	42.459	46.705
Penjualan	Rp	91.814.000	121.201.217	222.202.232	305.528.069	403.297.050	517.564.548
Paprika Kuning							
Porsi Jual	Kg	663	795	1.325	1.657	1.988	2.319
Harga Jual	Rp	29.000	31.900	35.090	38.599	42.459	46.705
Penjualan	Rp	19.227.000	25.367.697	46.507.444	63.947.735	84.411.011	108.327.464
Total Penjualan Horeka	Rp	171.119.000	225.879.414	414.112.259	569.404.356	751.613.749	964.570.978

Sumber: Olahan peneliti

Tabel 4.11 Proyeksi Total Penjualan Paprika Tahun 2011-2016

Tahun		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total Penjualan Distributor	Rp	298.239.150	813.831.614	1.256.963.370	1.300.108.326	2.264.468.498	2.391.028.177
Total Penjualan Horeka		171.119.000	225.879.414	414.112.259	569.404.356	751.613.749	964.570.978
Grand Total Penjualan	Rp	469.358.150	1.039.711.027	1.671.075.628	1.869.512.681	3.016.082.248	3.355.599.155

Sumber: Olahan peneliti

4.4 Laporan Keuangan

Laporan keuangan digunakan untuk menggambarkan kinerja suatu perusahaan. Laporan keuangan yang digunakan oleh Empat Sekawan terdiri dari tiga macam laporan yaitu laporan laba rugi (*income statement*), laporan arus kas (*cash flow*) dan laporan meraca (*balance sheet*).

4.4.1 Laporan Laba Rugi (*Income Statement*)

Laporan laba rugi adalah laporan keuangan yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dengan menjabarkan unsur-unsur pendapatan dan biaya sehingga menghasilkan laba atau rugi bersih. Pada tahun 2011 dan 2012, Empat Sekawan

mendapatkan kerugian sebesar Rp170.546.669 dan Rp95.114.163 yang disebabkan besarnya biaya investasi dan kinerja produksi yang belum maksimal. Tetapi pada tahun 2013 hingga 2016 Empat Sekawan mulai mendapatkan keuntungan berturut-turu sebesar Rp265.714.072, Rp355.531.954, Rp1.065.299.822 dan Rp1.232.373.917. Laporan laba rugi Empat Sekawan dapat dilihat dengan jelas pada tabel 4.12.

Tabel 4.12 Laporan Laba Rugi Empat Sekawan Tahun 2011-2016

Tahun		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Penjualan	Rp	469.358.150	1.039.711.027	1.671.075.628	1.869.512.681	3.016.082.248	3.355.599.155
Harga Pokok Penjualan		545.154.819	1.003.358.341	1.098.363.410	1.169.045.367	1.302.819.287	1.395.037.070
Laba Kotor	Rp	(75.796.669)	36.352.687	572.712.218	700.467.314	1.713.262.961	1.960.562.086
Beban Setup Website		15.000.000	-	-	-	-	-
Beban Operasional		79.750.000	131.466.850	218.426.789	226.424.710	292.863.198	317.396.864
Laba Operasional	Rp	(170.546.669)	(95.114.163)	354.285.430	474.042.605	1.420.399.763	1.643.165.222
Pajak Penghasilan		-	-	88.571.357	118.510.651	355.099.941	410.791.306
Laba Bersih	Rp	(170.546.669)	(95.114.163)	265.714.072	355.531.954	1.065.299.822	1.232.373.917
Laba Bersih (%)		-36%	-9%	16%	19%	35%	37%

Sumber: Olahan peneliti

4.4.2 Laporan Arus Kas (*Cash Flow*)

Laporan arus kas adalah laporan keuangan yang digunakan untuk menunjukkan aliran masuk dan keluar kas perusahaan. Pada tahun 2011, Empat Sekawan mendapatkan arus kas bersih sebesar negatif Rp155.546.669, pada tahun 2012 sebesar Rp367.385.537, pada tahun 2013 sebesar Rp728.214.072, pada tahun 2014 sebesar Rp810.531.954, pada tahun 2015 sebesar Rp1.520.299.822 dan pada tahun 2016 sebesar Rp1.687.373.917. Laporan arus kas Empat Sekawan dapat dilihat dengan jelas pada tabel 4.13.

4.4.3 Laporan Neraca (*Balance Sheet*)

Laporan neraca adalah laporan keuangan yang menunjukkan posisi keuangan suatu perusahaan pada periode tersebut. Total aset yang dimiliki oleh Empat Sekawan dari tahun 2011 hingga 2016 berturut-turut adalah Rp2.134.453.331, Rp2.039.339.168, Rp2.305.053.240, Rp2.660.585.194, Rp3.725.885.015 dan Rp4.958.258.932. Laporan neraca Empat Sekawan dapat dilihat pada tabel 4.14.

Tabel 4.13 Laporan Arus Kas Empat Sekawan Tahun 2011-2016

Tahun		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Penerimaan Kas							
Saldo Kas Awal Tahun		-	(155.546.669)	211.839.168	940.053.240	1.750.585.194	3.270.885.015
Penjualan	Rp	469.358.150	1.039.711.027	1.671.075.628	1.869.512.681	3.016.082.248	3.355.599.155
Setoran Modal Sendiri		2.305.000.000	-	-	-	-	-
Jumlah Kas Tersedia	Rp	2.774.358.150	884.164.358	1.882.914.796	2.809.565.921	4.766.667.441	6.626.484.171
Pengeluaran Kas							
Biaya Investasi	Rp	2.305.000.000	-	-	-	-	-
Biaya Bahan Langsung		369.415.000	234.500.000	253.846.250	274.788.566	297.458.622	321.998.959
Biaya Buruh Langsung		72.000.000	79.538.400	87.866.070	97.065.648	107.228.421	118.455.237
Biaya <i>Overhead</i>		103.739.819	258.319.941	325.651.090	366.191.153	467.132.243	523.582.874
Biaya Operasional		79.750.000	99.966.850	186.926.789	202.424.710	268.863.198	293.396.864
Pembayaran Pajak		-	-	88.571.357	118.510.651	355.099.941	410.791.306
Jumlah Pengeluaran Kas	Rp	2.929.904.819	672.325.191	942.861.556	1.058.980.728	1.495.782.426	1.668.225.239
Saldo Kas Akhir Tahun	Rp	(155.546.669)	211.839.168	940.053.240	1.750.585.194	3.270.885.015	4.958.258.932
Aliran Kas Tiap Tahun		(155.546.669)	367.385.837	728.214.072	810.531.954	1.520.299.822	1.687.373.917

Sumber: Olahan peneliti

Tabel 4.14 Laporan Neraca Empat Sekawan Tahun 2011-2016

Tahun		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Aktiva Lancar							
Kas		(155.546.669)	211.839.168	940.053.240	1.750.585.194	3.270.885.015	4.958.258.932
Piutang		-	-	-	-	-	-
Total Aktiva Lancar	Rp	(155.546.669)	211.839.168	940.053.240	1.750.585.194	3.270.885.015	4.958.258.932
Aktiva Tetap							
Bangunan, Mesin dan Lainnya		2.290.000.000	2.290.000.000	2.290.000.000	2.290.000.000	2.290.000.000	2.290.000.000
Akumulasi Penyusutan		-	462.500.000	925.000.000	1.380.000.000	1.835.000.000	2.290.000.000
Total Aktiva Tetap		2.290.000.000	1.827.500.000	1.365.000.000	910.000.000	455.000.000	0
Total Aktiva	Rp	2.134.453.331	2.039.339.168	2.305.053.240	2.660.585.194	3.725.885.015	4.958.258.932
Ekuitas							
Ekuitas		2.305.000.000	2.305.000.000	2.305.000.000	2.305.000.000	2.305.000.000	2.305.000.000
Laba Ditahan		(170.546.669)	(265.660.832)	53.240	355.585.194	1.420.885.015	2.653.258.932
Total Ekuitas		2.134.453.331	2.039.339.168	2.305.053.240	2.660.585.194	3.725.885.015	4.958.258.932
Total Hutang dan Ekuitas	Rp	2.134.453.331	2.039.339.168	2.305.053.240	2.660.585.194	3.725.885.015	4.958.258.932

Sumber: Olahan peneliti

4.5 Discount Rate

Discount rate digunakan untuk mendiskontokan cashflow perusahaan dan sulit untuk menentukannya karena tergantung asumsi masing-masing orang dalam penentuannya. Dalam tesis ini penulis memutuskan untuk menggunakan metode *Capital Asset Pricing Model* (CAPM) dalam menentukan *discount rate*.

Perhitungan *beta* didapat dari hasil regresi nilai saham dari empat sampel perusahaan yang bergerak dalam usaha agrobisnis yaitu PT. Astra Agro Lestari Tbk. (AALI), PT. PP London Sumatera Indonesia Tbk. (LSIP), PT. Sampoerna Agro Tbk. (SGRO) dan PT. Bakrie Sumatera Plantations Tbk. (UNSP). Beta Unlevered dari masing-masing perusahaan adalah AALI 0,81228664; LSIP 1,52627283; SGRO 0,99531766; dan UNSP 1,18081213. Dari kesemuanya didapatkan beta portofolio sebesar 1,12867232.

Risk free rate didapat dari *government bonds* Indonesia dengan jangka waktu 5 tahun yaitu 10,75%² sedangkan untuk *market risk premium* menggunakan *total risk premium* untuk Indonesia yang didapat dari hasil penelitian Damodaran terkini yaitu sebesar 9%³. Dengan menggunakan metode perhitungan CAPM dalam menentukan *discount rate* maka didapat nilai sebesar 20,91%. Nilai ini akan digunakan untuk mendiskontokan *cash flow* perusahaan. Adapun untuk perhitungan lebih detail dapat melihat ke lampiran 2.

4.6 Analisis Kelayakan Investasi

Seperti yang telah dijelaskan pada bab 2, analisis kelayakan investasi yang dilakukan oleh Empat Sekawan ada empat cara yaitu *Net Present Value* (NPV), *Internal Rate of Return* (IRR), *Payback Period* (PP), *Discounted Payback Period* (DPP) dan *Profitability Index* (PI). Penulis menggunakan metode-metode ini dikarenakan menggunakan aspek *time value of money*. Hasil analisis kelayakan investasi dapat dilihat pada tabel 4.15.

² <http://www.ibpa.co.id>

³ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

Tabel 4.15 Hasil Analisis Kelayakan Investasi Empat Sekawan

Tahun		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Arus Kas	Rp	(155.546.669)	367.385.837	728.214.072	810.531.954	1.520.299.822	1.687.373.917
Discount Factor		1	0,8271	0,6840	0,5657	0,4679	0,3870
Present Value		(155.546.669)	303.850.663	498.120.740	458.546.600	711.345.126	652.980.520
NPV	Rp	2.469.296.980					
IRR		25,84%					
PI		1,07					
PP		4,36					
DPP		5,74					

Sumber: Olahan peneliti

Dapat dilihat dari tabel 4.15 bahwa rencana pengembangan Empat Sekawan mempunyai nilai manfaat bersih selama umur usaha sebesar Rp2.469.296.980. *Internal Rate of Return* yang bernilai 25,84%. *Profitability Index* yang bernilai 1,07 yang berarti setiap Rp1 yang dikeluarkan akan menghasilkan manfaat bersih sebesar Rp1,07. *Payback Period* dan *Discounted Payback Period* memiliki nilai berturut-turut yaitu sebesar 4,36 dan 5,74 yang berarti memerlukan waktu 4,36 tahun untuk dapat mengembalikan biaya investasi bila dihitung secara PP dan memerlukan waktu 5,74 tahun bila dihitung dengan cara DPP.

Ada faktor-faktor yang dapat terjadi sehingga pengembalian mungkin tidak akan tercapai. Untuk lebih jelasnya akan dibahas pada analisis sensitivitas.

4.7 Analisis Break-Even Point

Sebelum menganalisis *Break Even Point*, terdapat beberapa asumsi yang akan digunakan:

- a. *Sales price* adalah harga jual rata-rata dari paprika hijau, paprika merah dan paprika kuning pada tahun 2011 hingga tahun 2016 yaitu sebesar Rp24.047 per kg paprika.
- c. *Variable cost* adalah biaya variabel rata-rata dari paprika pada tahun 2011 hingga tahun 2016 yang meliputi biaya bahan langsung, biaya buruh langsung, biaya buruh tidak langsung dan biaya transportasi yaitu sebesar Rp7.855 per

kg paprika.

- d. *Fixed cost* adalah biaya tetap rata-rata dari paprika pada tahun 2011 hingga tahun 2016 yang meliputi biaya listrik, biaya pemeliharaan dan biaya penyusutan yaitu sebesar Rp6.102 per kg paprika.
- e. *Depreciation cost* adalah nilai depresiasi dari investasi yang dilakukan pada tahun 2011 yang meliputi pembangunan *green house* baru, perbaikan *green house* lama dan pembelian *chiller room* yaitu sebesar Rp431.000.000.
- f. *Annuity* yang digunakan adalah *annuity* pada jangka waktu 5 tahun dengan nilai 20% yang bernilai 2,9906.
- g. Metode yang digunakan adalah metode menghitung BEP nilai sekarang.

Setelah melakukan analisis dengan metode nilai sekarang, tercapai BEP pada titik penjualan 54.595 kg paprika. Adapun untuk lebih jelasnya dapat melihat tabel 4.16 di bawah ini.

Tabel 4.16 Hasil BEP Nilai Sekarang Empat Sekawan

<i>Initial Investment</i>	2.305.000.000
<i>Annuity (5 thn 20%)</i>	2,9906
EAC	770.748.345
<i>Sales price</i>	24.047
<i>Variabel cost</i>	7.855
<i>Fixed cost</i>	6.102
<i>Depreciation</i>	431.000.000
<i>Tax cost</i>	0,25
BEP (Kg)	54.595

Sumber: Olahan peneliti

4.8 Analisis Sensitivitas

Analisis sensitivitas dilakukan untuk meneliti tingkat kesensitifan suatu hasil perubahan *Net Present Value* (NPV) jika terjadi perubahan pada asumsi yang telah digunakan sebelumnya. Dalam kasus Empat Sekawan, analisis kepekaan yang digunakan adalah banyaknya produksi paprika yang dihasilkan oleh tiap pohon. Ada tiga tipe sensitivitas yaitu *pessimistic*, *expected* dan *optimistic* yang asumsi

dari tiap-tiap tipenya dapat dilihat pada tabel 4.17.

Tabel 4.17 Jumlah Produksi Paprika pada Tiap Tipe Sensitivitas

<i>Pessimistic</i>	<i>Expected</i>	<i>Optimistic</i>
1,5 Kg	2,5 Kg	3,5 Kg

Sumber: Olahan peneliti

Dalam kondisi *pessimistic*, jumlah produksi paprika hanya 1,5 kg per pohonnya. Untuk proyeksi produksi paprika dalam kondisi ini dapat melihat pada tabel 4.18. Untuk melihat laporan keuangannya (laba rugi, arus kas dan neraca) dapat dilihat pada tabel 4.19, 4.20 dan 4.21; sedangkan untuk hasil analisis kelayakan investasinya dapat dilihat pada tabel 4.22.

Tabel 4.18 Proyeksi Paprika Tahun 2011-2016 Kondisi *Pessimistic*

Tahun		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Paprika Hijau	Kg	-	16.396	23.282	23.282	34.714	34.714
Paprika Merah		-	14.264	20.954	20.954	31.242	31.242
Paprika Kuning		-	1.640	2.328	2.328	3.472	3.472
Total	Kg	-	32.300	46.564	46.564	69.427	69.427

Sumber: Pratiwi (2010)

Tabel 4.19 Laporan Laba Rugi Tahun 2011-2016 Kondisi *Pessimistic*

Tahun		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Penjualan	Rp	469.358.150	648.683.071	1.048.215.544	1.184.366.589	1.892.359.202	2.119.503.806
Harga Pokok Penjualan		545.154.819	979.896.663	1.060.991.805	1.127.936.601	1.235.395.904	1.320.871.349
Laba Kotor	Rp	(75.796.669)	(331.213.592)	(12.776.261)	56.429.988	656.963.298	798.632.457
Beban Setup Website		15.000.000	-	-	-	-	-
Beban Operasional		79.750.000	131.466.850	218.426.789	226.424.710	292.863.198	317.396.864
Laba Operasional	Rp	(170.546.669)	(462.680.442)	(231.203.049)	(169.994.722)	364.100.100	481.235.593
Pajak Penghasilan		-	-	-	-	91.025.025	120.308.898
Laba Bersih	Rp	(170.546.669)	(462.680.442)	(231.203.049)	(169.994.722)	273.075.075	360.926.695
Laba Bersih (%)		-36%	-71%	-22%	-14%	14%	17%

Sumber: Olahan peneliti

Tabel 4.20 Laporan Arus Kas Tahun 2011-2016 Kondisi *Pessimistic*

Tahun		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Penerimaan Kas							
Saldo Kas Awal Tahun		-	(155.546.669)	(155.727.111)	75.569.840	360.575.118	1.088.650.193
Penjualan	Rp	469.358.150	648.683.071	1.048.215.544	1.184.366.589	1.892.359.202	2.119.503.806
Setoran Modal Sendiri		2.305.000.000	-	-	-	-	-
Jumlah Kas Tersedia	Rp	2.774.358.150	493.136.402	892.488.434	1.259.936.429	2.252.934.320	3.208.153.998
Pengeluaran Kas							
Biaya Investasi	Rp	2.305.000.000	-	-	-	-	-
Biaya Bahan Langsung		369.415.000	234.500.000	253.846.250	274.788.566	297.458.622	321.998.959
Biaya Buruh Langsung		72.000.000	79.538.400	87.866.070	97.065.648	107.228.421	118.455.237
Biaya <i>Overhead</i>		103.739.819	234.858.263	288.279.485	325.082.388	399.708.860	449.417.153
Biaya Operasional		79.750.000	99.966.850	186.926.789	202.424.710	268.863.198	293.396.864
Pembayaran Pajak		-	-	-	-	91.025.025	120.308.898
Jumlah Pengeluaran Kas	Rp	2.929.904.819	648.863.513	816.918.594	899.361.311	1.164.284.127	1.303.577.111
Saldo Kas Akhir Tahun	Rp	(155.546.669)	(155.727.111)	75.569.840	360.575.118	1.088.650.193	1.904.576.888
Aliran Kas Tiap Tahun		(155.546.669)	(180.442)	231.296.951	285.005.278	728.075.075	815.926.695

Sumber: Olahan peneliti

Tabel 4.21 Laporan Neraca Tahun 2011-2016 Kondisi *Pessimistic*

Tahun		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Aktiva Lancar							
Kas		(155.546.669)	(155.727.111)	75.569.840	360.575.118	1.088.650.193	1.904.576.888
Piutang		-	-	-	-	-	-
Total Aktiva Lancar	Rp	(155.546.669)	(155.727.111)	75.569.840	360.575.118	1.088.650.193	1.904.576.888
Aktiva Tetap							
Bangunan, Mesin dan Lainnya		2.290.000.000	2.290.000.000	2.290.000.000	2.290.000.000	2.290.000.000	2.290.000.000
Akumulasi Penyusutan		-	462.500.000	925.000.000	1.380.000.000	1.835.000.000	2.290.000.000
Total Aktiva Tetap		2.290.000.000	1.827.500.000	1.365.000.000	910.000.000	455.000.000	-
Total Aktiva	Rp	2.134.453.331	1.671.772.889	1.440.569.840	1.270.575.118	1.543.650.193	1.904.576.888
Ekuitas							
Ekuitas		2.305.000.000	2.305.000.000	2.305.000.000	2.305.000.000	2.305.000.000	2.305.000.000
Laba Ditahan		(170.546.669)	(633.227.111)	(864.430.160)	(1.034.424.882)	(761.349.807)	(400.423.112)
Total Ekuitas		2.134.453.331	1.671.772.889	1.440.569.840	1.270.575.118	1.543.650.193	1.904.576.888
Total Hutang dan Ekuitas	Rp	2.134.453.331	1.671.772.889	1.440.569.840	1.270.575.118	1.543.650.193	1.904.576.888

Sumber: Olahan peneliti

Tabel 4.22 Hasil Analisis Kelayakan Investasi Kondisi *Pessimistic*

Tahun		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Arus Kas	Rp	(155.546.669)	(180.442)	231.296.951	285.005.278	728.075.075	815.926.695
Discount Factor		1	0,8271	0,6840	0,5657	0,4679	0,3870
Present Value		(155.546.669)	(149.237)	158.214.202	161.237.568	340.664.814	315.747.584
NPV	Rp	820.168.262					
IRR		0,22%					
PI		0,36					
PP		> 6					
DPP		> 6					

Sumber: Olahan peneliti

Dalam kondisi *optimistic*, jumlah produksi paprika mencapai 3,5 kg per pohonnya. Untuk proyeksi produksi paprika dalam kondisi ini dapat dilihat pada tabel 4.23. Untuk melihat laporan keuangannya (laba rugi, arus kas dan neraca) dapat dilihat pada tabel 4.24, 4.25 dan 4.26; sedangkan untuk hasil analisis kelayakan investasinya dapat dilihat pada tabel 4.27.

Tabel 4.23 Proyeksi Paprika Tahun 2011-2016 Kondisi *Optimistic*

Tahun		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Paprika Hijau	Kg	-	38.256	54.324	54.324	80.998	80.998
Paprika Merah		-	33.284	48.892	48.892	72.898	72.898
Paprika Kuning		-	3.826	5.432	5.432	8.100	8.100
Total	Kg	-	75.366	108.648	108.648	161.997	161.997

Sumber: Pratiwi (2010)

Tabel 4.24 Laporan Laba Rugi Tahun 2011-2016 Kondisi *Optimistic*

Tahun		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Penjualan	Rp	469.358.150	1.430.738.983	2.293.935.712	2.554.658.774	4.139.805.293	4.591.694.505
Harga Pokok Penjualan		545.154.819	1.026.820.018	1.135.735.015	1.210.154.133	1.370.242.669	1.469.202.791
Laba Kotor	Rp	(75.796.669)	403.918.965	1.158.200.697	1.344.504.641	2.769.562.623	3.122.491.715
Beban Setup Website		15.000.000	-	-	-	-	-
Beban Operasional		79.750.000	131.466.850	218.426.789	226.424.710	292.863.198	317.396.864
Laba Operasional	Rp	(170.546.669)	272.452.115	939.773.908	1.118.079.932	2.476.699.425	2.805.094.851
Pajak Penghasilan		-	68.113.029	234.943.477	279.519.983	619.174.856	701.273.713
Laba Bersih	Rp	(170.546.669)	204.339.087	704.830.431	838.559.949	1.857.524.569	2.103.821.138
Laba Bersih (%)		-36%	14%	31%	33%	45%	46%

Sumber: Olahan peneliti

Tabel 4.25 Laporan Arus Kas Tahun 2011-2016 Kondisi *Optimistic*

Tahun		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Penerimaan Kas							
Saldo Kas Awal Tahun		-	(155.546.669)	511.292.418	1.678.622.849	2.972.182.798	5.284.707.366
Penjualan	Rp	469.358.150	1.430.738.983	2.293.935.712	2.554.658.774	4.139.805.293	4.591.694.505
Setoran Modal Sendiri		2.305.000.000	-	-	-	-	-
Jumlah Kas Tersedia	Rp	2.774.358.150	1.275.192.314	2.805.228.130	4.233.281.623	7.111.988.091	9.876.401.872
Pengeluaran Kas							
Biaya Investasi	Rp	2.305.000.000	-	-	-	-	-
Biaya Bahan Langsung		369.415.000	234.500.000	253.846.250	274.788.566	297.458.622	321.998.959
Biaya Buruh Langsung		72.000.000	79.538.400	87.866.070	97.065.648	107.228.421	118.455.237
Biaya <i>Overhead</i>		103.739.819	281.781.618	363.022.695	407.299.919	534.555.626	597.748.595
Biaya Operasional		79.750.000	99.966.850	186.926.789	202.424.710	268.863.198	293.396.864
Pembayaran Pajak		-	68.113.029	234.943.477	279.519.983	619.174.856	701.273.713
Jumlah Pengeluaran Kas	Rp	2.929.904.819	763.899.897	1.126.605.281	1.261.098.825	1.827.280.724	2.032.873.367
Saldo Kas Akhir Tahun	Rp	(155.546.669)	511.292.418	1.678.622.849	2.972.182.798	5.284.707.366	7.843.528.505
Aliran Kas Tiap Tahun		(155.546.669)	666.839.087	1.167.330.431	1.293.559.949	2.312.524.569	2.558.821.138

Sumber: Olahan peneliti

Tabel 4.26 Laporan Neraca Tahun 2011-2016 Kondisi *Optimistic*

Tahun		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Aktiva Lancar							
Kas		(155.546.669)	511.292.418	1.678.622.849	2.972.182.798	5.284.707.366	7.843.528.505
Piutang		-	-	-	-	-	-
Total Aktiva Lancar	Rp	(155.546.669)	511.292.418	1.678.622.849	2.972.182.798	5.284.707.366	7.843.528.505
Aktiva Tetap							
Bangunan, Mesin dan Lainnya		2.290.000.000	2.290.000.000	2.290.000.000	2.290.000.000	2.290.000.000	2.290.000.000
Akumulasi Penyusutan		-	462.500.000	925.000.000	1.380.000.000	1.835.000.000	2.290.000.000
Total Aktiva Tetap		2.290.000.000	1.827.500.000	1.365.000.000	910.000.000	455.000.000	-
Total Aktiva	Rp	2.134.453.331	2.338.792.418	3.043.622.849	3.882.182.798	5.739.707.366	7.843.528.505
Ekuitas							
Ekuitas		2.305.000.000	2.305.000.000	2.305.000.000	2.305.000.000	2.305.000.000	2.305.000.000
Laba Ditahan		(170.546.669)	33.792.418	738.622.849	1.577.182.798	3.434.707.366	5.538.528.505
Total Ekuitas		2.134.453.331	2.338.792.418	3.043.622.849	3.882.182.798	5.739.707.366	7.843.528.505
Total Hutang dan Ekuitas	Rp	2.134.453.331	2.338.792.418	3.043.622.849	3.882.182.798	5.739.707.366	7.843.528.505

Sumber: Olahan peneliti

Tabel 4.27 Hasil Analisis Kelayakan Investasi Kondisi *Optimistic*

Tahun		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Arus Kas	Rp	(155.546.669)	666.839.087	1.167.330.431	1.293.559.949	2.312.524.569	2.558.821.138
Discount Factor		1	0,8271	0,6840	0,5657	0,4679	0,3870
Present Value		(155.546.669)	551.516.902	798.489.786	731.812.624	1.082.025.438	990.213.456
NPV	Rp	3.998.511.537					
IRR		49%					
PI		1,73					
PP		3,27					
DPP		4,38					

Sumber: Olahan peneliti

Setelah melakukan analisis kelayakan investasi dari tiap-tiap tipe sensitivitas kondisi (*pessimistic*, *expected* dan *optimistic*) diperoleh kesimpulan rencana pengembangan usaha paprika Empat Sekawan layak secara finansial pada kondisi *expected* dan *optimistic* dikarenakan nilai IRR yang tinggi, nilai PI yang diatas 1 dan hasil NPV yang positif. Pengembangan investasi ini tidak layak dilakukan pada kondisi *pessimistic* dikarenakan meskipun nilai NPV yang positif tetapi nilai IRR yang terlalu kecil, nilai PI yang kurang dari 1 dan jangka waktu pengembalian hingga mencapai lebih dari 6 tahun.

4.9 Perbandingan Investasi

Seperti yang telah dibahas pada bab 3, perlu adanya perbandingan investasi antara investasi yang dilakukan oleh Empat Sekawan dengan investasi lain yang dijadikan patokan dalam tesis ini adalah investasi berupa Obligasi Republik Indonesia (ORI) dan SUKUK. Untuk hasil investasi obligasi dapat dilihat dari tabel 4.19 dibawah ini.

Tabel 4.28 Hasil Investasi dari Rata-rata Obligasi

	Tahun	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total
Investasi	Rp	2.305.000.000						
suku bunga		9,76%						
return	Rp	224.968.000	224.968.000	224.968.000	224.968.000	224.968.000	224.968.000	
Discount Factor		1	0,8271	0,6840	0,5657	0,4679	0,3870	
Present Value	Rp	224.968.000	186.062.360	153.885.006	127.272.356	105.262.059	87.058.192	884.507.973

Sumber: Olahan peneliti

Berdasarkan tabel 4.28 dapat disimpulkan bahwa dari investasi sebesar Rp2.305.000.000 akan menghasilkan *return* manfaat bersih sebesar

Rp884.507.973. Jika dibandingkan dengan skenario *pessimistic*, maka hasilnya akan sedikit lebih besar dengan berinvestasi pada obligasi tetapi pada skenario *expected* dan *optimistic*, akan jauh lebih besar berinvestasi pada Empat Sekawan daripada berinvestasi pada obligasi.



BAB 5

RINGKASAN PERENCANAAN KEUANGAN AGRO PRIMA EMPAT SEKAWAN

Bagian ini memberikan kesimpulan dari *business development plan* Empat Sekawan berupa *financial planning summary* berikut ini:

5.1 Asumsi-asumsi Dasar

Asumsi-asumsi yang digunakan untuk *business development plan* pada perusahaan Empat Sekawan adalah sama dengan yang sudah dijelaskan terlebih dahulu pada bab 4.

5.2 Initial Investment

Berikut porsi pendanaan biaya investasi awal untuk periode pengembangan investasi dan rincian investasi awalnya.

Tabel 5.1 Porsi pendanaan *Initial Investment*

Sumber Dana	Porsi	Initial Investment
Modal Sendiri	100%	Rp 2.305.000.000
Pinjaman Bank	0%	0
Total Pendanaan	Rp	2.305.000.000

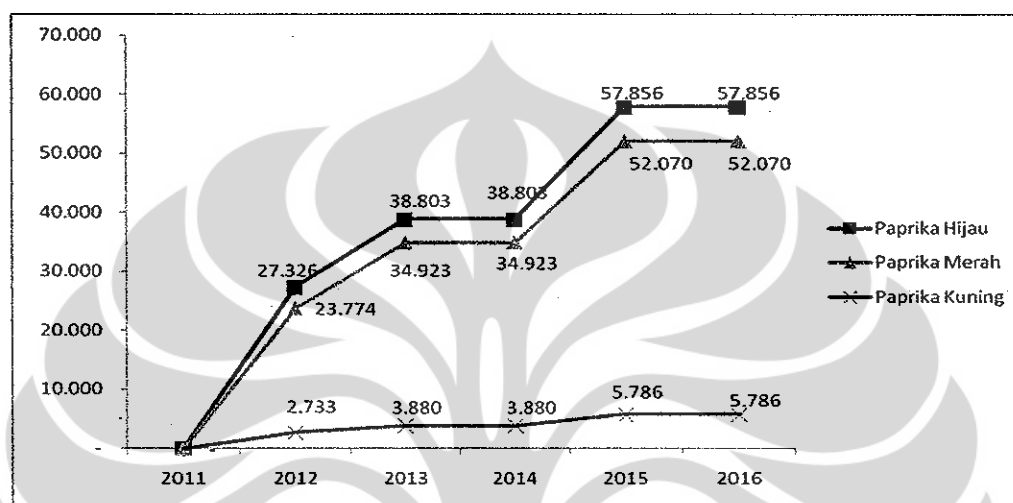
Sumber: Olahan peneliti

Dari biaya investasi awal ini, Empat Sekawan melakukan investasi pada pembangunan 3 *green house* baru, perbaikan 4 *green house* yang lama, membeli ruangan pendingin, mobil box, komputer dan pembuatan *website*. Investasi ini dilakukan untuk memperbaiki kinerja produksi paprika sehingga hasil yang diperoleh akan mencapai maksimal.

5.3 Asumsi untuk Penyusunan Proyeksi Laporan Keuangan

5.3.1 Proyeksi Produksi Paprika

Berikut rincian produksi paprika pada tahun 2011 hingga tahun 2016 menurut Pratiwi (2010).



Gambar 5.1 Proyeksi Produksi Paprika 2011-2016

Sumber: Pratiwi (2010)

- Pada tahun 2011 tidak ada produksi paprika dikarenakan sedang dilakukan pengembangan.
- Asumsi produksi yang digunakan adalah asumsi *expected* dengan jumlah produksi 2,5 kg per pohon.

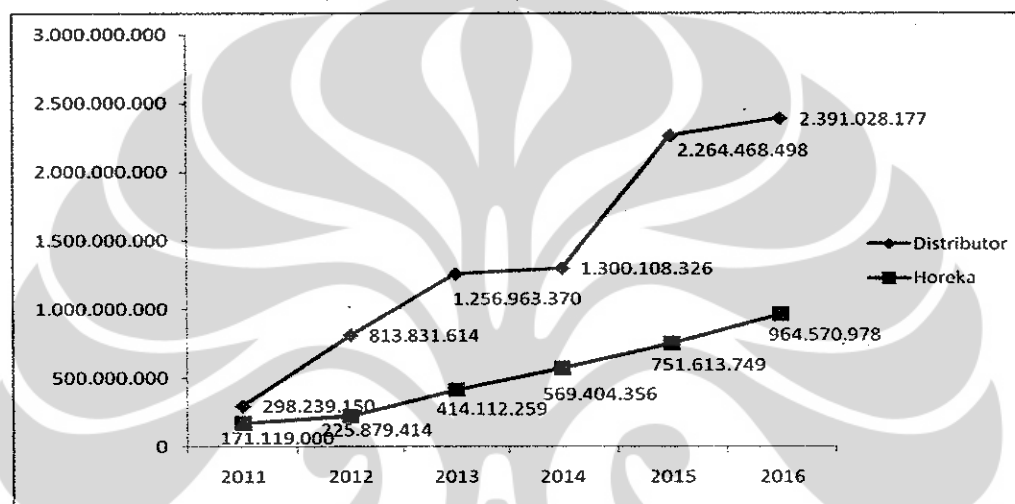
5.3.2 Penjualan Paprika

- Penjualan didapat dari menjual paprika kepada distributor dan segmen horeka (Sifananda, 2010).
- Paprika yang dijual adalah paprika hijau, paprika merah dan paprika kuning.
- Harga jual paprika hijau kepada distributor pada 2011 adalah Rp11.550, paprika merah adalah Rp21.450 dan paprika kuning adalah Rp23.100. Sedangkan untuk harga jual kepada segmen Horeka (Hotel, Restoran dan Kafe)

adalah Rp16.000 dan untuk paprika merah dan paprika kuning adalah Rp26.000.

- d. Diasumsikan untuk kenaikan harga jual per tahunnya akan mengalami peningkatan sebesar 10% per tahunnya.

Berikut rincian proyeksi penjualan paprika Empat Sekawan pada tahun 2011 hingga 2016:



Gambar 5.2 Proyeksi Penjualan Paprika 2011-2016

Sumber: Olahan Peneliti

5.3.3 Biaya Produksi Paprika

- Di perkebunan paprika Empat Sekawan ada tiga macam biaya produksi yaitu biaya bahan langsung, biaya buruh langsung dan biaya *overhead*.
- Biaya bahan langsung terdiri dari biaya tanam, biaya pupuk, biaya pembelian dan biaya pestisida. Biaya pembelian hanya terjadi pada tahun 2011
- Biaya buruh langsung adalah biaya yang didapat dari para pekerja perkebunan paprika Empat Sekawan
- Biaya *overhead* didapat dari biaya seperti biaya listrik, biaya pemeliharaan, biaya transportasi dan lainnya.

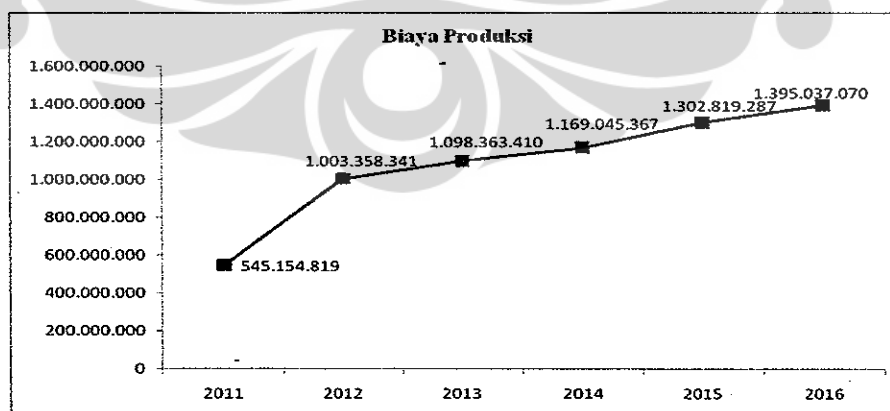
- e. Biaya transportasi memakai asumsi 6% untuk paprika yang dijual kepada distributor dan 13% dari paprika yang dijual kepada segmen Horeka dari biaya penjualan masing-masing paprika menurut Pratiwi (2010).
- f. Kenaikan biaya produksi setiap tahunnya menggunakan rata-rata inflasi yaitu 8,25%.
- g. Kenaikan gaji pegawai tetap setiap tahunnya menggunakan rata-rata kenaikan UMK Bandung Barat yaitu 10,47%.
- h. Biaya penyusutan menggunakan metode garis lurus.

Untuk melihat lebih jelas biaya produksi paprika Empat Sekawan dari tahun 2011 hingga 2016 dapat melihat pada gambar 5.3.

5.3.4 Biaya Operasional Paprika

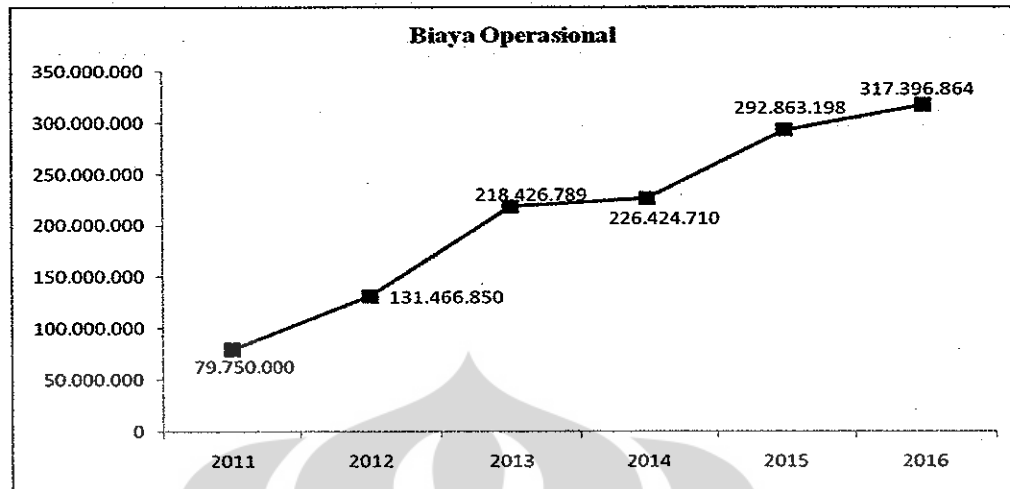
- a. Biaya operasional pada Empat Sekawan didapat dari biaya-biaya seperti biaya gaji *sales*, biaya transportasi, biaya relasi, biaya *website* dan lainnya.
- b. Kenaikan biaya operasional setiap tahunnya menggunakan rata-rata inflasi yaitu 8,25%.

Untuk melihat lebih jelas biaya operasional paprika Empat Sekawan dari tahun 2011 hingga 2016 dapat melihat pada gambar 5.4.



Gambar 5.3 Proyeksi Biaya Produksi Paprika 2011-2016

Sumber: Olahan peneliti

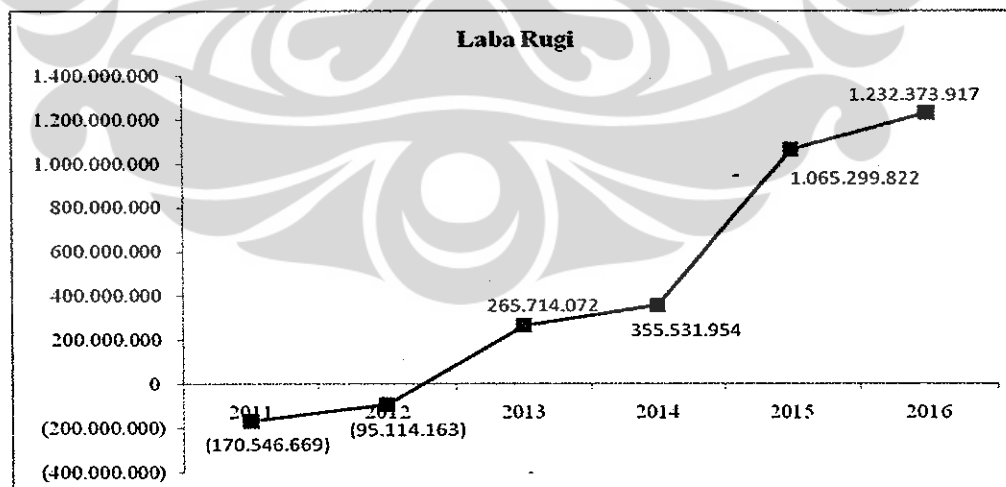


Gambar 5.4 Proyeksi Biaya Operasional Paprika 2011-2016

Sumber: Olahan peneliti

5.4 Proyeksi Laba Rugi

Proyeksi laba rugi didapat dari hasil penjualan dikurangi dengan harga pokok penjualan, biaya operasional dan biaya-biaya. Meskipun pada tahun 2011 dan 2012 Empat Sekawan mengalami kerugian dikarenakan biaya investasi dan produksi paprika yang belum maksimal, tetapi pada tahun 2013 hingga 2016 mengalami kenaikan laba yang terus menerus.

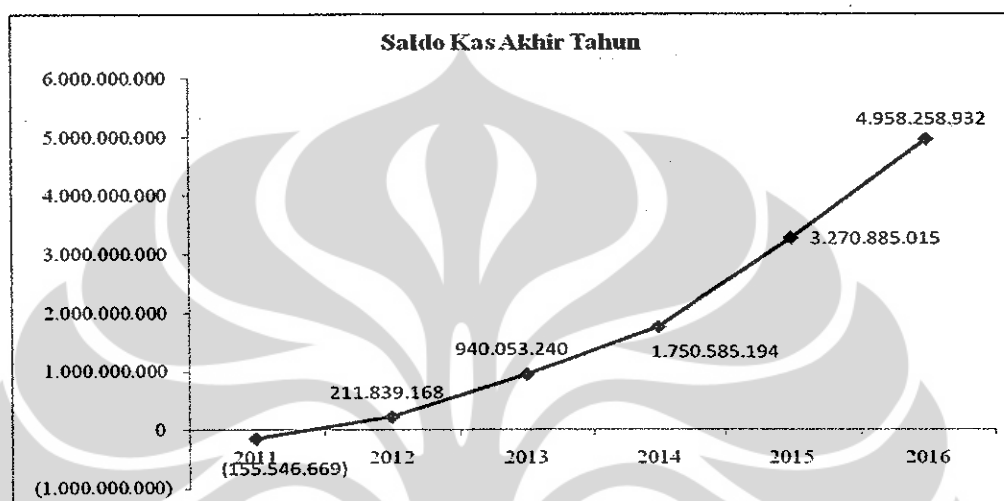


Gambar 5.5 Laba/Rugi Empat Sekawan 2011-2016

Sumber: Olahan peneliti

5.5 Proyeksi Arus Kas

- a. Arus kas masuk berasal dari penjualan dan modal sendiri.
- b. Arus kas keluar berasal dari biaya investasi, biaya produksi, biaya operasional, serta pembayaran pajak penghasilan.

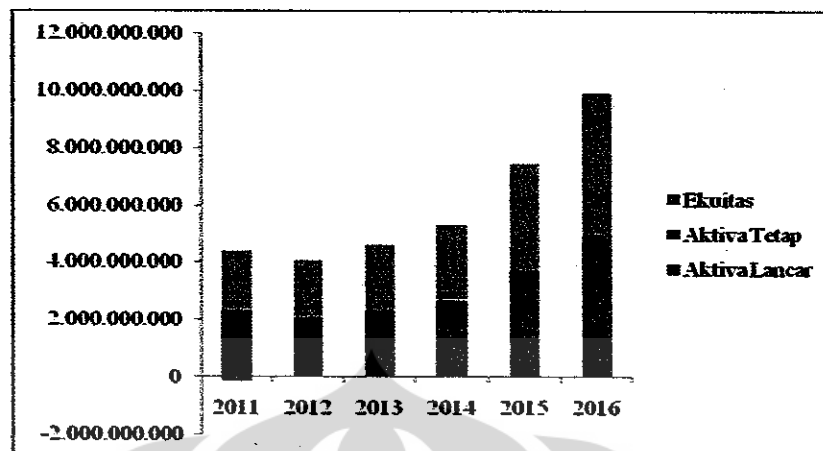


Gambar 5.6 Posisi Kas Empat Sekawan 2011-2016

Sumber: Olahan peneliti

5.6 Proyeksi Neraca

- a. Aktiva lancar berasal dari saldo kas akhir tahun Empat Sekawan.
- b. Aktiva tetap berasal dari pembelian bangunan, mesin dan lainnya dan mengalami akumulasi penyusutan.
- c. Ekuitas berasal dari setoran modal sendiri dan laba ditahan.



Gambar 5.7 Proyeksi Neraca Empat Sekawan 2011-2016

Sumber: Olahan peneliti

5.7 Analisis Kelayakan Investasi

- Metode analisis kelayakan investasi yang digunakan adalah *Net Present Value (NPV)*, *Internal Rate of Return (IRR)*, *Payback Period (PP)*, *Discounted Payback Period (DPP)* dan *Profitability Index (PI)*.
- Discount rate* yang digunakan untuk mendiskontokan *cashflow* adalah 20,91% dengan menggunakan metode CAPM.

Setelah melakukan analisis kelayakan investasi, rencana pengembangan Empat Sekawan mempunyai nilai manfaat bersih selama umur usaha sebesar Rp2.469.296.980. *Internal Rate of Return* yang bernilai 25,84%. *Profitability Index* yang bernilai 1,07 yang berarti setiap Rp1 yang dikeluarkan akan menghasilkan manfaat bersih sebesar Rp1,07. *Payback Period* dan *Discounted Payback Period* memiliki nilai berturut-turut yaitu sebesar 4,36 dan 5,74 yang berarti memerlukan waktu 4,36 tahun untuk dapat mengembalikan biaya investasi bila dihitung secara PP dan memerlukan waktu 5,74 tahun bila dihitung dengan cara DPP.

Dari keseluruhan metode yang digunakan menghasilkan hasil analisis yang positif dan dapat disimpulkan bahwa rencana pengembangan Empat Sekawan dapat diterima.

5.8 Analisis Break Even Point

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada bab 4 maka dapat disimpulkan bahwa BEP dapat tercapai pada titik penjualan 54.595 kg paprika.

5.9 Analisis Sensitivitas

Berdasarkan hasil analisis sensitivitas yang telah dilakukan pada bab 4, diperoleh kesimpulan bahwa rencana pengembangan usaha paprika Empat Sekawan layak secara finansial pada kondisi *expected* dan *optimisitic* dikarenakan nilai IRR yang tinggi, nilai PI yang diatas 1 dan hasil NPV yang positif. Pengembangan investasi ini tidak layak dilakukan pada kondisi *pessimistic* dikarenakan meskipun nilai NPV yang positif tetapi nilai IRR yang terlalu kecil, nilai PI yang kurang dari 1 dan jangka waktu pengembalian hingga mencapai lebih dari 6 tahun. Adapun untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 5.2 dibawah ini:

Tabel 5.2 Hasil Analisis Kelayakan Investasi pada Setiap Kondisi

		<i>Pessimistic</i>	<i>Expected</i>	<i>Optimistic</i>
NPV	Rp	820.168.262	2.469.296.980	3.998.511.537
IRR		0,22%	25,84%	49%
PI		0,38	1,07	1,73
PP		> 6	4,36	3,27
DPP		> 6	5,74	4,38

Sumber: Olahan peneliti

5.10 Perbandingan Investasi

Berikut rincian perbandingan investasi antara investasi pada Empat Sekawan dan investasi pada obligasi.

Tabel 5.3 Perbandingan Nilai Sekarang Investasi Empat Sekawan dengan Obligasi

		Empat Sekawan	Obligasi
<i>Present value</i>	Rp	2.469.296.980	884.507.973

Sumber: Olahan peneliti

Dapat disimpulkan bahwa berinvestasi pada empat sekawan memiliki nilai manfaat bersih yang lebih besar bila dibandingkan dengan berinvestasi pada obligasi.

5.11 Saran

Hasil penelitian ini menyarankan kepada penanam modal Empat Sekawan untuk segera merealisasikan rencana pengembangan usaha. Saran ini berdasar pada beberapa alasan yaitu (1) Masih besarnya peluang pada pasar paprika dikarenakan pemainnya yang masih sedikit di Indonesia; (2) dengan harga produksi yang rendah dapat menjual dengan harga yang tinggi sehingga titik *break even point* akan tercapai dengan cepat; dan (3) hasil analisis kelayakan investasi yang bernilai positif menandakan rencana pengembangan usaha ini layak secara finansial.

Adapun saran lain yang dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya untuk rencana pengembangan usaha paprika yaitu (1) mempertimbangkan ekspor sebagai salah satu tujuan untuk menambah potensi *revenue* perusahaan; (2) membuat produk paprika olahan seperti paprika potong, acar paprika dan lainnya sehingga bisa mempunyai banyak diferensiasi produk paprika; (3) menambah lahan perkebunan sehingga bisa meningkatkan produksi; dan (4) menggandeng mitra tani untuk memproduksi sayuran selain paprika sehingga produk sayuran yang ditawarkan akan semakin bervariasi.

DAFTAR REFERENSI

- Brinckmann, Jan; D. Grichnik; D. Kapsa (2010). "Should Entrepreneurs Plan or Just Storm the Castle? A Meta-Analysis on Contextual Factors Impacting the Business Planning-Performance Relationship in Small Firms". *Journal of Business Venturing*, 25, 24-40.
- Damodaran, A (2006). *Damodaran on Valuation: Security Analysis for Investment and Corporate Finance*. New Jersey, Wiley.
- Danielson, M.G.; dan J.A. Scott (2006). "The Capital Budgeting Decisions of Small Businesses". *Journal of Applied Finance*. Fall/Winter. 45-56.
- Gamble, J.E; dan A.A. Thomson (2009). *Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage*. Singapore. McGraw-Hill.
- Gruber, Marc (2007). "Uncovering the Value of Planning in New Venture Creation: A Process and Contingency Perspective". *Journal of Business Venturing*, 22, 782-807.
- Gunadi, N. *et al.* (2006). *Budidaya Tanaman Paprika (Capsicum Annuum var. Grossum) di dalam Rumah Plastik*. Bandung, Balai Penelitian Tanaman Sayuran.
- Harris, C. Lloyd; E. Ogbonna (2006). "Initiating Strategic Planning". *Journal of Business Research*, 59, 100-111.
- Horngren, Charles T.; dan W.T. Harrison Jr. (2008). *Financial and Managerial Accounting*. New Jersey, Pearson Prentice Hall.
- Keown, A.J; J.H. Martin; J.W. Petty; D.F. Scott (2005). *Financial Managements: Principles and Applications*, (10th ed). New Jersey, Pearson Prentice Hall.
- Meggison, L.C., Byrd, M.J., Meggison, W.L. (2006). *Small Business Management: An Entrepreneur's Guidebook*, (5th ed). New York, McGraw-Hill.
- Ottawa Centre for Research and Innovation (2002). *Writing an Effective Business Plan*. Ottawa, OCRI.
- Pratiwi, R.S. (2010). *Business Development Plan AGRO PRIMA EMPAT SEKAWAN dalam Agrobisnis Paprika: Perencanaan Supply Chain Management*. Jakarta: Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.
- Ross, S.A; R.W. Westerfield; J. Jaffe; B.D. Jordan (2008). *Modern Financial Management*, (8th ed). New York, McGraw-Hill.
- Shapiro, Alan C. (2005). *Capital Budgeting and Investment Analysis*. New Jersey, Pearson Prentice Hall.
- Sifananda, S. (2010). *Business Development Plan AGRO PRIMA EMPAT*

SEKAWAN dalam Agrobisnis Paprika: Perencanaan Pemasaran. Jakarta: Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

Stenzel, C.; & J. Stenzel. (2002). *Essentials of Cost Management*. New Jersey, Wiley.

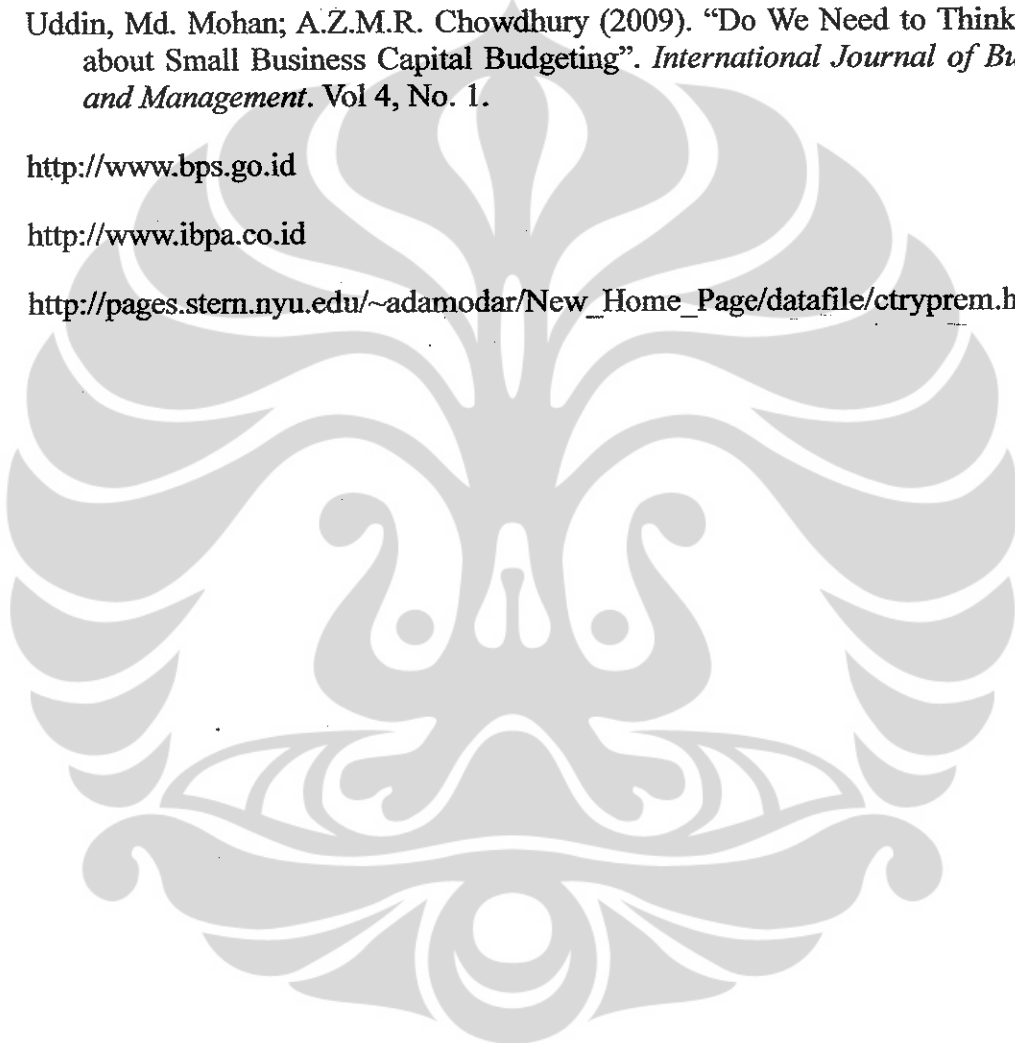
U.S Small Business Administration (2009). *Understanding and Controlling Cash Flow*. Springfield, SBA.

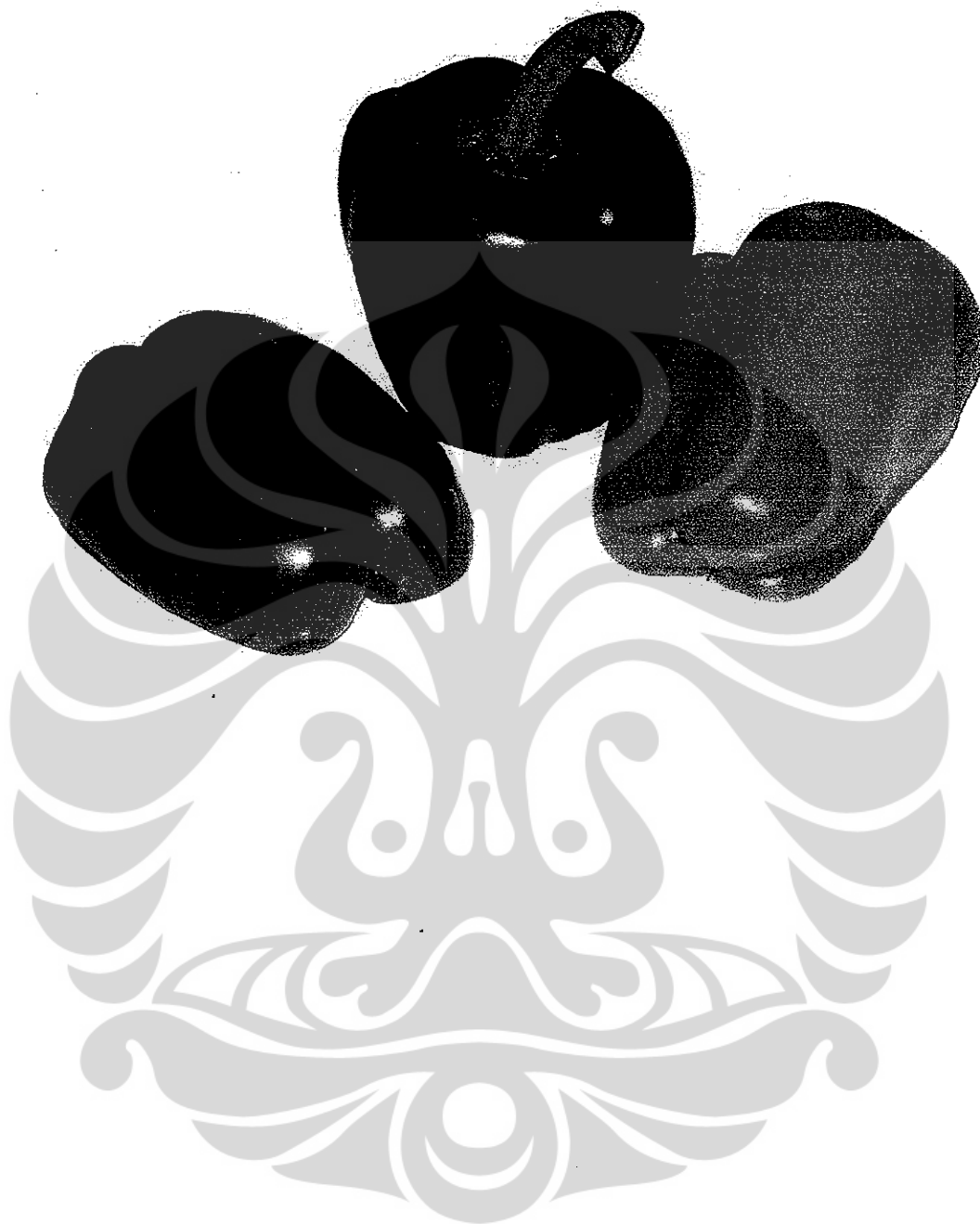
Uddin, Md. Mohan; A.Z.M.R. Chowdhury (2009). "Do We Need to Think More about Small Business Capital Budgeting". *International Journal of Business and Management*. Vol 4, No. 1.

<http://www.bps.go.id>

<http://www.ibpa.co.id>

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



Lampiran 1. Paprika Produksi Empat Sekawan

Lampiran 2. Harga Saham Mingguan Penutupan AALI, LSIP, SGRO dan UNSP (periode Januari 2009-Desember 2009)

TANGGAL	IHSG	AALI	LSIP	SGRO	UNSP
07/01/2009	1.421,47	11.700	3.575	1.360	300
14/01/2009	1.386,91	11.300	3.325	1.250	260
21/01/2009	1.321,45	11.300	3.025	1.170	245
28/01/2009	1.321,45	11.050	3.000	1.180	250
04/02/2009	1.320,36	10.800	3.000	1.160	250
11/02/2009	1.324,82	12.550	3.600	1.260	335
18/02/2009	1.330,61	12.200	3.400	1.230	310
25/02/2009	1.300,11	13.000	3.400	1.190	325
04/03/2009	1.289,38	12.800	3.125	1.140	315
11/03/2009	1.314,52	12.550	3.225	1.120	310
18/03/2009	1.322,84	12.500	3.200	1.160	305
25/03/2009	1.419,97	13.500	3.450	1.280	315
01/04/2009	1.461,75	14.550	3.300	1.350	315
08/04/2009	1.465,75	14.500	3.550	1.400	320
15/04/2009	1.593,66	15.250	4.225	1.610	410
22/04/2009	1.615,23	14.750	4.400	1.610	465
29/04/2009	1.644,19	15.450	4.675	1.650	530
06/05/2009	1.798,34	18.300	6.100	1.720	630
13/05/2009	1.851,33	18.450	5.900	1.790	890
20/05/2009	1.885,72	18.950	6.250	1.740	790
27/05/2009	1.892,84	17.650	5.650	1.670	730
03/06/2009	2.010,91	18.700	6.300	1.790	800
10/06/2009	2.108,81	18.650	6.900	1.800	810
17/06/2009	2.024,96	17.850	6.200	1.680	740
24/06/2009	1.995,67	17.800	5.800	1.620	700
01/07/2009	2.059,88	17.500	5.900	1.670	700
07/07/2009	2.083,25	17.200	5.850	1.760	690
15/07/2009	2.123,28	16.800	5.900	1.640	690
22/07/2009	2.125,61	18.000	6.400	1.690	700
29/07/2009	2.225,81	18.750	6.650	1.770	710
05/08/2009	2.317,06	18.950	6.900	1.840	800
12/08/2009	2.347,36	21.900	7.450	2.125	890
19/08/2009	2.277,75	21.150	7.350	2.025	870
26/08/2009	2.380,09	22.100	8.200	2.150	940
02/09/2009	2.285,93	20.300	7.450	1.960	830
09/09/2009	2.383,34	21.250	7.600	1.990	890
16/09/2009	2.439,36	20.950	7.450	2.025	890
24/09/2009	2.468,90	20.850	7.400	2.000	870
30/09/2009	2.467,59	21.050	7.650	2.075	870
07/10/2009	2.513,41	21.350	7.950	2.100	850
14/10/2009	2.511,72	22.700	8.650	2.275	880
21/10/2009	2.476,80	22.450	8.400	2.425	840
28/10/2009	2.355,31	21.600	7.800	2.150	700
04/11/2009	2.371,86	21.500	7.600	2.250	690
11/11/2009	2.403,88	22.200	7.750	2.425	710
18/11/2009	2.484,23	22.800	8.000	2.475	800
25/11/2009	2.461,53	23.500	8.200	2.475	800
02/12/2009	2.471,56	23.750	8.150	2.575	700
09/12/2009	2.481,30	23.800	8.500	2.725	700
16/12/2009	2.522,54	23.950	8.550	2.650	560
23/12/2009	2.474,88	22.200	8.100	2.550	540
30/12/2009	2.534,36	22.750	8.350	2.700	580

Sumber: Olahan peneliti

Lampiran 3. Regresi Harga Saham Untuk Mencari *Unlevered Beta*

	E(r _m)	E(r ₁)	E(r ₂)	E(r ₃)	E(r ₄)	IGSYC Tahunan	IGSYC Mingguan
14/01/2009	(0,024313)	(0,034188)	(0,069930)	(0,080882)	(0,133333)	10,733%	0,002105
21/01/2009	(0,047198)	0,000000	(0,090226)	(0,064000)	(0,057692)	10,660%	0,002090
28/01/2009	0,000000	(0,022124)	(0,008264)	0,008547	0,020408	10,330%	0,002025
04/02/2009	(0,000825)	(0,022624)	0,000000	(0,016949)	0,000000	9,707%	0,001903
11/02/2009	0,003378	0,162037	0,200000	0,086207	0,340000	9,489%	0,001861
18/02/2009	0,004370	(0,027888)	(0,055556)	(0,023810)	(0,074627)	10,272%	0,002014
25/02/2009	(0,022922)	0,065574	0,000000	(0,032520)	0,048387	9,945%	0,001950
04/03/2009	(0,008253)	(0,015385)	(0,080882)	(0,042017)	(0,030769)	10,083%	0,001977
11/03/2009	0,019498	(0,019531)	0,032000	(0,017544)	(0,015873)	9,725%	0,001907
18/03/2009	0,006329	(0,003984)	(0,007752)	0,035714	(0,016129)	9,273%	0,001818
25/03/2009	0,073425	0,080000	0,078125	0,103448	0,032787	9,051%	0,001775
01/04/2009	0,029423	0,077778	(0,043478)	0,054688	0,000000	8,980%	0,001761
08/04/2009	0,002736	(0,003436)	0,075758	0,037037	0,015873	9,027%	0,001770
15/04/2009	0,087266	0,051724	0,190141	0,150000	0,281250	8,897%	0,001745
22/04/2009	0,013535	(0,032787)	0,041420	0,000000	0,134146	8,663%	0,001699
29/04/2009	0,017929	0,047458	0,062500	0,024845	0,139785	8,786%	0,001723
06/05/2009	0,093754	0,184466	0,304813	0,042424	0,188679	8,690%	0,001704
13/05/2009	0,029466	0,008197	(0,032787)	0,040698	0,412698	8,450%	0,001657
20/05/2009	0,018576	0,027100	0,059322	(0,027933)	(0,112360)	8,241%	0,001616
27/05/2009	0,003776	(0,068602)	(0,096000)	(0,040230)	(0,075949)	8,173%	0,001603
03/06/2009	0,062377	0,059490	0,115044	0,071856	0,095890	7,889%	0,001547
10/06/2009	0,048684	(0,002674)	0,095238	0,005587	0,012500	7,678%	0,001505
17/06/2009	(0,039762)	(0,042895)	(0,101449)	(0,066667)	(0,086420)	8,058%	0,001580
24/06/2009	(0,014464)	(0,002801)	(0,064516)	(0,035714)	(0,054054)	7,884%	0,001546
01/07/2009	0,032175	(0,016854)	0,017241	0,030864	0,000000	7,683%	0,001506
07/07/2009	0,011345	(0,017143)	(0,008475)	0,053892	(0,014286)	7,701%	0,001510
15/07/2009	0,019215	(0,023256)	0,008547	(0,068182)	0,000000	7,579%	0,001486
22/07/2009	0,001097	0,071429	0,084746	0,030488	0,014493	7,428%	0,001456
29/07/2009	0,047139	0,041667	0,039063	0,047337	0,014286	7,342%	0,001440
05/08/2009	0,040996	0,010667	0,037594	0,039548	0,126761	7,126%	0,001397
12/08/2009	0,013077	0,155673	0,079710	0,154891	0,112500	7,395%	0,001450
19/08/2009	(0,029655)	(0,034247)	(0,013423)	(0,047059)	(0,022472)	7,521%	0,001475
26/08/2009	0,044930	0,044917	0,115646	0,061728	0,080460	7,360%	0,001443
02/09/2009	(0,039562)	(0,081448)	(0,091463)	(0,088372)	(0,117021)	7,226%	0,001417
09/09/2009	0,042613	0,046798	0,020134	0,015306	0,072289	7,278%	0,001427
16/09/2009	0,023505	(0,014118)	(0,019737)	0,017588	0,000000	7,235%	0,001419
24/09/2009	0,012110	(0,004773)	(0,006711)	(0,012346)	(0,022472)	7,215%	0,001415
30/09/2009	(0,000531)	0,009592	0,033784	0,037500	0,000000	7,211%	0,001414
07/10/2009	0,018569	0,014252	0,039216	0,012048	(0,022989)	7,215%	0,001415
14/10/2009	(0,000672)	0,063232	0,088050	0,083333	0,035294	7,052%	0,001383
21/10/2009	(0,013903)	(0,011013)	(0,028902)	0,065934	(0,045455)	7,224%	0,001416
28/10/2009	(0,049051)	(0,037862)	(0,071429)	(0,113402)	(0,166667)	7,181%	0,001408
04/11/2009	0,007027	(0,004630)	(0,025641)	0,046512	(0,014286)	7,237%	0,001419
11/11/2009	0,013500	0,032558	0,019737	0,077778	0,028986	7,263%	0,001424
18/11/2009	0,033425	0,027027	0,032258	0,020619	0,126761	7,163%	0,001405
25/11/2009	(0,009138)	0,030702	0,025000	0,000000	0,000000	7,064%	0,001385
02/12/2009	0,004075	0,010638	(0,006098)	0,040404	(0,125000)	7,213%	0,001414
09/12/2009	0,003941	0,002105	0,042945	0,058252	0,000000	7,112%	0,001395
16/12/2009	0,016620	0,006303	0,005882	(0,027523)	(0,200000)	6,998%	0,001372
23/12/2009	(0,018894)	(0,073069)	(0,052632)	(0,037736)	(0,035714)	6,999%	0,001372
30/12/2009	0,024033	0,024775	0,030864	0,058824	0,074074	7,007%	0,001374

Sumber: Olahan peneliti

(lanjutan)

E(Rm)	E(R1)	E(R2)	E(R3)	E(R4)
(0,026417)	(0,036293)	(0,072035)	(0,082987)	(0,135438)
(0,049289)	(0,002090)	(0,092316)	(0,066090)	(0,059783)
(0,002025)	(0,024149)	(0,010290)	0,006522	0,018383
(0,002728)	(0,024528)	(0,001903)	(0,018852)	(0,001903)
0,001517	0,160176	0,198139	0,084346	0,338139
0,002356	(0,029903)	(0,057570)	(0,025824)	(0,076641)
(0,024872)	0,063624	(0,001950)	(0,034470)	0,046437
(0,010230)	(0,017362)	(0,082859)	(0,043994)	(0,032746)
0,017591	(0,021438)	0,030093	(0,019451)	(0,017780)
0,004511	(0,005802)	(0,009570)	0,033896	(0,017947)
0,071651	0,078225	0,076350	0,101674	0,031012
0,027662	0,076017	(0,045239)	0,052927	(0,001761)
0,000966	(0,005206)	0,073988	0,035267	0,014103
0,085521	0,049980	0,188396	0,148255	0,279505
0,011836	(0,034486)	0,039721	(0,001699)	0,132448
0,016207	0,045735	0,060777	0,023122	0,138062
0,092050	0,182762	0,303109	0,040720	0,186975
0,027809	0,006540	(0,034444)	0,039041	0,411042
0,016960	0,025484	0,057706	(0,029549)	(0,113975)
0,002173	(0,070204)	(0,097603)	(0,041832)	(0,077552)
0,060830	0,057943	0,113497	0,070309	0,094344
0,047179	(0,004179)	0,093733	0,004081	0,010995
(0,041342)	(0,044475)	(0,103029)	(0,068247)	(0,088000)
(0,016010)	(0,004347)	(0,066062)	(0,037260)	(0,055600)
0,030668	(0,018360)	0,015735	0,029358	(0,001506)
0,009835	(0,018653)	(0,009985)	0,052382	(0,015796)
0,017729	(0,024742)	0,007061	(0,069668)	(0,001486)
(0,000359)	0,069972	0,083289	0,029031	0,013036
0,045700	0,040227	0,037623	0,045898	0,012846
0,039599	0,009269	0,036197	0,038151	0,125363
0,011627	0,154223	0,078260	0,153441	0,111050
(0,031129)	(0,035721)	(0,014898)	(0,048534)	(0,023947)
0,043487	0,043474	0,114203	0,060285	0,079017
(0,040978)	(0,082865)	(0,092880)	(0,089789)	(0,118438)
0,041186	0,045371	0,018707	0,013879	0,070862
0,022086	(0,015536)	(0,021155)	0,016169	(0,001419)
0,010695	(0,006188)	(0,008126)	(0,013760)	(0,023887)
(0,001945)	0,008178	0,032370	0,036086	(0,001414)
0,017154	0,012837	0,037801	0,010633	(0,024403)
(0,002055)	0,061849	0,086668	0,081951	0,033911
(0,015319)	(0,012430)	(0,030318)	0,064518	(0,046871)
(0,050459)	(0,039270)	(0,072837)	(0,114810)	(0,168075)
0,005608	(0,006049)	(0,027060)	0,045093	(0,015705)
0,012076	0,031134	0,018313	0,076354	0,027561
0,032021	0,025623	0,030854	0,019214	0,125356
(0,010523)	0,029317	0,023615	(0,001385)	(0,001385)
0,002660	0,009224	(0,007512)	0,038990	(0,126414)
0,002546	0,000711	0,041550	0,056858	(0,001395)
0,015248	0,004930	0,004510	(0,028895)	(0,201372)
(0,020266)	(0,074441)	(0,054004)	(0,039108)	(0,037087)
0,022660	0,023401	0,029490	0,057450	0,072700

Sumber: Olahan peneliti

(lanjutan)

Levered Beta AALI, LSIP, SGRO dan UNSP

Nilai Levered Beta	
AALI	0,917577
LSIP	1,815230
SGRO	1,184085
UNSP	1,982572

Sumber: Olahan peneliti

Unlevered Beta AALI, LSIP, SGRO dan UNSP

Keterangan	AALI	LSIP	SGRO	UNSP
<i>Equity (Rp)</i> *	6.226.365	3.813.465	1.765.581	2.669.843
<i>(1-Tax)</i> *	70,50%	69,50%	70,50%	75,50%
<i>Debt (Rp)</i> *	1.144.783	1.038.812	474.967	2.401.056
<i>Beta</i>	0,917577	1,815230	1,184085	1,982572
<i>Beta Unlevered</i>	0,81228664	1,52627283	0,99531766	1,18081213
BU Portofolio	1,12867232			

Sumber: Olahan peneliti

Equity*, *Tax* dan *Debt* berasal dari laporan keuangan tahunan perusahaanEquity* dan *Debt* dalam juta rupiah

Lampiran 4. Transkrip Wawancara dengan Kementerian Pertanian

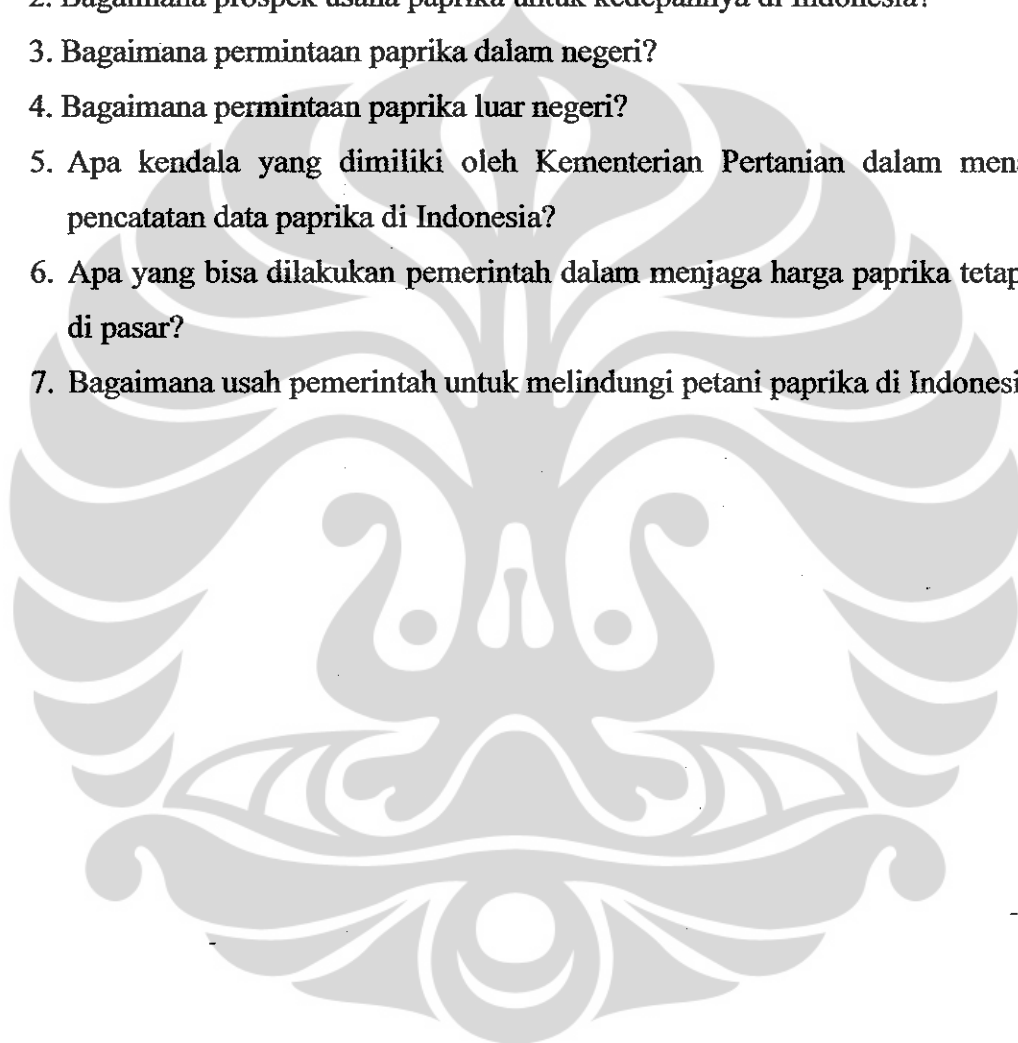
Objek Wawancara : Ibu Nung HS

Posisi : Subdit Tanaman Sayuran Buah

Tanggal : 21 Oktober 2010

Daftar Pertanyaan :

1. Bagaimana pertumbuhan produksi di Indonesia saat ini?
2. Bagaimana prospek usaha paprika untuk kedepannya di Indonesia?
3. Bagaimana permintaan paprika dalam negeri?
4. Bagaimana permintaan paprika luar negeri?
5. Apa kendala yang dimiliki oleh Kementerian Pertanian dalam menangani pencatatan data paprika di Indonesia?
6. Apa yang bisa dilakukan pemerintah dalam menjaga harga paprika tetap stabil di pasar?
7. Bagaimana usah pemerintah untuk melindungi petani paprika di Indonesia?



Lampiran 5. Transkrip Wawancara dengan PT. Saung Mirwan

Objek Wawancara : Bpk. Dudi Rusiadi

Posisi : Kepala Bagian Operasional

Tanggal : 1 November 2010

Daftar Pertanyaan :

1. Bagaimana pendapat mengenai agribisnis di Indonesia?
2. Kendala apa yang dihadapi petani dalam agribisnis?
3. Bagaimana cara untuk menghadapi kendala tersebut?
4. Berapa luas lahan yang dimiliki oleh Saung Mirwan?
5. Apa saja hasil produksi Saung Mirwan?
6. Infrastruktur apa sajakah yang dimiliki oleh Saung Mirwan?
7. Apa Saung Mirwan memiliki rekan kerja?
8. Terkait dengan *customer*, apa saja kriteria produk yang mereka inginkan?

