

Keuangan wirausaha merupakan bidang baru dalam studi keuangan yang mengkhususkan diri mengkaji fungsi-fungsi keuangan yang melekat pada peran wirausaha dalam pengambilan keputusan bisnis. Bidang kajian dalam keuangan wirausaha menitikberatkan pada proses inisiasi bisnis, pendirian usaha, perencanaan usaha, penilaian kinerja usaha dan penyelesaian jalan keluar masalah-masalah usaha dalam perspektif keuangan. Keuangan wirausaha dapat memberikan bekal kepada pembelajarnya untuk mendapatkan pengetahuan dasar tentang pengelolaan keuangan dari mulai menjalankan bisnisnya (*start-up*) sampai pada skala menengah (usaha mikro-kecil dan menengah). Contoh kasus dan pembahasan yang disajikan dalam buku ini dapat memberikan gambaran yang lebih konkrit tentang topik bahasan pada masing-masing bab.



Dr. Ahmad Subagyo, S.E., M.M., CRBD., Lahir di Pekalongan, tahun 1972. Lulusan FE Unsoed Purwokerto. Menyelesaikan program doktoral di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dalam bidang pengkajian Islam dengan konsentrasi Ekonomi Islam. Selama 20 tahun aktif sebagai pengajar pada perguruan tinggi diantaranya UNIKAL, UPI Padang, Akademi Pimpinan Perusahaan (APP) Departemen Perindustrian RI, Fakultas Ekonomi UNPAD Bandung, dan Dosen Tetap STIE GICI *Business School*. Dalam sepuluh tahun terakhir Penulis mengisi berbagai seminar dan training-training (*Public dan In house training*) untuk banyak perusahaan baik Perusahaan BUMN ataupun swasta, Perbankan asing maupun Perbankan Nasional. Mantan Ketua Pengurus Koperasi Mahasiswa Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto tahun 1993-1994. Pernah menjadi sekretaris GM Koperasi Simpan Pinjam (KOSPIN) JASA Pekalongan tahun 1997-1998. Penulis adalah Pemegang sertifikat Direktur Bank (*Certified Rural Bank Director*) dari Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) dan LSP CERTIF ini juga telah memiliki jenjang kepangkatan Dosen dari Dirjen Dikti Pendidikan Nasional dengan jabatan terakhir LEKTOR KEPALA, prestasi akademik sebagai Dosen Berprestasi Kopertis Wilayah IV Jabar-Banten 2011. Beliau juga masih aktif sebagai anggota Komite Dewan Komisaris Resiko dan GCG perusahaan BUMN (PT. Pupuk Kujang Cikampek). Selain mengajar sejak tahun 2011 bergabung di Bank Dunia sebagai Konsultan *Finance and Market*. Buku yang pernah ditulis diantaranya tentang **studi kelayakan**, Elexmedia Komputindo, Jakarta (2007), **Account Officer for Commercial Microfinance**, Graha Ilmu, Yogyakarta (2009), **Commercial and Grassroot Microfinance**, Gramedia (2010), **MARKETING IN BUSINESS**, Mitra Wacana Media, Jakarta (2010), **Manajemen Koperasi Simpan**, Mitra Wacana Media, Jakarta (2014), **Manajemen Operasi LKMS** (2014), **Kamus Ekonomi Islam**. Elexmedia Komputindo (2009), **Keuangan Mikro Syariah** (sebuah pengantar) (2015), **Teknik Penyelesaian Kredit Bermasalah**, Mitra Wacana Media, Jakarta (2015), **Research Method of Modelling**, LAP Lambert Academic Publishing, Germany. ISBN. 978-3-659-92212-1 (2016), **Anomalie Number in The Financial Statement**, LAP Lambert Academic Publishing, Germany, ISBN. 978-3-659-95167-1 (2016). **Tata Kelo Koperasi Yang Baik**, Penerbit Deepublish, Yogyakarta (2017), ISBN. 602401752-1. **Advanced Mathematics, Theory and applications**. Research India Publications, India. ISBN. 978-93-84443-20-7 (2017).



Elan Nurhadi Purwanto, S.E., MSN., lahir di Jakarta, berprofesi sebagai dosen pada STIE GICI *Business School* dan berpengalaman bekerja sebagai profesional lebih dari 15 tahun pada industri perbankan dan jasa keuangan. Saat ini sebagai praktisi profesional pada salah satu perusahaan pembiayaan yang mendukung pengembangan UKM di Indonesia. Aktif pada organisasi IMFEA (*Indonesia Micro Finance Expert Asosiasi*) sebagai Ketua 2, yang merupakan organisasi yang mewadahi secara formal seluruh *stakeholder* dalam menggerakkan keuangan mikro di Indonesia. Pendidikan Sarjana diperoleh dari Universitas Sriwijaya Palembang, lulus tahun 1995. Kemudian melanjutkan pendidikan Pasca Sarjana pada Program Pasca Sarjana, Fakultas Ekonomi, Ilmu Manajemen, Universitas Indonesia, Depok, lulus tahun 2005. Saat ini sedang menyelesaikan studi Doktor pada Pogram Doktor Bisnis Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Padjajaran, Bandung.

PRINSIP-PRINSIP KEUANGAN WIRAUSAHA

PRINSIP-PRINSIP KEUANGAN WIRAUSAHA



Dr. Ahmad Subagyo, S.E., M.M., CRBD.
Elan Nurhadi Purwanto, S.E., MSN.

• **Dr. Ahmad Subagyo, S.E., M.M., CRBD.**
• **Elan Nurhadi Purwanto, S.E., MSN.**



ISBN 978-602-318-283-1



PRINSIP-PRINSIP KEUANGAN WIRAUSAHA

**Dr. Ahmad Subagyo, S.E., M.M., CRBD.
Elan Nurhadi Purwanto, S.E., MSM**

- ☑ Buku teks pengantar yang komprehensif dan aplikatif yang menguraikan berbagai topik penting dalam keuangan wirausaha
- ☑ Panduan teoritis dan praktis yang bermanfaat bagi mahasiswa dan menjadi sumber referensi bagi para wirausahawan dan UKM dalam mengelola keuangan usahanya.

PRINSIP-PRINSIP KEUANGAN WIRAUSAHA

Dr. Ahmad Subagyo, S.E., M.M., CRBD.

Elan Nurhadi Purwanto, S.E., MSM



Edisi Asli

Hak Cipta © 2017, Penerbit Mitra Wacana Media

Telp. : (021) 824-31931

Faks. : (021) 824-31931

Website : <http://www.mitrawacanamedia.com>

E-mail : mitrawacanamedia@gmail.com

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun, baik secara elektronik maupun mekanik, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan menggunakan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit.

UNDANG-UNDANG NOMOR 19 TAHUN 2002 TENTANG HAK CIPTA

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau memperbanyak suatu ciptaan atau memberi izin untuk itu, dipidana dengan pidana penjara paling lama **7 (tujuh) tahun** dan/atau denda paling banyak **Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah)**.
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama **5 (lima) tahun** dan/atau denda paling banyak **Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)**.

Ahmad Subagyo

Elan Nurhadi Purwanto

Prinsip-Prinsip Keuangan Wirausaha

Edisi Pertama

—Jakarta: Mitra Wacana Media, 2017

1 jil., 17 x 24 cm, 148 hal.

ISBN 978-602-318-283-1

1. Manajemen

2. Prinsip-prinsip Keuangan Wirausaha

I. Judul

II. Ahmad Subagyo, Elan Nurhadi Purwanto



Kata Pengantar

Syukur Alhamdulillah akhirnya kami dapat menyelesaikan buku Prinsip-Prinsip Keuangan Wirausaha. Buku ini disusun sebagai buku teks bagi para mahasiswa yang sedang mempelajari keuangan wirausaha dan juga sumber referensi bagi para wirausahawan dalam merencanakan, menjalankan dan mengendalikan keuangan usahanya.

Perkembangan teori keuangan dewasa ini mengalami lompatan yang jauh, sejak teknologi informasi masuk secara integratif-komprehensif dalam proses bisnis saat ini. *Financial technology (fintech)* yang telah mengubah cara bertransaksi setiap individu, baik berkonsumsi maupun berinvestasi. Mahasiswa dan para pembelajar perlu memahami bagaimana memanfaatkan *fintech* dan mengetahui dari mana saja sumber-sumber permodalan dalam bisnis.

Untuk memperdalam pembahasan dalam buku ini disertai dengan latihan soal dan kasus dengan harapan pembaca akan lebih mudah mengaplikasikannya dalam praktik usaha nyata.

Harapan kami semoga buku ini dapat bermanfaat bagi para mahasiswa dan para wirausahawan dalam menambah wawasan dan pengetahuannya tentang keuangan, serta dapat diaplikasikan dalam kegiatan bisnis yang dijalankannya.

Dengan segala keterbatasan yang ada, tentunya tidak ada yang sempurna. Maka dari itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca demi kesempurnaan buku ini.

Depok, Awal September 2017

Ahmad Subagyo

Elan Nurhadi Purwanto

Daftar Isi

Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	v
Bab 1 Lingkungan Keuangan Wirausaha	1
1.1 Contoh Kasus	1
1.2 Pengertian Keuangan Wirausaha.....	2
1.3 Profil Wirausaha Indonesia.....	3
1.4 Profil Bisnis UMKM Menurut Sektor Ekonomi	7
1.5 Legalitas Usaha UMKM di Indonesia	17
1.6 Tugas.....	20
Bab 2 Konsep Dasar Pengelolaan Keuangan Wirausaha	21
2.1 Contoh Kasus	21
2.2 Nilai Perusahaan.....	22
2.3 Discounted Cash Flow.....	22
2.4 Net Present Value	24
2.5 Tingkat Keuntungan yang Diinginkan (<i>Expected Rate of Return, E (R)</i>)	26
2.6 Biaya Modal (<i>Cost of Capital</i>)	27
2.7 Biaya Utang (<i>Cost of Debt</i>).....	27
2.8 Biaya Saham Preferen (<i>Cost of Preferred Stock</i>)	27
2.9 Biaya Penerbitan Saham Baru (<i>Cost of Issued Common Stock</i>)	28
2.10 <i>Weighted Average Cost of Capital (WACC)</i>	28
2.11 Biaya utang	30
2.12 Pertanyaan dan Kasus.....	30
Bab 3 Perencanaan Bisnis.....	33
3.1 Perencanaan Bisnis.....	33

Bab 4	Perusahaan Awal (Start Up)	63
4.1	Contoh Kasus	63
4.2	Sumber Permodalan	64
4.3	Struktur Kesepakatan, Jaminan dan Milestones.....	75
4.4	Proses due diligence dua belah pihak	76
4.5	Tahapan Modal	77
4.6	Planning financing Round	79
4.7	Pembelian oleh Manajemen	80
4.8	Pertanyaan dan Kasus.....	81
Bab 5	Analisis Kinerja Keuangan Usaha	83
5.1	Contoh Kasus	83
5.2	Memahami Laporan Keuangan.....	84
5.3	Memahami Rasio Keuangan	87
5.4	Rasio Likuiditas	88
5.5	Rasio Manajemen Aktiva	90
5.6	Bagaimana Perusahaan Didanai	93
5.7	Rasio Profitabilitas	94
5.8	Pertanyaan.....	97
Bab 6	Pengelolaan Keuangan Usaha	99
6.1	Pengelolaan Modal Kerja.....	99
6.2	Pengelolaan Kas.....	102
6.3	Pengelolaan Persediaan	107
6.4	Pengelolaan Piutang	113
6.5	Pengelolaan Arus Kas	114
6.6	Pertanyaan	118
Bab 7	Peramalan Keuangan (Forecasting)	119
7.1	Tujuan Peramalan Keuangan	119
7.2	Unsur Pokok Dalam Melakukan Forecasting	119
7.3	Metode Forecasting.....	120
7.4	Pertanyaan.....	125
Bab 8	Permasalahan Keuangan Dan Kegagalan Usaha	127
8.1	Contoh Kasus	127
8.2	Permasalahan Keuangan (<i>Financial Distress</i>)	128
8.3	Menghindari Kegagalan Usaha/Kebangkrutan	130
8.4	Memprediksi Kegagalan Usaha/Kebangkrutan.....	132
8.5	Pertanyaan.....	135
Daftar Pustaka		137
Indeks		139

BAB 1

LINGKUNGAN KEUANGAN WIRUSAHA

Tujuan Pembelajaran

- ☑ Pembaca dapat memahami dan mengerti tentang Keuangan Wirusaha
- ☑ Pembaca dapat memahami dan mengerti tentang profil Wirusaha di Indonesia berdasarkan skala usaha dan sektor usahanya
- ☑ Pembaca mengetahui perbedaan badan hukum dan usaha di Indonesia
- ☑ Pembaca dapat memahami dan mengerti: tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi usahanya baik yang bersumber dari internal maupun eksternalnya.

1.1 Contoh Kasus

Profile Pengusaha Kecil

Islamawati, awalnya adalah seorang penjaga toko batik di Pasar Grosir Setono Pekalongan. Pekerjaannya ini dilakukan dengan baik, sehingga memiliki hubungan yang baik dengan banyak pembeli dan juga *suplier*. Ia mulai mencoba untuk menawarkan barang dari *suplier* yang ia kenal ke pedagang lain di pasar grosir tersebut di luar jam kerjanya. Ia hanya mengambil sedikit *fee* dari jualannya dan laris banyak pembeli.

Berawal dari situlah, ia menjadi pengusaha. Ia keluar dari tempat kerjanya dan fokus menjual barang ke para pedagang lain dan bahkan ke luar kota. Berbekal kepercayaan dari para produsen batik ia mulai berdagang. Satu tahun kemudian ia mulai mencuil toko kecil di pasar Banjarsari Pekalongan. Para pelanggannya sebagaian besar

dari luar kota seperti Cirebon, Jakarta, Surabaya, Kalimantan bahkan saat ini sudah ada sebahagian dari Philipina dan Malaysia.

Omset usahanya rata-rata per bulan saat ini sebesar Rp. 100 juta, ia mengambil margin kurang lebih 5% dari setiap hasil penjualannya. Setelah ia berusaha dari nol modal awalnya, kini setelah sepuluh tahun sudah beraset Rp. 400 juta. Ia memiliki tiga toko yang di jaga oleh karyawan sebanyak 2 orang/toko.

Transaksi awalnya tunai, lalu tempo dan menggunakan bilyet giro atau *cheque*. Lalu ia membuka rekening giro di salah satu Bank. Untuk membuka rekening ia diminta NPWP, akhirnya ia menjadi Wajib Pajak. Usahanya terus berkembang dan semakin sulit mengatur keuangannya, terutama mutasi transaksinya. Akhirnya diberitahu oleh petugas bank agar membuka *mobile-banking*. Sekarang ia sudah nyaman bertransaksi dengan fasilitas *mobile banking*-nya. Ia termasuk pengusaha yang mengelola dana dan keuangannya secara tradisional namun menggunakan teknologi banking dalam mengendalikannya.

1.2 Pengertian Keuangan Wirausaha

1.2.1 Pengertian

Keuangan wirausaha merupakan bidang baru dalam studi keuangan yang mengkhususkan diri mengkaji fungsi-fungsi keuangan yang melekat pada peran wirausaha dalam pengambilan keputusan bisnis. Bidang kajian dalam keuangan wirausaha menitikberatkan pada proses inisiasi bisnis, pendirian usaha, perencanaan usaha, penilaian kinerja usaha dan penyelesaian jalan keluar masalah-masalah usaha dalam perspektif keuangan. Keuangan wirausaha dapat memberikan bekal kepada pembelajarnya untuk mendapatkan pengetahuan dasar tentang pengelolaan keuangan dari mulai menjalankan bisnisnya sampai pada skala menengah (usaha mikro-kecil dan menengah).

1.1.2 Urgensi Keuangan Wirausaha

Seseorang ketika hendak memulai usaha selalu berpikir, bagaimana akan memulai? Lalu pikiran selalu tertuju pada modal apa yang dibutuhkan. Sebenarnya modal tidak selalu harus dalam bentuk uang, namun semua modal dapat diuangkan. Ide bisnis adalah modal, kesempatan bisnis adalah modal, bahkan termasuk pengetahuan dan keterampilan adalah modal. Namun dalam perspektif keuangan, orientasi bahasan

dalam kajian ini akan mengacu ke dalam struktur keuangan yang terepresentasi dari aset (lancar dan tetap), kewajiban (*liabilities*) dan *equities* (modal sendiri dan laba).

Literasi keuangan menjadi salah satu hal penting bagi wirausaha. Unsur-unsur penting yang menjadi sumber penghasil kas dan pendapatan bagi wirausaha menjadi bagian penting dalam bahasan topik ini. Sisi lain yang menyangkut sumber-sumber biaya yang juga menjadi pengurang kas dalam suatu usaha perlu dimengerti dan pahami oleh wirausaha.

Keuangan sebagai kegiatan yang berupaya untuk dapat menghimpun dana (modal) dan menggunakannya untuk kegiatan yang produktif, sehingga menghasilkan output secara efektif dan efisien tetap menjadi prinsip dalam menjalankan dan mengimplementasikan keuangan wirausaha. Wirausaha sebagai pelaku ekonomi akan mampu bertahan dalam jangka panjang jika dalam proses kegiatan mampu menghasilkan pendapatan dan menutup seluruh biaya-biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan pendapatan tersebut.

Wirausaha yang sukses akan mampu mengidentifikasi dengan baik, unsur-unsur yang mengandung biaya dan mengendalikannya sementara mampu menginisiasi potensi-potensi sumber pendapatan dan mengeksplorasinya, sehingga menghasilkan *real income* bagi usaha yang dijalaninya.

1.3 Profil Wirausaha Indonesia

1.3.1 Profil Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Indonesia

Secara umum, masyarakat sudah mengenal empat istilah di dalam penggolongan pengusaha menurut skala usahanya yaitu pengusaha mikro, kecil, menengah dan besar. Namun dalam realitasnya ternyata pemahaman masyarakat terhadap penggolongan tersebut berbeda-beda karena banyak versi yang berkembang di masyarakat. Banyak hal yang perlu dipertimbangkan sehingga timbul banyak variasi terhadap batasan skala usaha yang tergolong mikro, kecil, menengah besar, sehingga tidak mudah untuk memberikan batasan tentang skala pengusaha yang dapat diterima oleh semua pihak. Beberapa definisi yang ada adalah sebagai berikut:

1. Usaha Mikro

a. Pengertian usaha mikro

Usaha Mikro sebagaimana dimaksud menurut Peraturan Menteri Keuangan No.12/PMK.06/2005 tanggal 14 Februari 2005, yaitu usaha produktif milik keluarga atau perorangan Warga Negara Indonesia, secara individu atau

tergabung dalam koperasi dan memiliki hasil penjualan secara individu paling banyak Rp.100.000.000,00 (seratus juta rupiah) per tahun. Usaha Mikro dapat mengajukan kredit kepada bank paling banyak Rp.50.000.000,-.

b. Ciri-ciri usaha mikro

- 1) Jenis barang/komoditi usahanya tidak selalu tetap, sewaktu-waktu dapat berganti;
- 2) Tempat usahanya tidak selalu menetap, sewaktu-waktu dapat pindah tempat;
- 3) Belum melakukan administrasi keuangan yang sederhana sekalipun, dan tidak memisahkan keuangan keluarga dengan keuangan usaha;
- 4) Sumber daya manusianya (pengusahanya) belum memiliki jiwa wirausaha yang memadai;
- 5) Tingkat pendidikan rata-rata relatif sangat rendah;
- 6) Umumnya belum akses kepada perbankan, namun sebagian dari mereka sudah akses ke lembaga keuangan non bank;
- 7) Umumnya tidak memiliki izin usaha atau persyaratan legalitas lainnya termasuk NPWP.

c. Contoh usaha mikro

- 1) Usaha tani pemilik dan penggarap perorangan, peternak, nelayan dan pembudidaya;
- 2) Industri makanan dan minuman, industri meubelair pengolahan kayu dan rotan, industri pandai besi pembuat alat-alat;
- 3) Usaha perdagangan seperti kaki lima serta pedagang di pasar dll.;
- 4) Peternakan ayam, itik dan perikanan;
- 5) Usaha jasa-jasa seperti perbengkelan, salon kecantikan, ojek dan penjahit (konveksi).

Dilihat dari kepentingan perbankan, usaha mikro adalah suatu segmen pasar yang cukup potensial untuk dilayani dalam upaya meningkatkan fungsi intermediasinya karena usaha mikro mempunyai karakteristik positif dan unik yang tidak selalu dimiliki oleh usaha non mikro, antara lain:

- 1) Perputaran usaha (*turn over*) cukup tinggi, kemampuannya menyerap dana yang mahal dan dalam situasi krisis ekonomi kegiatan usaha masih tetap berjalan bahkan terus berkembang;
- 2) Tidak sensitif terhadap suku bunga;
- 3) Tetap berkembang walau dalam situasi krisis ekonomi dan moneter;

- 4) Pada umumnya berkarakter jujur, ulet, lugu dan dapat menerima bimbingan asal dilakukan dengan pendekatan yang tepat.

Namun demikian, disadari sepenuhnya bahwa masih banyak usaha mikro yang sulit memperoleh layanan kredit perbankan karena berbagai kendala baik pada sisi usaha mikro maupun pada sisi perbankan sendiri.

2. Usaha Kecil

a. Pengertian usaha kecil

Usaha Kecil adalah kegiatan ekonomi rakyat yang berskala kecil dan memenuhi kriteria usaha produktif yang berskala kecil dan memenuhi kriteria sebagai berikut:

1. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp.200.000.000,00 (dua ratus juta rupiah), tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
2. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp.1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah);
3. Milik Warga Negara Indonesia;
4. Berdiri sendiri, bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau berafiliasi baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha Menengah atau usaha Besar;
5. Berbentuk usaha perseorangan, badan usaha yang tidak berbadan hukum, atau badan usaha yang berbadan hukum, termasuk koperasi.

Usaha Kecil dapat menerima kredit dari bank maksimal di atas Rp.50.000.000,- (lima puluh juta rupiah) sampai dengan Rp.500.000.000,- (lima ratus juta rupiah).

b. Ciri-ciri usaha kecil

- 1) Jenis barang/komoditi yang diusahakan umumnya sudah tetap tidak gampang berubah;
- 2) Lokasi/tempat usaha umumnya sudah menetap tidak berpindah-pindah;
- 3) Pada umumnya sudah melakukan administrasi keuangan walau masih sederhana, keuangan perusahaan sudah mulai dipisahkan dengan keuangan keluarga, sudah membuat neraca usaha;
- 4) Sudah memiliki izin usaha dan persyaratan legalitas lainnya termasuk NPWP;
- 5) Sumber daya manusia (pengusaha) memiliki pengalaman dalam berwira usaha;

- 6) Sebagian sudah akses ke perbankan dalam hal keperluan modal;
 - 7) Sebagian besar belum dapat membuat manajemen usaha dengan baik seperti *business planning*.
- c. Contoh usaha kecil
- 1) Usaha tani sebagai pemilik tanah perorangan yang memiliki tenaga kerja;
 - 2) Pedagang di pasar grosir (agen) dan pedagang pengumpul lainnya;
 - 3) Pengrajin industri makanan dan minuman, industri meubelair, kayu dan rotan, industri alat-alat rumah tangga, industri pakaian jadi dan industri kerajinan tangan;
 - 4) Peternakan ayam, itik dan perikanan;
 - 5) Koperasi berskala kecil.

3. Usaha Menengah

a. Pengertian usaha menengah

Usaha Menengah adalah usaha dengan kriteria sebagai berikut:

- 1) Memiliki kekayaan bersih lebih besar dari Rp.200.000.000,00 (dua ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp.10.000.000.000,00, (sepuluh miliar rupiah), tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha;
- 2) Milik Warga Negara Indonesia;
- 3) Berdiri sendiri dan bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai atau berafiliasi baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha besar;
- 4) Berbentuk usaha orang perorangan, badan usaha yang tidak berbadan hukum atau badan usaha yang berbadan hukum.

Usaha Menengah dapat menerima kredit dari bank sebesar Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) s/d Rp.5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).

b. Ciri-ciri usaha menengah

- 1) Pada umumnya telah memiliki manajemen dan organisasi yang lebih baik, lebih teratur bahkan lebih modern, dengan pembagian tugas yang jelas antara lain bagian keuangan, bagian pemasaran dan bagian produksi;
- 2) Telah melakukan manajemen keuangan dengan menerapkan sistem akuntansi dengan teratur, sehingga memudahkan untuk *auditing* dan penilaian atau pemeriksaan termasuk oleh perbankan;

- 3) Telah melakukan aturan atau pengelolaan dan organisasi perburuhan, telah ada Jamsostek, pemeliharaan kesehatan dll;
 - 4) Sudah memiliki segala persyaratan legalitas antara lain izin tetangga, izin usaha, izin tempat, NPWP, upaya pengelolaan lingkungan dll;
 - 5) Sudah akses kepada sumber-sumber pendanaan perbankan;
 - 6) Pada umumnya telah memiliki sumber daya manusia yang terlatih dan terdidik.
- c. Contoh usaha menengah
- Jenis atau macam usaha menengah menggarap komoditi dari hampir seluruh sektor mungkin hampir secara merata, yaitu:
- 1) Usaha pertanian, peternakan, perkebunan, kehutanan skala menengah;
 - 2) Usaha perdagangan (grosir) termasuk ekspor dan impor;
 - 3) Usaha jasa EMKL (Ekspedisi Muatan Kapal Laut), garment dan jasa transportasi taxi dan bus antarprovinsi;
 - 4) Usaha industri makanan dan minuman, elektronik dan logam;
 - 5) Usaha pertambangan batu gunung untuk kontruksi dan marmer buatan.

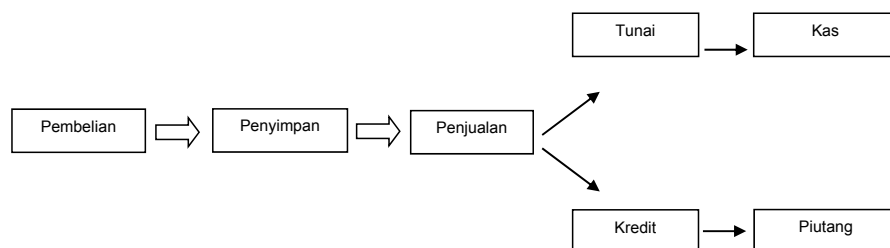
1.4 Profil Bisnis UMKM Menurut Sektor Ekonomi

1.4.1 Bisnis Perdagangan

Perdagangan merupakan urat nadi perekonomian seluruh bangsa. Negara yang berhasil menguasai perdagangan saat ini merupakan negara-negara yang memiliki perekonomian kuat, contohnya adalah Singapura.

Rangkaian aktivitas bisnis perdagangan dapat dikatakan cukup sederhana, hanya terdiri dari pembelian, penyimpanan dan penjualan, yang secara skematis dapat digambarkan sebagaimana Diagram di bawah ini:

Gambar 1.1 Rangkaian Aktivitas Bisnis Perdagangan Sederhana



Dari skema di atas, masing-masing aktivitas perlu mendapatkan perhatian. Misalnya:

- Dalam pembelian barang harus dibuatkan kalkulasi mengenai harga pokok pembeliannya, karena akan menentukan harga penjualan barang dan margin yang diharapkan serta daya saing barang tersebut di pasar.
- Aktivitas penyimpanan perlu diperhitungkan besarnya biaya penyimpanan dan persediaan barang dagangan, karena akan menentukan efisiensi penggunaan modal kerja dalam persediaan. Untuk itu kualitas fasilitas dan kapasitas pergudangan harus mendapatkan perhatian.
- Aktivitas penjualan menuntut strategi dan taktik pemasaran yang baik.
- Khusus untuk sistem penjualan kredit dituntut *collection* yang baik, karena akan menentukan efisiensi penggunaan modal kerja dalam piutang.

a. Perdagangan Umum

Sesuai barang yang diperdagangkan, jenis kegiatan usaha perdagangan umum antara lain meliputi:

- Perdagangan sembilan bahan pokok
- Perdagangan klontong/*pracangan*
- Perdagangan bahan bangunan
- Perdagangan peralatan elektronika/listrik
- Perdagangan hasil bumi
- dan lain-lain.

Secara umum tidak terdapat hal-hal khusus yang perlu dikupas lebih mendalam dalam perdagangan ini, karena hampir seluruh *Account Officer* (AO) telah memahami sifat bisnis ini dan portofolio kredit bank sebagian besar terkonsentrasi di sektor ini. Namun demikian guna mengingatkan kembali atas risiko yang mungkin timbul, perlu disampaikan aspek kritis yang ada dalam bisnis ini.

b. Bisnis Penyalur/Distributor

Jenis kegiatan usaha bisnis penyalur/distributor adalah melakukan penjualan secara tunai/kredit suatu produk tertentu secara grosir (dalam jumlah besar). Biasanya satu perusahaan distributor mengageni satu atau lebih produk dari beberapa pabrik pemegang merek dengan wilayah kerja distribusi yang telah ditentukan.

Misalnya distributor sepeda motor merek Yamaha untuk wilayah Jabotabek atau distributor produk keluaran Unilever untuk daerah Indonesia Bagian Timur.

c. Usaha Jasa Angkutan

Dalam kehidupan sehari-hari kita tidak dapat lepas dari sarana transportasi. Bahkan saat ini transportasi merupakan kebutuhan vital yang digunakan untuk ke kantor, ke pasar, pengangkutan kebutuhan hidup sehari-hari (beras, sayur, daging) dan lain sebagainya. Boleh dikatakan saat ini transportasi merupakan salah satu urat nadi perekonomian. Bisa dibayangkan apa yang terjadi jika satu hari saja seluruh armada truk di Jawa melakukan mogok massal, mungkin masyarakat di seluruh Jawa akan kesulitan membeli beras, sayur, minyak, dan lain-lain.

Melihat pentingnya transportasi, seiring mulai bangkitnya perekonomian Indonesia, kebutuhan akan sarana transportasi akan meningkat. Bahkan dari data yang berhasil dikumpulkan oleh majalah *Swa* terbitan Desember 2000, total nilai sarana transportasi seluruh Indonesia (sarana umum) yang diperkirakan mencapai angka 57,47 triliun pada tahun 2001 diproyeksikan mencapai 68,97 triliun (naik 20%). Tentunya dengan melihat portofolio yang sedemikian besar merupakan peluang bagi pengembangan bisnis bank.

Secara umum usaha jasa transportasi meliputi kegiatan:

- Penyewaan kendaraan (Rental)
- Angkutan darat, laut, udara, danau dan penyeberangan
- dan lain-lain.

d. Jasa Penggilingan Padi/Heuler

Sebagai negara agraris, maka yang tergambar di benak kita bahwa Indonesia kaya dengan produk-produk hasil pertanian. Apabila dengan jumlah penduduk yang mencapai 200 juta lebih tentunya kebutuhan akan bahan pangan (khususnya beras) adalah hal yang tidak dapat ditawar lagi.

Seiring kebutuhan beras yang sangat besar, diperlukan peralatan yang memadai untuk pemrosesan hasil panen. Di sentra-sentra penghasil (pada sebagian besar di Jawa), usaha jasa penggilingan padi/*huller* banyak memainkan peran dalam penyediaan beras nasional. Dari kenyataan yang ada baik perorangan maupun perusahaan yang bergerak di proses penggilingan padi biasanya sekaligus sebagai pihak yang membeli padi-padi milik petani di wilayah yang bersangkutan.

e. Jasa Pendidikan

Seiring dengan kebutuhan masyarakat untuk memperoleh pendidikan yang lebih tinggi dan lebih baik, usaha jasa pendidikan cukup prospektif. Bahkan apabila dikelola dengan benar dan ditangani secara serius dengan sistem manajemen yang baik dapat menjadi mesin uang yang tidak ada habis-habisnya, contoh: Yayasan

pendidikan Al Azhar, Univ. Katholik Atmajaya, Univ. Trisakti, Kursus bahasa asing LIA, dan sebagainya masih banyak lagi.

Dari data yang berhasil dikumpulkan majalah Swa pada edisi Desember 2000, besarnya investasi di sektor ini pada tahun 1999 mencapai Rp 12,6 triliun dan pada tahun 2000 meningkat menjadi Rp 13,23 triliun. Diproyeksikan pada tahun 2001 investasi ini akan menjadi Rp 13,90 triliun. Melihat potensi ini tentunya merupakan sasaran yang baik untuk pengembangan bisnis bank.

Secara umum jenis kegiatan bisnis pendidikan dapat dibedakan menjadi dua kategori, yakni:

- Penyelenggara pendidikan formal
- Penyelenggara kursus.

Guna menjaga dan meningkatkan mutu pendidikan yang diselenggarakan di Indonesia, saat ini pemerintah melalui Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas) membentuk suatu lembaga, yakni BAN (Badan Akreditasi Nasional) yang bertugas untuk melakukan akreditasi seluruh penyelenggara pendidikan yang ada di tanah air.

1. Tolok ukur BAN

Dalam melakukan penilaian terhadap lembaga-lembaga pendidikan, BAN menggunakan tolok ukur yang meliputi:

- Proses belajar mengajar
- Kurikulum yang memadai
- Dukungan fasilitas pendidikan.

2. Status akreditasi

Status akreditasi yang dikeluarkan oleh BAN saat ini dikategorikan dalam tiga kelompok, yakni:

- **Unggul**, jika kinerja proses belajar mengajar mendekati ideal, kurikulum memadai, dan didukung fasilitas pendidikan yang baik.
- **Belajar**, ada beberapa hal yang harus diperbaiki untuk meningkatkan mutu pendidikan dalam segala hal. Misal: tenaga pengajar memadai, namun fasilitas kurang mendukung.
- **Tertinggal**, jika keseluruhan tolok ukur penilaian belum memenuhi standar yang ditetapkan pemerintah.

Kegagalan usaha jasa pendidikan sebagian besar disebabkan kualitas dari menajemennya, jarang disebabkan faktor-faktor diluar manajemennya, sehingga risiko-risiko yang mungkin timbul karena faktor manajemen perlu mendapat perhatian yang khusus.

- Siapa pendiri yayasan
- Siapa pengurus yayasan
- Jabatan/usaha lain dari pengurus
- Hak dan kewajiban pengurus
- Hubungan di antara pengurus.

f. Jasa Bengkel

Secara umum jenis kegiatan usaha bengkel meliputi:

- Jasa perbaikan mesin
- Jasa pembuatan *spare part*, dan lain-lain.

Beberapa **aspek kritis** usaha jasa bengkel yang perlu mendapat perhatian AO meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. Status kepemilikan tempat usaha, milik sendiri atau sewa. Jika sewa maka perlu diperhatikan syarat-syarat sewa dimaksud.
- b. Lokasi usaha, mudah dijangkau, dekat lokasi perumahan atau tidak.
- c. Kelengkapan dan masa berlakunya perizinan.
- d. Jumlah tenaga ahli, tenaga kerja dan peralatan yang dimiliki. Hal ini terkait dengan jenis pelayanan yang dapat diberikan.
- e. Cara memperoleh bahan baku dan bagaimana syarat pembayarannya.
- f. Dalam pemasaran, apakah ada kerjasama pemakaian jasa dengan perusahaan lain atau hanya mengandalkan konsumen biasa. Teliti syarat pembayarannya.
- g. Apakah ada fasilitas lain yang ditawarkan seperti jasa konsultasi dibidang permesinan, pencucian kendaraan, penjualan minyak pelumas dan *spare part*. Bandingkan pendapatan usaha ini dengan pendapatan jasa bengkel.

Khusus untuk pembuatan *spare part* maka perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. Ketersediaan tenaga ahli dan tenaga kerja
- b. Apakah memiliki laboratorium pengujian sendiri
- c. Status kepemilikan mesin-mesin, apakah milik sendiri atau sewa beli
- d. Umur mesin dan kapasitas terpasang yang ada
- e. Kapasitas produksi dibandingkan dengan rencana produksi
- f. Jaminan ketersediaan energi
- g. Kontinyuitas bahan baku dan pembantu, mengingat ada beberapa bahan baku dan pembantu yang masih diimpor.

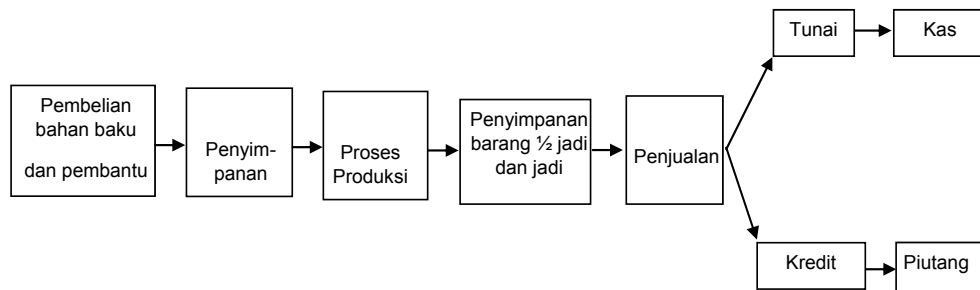
1.4.2 Bisnis Industri

Sesuai Undang-Undang RI No. 5 Tahun 1984 pengertian perindustrian adalah kegiatan ekonomi yang mengolah bahan baku/mentah, barang setengah jadi dan atau barang jadi menjadi barang jadi atau barang yang memiliki nilai/manfaat yang lebih tinggi termasuk rancang dan perakayasaan”. Contoh bisnis industri antara lain:

- Industri tekstil mengolah bahan kapas, benang menjadi kain
- Industri *garment* mengolah bahan baku kain menjadi pakaian jadi
- Industri *plywood*, mengolah bahan baku kayu log menjadi *plywood* (kayu lapis).

Secara skematis rangkaian aktivitas proses produksi perusahaan industri digambarkan sebagaimana Diagram di bawah ini:

Gambar 1.2 Rangkaian Aktivitas Proses Produksi Perusahaan Industri



Dari skema di atas, terlihat bahwa tahap proses produksi, perusahaan industri mempunyai perbedaan dengan perusahaan perdagangan, terutama pada perusahaan industri terdapat proses produksi dan tahap penyimpanan atas bahan baku dan barang setengah jadi/barang jadi. Yang menjadi issue umum di sektor industri saat ini adalah dengan makin beragamnya tuntutan hidup (termasuk kesejahteraan buruh), hampir semua bisnis industri rawan terhadap **pemogokan buruh**.

a. **Industri Garmen**

Industri garmen merupakan rangkaian akhir dari industri tekstil, karena bahan bakunya sangat tergantung pada industri tekstil yang ada. Sebagaimana industri tekstil, industri garmen meskipun dibutuhkan namun saat ini kondisinya cukup jenuh.

b. **Industri Sepatu**

Sejalan dengan perbaikan perekonomian masyarakat dan peningkatan kebutuhan akan *fashion*, maka kebutuhan akan sepatu menunjukkan peningkatan yang signifikan. Contoh yang paling gampang adalah, jika dahulu orang bepergian

(kondangan, rekreasi, dan lain-lain) cenderung mempergunakan sandal, maka budaya tersebut berubah ke sepatu (kasual).

Meskipun tingkat persaingan di bisnis ini ketat sekali dan cenderung dikuasai pabrikan (merek-merek) tertentu, misalnya Nike, Adidas untuk sepatu sport, namun tidak sedikit perusahaan yang masih tetap bertahan (*survive*) karena membidik pasar sasaran tingkat menengah bawah, misalnya Bata.

Dari data yang berhasil dikumpulkan oleh Inkonid Business Research dalam bukunya Studi Pengembang Usaha dan Prospek Bisnis Indonesia tahun 1996-2000, bahwa pada tahun 1993 nilai ekspor sepatu dan payung sempat menduduki peringkat 4 dari keseluruhan ekspor Indonesia setelah tekstil/pakaian, kayu lapis dan plastik/karet.

Secara garis besar kegiatan usaha industri sepatu adalah mengolah bahan baku (kulit, karet, plastik) menjadi sepatu.

Beberapa faktor yang menjadi **aspek kritis** industri sepatu yang perlu diperhatikan AO antara lain meliputi:

- a. Lokasi usaha dan perizinan.
- b. Apakah perusahaan anggota asosiasi pengusaha sepatu Indonesia.
- c. Apakah perusahaan memiliki fasilitas pengolah limbah yang baik dan memenuhi standard yang ditetapkan oleh pemerintah (Sertifikat Amdal).
- d. Apakah bahan baku (kulit/karet) diproses oleh perusahaan.
- e. Jika bahan baku diproses sendiri harus diteliti kapasitas mesin bahan baku apakah sebanding dengan kapasitas mesin sepatu yang ada dan rencana produksi. Apabila terjadi perbedaan harus diteliti bagaimana selama ini perusahaan mengatasinya.
- f. Jika bahan baku dibeli, perlu diteliti kontinuitas pengadaan, harga dan cara pembayarannya.
- g. Status kepemilikan, umur dan teknologi serta kapasitas mesin dikaitkan dengan rencana produksi.
- h. Jaminan ketersediaan energi.
- i. Tenaga ahli yang ada baik bidang persepatuan sendiri maupun yang menangani mesin.
- j. Jumlah, kualitas dan kontinuitas tenaga kerja, apakah sesuai dengan peraturan pemerintah cq. Depnaker dan bagaimana hubungan industri yang ada selama ini.
- k. Apakah perusahaan hanya bersifat "tukang jahit", dimana bahan baku dan barang jadi disuplai dan dibeli oleh perusahaan yang sama.

- l. Apakah perusahaan berorientasi ekspor, nasional atau lokal atau kombinasi.
 - m. Biaya investasi cukup tinggi karena mesin-mesin produksi semua diimpor (Taiwan, Jerman, Italia dan Korea) dengan harga relatif mahal.
 - n. Dalam proses produksi sering terjadi *bottle neck* antara *sewing machine* dengan mesin produksi lainnya, sehingga menjadi kurang efisien.
 - o. Terbatasnya tenaga ahli untuk *design* dan *finishing*, sehingga berpengaruh kepada kualitas produk yang dihasilkan.
 - p. Pemasaran dalam negeri menghadapi persaingan cukup ketat, sementara untuk pasaran ekspor telah dikuasai *Trading House* luar negeri.
- c. **Industri Farmasi/Makanan**

Industri farmasi dan makanan dalam bahasan ini sengaja dijadikan satu bahasan mengingat beberapa persyaratannya memiliki kesamaan. Potensi bisnis di sektor ini sangat besar, karena seiring dengan meningkatnya kompleksitas kehidupan sehari-hari, masyarakat perkotaan yang semula sempat berbelanja kebutuhan hidup dalam bentuk segar saat ini dengan pertimbangan secara efisiensi waktu lebih memilih belanja kebutuhan hidup dalam bentuk makanan dalam kemasan/kaleng, contoh: bagaimana masyarakat Indonesia saat ini menyukai indomie. Hal ini merupakan bukti keberhasilan industri makanan.

Dari data yang berhasil dikumpulkan oleh Inkonid Business Research dalam bukunya Studi Pengembangan Usaha dan Prospek Bisnis Indonesia tahun 1996-2000, bahwa selama kurun waktu 1967-1995, nilai investasi di industri makanan untuk PMDN sebanyak 897 proyek dengan nilai investasi Rp 18,47 triliun, PMA sebanyak 184 proyek dengan nilai investasi 4.473 juta US\$. Sedangkan di industri farmasi untuk PMDN sebanyak 68 proyek dengan nilai investasi Rp 957,6 miliar, PMA sebanyak 39 proyek dengan nilai investasi 293,6 juta\$.

1.4.3 Bisnis Pertanian (Agribisnis)

Sebagaimana diketahui bahwa sektor agribisnis memiliki peranan yang sangat penting dalam perekonomian Indonesia. Pada tahun 1997, menurut data yang ada sekitar 70% pendapatan domestik bruto (PDB) negara kita disumbang dari sektor ini dengan nilai ekspor *net* sebesar US \$ 13 miliar. Selain sebagai penghasil devisa, sektor agribisnis juga merupakan sektor yang paling banyak menyerap tenaga kerja (sebanyak 73% angkatan kerja nasional) dan menampung sekitar 90% usaha kecil-menengah.

Istilah agribisnis pertama kali muncul pada tahun 1950-an sebagai sebutan bagi gugus tugas industri (*cluster industry*) yang berkisar pada pendayagunaan sumber daya hayati.

Secara operasional agribisnis didefinisikan sebagai keseluruhan kegiatan produksi dan distribusi sarana produksi usaha tani, kegiatan produksi usaha tani (pertanian primer), kegiatan penyimpanan, pengolahan dan distribusi komoditas pertanian dan diseluruh produksi-produksi olahan dari komoditas, pertanian.

1. **Kelompok Agribisnis**

Berdasarkan jenis dan penggunaan produk akhir, agribisnis di Indonesia dapat digolongkan pada 5 (lima) kelompok agribisnis sbb:

- a. Agribisnis pangan, minuman dan pakan dengan produksi akhir utama bahan-bahan pangan dan minuman (segar, olahan) dan bahan-bahan pakan ternak dan ikan. Termasuk ke dalam golongan ini adalah agribisnis yang berbasis pada tanaman biji-bijian, tanaman hortikultura sayuran, tanaman hortikultura buah-buahan, minyak nabati dan hewani, daging, susu, ikan dan telur.
- b. Agribisnis serat dengan produk akhir utama bahan-bahan dan produk serta alam. Termasuk ke dalam golongan ini adalah agribisnis yang berbasis pada karet alam, kulit dan bulu, kayu, kapas dan sutera, dan serat tanaman lain seperti karung goni.
- c. Agribisnis farmasi, kosmetik dan pembersih, dengan produk utama bahan-bahan farmasi (obat-obatan, *food supplement additive*, vaksin/antibiotik, preparat biologi, jamu-jamuan, dll), bahan-bahan kosmetik (seperti shampo, lotion, parfum, sabun kecantikan, dll) dan bahan-bahan pembersih (*detergen*) baik yang digunakan oleh manusia maupun tanaman dan hewani.
- d. Agribisnis estetika dan agrowisata dengan produk utama keindahan-kenyamanan dan kesegaran seperti hortikultura bunga, hewan kesayangan, ikan hias, pertanaman, wisata agro, dll.
- e. Agribisnis produk lain seperti energi alternatif (*ethanol, metana*, dll), bahan-bahan perekat, bahan-bahan cat, dan sebagainya.

2. **Subsektor Agribisnis**

Selanjutnya dalam konsep pembangunan ekonomi, sektor agribisnis dapat dibagi menjadi 4 (empat) sub sektor yaitu;

- a. **Subsektor agribisnis hulu (*up-stream agribusiness*)** yaitu seluruh kegiatan ekonomi yang menghasilkan sarana produksi pertanian primer beserta kegiatan perdagangannya/distribusi. Termasuk ke dalam subsektor ini adalah

industri agro-kimia (pupuk, pestisida, dll), industri agro-otomotif (mesin dan peralatan), dan industri pembibitan/pembenihan.

- b. **Subsektor agribisnis usaha tani (*on farm agribusiness*)** atau pertanian *primer*, yakni kegiatan yang menggunakan sarana produksi yang dihasilkan dari subsektor agribisnis hulu untuk menghasilkan komoditas pertanian primer.
 - c. **Subsektor agribisnis hilir (*down-stream agribusiness*)** yakni kegiatan ekonomi yang mengolah komoditas pertanian primer menjadi produk olahan baik bentuk untuk antara (*intermediate product*) maupun bentuk produk akhir (*finished product*) beserta kegiatan perdagangan/distribusinya.
 - d. **Subsektor jasa penunjang agribisnis (*supporting system*)** yakni kegiatan yang menyediakan jasa bagi ketiga subsektor agribisnis di atas. Termasuk ke dalam subsektor ini antara lain industri keuangan, infrastruktur, penelitian dan pengembangan, pendidikan dan konsultasi agribisnis, kebijakan pemerintah (mikro, regional, makro, perdagangan internasional).
3. **Keunggulan agroindustri**

Dibandingkan industri lainnya agroindustri memiliki beberapa keunggulan antaralain:

- a. Agroindustri memiliki keterkaitan yang besar, baik ke hulu maupun ke hilir.
- b. Produk-produk agroindustri umumnya memiliki nilai elastisitas permintaan akan pendapatan yang relatif tinggi (elastis).
- c. Kegiatan agroindustri umumnya bersifat *resource base industry*.
- d. Kegiatan agroindustri umumnya menggunakan input yang *newable*, sehingga keberlangsungan (*sustainability*) kegiatan ini dapat lebih terjamin dan kemungkinan untuk timbulnya masalah pengurusan sumber daya alam lebih kecil.
- e. Agroindustri merupakan sektor yang telah dan akan terus memberikan sumbangan yang besar bagi ekspor non migas.

Saat ini dan di masa mendatang, pembangunan sektor pertanian masih menduduki posisi yang amat strategis karena struktur perekonomian kita masih didominasi oleh sektor pertanian (pada *level on farm* dan *off farm/agroindustri*). Komoditas ekspor non migas masih didominasi oleh ekspor hasil pertanian. Sementara itu industri yang berkembang di Indonesia umumnya juga masih berbasis dan berbahan baku hasil pertanian. Apalagi isu global *back to nature* dan penyelamatan bumi akan berhasil hanya dengan mengubah perspektif industrialisasi pada agroindustri.

1.5 Legalitas Usaha UMKM di Indonesia

Kelembagaan suatu entitas organisasi diperlukan untuk mengetahui fungsi dan kedudukannya di mata hukum. Bentuk kelembagaan ditinjau dari sisi hukum di Indonesia dapat dilihat dari keberadaan undang-undang yang dimilikinya. Lembaga yang memiliki badan hukum (BH) formal di Indonesia terdiri dari (1) Perseroan Terbatas – PT, (2) Yayasan, (3) Koperasi, dan (4) Badan Layanan Usaha–BLU. Penggunaan dan pemilihan badan hukum (BH) untuk menjadi payung hukum suatu entitas organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain: (1) Kepemilikan (*ownership*), (2) Orientasi pendirian (*Oriented*), (3) Sumber Permodalan (*Source of Capital*), dan (4) Pembagian risiko (*Risk sharing*).

Untuk menentukan bentuk badan hukum dan kelembagaan PLUT-KUKM yang sesuai dengan badan hukum lainnya.

Tabel 1.1 Perbandingan Bentuk Badan Hukum

Nama Badan Hukum	Koperasi	Yayasan	Perseroan Terbatas	BLU
Kepemilikan	Pemilikinya adalah orang atau Koperasi Jumlahnya minimal 20 orang Warga Negara Indonesia	Pemilikinya adalah masyarakat	Pemilikinya adalah orang atau badan hukum lainnya Jumlah pemilikinya minimal 2 orang	Pemilikinya adalah Pemerintah Pusat dan atau Pemerintah Daerah
Orientasi Pendirian	Untuk meningkatkan kesejahteraan anggotanya (pemilik)	Untuk melayani kebutuhan masyarakat umum	Untuk meningkatkan kesejahteraan para pemegang saham Mendapatkan keuntungan (profit)	peningkatan pelayanan instansi pemerintah kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa
Sumber Permodalan	Anggota pendiri	Kekayaan yang dipisahkan dari para pendirinya	Pemegang saham	APBN dan atau APBD
Pembagian Risiko	Risiko ditanggung sendiri oleh anggotanya	Risiko ditanggung oleh lembaga	Pemegang saham	Pemerintah
Dasar Hukum	UU No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian	UU No. 24 Tahun 2004 tentang Yayasan	UU No. 40 Tahun 2017 tentang UU Perseroan Terbatas	UU No. 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara

Untuk mendapatkan legalitas usaha, kedua sumber di atas harus diperhatikan. Untuk mendapatkan perizinan/legalitas pemerintah, perusahaan harus terlebih dahulu mendapatkan persetujuan kelompok masyarakat.

Ada beberapa bentuk perusahaan dari segi yuridis di Indonesia, yaitu:

1. Perseorangan

Perseorangan adalah bentuk usaha yang didirikan oleh orang pribadi.

Kebaikan perseorangan:

1. Rahasia perusahaan terjamin
2. Modalnya sedikit
3. Manajemennya lebih sederhana
4. Tanggung jawab sepenuhnya terhadap usaha tersebut

Keburukan Perseorangan:

1. Risiko ditanggung sendiri
2. Keberlangsungan usaha tergantung dari pemiliknya

2. Firma

Firma adalah bentuk perkumpulan usaha yang didirikan oleh beberapa orang dengan menggunakan nama bersama. Firma ini diatur dalam Pasal 15-35 KUHD.

Kebaikan Firma:

1. Jumlah modal relatif besar.
2. Mudah mendapatkan kredit.
3. Manajemen sedikit lebih baik.

Keburukan firma:

1. Tanggung jawab pemilik tidak terbatas.
2. Kelangsungan usaha tidak menentu.
3. Kerugian yang diakibatkan seseorang anggota harus ditanggung bersama.

3. Perusahaan Komanditer (CV)

Perusahaan komanditer atau *commanditaire vennootshaaf (CV)* adalah suatu bentuk perjanjian kerjasama untuk berusaha bersama antara orang-orang yang bersedia memimpin, mengatur perusahaan, serta bertanggung jawab penuh dengan kekayaan pribadinya, dengan orang-orang yang memberikan pinjaman dan tidak bersedia memimpin perusahaan serta bertanggung jawab terbatas pada kekayaan yang diikutsertakan dalam perusahaan itu. CV ini diatur dalam Pasal 19-21 KUHD.

Dalam CV terdapat dua jenis sekutu yang berkaitan sifat dan tugasnya, yaitu:

1. Sekutu Komanditer (sekutu pasif)
Yaitu anggota yang ada dibelakang layar, artinya anggota tersebut tidak turun langsung ke lapangan, ia hanya memberikan modal usaha dan tanggung jawabnya hanya sebatas modal yang diikutsertakan dalam perusahaan.
2. Sekutu Komplementer (sekutu aktif)
Yaitu anggota yang bersedia untuk mengatur perusahaan, sekutu ini lazim disebut sekutu pemeliharaan karena sekutu ini adalah sekutu yang mengelola seluruh kegiatan perusahaan.

Kebaikan Perusahaan Komanditer:

1. Modal yang terkumpul relatif lebih besar
2. Relatif lebih mudah mendapatkan kredit
3. Manajemen lebih besar
4. Pendiannya relatif mudah

Keburukan Perusahaan Komanditer:

1. Sebagai sekutu aktif mempunyai tanggung jawab tidak terbatas
2. Kelangsungan hidup perusahaan relatif tidak menentu
3. Sulit untuk menarik kembali modal yang sudah di tanamkan dalam bisnis

4. Perseroan Terbatas (PT)

Perseroan terbatas atau sering disebut juga dengan *Naamloze Vennoschap (NV)* adalah suatu persekutuan untuk menjalankan perusahaan yang mempunyai modal usaha yang terbagi atas beberapa saham, di mana tiap sekutu turut mengambil bagian sebanyak satu atau lebih saham. Di sini para pemegang saham bertanggung jawab terbatas terhadap utang-utang perusahaan, sebesar modal yang disetorkan. Kekayaan PT terpisah dari kekayaan pribadi masing-masing pemegang saham. Kepada pemegang saham hanya dibagikan deviden jika PT mendapatkan laba. Untuk mendirikan suatu PT diperlukan adanya akta notaris yang memuat antaralain: Nama PT, Modal PT, dan sebagainya.

PT ini diatur dalam UU Perseroan Terbatas No.40 Tahun 2007. Perseroan Terbatas merupakan kumpulan dari saham-saham, adapun jenis-jenis sahamnya yaitu:

1. Saham Biasa (*Common Stock*)
Yaitu saham yang tidak mempunyai kelebihan hak dan jenis saham yang lain. Artinya para pemilik akan memperoleh deviden hanya apabila perusahaan memperoleh laba.
2. Saham Preferen
Saham ini memiliki preferensi atau hak istimewa, hak istimewa tersebut adalah:
 - Pembagian deviden yang didahulukan
 - Pembagian deviden kumulatif
 - Pembagian kekayaan yang di dahulukan

Kebaikan Perseroan Terbatas:

1. Adanya tanggung jawab yang terbatas dari pemegang saham terhadap utang-utang perusahaan.
2. Mudah mendapatkan tambahan dana/modal
3. Kelangsungan hidup PT lebih terjamin
4. Mudah untuk memindahkan hak milik perusahaan

Keburukan Perseroan Terbatas:

1. Pendirian perusahaan relatif sulit
2. Biaya pendirian lebih besar
3. Relatif lama masa pendiriannya
4. Rahasia perusahaan kurang terjamin

1.6 Tugas

Cerita contoh kasus di atas memberikan informasi kepada kita bahwa dalam mendirikan suatu usaha dibutuhkan mentalitas yang baik dan memiliki kemampuan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya.

1. Menurut pendapat Anda, apakah sebaiknya badan hukum yang dipilih oleh Islamawati berikan penjelasan dan alasan Anda?
2. Skala usahanya masuk dalam kategori mikro, kecil atau menengah?
3. Akses permodalan yang tepat untuk mama Anny sebaiknya harus ke lembaga keuangan apa, menurut Anda?

BAB 2

KONSEP DASAR PENGELOLAAN KEUANGAN WIRUSAHA

Tujuan Pembelajaran

- ☑ Pembaca dapat memahami pengertian nilai perusahaan dan mampu menghitung nilai perusahaan
- ☑ Pembaca mampu memahami dan menghitung *discounted cash flow*
- ☑ Pembaca mampu memahami dan mampu menghitung *net present value*
- ☑ Pembaca mampu memahami tingkat keuntungan yang diharapkan
- ☑ Pembaca mampu biaya modal
- ☑ Pembaca mampu biaya ekuitas
- ☑ Pembaca mampu biaya utang

2.1 Contoh Kasus

Rumah makan Mas Mono adalah sebuah rumah makan yang tengah berkembang dan sangat digemari oleh banyak penikmat kuliner terutama di Jakarta. Pada mulanya rumah makan tersebut sangat kecil bahkan berbentuk pedagang kaki lima. Pemilik rumah makan tersebut bukan sarjana dan juga bukan seorang ahli manajemen keuangan.

Namun dengan keyakinannya pemilik rumah makan berusaha untuk dapat mengestimasi berapa kas yang akan masuk dan berapa kas yang akan keluar dengan perencanaan, pelaksanaan dan selalu mengevaluasi kegiatannya.

Ditunjang oleh manajemen lain seperti manajemen pemasaran yaitu dengan meningkatkan cita rasa yang khas maka rumah makan tersebut berubah dari rumah makan kelas kaki lima sekarang menjadi rumah makan yang patut diperhitungkan oleh pesaing untuk meraih keuntungannya.

2.2 Nilai Perusahaan

Nilai perusahaan merupakan kondisi tertentu yang telah dicapai oleh suatu perusahaan sebagai gambaran dari kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan setelah melalui suatu proses kegiatan selama beberapa tahun, yaitu sejak perusahaan tersebut didirikan sampai dengan saat ini. Meningkatnya nilai perusahaan adalah sebuah prestasi, yang sesuai dengan keinginan para pemiliknya, karena dengan meningkatnya nilai perusahaan, maka kesejahteraan para pemilik juga akan meningkat.

Pada perusahaan yang mengeluarkan saham sebagai bagian dari modal sendiri, nilai perusahaan sangat penting karena dengan nilai perusahaan yang tinggi akan diikuti oleh tingginya kemakmuran pemegang saham (Bringham Gapensi, 1996), Semakin tinggi harga saham semakin tinggi pula nilai perusahaan. Nilai perusahaan yang tinggi menjadi keinginan para pemilik perusahaan, sebab dengan nilai yang tinggi menunjukkan kemakmuran pemegang saham juga tinggi. Kekayaan pemegang saham dan perusahaan dipresentasikan oleh harga pasar dari saham yang merupakan cerminan dari keputusan investasi, pendanaan (*financing*), dan manajemen aset.

Pada dasarnya tujuan manajemen keuangan adalah memaksimalkan nilai perusahaan. Akan tetapi di balik tujuan tersebut masih terdapat konflik antara pemilik perusahaan dengan penyedia dana sebagai kreditur. Jika perusahaan berjalan lancar, maka nilai saham perusahaan akan meningkat, sedangkan nilai utang perusahaan dalam bentuk obligasi tidak terpengaruh sama sekali. Jadi dapat disimpulkan bahwa nilai dari saham kepemilikan bisa merupakan indeks yang tepat untuk mengukur tingkat efektivitas perusahaan.

2.3 Discounted Cash Flow

Discounted Cash Flow atau biasa disingkat DCF adalah salah satu metode untuk menghitung prospek pertumbuhan suatu instrumen investasi dalam beberapa waktu ke depan. Konsep DCF ini didasarkan pada pemikiran bahwa jika anda menginvestasikan sejumlah dana, maka dana tersebut akan tumbuh sebesar sekian persen atau mungkin sekian kali lipat setelah beberapa waktu tertentu. Disebut '*discounted cash flow*' atau

' arus kas yang terdiskon', karena cara menghitungnya adalah dengan meng-estimasi arus dana dimasa mendatang untuk kemudian di-cut dan menghasilkan nilai dana tersebut pada masa kini.

Menurut Gunawan Adisaputra pengertian *cash flow* adalah sebagai berikut: "Pengeluaran-pengeluaran dan penerimaan-penerimaan yang timbul akibat adanya kegiatan investasi." Pengeluaran uang atau pengorbanan lain yang mempunyai nilai uang tertentu disebut *cash flow* sedangkan penerimaan uang ataupun penerimaan lain yang mempunyai nilai uang tertentu disebut *cash in flow*. *Cash flow* merupakan suatu alat yang sangat berguna untuk menentukan dana yang diperlukan oleh perusahaan guna menjalankan fungsinya. Oleh karena *cash flow* merupakan suatu taksiran total penerimaan yang diharapkan akan dapat diperoleh, yang disebut *cash in flow* selanjutnya menutupi pengeluaran-pengeluaran yang diperkirakan akan timbul selama periode tertentu atau *cash out flow*.

Biasanya, seorang investor ingin mengetahui bahwa jika dia menginvestasikan sejumlah dana pada satu instrumen investasi tertentu, maka setelah kurun waktu tertentu (misalnya setahun), dana tersebut akan tumbuh menjadi berapa. Untuk menghitungnya, maka digunakanlah DCF.

DCF akan dapat dihitung jika kita bisa memperkirakan berapa persen kira-kira pertumbuhan modal perusahaan di masa yang akan datang. Mengingat pertumbuhan modal (yang wajar) sepenuhnya ditopang oleh penambahan saldo laba, maka Anda harus menghitung jumlah saldo laba yang ditambahkan tersebut. Dan karena saldo laba itu sendiri berasal dari perolehan laba bersih dikurangi dividen yang dibagikan kepada investor, maka Anda harus mengetahui berapa laba bersih dan pertumbuhannya, dan berapa dividen yang dibayarkan setiap tahunnya.

Discounted Cash Flow adalah metode perhitungan nilai wajar yang di hitung berdasarkan konsep bahwa nilai suatu bisnis berasal dari jumlah *cash flow* (arus uang) yang di dapat selama masa hidup bisnis tersebut dan didiskontokan kembali terhadap ke nilai uang sekarang. DCF juga merupakan salah satu model valuasi yang paling populer dikalangan investor.

Model valuasi DCF sangat cocok bila dipakai untuk menghitung nilai wajar suatu perusahaan yang pemasukan laba/*cash flow*-nya stabil, sehingga kestabilan pemasukan dan pertumbuhannya menjadi lebih bisa diprediksi. Model *cash flow* diperoleh dari rumus:

$$\text{Cash Flow} = \text{laba bersih setelah pajak} + \text{penyusutan}$$

Discounted cash flow adalah jumlah kas *flow* yang dipresent *value*kan atau dinilai sekarang. *Discounted cash flow* dapat diperoleh dengan menjumlah *present value* *cash flow* tersebut atau

$$DCF = \sum \text{cash flow} / (1 + i)$$

di mana

i = tingkat keuntungan yang diinginkan.

2.3.1 Contoh Perhitungan Cash Flow

Sebuah perusahaan merencanakan untuk membuat pabrik dengan investasi sebesar Rp 700 juta. Nilai sisa pabrik Rp 50 juta. Pabrik tersebut akan mampu beroperasi secara ekonomis selama 5 tahun. Pendapatan pertahun yang akan diterima sebesar Rp 200 juta. Pengeluaran terdiri dari pengeluaran tunai sebesar Rp 100 juta. Keuntungan yang diharapkan diprediksi sebesar 10%. Tentukan

- penyusutan per tahun
- cash flow* per tahun
- Discounted cash flow*

Dalam hal ini

- Penyusutan per tahun = Rp 700 juta - Rp 50 juta / 10 = Rp 650 / 10 = Rp 65
- Cash flow* = laba bersih setelah pajak + penyusutan
Laba bersih = Rp 200 - Rp 100 juta = Rp 100
Arus kas = Rp 100 + Rp 65 = Rp 165
- Discounted cash flow* selama 10 tahun =
 $165 / (1 + 0,1)^1 + 165 / (1 + 0,1)^2 + \dots + 165 / (1 + 0,1)^{10} + 50 / (1 + 0,1)^{10}$
= 1.033,131

2.4 Net Present Value

Net Present Value adalah selisih uang yang diterima dan uang yang dikeluarkan dengan memperhatikan *time value of money*. Rumus *time value of money* yang *present value* adalah untuk mengetahui nilai uang saat ini. Oleh karena uang tersebut akan diterima di masa depan, kita harus mengetahui berapa nilainya jika kita terima sekarang.

Metode ini adalah teknik untuk menilai mengevaluasi proyek dengan menggunakan *discounted cash flow* sehingga biasa juga disebut *present value*. Oleh James C. Van Hornen

(1986:150)didefinisikan sebagai berikut "*The present value is a discounted cash flow approach to capital budgeting. With the present value method all cash are discounted to present value using required rate of return*".

Dari uraian yang dikemukakan di atas, *net present value* adalah selisih antara jumlah *present value* dari *cash flow* yang direncanakan diterima dalam beberapa waktu mendatang dengan jumlah *present value* dari investasi.

Secara sistematis, NPV dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$NPV = \sum \text{Arus kas} / (1 + i)^t - I_0$$

Dimana:

Arus kas = *Cash flow* pada periode t

i = *Discount rate* yang ditentukan

n = lamanya proyek tersebut diharapkan

t = Periode tahun ke - n

I₀ = Investasi awal

Adapun kriteria diterima atau tidaknya suatu usulan investasi dengan menggunakan NPV adalah bahwa jika NPV positif, maka proyek/usulan *investasi feasible* atau diterima, sedangkan apabila NPV negatif maka usulan investasi ditolak.

Sebagai contoh, perusahaan memperoleh arus kas setiap tahun sebesar Rp 50 juta. Tingkat keuntungan yang diharapkan sebesar 10% dengan jangka waktu ekonomi 10 tahun, biaya investasi Rp 70 juta dan nilai sisa Rp 50 juta. Maka diperoleh NPV sebesar:

Tahun	Arus Kas	PV arus kas
1	50	45,45
2	50	41,32
3	50	37,57
4	50	34,15
5	50	31,05
6	50	28,22
7	50	25,66
8	50	23,33
9	50	21,20
10	50	19,28
10	50	19,28
	PV arus kas	326,51
	NPV	73,49

NPV diperoleh dari perhitungan $PV = 326,51$ dikurangi dengan biaya investasi = 400. Nilai sekarang atau *present value* adalah berapa nilai uang saat ini untuk nilai tertentu di masa yang akan datang.

2.5 Tingkat Keuntungan yang Diinginkan (Expected Rate of Return, E (R))

Adalah tingkat *return* rata-rata yang diharapkan dari suatu investasi. Tentunya hal di atas memiliki tingkat kemungkinan terjadi, inilah yang disebut *probability*. apakah perusahaan itu akan sukses atau tidak, kita bisa memperkirakan probabilitasnya. Selain itu juga kita bisa menghitung bagaimana *return* kita pada saat perusahaan pada keadaan sukses dan rugi pada tingkat tertentu. Inilah yang disebut *return*.

Expected rate of return adalah menghitung *return* yang akan kita terima dari segala macam kemungkinan yang akan terjadi, mulai dari yang paling rugi sampai paling untung, dan juga kita kalikan dengan probabilitas kemungkinan terjadinya. coba kita lihat rumusnya:

$$E(R) = P_1r_1 + P_2r_2 + \dots + P_n r_n$$

Di mana

Total semua (Probabilitas yang ada \times *Return* yang diterima saat keadaan itu) (maksud n dan angka 1,2.. itu adalah "keadaan ke-n", contoh P1 = Probabilitas keadaan ke-1).

Contoh perhitungan adalah sebagai berikut

Kondisi Ekonomi	Kemungkinan (Pr)	Return	Prxreturn
Sangat baik	0,2	0,3	0,06
Baik	0,3	0,25	0,075
Cukup	0,2	0,15	0,03
Buruk	0,2	0,12	0,024
Sangat buruk	0,1	0,9	0,09
	1		0,279

Berdasarkan pada cara perhitungan di atas diketahui bahwa *expected return* usaha tersebut adalah 27,9%.

2.6 Biaya Modal (Cost of Capital)

Biaya modal adalah sebuah konsep dinamis yang dipengaruhi oleh bermacam-macam faktor ekonomi dan perusahaan. Struktur dasar dari biaya modal dibuat dengan beberapa asumsi yang berhubungan dengan risiko dan pajak. Biaya modal diperkirakan untuk suatu waktu tertentu. Biaya modal mencerminkan rata-rata biaya permodalan yang akan datang berdasarkan data yang tersedia. Pandangan ini sesuai dengan penggunaan biaya modal untuk membuat keputusan investasi jangka panjang.

Walaupun perusahaan mengumpulkan dananya sekaligus, biaya modal mencerminkan hubungan aktivitas pembiayaan. Misalnya perusahaan hari ini menarik dana dengan utang, tetapi untuk yang akan datang digunakan modal sendiri seperti saham biasa. Banyak perusahaan menggabungkan antara pembiayaan dengan utang maupun pembiayaan dengan modal sendiri secara optimal.

Modal yang dibutuhkan untuk membiayai operasi perusahaan terdiri atas modal asing dan modal sendiri. Modal asing merupakan modal yang berasal dari pinjaman para kreditur, supplier, dan perbankan. Sedangkan modal sendiri merupakan modal yang berasal dari pihak perusahaan baik dari pemilik perusahaan maupun laba yang tidak dibagi. Biaya modal (*cost of capital*) adalah biaya riil yang harus dikeluarkan oleh perusahaan untuk memperoleh dana baik yang berasal dari utang, saham preferen, saham biasa, maupun laba ditahan untuk mendanai suatu investasi atau operasi perusahaan. Penentuan besarnya biaya modal ini dimaksudkan untuk mengetahui berapa besarnya biaya riil yang harus dikeluarkan perusahaan untuk memperoleh dana yang diperlukan.

2.7 Biaya Utang (Cost Of Debt)

Biaya modal utang merupakan tingkat keuntungan yang disyaratkan pemberi pinjaman atas investasi perusahaan yang dibelanjai dengan utang. Biaya modal utang harus ditanggung perusahaan karena perusahaan menggunakan utang untuk mendanai investasinya. Perhitungan biaya utang lebih mudah dibandingkan dengan biaya modal saham biasa, karena biaya modalnya bersifat eksplisit.

2.8 Biaya Saham Preferen (Cost Of Preferred Stock)

Biaya modal saham preferen merupakan biaya riil yang harus dibayar apabila perusahaan menggunakan dana dengan menjual saham preferen. Biaya modal saham preferen diperhitungkan sebesar keuntungan yang disyaratkan oleh investor pemegang saham preferen.

Saham preferen mempunyai karakteristik gabungan antara utang dengan saham, karena merupakan bentuk kepemilikan (saham), tetapi deviden yang dibayarkan mirip dengan bunga karena bersifat tetap. Perhitungan biaya modal preferen mudah dilakukan, sama seperti perhitungan biaya utang. Parameter diestimasi relatif jelas. Biaya modal terdiri dari biaya Laba Ditahan/*Ekuitas Eksternal* (*Cost Of Retained Earning*). Laba ditahan sering disebut sebagai sesuatu yang gratis, karena laba ditahan adalah uang yang tersisa setelah deviden dibayar. Tapi, modal ini tetap memiliki biaya. Alasannya biaya saldo laba ditahan berhubungan dengan prinsip biaya kesempatan (*opportunity cost principle*). Laba setelah pajak adalah milik para pemegang saham. Pemegang saham obligasi menerima kompensasi berupa pembayaran bunga dan pemegang saham preferen berupa deviden preferen. Seluruh laba yang tersisa setelah bunga dan deviden saham preferen adalah milik pemegang saham biasa.

Manajemen dapat membayarkan laba dalam bentuk deviden atau menahan laba untuk diinvestasikan kembali ke dalam usaha. Jika manajemen memutuskan untuk menahan laba, maka ada biaya kesempatan yang terlibat. Ada beberapa pendekatan untuk menghitung biaya laba ditahan, salah satunya adalah Pendekatan CAPM (*Capital Asset Pricing Model*). Model CAPM (model penetapan harga aktiva modal) merupakan suatu model yang digunakan untuk mengestimasi *return* suatu sekuritas dan memformulasikan *return* suatu saham adalah sama dengan tingkat bunga bebas risiko ditambah premi risiko.

2.9 Biaya Penerbitan Saham Baru (*Cost Of Issued Common Stock*)

Perusahaan biasanya menggunakan bankir investasi (biaya emisi) ketika menerbitkan saham biasa, preferen atau obligasi. Sebagai imbalan atas pembayaran tersebut, bankir investasi akan membantu perusahaan menyusun persyaratan-persyaratan dan menentukan harga emisi dan kemudian menjualnya kepada para investor.

2.10 Weighted Average Cost Of Capital (WACC)

Tingkat biaya menggunakan modal yang harus diperhitungkan oleh perusahaan adalah tingkat biaya penggunaan modal perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena biaya dari masing-masing sumber dana itu berbeda-beda maka untuk menetapkan biaya modal dari perusahaan secara keseluruhan perlu menghitung "*weighted average*" dari berbagai sumber dana tersebut. Rata-rata tertimbang biaya modal (*weighted average cost of capital*) adalah laba dari investasi baru dengan risiko rata-rata yang perusahaan harus

harapkan untuk mempertahankan harga saham. Biaya modal pada dasarnya merupakan biaya modal rata-rata tertimbang dari biaya modal individual.

Dalam perusahaan terdapat dua cara dalam memperoleh modal sendiri yaitu: (1) laba ditahan dan (2) mengeluarkan saham baru. Biaya modal saham biasa dan laba ditahan sering disatukan menjadi biaya modal sendiri (biaya ekuitas) atau kadang-kadang disebut biaya modal saham biasa saja merupakan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan yang memperoleh dana dengan menjual saham biasa atau menggunakan laba ditahan untuk investasi. Laba yang ditahan oleh perusahaan kemudian digunakan untuk investasi di dalam perusahaan. Laba ditahan yang digunakan oleh perusahaan untuk investai tersebut perlu diperhitungkan biaya modalnya.

Dengan demikian manajemen dapat membagikan laba setelah pajak yang diperoleh sebagai deviden atau menahannya sebagai laba ditahan. Jika laba tersebut ditahan, maka secara teoritis perusahaan harus memperoleh keuntungan paling tidak sebesar tingkat keuntungan jika pemegang saham menginvestasikan sendiri dalam investasi lain yang memiliki tingkat risiko yang sama. Ini mudah dipahami karena laba setelah pajak itu adalah hak para pemegang saham.

Secara teoritis biaya laba ditahan jauh lebih rendah dari pada biaya modal yang berasal dari saham baru. Hal ini disebabkan karena dalam penjualan saham baru biasanya terdapat biaya emisi atau *flotation cost* yang harus ditanggung perusahaan. Dengan demikian perusahaan akan menerima kas yang kecil dari pada harga jual saham baru.

Menurut Martono dalam bukunya Manajemen Keuangan (2004:207) mengatakan bahwa biaya modal laba ditahan sama dengan biaya modal dari saham biasa cara menghitung dengan mendiskontokan deviden atau dengan cara CAPM (*capital Asset pricing Model*). Kalau menggunakan pendekatan CAPM kita bisa menggunakan rumus sebagai berikut:

$$R_i = R_f + (R_m - R_f)b_i$$

di mana:

R_i : Tingkat *return* saham yang diharapkan

R_f : Tingkat *return* bebas risiko

R_m : *Return portofolio* pasar yang diharapkan

b_i : Koefisien beta saham i

2.11 Biaya utang

Dalam mencukupi modal kerja perusahaan, dapat dilakukan dengan mencari pinjaman dari pihak eksternal perusahaan. Dalam hal ini biasanya perusahaan mengajukan pinjaman pada bank atau menerbitkan surat utang.

Utang perusahaan dapat dibedakan menjadi dua yaitu utang jangka pendek dan utang jangka panjang, utang jangka pendek adalah utang yang jatuh temponya kurang dari satu tahun, sedangkan utang jangka panjang jatuh temponya lebih dari satu tahun.

Dalam perolehan utang perusahaan membutuhkan biaya, sehingga akan timbul biaya utang. Biaya utang merupakan tingkat bunga yang diterima oleh kreditor sebagai tingkat pengembalian yang disyaratkan. Secara garis besar biaya utang dapat dibedakan menjadi biaya utang sebelum pajak (*befor-tax cost of debt*) dan biaya utang setelah pajak (*after-tax cost of debt*). Dalam hal ini konsep biaya utang yang digunakan adalah biaya utang setelah pajak, karena perusahaan yang menggunakan sebagian sumber dananya dari utang akan terkena kewajiban membayar bunga. Beban bunga akan menyebabkan pajak penghasilan berkurang. Biaya utang bukan suku bunga atas utang yang masih beredar melainkan suku bunga atas utang tahun yang bersangkutan, suku bunga yang dikenakan atas pinjaman masa lalu tidak relevan karena perusahaan membutuhkan biaya modal tahun tersebut.

2.12 Pertanyaan dan Kasus

A. Pertanyaan

1. Mengapa nilai perusahaan penting untuk diketahui sebelum kita memulai suatu perusahaan?
2. Jelaskan konsep *discounted cash flow* dan mengapa perlu dilakukan pendiskontoan terhadap arus kas?
3. Jelaskan pengertian biaya modal dan pentingnya biaya modal tersebut diketahui para pengusaha?
4. Jelaskan mengapa biaya ekuitas perlu dihitung dan bagaimana cara menghitung biaya ekuitas?

B. Kasus

Seorang pengusaha merencanakan untuk mendirikan usaha dengan nilai investasi untuk membeli aktiva tetap sebesar Rp 500 juta. Investasi diharapkan akan bertahan secara ekonomis sampai umur 10 tahun. Nilai sisa setelah umur ekonomis adalah Rp 50 juta.

Pendapatan perusahaan per tahun diharapkan sebesar Rp 150 juta. Tingkat pajak yang diperhitungkan sebesar 10%. Berdasarkan data tersebut tentukan

- a. arus kas usaha yang akan berjalan
- b. *net present value* usaha



BAB 3

PERENCANAAN BISNIS

3.1. Perencanaan Bisnis

3.1.1 The Business Plan –What it includes

Apa yang dilakukan dalam sebuah perencanaan bisnis? Jika Anda seorang yang akan masuk dalam dunia usaha, yang bertindak sebagai *entrepreneur*, sebagai *owner* dari suatu unit usaha, boleh jadi Anda memiliki cukup uang untuk memulai suatu usaha dan boleh jadi juga Anda tidak memiliki cukup uang untuk memulainya.

Dalam kondisi Anda tidak memiliki cukup uang, maka anda harus mencari alternatif sumber pendanaan. Dalam proses pencarian alternatif pendanaan tersebut Anda harus memiliki sebuah daftar yang lengkap tentang apa saja kebutuhan akan dana dan berapa berapa banyak dana yang butuhkan dan darimana saja alternatif pendanaan Anda. Maka perencanaan usaha (*business plan*) yang Anda buat harus akurat dan profesional. Mungkin teman Akuntan Anda dapat menolong dalam mempersiapkan rencana tersebut. Perencanaan bukanlah masalah, berapa pun kecilnya dana yang Anda butuhkan untuk menjalankan bisnis dan kepada siapa Anda akan meminjam, proposal yang akan diajukan haruslah dipersiapkan dengan sangat baik.

Suatu perencanaan usaha dapat dibagi dalam 4 bagian, yakni:

1. Penjelasan tentang usaha,
2. Perencanaan pemasaran,
3. Perencanaan pengelolaan keuangan
4. Perencanaan manajemen.

Tambahan terhadap perencanaan usaha termasuk di dalamnya *executive summary*, dokumen pendukung dan proyeksi keuangan.

3.1.2. Perencanaan Usaha– Penjelasan tentang Usaha

Pada bagian ini disajikan penjelasan terinci tentang usaha Anda. Sebuah pertanyaan penting buat Anda sendiri: “*What business am I in?*” Dalam artikulasi lain dapat juga “*what is our business?*” memiliki sinonim yang sama dengan kalimat “*what is our mission?*” Sebuah deklarasi misi dari suatu organisasi adalah sebuah alasan dari keberadaan organisasi usaha itu sendiri. Dalam formulasi misi, pertanyaan ini menjadi sedemikian penting. Misi menjadi *point of departure*, sebuah titik keberangkatan dan kemudian sekaligus menjadi jalur yang menuntun usaha ke depan.

Dalam memulai suatu usaha bersandar pada seperangkat keyakinan bahwa organisasi baru ini dapat menawarkan beberapa produk atau jasa kepada beberapa konsumen dalam beberapa wilayah geografi, menggunakan beberapa tipe teknologi, pada harga yang menguntungkan. King dan Cleland menyatakan bahwa mengembangkan *mission statement* memiliki beberapa alasan penting:

1. Menjamin kebulatan tujuan dalam organisasi
2. Menyajikan suatu dasar, atau standar dalam alokasi sumber daya organisasi.
3. Harmonisasi nama dan iklim organisasi
4. Menjadi *focal point* bagi individual untuk mengidentifikasi tujuan dan arah organisasi.
5. Menjadi alat translasi sasaran dengan struktur kerja, yang terkait dengan penugasan dan elemen pertanggung-jawaban dalam organisasi.
6. Menetapkan tujuan organisasi dan kemudian mentranslasikan tujuan ini ke dalam bentuk ukuran biaya, waktu dan para meter kinerja lainnya yang terukur dan terkendali.
7. Menjadikan Anda fokus pada usaha yang telah rancang dari awal.

Mission statement adalah sebuah alasan mengapa usaha ini ada, produk apa yang dihasilkan, jasa apa yang menyertainya, siapa konsumen Anda, dan apa yang menjadikan produk Anda unik atau bahkan lebih jauh apa yang menjadikan usaha Anda unik dan berbeda dengan produk pesaing Anda?

Penjelasan tentang usaha dapat dibagi dalam tiga bagian, pertama adalah penjelasan aktual tentang usaha Anda, kedua Produk atau jasa yang Anda tawarkan, ketiga adalah lokasi dari usaha Anda dan mengapa lokasi ini menjadi pilihan?

3.1.3. Business Description

Ketika menjelaskan usaha Anda, secara umum yang harus dijelaskan adalah:

1. Legalitas-bentuk badan hukum: perseorangan, persekutuan, perseroan terbatas.
2. Izin yang Anda butuhkan.
3. Jenis usaha: perdagangan, manufaktur atau jasa.
4. Jenis produk atau jasa yang Anda hasilkan.
5. Apakah merupakan suatu usaha baru yang independen, pengambil-alihan (*take over*), suatu ekspansi usaha, atau waralaba (*franchising*)?
6. Apa alasan Anda untuk mengatakan bahwa usaha Anda menguntungkan di masa depan? Apa yang menjadi sumber pertumbuhan dari usaha Anda?
7. Kapan usaha Anda akan mulai dibuka atau ekspansi Usaha Anda akan dimulai?
8. Apa yang telah Anda pelajari dari usaha ini berdasarkan sumber-sumber eksternal seperti *supplier*, *bankers*, pemilik *franchise*, *franchisor*, atau publikasi.

Lembaran Sampul berada sebelum deskripsi, dalam lebaran sampul berisi tentang nama badan usaha, alamat, nomor telepon, dan nama para pendiri. Dalam penjelasan bisnis berisi gambaran tentang aspek-aspek yang unik dari bisnis Anda, bagaimana dan mengapa dia muncul di hadapan konsumen. Penekanan pada beberapa fitur sosial yang Anda rasa akan muncul atau akan Anda tampilkan di hadapan konsumen dan menjelaskan bagaimana dan mengapa fitur ini perlu dimunculkan.

Deskripsi dari usaha Anda harus secara jelas mengidentifikasi tujuan dan sasaran dan menjelaskan mengapa Anda dan ingin masuk dalam usaha ini?

THE BUSINESS PLAN - 1. Competition

Competition is a way of life. Kita bersaing untuk pekerjaan, untuk promosi, sekolah untuk institusi pendidikan yang lebih tinggi, dalam olahraga dan dalam setiap aspek kehidupan ini kita cenderung untuk bersaing untuk mendapatkan sumber daya yang terbatas.

Makin tinggi intensitas persaingan dalam sektor usaha yang kita geluti maka makin besar tekanan atas margin operasi dari penjual. Intensitas persaingan dapat saja datang dari berbagai faktor, Porters menamakan five Forces Model, kompetisi alami dalam suatu industri dapat dipandang sebagai *a composite of five forces*:

1. Persaingan antar perusahaan dalam industri yang sama
2. Potensi atas masuknya pesaing baru
3. Potensi atas pengembangan produk substitusi
4. Daya tawar (*bargaining power*) dari *supplier*
5. Daya tawar dari konsumen.

THE BUSINESS PLAN - 2. Product/Service

Mencoba menjelaskan manfaat produk atau jasa Anda dari perspektif pelanggan (*customer*). Pemilik usaha mengetahui, atau minimal memiliki ide tentang apa yang diinginkan dan diharapkan pelanggan mereka. Hal ini merupakan suatu bentuk antisipasi yang dapat menolong dalam membangun kepuasan dan kesetiaan pelanggan. Tentu saja merupakan strategi yang baik dalam mempertahankan diri dalam persaingan dan mempertahankan daya saing. Penjelasan dalam bagian ini:

- 1) Apa yang Anda jual
- 2) Bagaimana produk atau jasa anda bermanfaat bagi pelanggan
- 3) Apa perbedaan produk atau jasa Anda dibandingkan produk atau jasa pesaing Anda.

THE BUSINESS PLAN –3. The Location

Lokasi bagi usaha Anda memainkan peran yang sangat penting atas berhasilnya atau gagalnya usaha Anda, Lokasi usaha Anda harus berada di sekitar pelanggan Anda, dapat di akses dengan mudah dan memberikan rasa keamanan bagi pelanggan Anda: terkait dengan lokasi paling tidak 5 pertanyaan penting yang perlu terjawab:

1. Lokasi apa yang Anda butuhkan
2. Ruang semacam apa yang Anda butuhkan
3. Mengapa areal ini yang Anda butuhkan? Apakah dibutuhkan gedung?
4. Apakah dapat diakses dengan mudah
5. Apakah akan ada pergeseran pasar atau demografi di masa mendatang.

Adalah sebuah ide yang bagus ketika Anda memiliki inisiatif untuk membuat *check list* dari sejumlah pertanyaan yang teridentifikasi ketika Anda mengembangkan sebuah perencanaan usaha.

THE BUSINESS PLAN - 4. The Marketing Plan

Pemasaran memainkan peran penting dalam dalam keberhasilan suatu usaha, seberapa baiknya pasar yang Anda miliki? Elemen kunci dari dari suksesnya perencanaan pemasaran adalah mengetahui siapa pelanggan Anda, apa yang disukai oleh pelanggan Anda, apa yang tidak disukai dan apa harapan mereka. Dengan mengidentifikasi faktor-faktor ini Anda dapat mengembangkan strategi *marketing* yang memungkinkan Anda menggerakkan sumber daya dan memenuhi kebutuhan mereka.

Seorang analist pasar dapat mendefinisikan pasar sebagai pasar secara keseluruhan (*market size*) atau segmen pasar secara terpisah. Segmentasi menjadi begitu penting ketika kita sulit membayangkan bagaimana suatu produk dapat memuaskan semua pelanggannya, bahkan komoditas garam pun memerlukan segmentasi. Paling tidak dari sisi pengemasan dengan ukuran yang berbeda-beda sesuai kebutuhan keluarga. Segmentasi sendiri didefinisikan sebagai upaya membagi pasar ke dalam kelas-kelas atau katagori tertentu ke dalam sub-sub pasar yang memiliki ciri-ciri yang sama.

Suatu segmen pasar harus memenuhi 3 persyaratan:

1. Perilaku pelanggan dalam segmen tersebut relatif sama
2. Segmen dapat dibedakan secara jelas dengan segmen yang lain
3. Ukuran segmen cukup besar untuk menjamin bahwa diferensiasi pasar yang dilakukan perusahaan mempunyai hasil.

Segmentasi dapat dibagi berdasarkan faktor-faktor berikut:

1. Geografi atau kriteria linguistik seperti nationality, Agama perkotaan atau pedesaan
2. Kriteria sosial demografi individual seperti: usia, jenis kelamin, pendidikan, profesi, atau kriteria perusahaan, seperti perusahaan besar atau kecil, manufaktur atau perdagangan dan sebagainya.
3. Kriteria Psychological (*innovativeness of costomer*), tujuan, status dan lain-lain

Identifikasi pelanggan Anda berdasarkan segmen dapat dilakukan berdasarkan faktor-faktor demografi seperti umur, jenis kelamin, tingkat pendapatan, tingkat pendidikan.

Target pertama identifikasi pelanggan anda yang paling besar kemungkinannya membeli produk atau jasa Anda. Dengan berkembangnya pelanggan Anda, kemungkinan Anda juga harus melakukan modifikasi *marketing plan* Anda untuk masuk pada konsumen yang lain.

Marketing harus masuk dalam perencanaan usaha dan menjawab beberapa pertanyaan berikut ini:

1. Siapa pelanggan Anda, apa *motive* yang mendasari pembelian? bagaimana proses pengambilan keputusan dalam proses pembelian dan siapa saja yang memiliki pengaruh dalam proses pembelian tersebut?
2. Kapan pembelian terjadi?
3. Berapa banyak yang dibeli dan berapa sering dibeli?
4. Apakah pasar anda akan tumbuh? tetap atau menurun
5. Apakah *market share* anda akan tumbuh, tetap atau menurun
6. Bagaimana Anda melakukan segmentasi terhadap pasar Anda
7. Apakah pasar Anda cukup besar bagi kemungkinan ekspansi?

8. Bagaimana Anda menarik, mempertahankan dan meningkatkan *market share*?
9. Strategi *marketing* Apa yang telah Anda rancang?

Kelima kekuatan di atas secara simultan dan bersama-sama menekan margin yang diterima perusahaan. Kekuatan dari persaingan antar perusahaan, potensi masuknya pesaing baru, potensi pengembangan produk substitusi dan daya tawar konsumen akan menekan harga jual perusahaan. Sementara kekuatan daya tawar dari *supplier* akan mendorong *cost*/atau biaya (material) produksi perusahaan untuk naik, *supplier* di sini bisa berarti *supplier* bahan baku dan bahan penolong dan bisa juga serikat pekerja yang memberi tekanan atas naiknya upah tenaga kerja. Adanya tekanan harga untuk menjadi lebih rendah akibat persaingan dan dorongan biaya produksi akibat tekanan *supplier* secara simultan akan menekan margin operasi perusahaan.

Dalam setiap aspek kehidupan, persaingan merupakan hal yang biasa, sebuah negara juga bersaing di tingkat global dalam merebut konsumen dalam pasar internasional. Kemajuan teknologi dapat membawa pada persaingan yang semakin ketat karena perubahan-perubahan informasi semakin mudah diakses. Dengan memperhitungkan aspek ini, kita dapat menyimpulkan bahwa bisnis adalah arena yang begitu kompetitif dan rentan terhadap perubahan. Karenanya, menjadi sangat penting bagi Anda untuk mengenal siapakah pesaing Anda.

Pertanyaan seperti berikut dapat membantu Anda:

1. Siapa 4 pesaing langsung yang terdekat?
2. Siapa pesaing tidak langsung?
3. Bagaimana usaha mereka, tetap, meningkat atau menurun?
4. Apa yang telah anda pelajari dari operasi mereka? dari iklan mereka?
5. Apa kelemahan dan kekuatan mereka?
6. Bagaimana produk atau jasa mereka berbeda dari produk atau jasa Anda?

Mulailah dari membuat daftar siapa saja pesaing Anda. Milikilah satu file khusus untuk masing-masing pesaing, bagaimana materi iklan dan promosi mereka serta teknik penetapan harga yang mereka gunakan. Perhatikan file-file ini beberapa periode sekali, lihatlah kapan dan bagaimana mereka meluncurkan promosi dan penjualan. Sebagai contoh, apakah iklan mereka pendek? Menarik? Atau berapa banyak diskon yang mereka berikan dalam penjualannya? Dengan menggunakan teknik-teknik ini Anda dapat mengerti lebih jauh tentang pesaing Anda untuk selanjutnya menentukan langkah-langkah yang perlu Anda ambil untuk mengatasinya.

THE BUSINESS PLAN - 5. Pricing and Selling

Strategi penetapan harga adalah teknik pemasaran lain yang dapat Anda gunakan untuk meningkatkan daya saing Anda. Pahami strategi penetapan harga yang digunakan oleh pesaing Anda. Dengan demikian, Anda dapat melihat apakah harga yang Anda tetapkan, akan mempertahankan daya produk Anda dibandingkan pesaing Anda, dan apakah harga-harga tersebut berkisar dalam harga rata-rata di industri.

Beberapa strategi penetapan harga yang dapat Anda ambil adalah sebagai berikut:

1. Harga retail
2. Harga di bawah rata-rata pesaing
3. Harga di atas rata-rata pesaing
4. Harga berjenjang
5. Biaya jasa (khusus untuk bisnis yang bergerak di bidang jasa)
6. Komponen jasa
7. Biaya material
8. Biaya tenaga kerja
9. Biaya *overhead*

Kunci kesuksesan adalah memiliki strategi yang tersusun dengan rinci, untuk menetapkan kebijakan dan untuk memonitor secara konstan biaya operasi serta untuk memastikan adanya keuntungan. Termasuk dalam usaha *franchise* dimana *franchisor* menyediakan prosedur dan materi operasi. *Franchising* merupakan kebijakan yang baik untuk memulai sebuah usaha. tetap berjalan beriringan dengan perubahan-perubahan yang terjadi dalam pasar kerana perubahan tersebut dapat mempengaruhi tingkat persaingan dan margin keuntungan Anda.

Appendix 1 berisi contoh Matriks Harga/Kualitas, silakan cermati matriks tersebut untuk mendapatkan ide dalam strategi penetapan harga terhadap para pesaing. Tentukanlah strategi mana yang mereka gunakan, apakah strategi tersebut efektif dan mengapa strategi tersebut efektif.

THE BUSINESS PLAN - 6. Advertising and Public Relations

Cara Anda mengiklankan dan mempromosikan produk dan jasa Anda dapat mendukung atau mematahkan bisnis Anda. Memiliki produk dan jasa yang baik namun tidak mengiklankan dan mempromosikannya sama dengan tidak memiliki bisnis sama sekali. Banyak pelaku bisnis yang menjalankan usahanya dengan konsep yang salah yaitu bahwa bisnis dapat mempromosikan dirinya sendiri, dan uang yang seharusnya

digunakan untuk membiayai iklan dan promosi dapat dialihkan ke bagian lain dalam bisnis tersebut.

Iklan dan promosi, di sisi lain, adalah satu hal yang mutlak harus dilakukan dalam bisnis. Susunlah rencana untuk mengiklankan dan mengembangkan jaringan sebagai cara mempromosikan bisnis Anda. Buatlah tulisan singkat yang mendeskripsikan dengan jelas apa produk dan jasa yang Anda tawarkan, di mana lokasi untuk mendapatkannya dan berapa harganya. Gunakanlah kalimat-kalimat yang singkat dan unik untuk membangkitkan ketertarikan pembaca, pendengar atau pengamatnya. Dalam hal *franchise*, sang *franchisor* akan menyediakan materi iklan dan promosi sebagai bagian dari paket *franchise* yang dibeli. Anda mungkin membutuhkan persetujuan untuk menggunakan materi lain yang Anda atau tim Anda kembangkan untuk mengiklankan dan mempromosikan produk atau jasa tersebut.

Disyaratkan atau tidaknya langkah ini, namun sebagai pengusaha yang etis, sebaiknya Anda memberi kesempatan bagi *franchisor* bisnis Anda untuk mempelajari, mengomentari dan jika diperlukan, untuk menyetujui materi-materi iklan dan promosi tersebut sebelum digunakan. Pastikanlah bahwa media iklan yang Anda buat konsisten dengan citra yang ingin diangkat oleh *franchisor* terhadap produk atau jasanya. Ingatlah bahwa semakin Anda peduli dan memberikan perhatian kepada program pemasaran Anda, semakin sukseslah bisnis Anda nantinya.

THE BUSINESS PLAN –7. The Management Plan

Mengelola bisnis membutuhkan usaha yang lebih dibanding dengan hanya berharap untuk menjadi bos atas diri Anda sendiri. Usaha tersebut membutuhkan dedikasi, kesungguhan, kemampuan membuat keputusan serta kemampuan untuk mengelola baik karyawan maupun keuangan bisnis Anda. Rencana manajemen yang akan Anda lakukan, termasuk rencana pengelolaan pemasaran dan keuangannya, akan menjadi pondasi untuk menegakkan dan memfasilitasi bangunan kesuksesan bisnis Anda.

Seperti layaknya suatu aktiva tetap, karyawan adalah sumber daya—mereka sangat berharga sebagai aset dalam mendukung suatu bisnis. Anda dengan cepat dapat menemukan bahwa para karyawan Anda akan berperan penting dalam keseluruhan operasi bisnis Anda. Sehingga sebagai konsekuensinya, sangatlah penting untuk mengetahui *skill* apa yang Anda miliki dan apa yang masih kurang Anda kuasai karena untuk itulah Anda akan mempekerjakan orang untuk menutupi kekurangan Anda.

Setelah itu, sangatlah penting bagi Anda untuk mengetahui bagaimana mengelola dan memperlakukan karyawan Anda. Buatlah mereka menjadi bagian dari tim Anda. Jagalah agar mereka selalu mendapatkan informasi yang berhak mereka ketahui dan tariklah pendapat dari mereka mengenai perubahan-perubahan yang perlu dilakukan untuk membawa bisnis ke jalur kesuksesan. Karyawan seringkali memiliki ide-ide cemerlang yang dapat membawa pada area pasar baru, inovasi terhadap produk atau jasa yang telah ada sekarang, atau lini produk atau jasa mana yang perlu ditingkatkan untuk meningkatkan daya saing secara keseluruhan.

Rencana manajemen Anda harus menjawab pertanyaan-pertanyaan seperti berikut:

1. Seberapa besar pengalaman/latar belakang bisnis Anda membantu Anda dalam menjalani bisnis ini?
2. Apa saja kekurangan yang Anda miliki dan bagaimana Anda dapat mengatasinya?
3. Siapa saja orang yang Anda percayakan menjadi tim manajemen Anda?
4. Apa saja kelebihan dan kekurangan mereka?
5. Apa saja kewajiban mereka?
6. Apakah kewajiban-kewajiban tersebut sudah terdefiniskan dengan jelas?
7. Apabila bisnis yang Anda jalani adalah *franchise*, tipe pendampingan apa yang Anda harapkan dari *franchisor*?
8. Mungkinkah pendampingan ini dapat berjalan?
9. Apa saja kebutuhan Anda terhadap karyawan Anda sekarang?
10. Apa saja rencana Anda untuk menyeleksi, mempekerjakan dan memberikan training bagi karyawan Anda?
11. Berapa besar gaji, tunjangan, cuti, liburan yang akan Anda berikan kepada karyawan Anda? Apabila bisnis yang Anda jalani adalah *franchise*, apakah hal-hal tersebut sudah terpenuhi dalam paket manajemen yang akan diberikan oleh *franchisor*?
12. Manfaat apa saja, jika ada, yang telah Anda dapatkan hingga poin ini?

Dalam usaha *franchise*, prosedur, manual dan materi operasional yang dibuat oleh *franchisor* harus masuk dalam rencana bisnis Anda ini. Pelajari dokumen-dokumen ini sebaik-baiknya pada saat menulis rincian bisnis Anda, dan sesuaikan bisnis dan diri Anda terhadap materi-materi ini. *Franchisor* bisnis Anda sebaiknya mendampingi Anda dalam mengelola usaha *franchise* Anda. Ambillah manfaat dari pengalaman mereka, susunlah rencana manajemen yang dapat menentukan kesuksesan usaha Anda serta memenuhi kebutuhan dan harapan karyawan Anda, sebagaimana juga kebutuhan dan harapan *franchisor*.

THE BUSINESS PLAN –8. The Financial Management Plan

Memperhatikan manajemen keuangan adalah salah satu cara bagi bisnis Anda untuk tetap untung dan sukses. Sebaik apa cara Anda mengelola keuangan bisnis Anda adalah batu pijakan utama bagi setiap bisnis yang sukses. Setiap tahun ratusan bisnis yang potensial mengalami kegagalan karena manajemen keuangan yang parah. Sebagai pemilik atau pengelola bisnis, Anda perlu mengidentifikasi dan menerapkan kebijakan yang dapat memastikan bahwa Anda telah memenuhi kewajiban- kewajiban keuangan Anda.

Untuk dapat mengelola keuangan Anda dengan efektif, buatlah rencana, anggaran yang realistis dengan menentukan berapa jumlah uang yang diperlukan untuk memulai bisnis Anda (*start-up costs*) dan berapa jumlah uang yang Anda perlukan agar bisnis Anda dapat tetap beroperasi (*operating costs*). Langkah pertama untuk dapat membangun rencana keuangan adalah dengan menyusun anggaran awal (*start-up budget*). Anggaran awal Anda biasanya meliputi *one-time-only costs*, seperti untuk membeli peralatan- peralatan, dan lain-lain.

Anggaran awal sebaiknya memenuhi biaya-biaya di bawah ini.

A. Anggaran Awal

- Tenaga kerja inisiator (yang merintis bisnis)
- Honor tenaga profesional dan biaya pengurusan izin dan hukum
- Tempat usaha
- Peralatan
- Asuransi
- Perlengkapan
- Iklan/promosi
- Gaji
- Akuntansi
- Pemasukan bisnis
- Biaya listrik, air, telepon

Suatu anggaran operasional perlu disiapkan bila Anda telah benar-benar siap untuk memulai bisnis Anda. Anggaran operasional akan dapat merefleksikan prioritas Anda dalam mengeluarkan uang yang Anda miliki, beban yang akan Anda tanggung dan bagaimana Anda memenuhi bermacam-macam beban tersebut. Anggaran operasional Anda sebaiknya juga memasukkan dana untuk menutupi biaya operasional tiga bulan hingga enam bulan pertama bisnis Anda. Anggaran tersebut sebaiknya mencakup biaya-biaya berikut:

B. Anggaran Operasional

- Tenaga kerja
- Asuransi
- Sewa
- Depresiasi
- Pembayaran pinjaman/cicilan pinjaman
- Iklan/promosi
- Hukum/akuntansi
- Biaya lain-lain
- Perlengkapan
- Gaji
- Pajak
- Perawatan/perbaikan aset

Bagian keuangan dalam rencana bisnis Anda sebaiknya juga mencakup aplikasi pinjaman yang telah Anda isi, peralatan modal usaha dan daftar perlengkapan, neraca, analisa titik impas, proyeksi laba-rugi dan proyeksi arus kas. Dua komponen terakhir tadi sebaiknya Anda susun untuk tiga tahun pertama bisnis Anda, dirinci per bulan selama tahun pertama, dan dirinci per triwulan selama tahun kedua dan ketiga.

Sistem akuntansi dan sistem kontrol terhadap persediaan yang akan digunakan pada umumnya juga disajikan dalam rencana bisnis Anda. Dalam suatu akad *franchise*, *franchisor* boleh mempersyaratkan dalam kontrak, tipe sistem akuntansi dan kontrol persediaan semacam apa yang dapat Anda gunakan. Apabila kasusnya seperti itu, maka *franchisor* sebaiknya sudah memiliki sistem yang sudah terintegrasi dan Anda akan diminta untuk mengadopsi sistem ini. Apapun langkah yang Anda lakukan, apakah itu menyusun sistem akuntansi dan persediaan sendiri, menyewa penasehat keuangan untuk menyusun sistem tersebut, atau menggunakan sistem yang telah disediakan *franchisor*, Anda perlu mendapatkan pemahaman menyeluruh atas setiap segmen tersebut dan bagaimana cara mengoperasikan sistem tersebut. Penasehat keuangan Anda akan membimbing Anda dalam menyusun bagian ini dalam rencana bisnis Anda.

Pertanyaan-pertanyaan berikut semestinya dapat membantu Anda dalam menentukan berapa modal awal yang Anda perlukan untuk membeli dan membuka bisnis *franchise*.

1. Berapa jumlah uang yang Anda miliki?
2. Berapa jumlah uang yang akan Anda butuhkan untuk membeli *franchise*?
3. Berapa jumlah uang yang akan Anda butuhkan untuk memulai usaha?
4. Berapa jumlah uang yang akan Anda butuhkan untuk bertahan dalam bisnis?

Pertanyaan lain yang perlu Anda pikirkan adalah:

1. Tipe sistem akuntansi seperti apa yang akan Anda gunakan? Apakah itu sistem *single entry* atau *double entry*?
2. Akankan target penjualan dan target keuntungan Anda untuk satu tahun ke depan akan terpenuhi? Jika bisnis Anda adalah *franchise*, akankah *franchisor* menentukan target penjualan dan keuntungan Anda?
3. Proyeksi keuangan apa saja yang Anda rasa perlu untuk dimasukkan dalam rencana bisnis Anda?
4. Jenis sistem kontrol persediaan seperti apa yang akan Anda gunakan?

Rencana Anda harus mencakup penjelasan atas seluruh proyeksi. Kecuali bila Anda dan pembaca laporan keuangan Anda sudah begitu familiar dengannya. Tujuan Anda bukanlah menjadi seorang ‘penyihir keuangan’, namun untuk mengerti berbagai perangkat keuangan untuk mendapatkan manfaat darinya. Akuntan atau penasehat keuangan Anda akan membantu Anda dalam mencapai tujuan ini. Contoh neraca, proyeksi laporan laba rugi dan laporan arus kas telah disertakan dalam appendix 2, *Financial Management*.

THE BUSINESS PLAN –9. Self – Paced Activity

Selama aktivitas ini diharapkan Anda akan dapat:

1. Menjelaskan dengan jelas apa saja yang terdapat dalam suatu rencana bisnis.
2. Mengidentifikasi keuntungan yang didapat dengan menyusun rencana pemasaran, manajemen dan keuangan.
3. Membuat daftar proyeksi keuangan yang termasuk dalam rencana manajemen keuangan.
4. Membuat garis besar rencana bisnis.

THE BUSINESS PLAN –10. APPENDIX 1

3.1.4. Pemasaran

- A. Rencana Pemasaran

**PT INSPIRASI PENGUSAHA
RENCANA PEMASARAN**

Ini adalah rencana pemasaran dari _____

1. ANALISA PASAR

A. Target Pasar – Siapa saja pelanggan kita?

A.1. Kita akan menjual terutama kepada (tandai semua yang mungkin)...

Jenis Pelanggan	Total % dari bisnis
a. Sektor Swasta	
b. Pedagang besar	
c. Pedagang retail	
d. Pemerintah	
e. Lainnya	

A.2. Kita akan menargetkan pelanggan kita berdasarkan:

- a. Lini produk/jasa. Secara spesifik, kita akan menargetkan lini _____
- b. Area geografis? Area yang mana? _____
- c. Penjualan? Kita akan menargetkan penjualan sebesar _____
- d. Industri? Target industri kita adalah _____
- e. Lainnya? _____

A.3. Seberapa besar pasar yang telah kita pilih akan mengkonsumsi produk/jasa kita?

Rp_____

B. Kompetisi

B.1. Siapa saja pesaing kita?

Nama _____

Alamat _____

Lama menjalankan bisnis _____

Pangsa pasar _____

Harga/Strategi _____

Produk/Jasa _____

Kelebihannya _____

Kekurangannya _____

B.2. Seberapa besar tingkat persaingan di pasar?

Tinggi _____

Menengah _____

Rendah _____

B.3. Tulislah kekuatan dan kelemahan Anda jika dibandingkan dengan pesaing Anda (pertimbangkan mengenai lokasi, jumlah sumber daya, reputasi, jasa yang diberikan, personel yang menangani bisnis, dsb)

KEKUATAN	KELEMAHAN
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.

C. Lingkungan

C.1. Berikut ini adalah beberapa faktor ekonomi penting yang dapat mempengaruhi produk atau jasa yang kita hasilkan (seperti pertumbuhan area perdagangan, kesehatan industri, tren ekonomi, pajak, kenaikan harga energi, dsb)

C.2. Berikut ini adalah faktor legal yang dapat mempengaruhi pasar kita:

C.3. Berikut ini adalah faktor pemerintah yang dapat mempengaruhi pasar kita:

C.4. Berikut ini adalah faktor lingkungan yang dapat mempengaruhi pasar kita, namun tanpanya kita tidak memiliki pengaruh:

2. ANALISA PRODUK ATAU JASA

A. Deskripsi

Deskripsi produk/jasa yang kami tawarkan:

B. Perbandingan

B.1. Apa keunggulan produk/jasa kita jika dibandingkan dengan produk/jasa yang ditawarkan para pesaing kita (pertimbangkan faktor-faktor seperti keunikan, paten, pengalaman, training spesial, dsb)?

B.2. Kekurangan apa yang masih dimiliki oleh produk kita?

C. Beberapa Pertimbangan

C.1. Dimana Anda bisa mendapatkan material dan perlengkapan yang dibutuhkan dalam menjalani usaha Anda?

C.2. Buatlah daftar beberapa pertimbangan lainnya:

3. STRATEGI PEMASARAN – MARKETING MIX

A. Citra/Image

Pertama, citra seperti apa yang Anda ingin dapatkan (seperti murah tapi bagus, eksklusif, *customer-oriented*, kualitas terbaik, kenyamanan, kecepatan, atau...)?

B. Karakteristik

Karakteristik produk/jasa yang kita akan tawarkan:

- a. _____
- b. _____
- c. _____

C. Harga

C.1. Kita akan menggunakan strategi harga sebagai berikut:

- a. *Mark up* atas biaya _____ Berapa & *mark up*-nya? _____
- b. Harga yang disepakati _____
- c. Harga kompetisi _____
- d. Di bawah rata-rata _____
- e. Harga premium _____
- f. Lainnya _____

C.2. Apakah harga kita sesuai dengan citra kita?

Ya ____ Tidak ____

C.3. Apakah harga yang kita tetapkan telah menutupi biaya dan memberikan margin keuntungan?

Ya ____ Tidak ____

D. Pelayanan Pelanggan

D1. Jenis pelayanan pelanggan yang kita sediakan:

- a. _____
- b. _____
- c. _____

D2. Berikut adalah term penjualan/kredit yang kita berikan:

- a. _____
- b. _____
- c. _____

D3. Pesaing kita menawarkan pelayanan pelanggan sebagai berikut:

- a. _____
- b. _____
- c. _____

E. Iklan/Promosi

E1. Inilah yang akan kita katakan terhadap bisnis kita:

E2. Kita akan menggunakan media iklan/promosi sebagai berikut:

1. Televisi _____
2. Radio _____
3. Direct mail _____
4. Kontak Personal _____
5. Asosiasi Dagang _____
6. Koran _____
7. Majalah _____
8. Yellow Pages _____
9. Billboard _____
10. Lainnya _____

E.3. Berikut adalah alasan-alasan kita mengapa memilih media tersebut sebagai alat promosi yang efektif:

B. Matriks Harga/Kualitas

Tampilan penjualan

PRICE/QUALITY HIGH MEDIUM LOW

HIGH "Rolls Royce" "We Try Harder" "Best Buy"

Strategy Strategy Strategy

MEDIUM "Out Performs" "Piece of the Rock" "Smart Shopper"

Strategy, Strategy, Strategy

LOW "Feature Packed" "Keeps on Ticking" "Bargain

Strategy Strategy Hunter" Strategy

B, Tips, Tricks & Traps Pemasaran

1. *Marketing Step*

- a. Klasifikasikan kebutuhan pelanggan Anda
- b. Targetkan siapa yang akan menjadi pelanggan Anda
- c. Tentukan siapa "*niche*" Anda
- d. Identifikasikan pesaing-pesaing Anda
- e. Kelolalah sumber daya yang Anda miliki: sumber daya keuangan, manusia, material dan produksi

2. *Marketing Positioning*

- a. Menjadi Pengikut vs Pemimpin dalam industri
- b. Kualitas vs Harga
- c. Inovator vs Adaptor
- d. Pelanggan vs Produk
- e. Internasional vs Domestik
- f. Sektor swasta vs Pemerintah

3. *Sales Strategy*

Gunakan pendekatan penjualan orientasi pelanggan dengan menyusun hal-hal berikut:

- a. Persetujuan:
 - 1) Fase pertama: Bangunlah kesepahaman bersama dengan pelanggan – dengan mendiskusikan hal-hal apa saja yang mereka inginkan.
 - 2) Fase kedua: Tentukan tujuan pelanggan dalam membeli produk/jasa serta faktor situasional yang mungkin mempengaruhi – dengan mendiskusikan hal-hal apa saja yang mereka inginkan dan faktor di lingkungan yang mempengaruhi keputusannya dalam membeli.
 - 3) Fase ketiga: Rekomendasikan suatu *Customer Action Plan* – dengan menyetujui bahwa produk/jasa Anda akan dapat memenuhi apa yang diinginkan oleh pelanggan.
 - 4) Fase keempat: Raihlah komitmen pelanggan – dengan menyetujui bahwa pelanggan akan membeli produk/jasa Anda.
- b. Perhatikan keuntungan bagi pelanggan
- c. Perhatikan keunggulan kompetitif Anda
 1. **Harus Penting** bagi pelanggan: Apabila terdapat perbedaan persepsi mengenai keunggulan kompetitif antara produsen dan pelanggan, maka pelangganlah yang akan menang pendapatnya.

2. **Harus spesifik:** Apabila keunggulan kompetitif Anda tidak spesifik, maka pelanggan akan mudah melupakannya.
3. **Harus dapat dipromosikan:** Apabila keunggulan kompetitif Anda tidak dapat dibuktikan, maka apabila pelanggan Anda mengetahuinya, semua keunggulan yang Anda sampaikan tidak akan berpengaruh.
4. **Benefits vs. Features**
 - a. Ada enam “O” dari perilaku pembelian pelanggan:
 - 1) *ORIGINS of purchase:* Siapa yang membelinya?
 - 2) *OBJECTIVES of purchase:* Apa yang mereka butuhkan/beli?
 - 3) *OCCASIONS of purchase:* Kapan mereka membelinya?
 - 4) *OUTLETS of purchase:* Dimana mereka membelinya?
 - 5) *OBJECTIVES of purchase:* Mengapa mereka membelinya?
 - 6) *OPERATIONS of purchase:* Bagaimana mereka membelinya?
 - b. Ubahlah keunikan produk/jasa Anda menjadi keunggulan dengan menggunakan “...Yang Berarti...” transisi
 - c. Peribahasa penjualan: “Jika yang kita tawarkan tidak memancing KETERTARIKAN mereka, jika tidak memuaskan KEINGINAN mereka, dan jika tidak menunjukkan mereka akan mendapatkan KEUNTUNGAN – maka mereka tidak akan membelinya!”
 - d. Pelanggan yang berkualitas akan mempertimbangkan mengenai:
 1. Tingkat kemampuan membayar
 2. Otoritas untuk membayar
 3. Aksesibilitas
 4. Simpati
 5. Sejarah bisnis

**MENGUBAH KEUNIKAN MENJADI MANFAAT “...”
YANG BERARTI ...”**

TRANSISI KEUNIKAN YANG BERARTI MANFAAT

- a. Waktu pelayanan yang lebih cepat
- b. Reputasi yang mengurangi biaya
- c. Komponen yang membawa kebanggaan
- d. Servis meningkatkan penjualan
- e. Warna meningkatkan penghematan

- f. Kenyamanan
 - g. Promosi yang sederhana namun meyakinkan
5. Motivasi Pembeli
- a. Emosi rasional
 - b. Kemudahan dalam mendapatkan
 - c. Kebanggaan membeli karena penampilannya
 - d. Kebanggaan membeli untuk memiliki
 - e. Variasi bentuk
 - f. Keselamatan Pekerja
 - g. Kemudahan dalam membuat
 - h. Keselamatan
 - i. Kemudahan dalam memperbaiki
 - j. Kemudahan dalam pemasangan
 - k. Keunikan

THE BUSINESS PLAN –11. APPENDIX 2

A. *Financial Management*

1. Proyeksi laporan laba rugi
Penjelasan atas proyeksi laporan laba rugi
2. Neraca
Penjelasan atas neraca
3. Proyeksi Arus Kas Bulanan
Penjelasan atas proyeksi arus kas bulanan

B. **Proyeksi Laporan Laba Rugi**

1. Total Penjualan bersih
2. Harga pokok Penjualan
3. Laba Kotor
4. Margin Laba Kotor (Laba Kotor/Total Penjualan bersih)
5. Beban Operasional
 - a. Beban gaji
 - b. Beban iklan
 - c. Beban perlengkapan
 - d. Beban listrik, air, telepon
 - e. Beban operasional lainnya

6. Total beban operasional
7. Beban Umum dan administrasi
 - a. Beban sewa
 - b. Beban depresiasi
 - c. Beban Asuransi
 - d. Beban bunga
 - e. Beban umum dan administrasi lainnya
8. Total beban Umum dan administrasi
9. Total beban-beban
10. Laba (rugi) bersih sebelum pajak
11. Pajak
12. Laba (rugi) bersih setelah pajak

1. Penjelasan Proyeksi Laporan Laba Rugi

Proyeksi laporan laba rugi sangat penting sebagai alat perencanaan dan sebagai alat kunci bagi manajemen untuk membantu mengontrol operasi bisnis. Laporan tersebut memungkinkan pemilik/manajer untuk melihat estimasi keuntungan yang akan diperoleh selama periode tertentu, berdasarkan prediksi pendapatan dan beban yang akan dihasilkan.

Setelah proyeksi laporan laba rugi diketahui setiap bulannya, pemilik/manajer sebaiknya membuat perbandingan proyeksi laba/rugi tersebut dengan laba/rugi yang terjadi sesungguhnya. Dengan demikian mereka dapat mengambil langkah-langkah lebih lanjut untuk memperbaiki kinerjanya.

1. Harga Pokok Penjualan

Kunci dalam memperhitungkan harga pokok penjualan adalah jangan melihat beban yang telah Anda keluarkan secara berlebihan. Jika persediaan dimasukkan dalam perhitungan tersebut, janganlah masukkan beban transportasi.

2. Laba Kotor

Didapatkan dengan mengurangkan total penjualan bersih dengan harga pokok penjualan.

3. Margin Laba Kotor

Laba kotor disajikan dalam persentase terhadap total penjualan (pendapatan). Untuk mendapatkannya, Anda dapat membagi laba kotor dengan total penjualan (pendapatan).

4. Biaya-biaya Variabel
 - a. Biaya gaji-gaji pokok ditambah dengan biaya lembur.
 - b. Biaya Pegawai, termasuk tunjangan asuransi kesehatan, liburan, pensiun, jaminan sosial tenaga kerja, dsb.
 - c. Biaya perlengkapan-yang digunakan dalam kegiatan operasional bisnis.
 - d. Perbaikan dan pemeliharaan reguler.
 - e. Periklanan-termasuk volume penjualan yang diinginkan dan mengklasifikasikan biaya iklan kedalam direktori
 - f. Biaya pengiriman, termasuk menggunakan mobil, biaya parkir dll.
 - g. Penyelenggaraan pembukuan dan fee profesional lainnya
5. Biaya Tetap
 - a. Sewa-atas bangunan atau peralatan yang digunakan dalam kegiatan bisnis.
 - b. Depresiasi-Amortisasi atas aktiva tetap
 - c. Asuransi –kebakaran atau pertanggungan atas properti dan persediaan.
 - d. Kompensasi pekerja tetap.
 - e. Pembayaran bunga pinjaman
 - f. Biaya-biaya lain.
6. Laba-Rugi Bersih (*Net Profit -loss*) sebelum pajak dikurangi total biaya dari Laba kotor
7. Pajak (*Taxes*) – Termasuk pajak penjualan (PPN), pajak *real estate*, pajak penghasilan
8. Laba-Rugi Bersih (*Net Profit-loss*) (setelah pajak) – dikurangi pajak dari laba operasi

Neraca (*Balance Sheet*)

Nama Perusahaan

Penanggalan ____ 19 ____

Aktiva (Assets)

13. Aset Lancar

Kas Rp _____

Bank (Rp)

- Piutang Dagang (*Accounts receivable*) Rp_____
- Persediaan (*Inventory*) Rp_____
- Investasi Jangka Pendek (*Short-term investment*) Rp_____
- Biaya-biaya dibayar di muka (*Prepaid expenses*) Rp_____
- Investasi Jangka Panjang (*Long-term investment*) Rp_____
14. Aset Tetap (*Fixed assets*)
- Tanah (*Land*) Rp_____
- Gedung (*Buildings*) Rp_____
- Peralatan (*Equipment*) Rp_____
- Kendaraan (*Vehicles*) Rp_____
- Aset lain-lain (*Other assets*)
15. a. Rp _____
16. b. Rp _____
17. c. Rp _____
18. d. Rp _____
19. Total Assets Rp_____
- Kewajiban (*Liabilities*)

Aset Lancar (*Current Liabilities*)

- Utang Dagang (*Accounts payable*) Rp_____
- Wesel bayar (*Notes payable*) Rp_____
- Utang Bunga (*Interest payable*) Rp_____
- Utang Pajak (*Taxes payable*)
- Utang Gaji (*Payroll Taxes*) Rp_____

Kewajiban Jangka Panjang (*Long-term liabilities*)

- Wesel Bayar (*Notes payable*) Rp_____
- Total Kewajiban (*Total liabilities*) Rp_____
- Total Ekuitas (*Owner equity*) Rp_____

Perorangan

atau

Persekutuan (*Partnership*)

Ekuitas (nama) Rp _____

Ekuitas (nama) Rp _____

Atau

20. Perseroan Terbatas (*Corporation*)
Modal Saham (*Capital stock*) Rp _____
Kelebihan Bayar (*Surplus paid in*) Rp _____
Saldo Laba (*Retained earnings*) Rp _____
Total Ekuitas (*Total net worth*) Rp _____
21. Total Kewajiban (*Total liabilities*) dan
22. Total kekayaan bersih (*Total net worth*) Rp _____

(Total Aktiva selalu sama dengan kewajiban ditambah Modal)

2. Petunjuk Penyusunan Neraca

1. Bagian teratas dari halaman neraca diisi nama perusahaan, kemudian jenis atau nama laporan dan tanggalan, bulan dan tahun
2. Aktiva (*Assets*)
Merupakan seperangkat daftar kekayaan yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Total aset termasuk nilai bersih aktiva. Merupakan jumlah yang diperoleh ketika nilai perolehan aktiva tetap dikurangi depresiasi. Aktiva tetap yang dimaksud tidak termasuk tanah karena tanah tidak disusutkan.
3. Asets Lancar (*Current Assets*)
 - a. Sumber daya yang dapat dikonversi ke dalam kas kurang dari 12 bulan.
 - b. *Petty cash*- jika usaha membutuhkan dana untuk pembayaran pengeluaran pengeluaran kecil.
 - c. Piutang Dagang
 - d. Persediaan, termasuk bahan baku, barang setengah jadi maupun barang jadi.
 - e. Investasi jangka pendek dalam surat-surat berharga
 - f. Biaya dibayar di muka seperti sewa kantor, gudang, asuransi dsb.

4. Investasi jangka panjang

Investasi perusahaan dalam *asset securities* (surat berharga) yang digunakan dalam usaha yang dipegang lebih dari satu tahun dimaksudkan untuk memperoleh bunga atau dividen.

5. Aset Tetap

Termasuk didalamnya pabrik dan peralatan. Termasuk semua sumber daya yang dimiliki oleh suatu bisnis dan digunakan untuk operasi dan tidak dimaksudkan untuk dijual dalam operasi normal perusahaan. Termasuk didalamnya:

- a. Tanah yang dicatat berdasarkan harga perolehan.
- b. Bangunan
- c. Peralatan
- d. Perabotan
- e. Kendaraan

6. Kewajiban

a. Kewajiban Lancar

Semua kewajiban yang jatuh tempo kurang dari 12 bulan atau dalam satu siklus operasi. Termasuk kewajiban lancar:

- 1) Utang dagang – Jumlah klaim dari supplier atas pengadaan barang dan jasa yang dibeli perusahaan dalam hubungannya dengan operasi normal perusahaan.
- 2) Wesel bayar
- 3) Utang bungan
- 4) Utang pajak
- 5) Utang gaji.

a. Kewajiban Jangka Panjang

Utang dengan kontrak pembayaran lebih dari satu tahun

7. Kekayaan bersih (Net Worth)

Disebut juga ekuitas pemilik (*owner's equity*), kekayaan bersih (*net worth*) adalah klaim pemilik terhadap kekayaan perusahaan. Dalam suatu persekutuan atau *partnership* ekuitas pemilik adalah investasi awal dimiliki ditambah pendapatan-pendapatan setelah pengambilan oleh pemilik

8. Total Kewajiban dan Modal

Merupakan jumlah kewajiban dan modal yang harus selalu sama dengan total aset.

Proyeksi Cashflow Bulanan

Nama Usaha

1. Saldo kas awal (awal bulan)
2. Penerimaan kas
 - a. Penjualan kas
 - b. Penagihan dari penjualan kredit
 - c. Penerimaan kas dari pinjaman
 - d. Injeksi dari pemilik (spesifik)
3. Total penerimaan kas
($2a + 2b + 2c=3$)
4. Total kas tersedia
(sebelum pengeluaran kas) ($1 + 3$)
5. Pengeluaran Kas
 - a. Pembelian (barang dagang)
 - b. Gaji karyawan(tidak termasuk pengambilan pribadi pemilik)
 - c. Beban Pajak
 - d. Jasa eksternal
 - e. Supplies (kantor dan operasional)
 - f. Perbaikan dan Perawatan
 - g. Iklan
 - h. Kendaran, biaya pengiriman dan perjalanan
 - i. Akuntansi dan hukum
 - j. Sewa
 - k. Telepon
 - l. Perlengkapan
 - m. Asuransi
 - n. Pajak (*real estate*, dsb.)
 - o. Bunga
 - p. Biaya Lainnya (masing-masing spesifik)
 - q. Biaya lainnya (tidak spesifik)

- r. Subtotal
 - s. Pembayaran pokok pinjaman
 - t. Pembelian aktiva tetap
 - u. Biaya memulai (*start-up cost*)
 - v. Cadangan atau *escrow*
 - w. Pengambilan pemilik (*Owner's withdrawal*)
6. Total Pembayaran Kas (5a sampai 5w)
7. Posisi Kas (akhir bulan) (4 kurang 6)
- a. Data operasi pening
 - b. (*Informasi non-cash flow*)
 - i. Volume penjualan (Rupiah)
 - ii. Piutang Dagang
 - iii. (akhir bulan)
 - iv. Utang Macet (akhir bulan)
 - v. Persediaan di Tangan (akhir bulan)
 - vi. Utang Dagang (akhir bulan)
-

PEMBUATAN PROYEKSI ARUS KAS BULANAN

1. Kas (awal bulan) – Saldo kas sama dengan posisi kas bulan lalu
2. Penerimaan Kas-
 - (a) Penjualan tunai. Tidak memperhitungkan penjualan secara kredit, kecuali yang sudah benar-benar diterima dalam bentuk kas.
 - (b) Pinjaman tunai
 - (c) Pendapatan kas lainnya
3. Total penerimaan kas ($2a + 2b + 2c=3$)
4. Total kas yang tersedia (sebelum ada pengeluaran kas)(1 + 3)
5. Pengeluaran Kas -
 - a. Pembelian – Untuk membeli barang dagang untuk dijual kembali atau untuk membeli bahan baku yang akan digunakan dalam proses produksi (semua ini dibayarkan secara tunai dalam bulan yang bersangkutan).
 - b. Beban gaji – Gaji pokok ditambah honor lembur (jika ada)
 - c. Beban kepegawaian (pajak penghasilan, dsb.)—Termasuk tunjangan kesehatan, pensiun, kesehatan, dsb (biasanya komponen ini memiliki proporsi 10 – 45% dari pengeluaran kas)

- d. Jasa-jasa termasuk pekerjaan subkontrak
- e. Perlengkapan (kantor dan operasi)—keperluan untuk digunakan sendiri dalam usaha bukan untuk dijual kembali.
- f. Perbaikan dan pemeliharaan—termasuk perbaikan-perbaikan besar dan pemeliharaan seperti pengecatan gedung
- g. Iklan—Jumlah ini harus cukup untuk mempertahankan volume penjualan.
- h. Kendaraan, Biaya pengiriman dan biaya perjalanan.
- i. Jasa penyelenggaraan Akuntansi dan *Legal fee Accounting* yang di-*outsource*
- j. Biaya sewa
- k. Telepon
- l. Utilities-air, dan listrik
- m. Asuransi atas properti, persediaan maupun asuransi jiwa
- n. Pajak
- o. Bunga
- p. Biaya-biaya lain (masing-masing spesifik)

Pengeluaran-pengeluaran tak terduga harus diperhitungkan sebagai faktor jaga-jaga _____

Biaya peralatan selama satu bulan harus diperhitungkan (bukan *—capital equipment*) _____

Ketika peralatan disewa, pembayaran harus tercatat

- q. Biaya-biaya lain (tidak spesifik)—Pengeluaran-pengeluaran kecil dipisahkan dalam akun tersendiri agar praktis
- r. Subtotal- menunjukkan kas keluaran untuk biaya operasi
- s. Pembayaran pokok pinjaman
- t. Pembelian barang modal (spesifik)--Nonexpensed (dapat didepresiasi) pengeluaran seperti peralatan, pembelian gedung.
- u. *Start up cost* lainnya-
- v. *Reserve* dan *Escrow* (spesifik)-- Contoh: Asuransi, pajak or Cadangan dibuat untuk mengurangi pengaruh dari pembayaran-pembayaran besar secara periodik.
- w. Penarikan pemilik – termasuk pembayaran untuk pajak penghasilan pemilik, jaminan sosial seperti Jamsostek, asuransi kesehatan dll.
 - i. Total pengeluaran kas (5a sampai 5w)

- ii. Posisi kas (akhir bulan) (4 kurang 6)—merupakan (1) saldo kas – pada bulan berikutnya

Data Operasi penting (*informasi non-cash flow information*)—merupakan informasi dasar yang dibutuhkan untuk merencanakan dan memproyeksikan *cashflow* yang baik. Dengan data ini, arus kas dapat dikembangkan dan ditunjukkan seperti di atas.

- a. Volume penjualan (Rupiah)—Ini merupakan gambaran penting dan harus diperhitungkan secara cermat
- b. Piutang dagang (*end of month*)—Pembayaran kredit yang belum terbayar baik bulan sebelumnya maupun bulan berjalan.
- c. Utang macet (akhir bulan)—utang macet atau *Bad Debt* harus dikurangi dari point B untuk antisipasi bulan berikutnya.
- d. Persediaan di tangan (akhir bulan)—Persediaan bulan yang lalu ditambah persediaan yang dibeli atau yang diproduksi pada bulan berjalan dikurang dengan persediaan yang terjual pada bulan berjalan E. Utang dagang (akhir bulan) Utang dagang bulan sebelumnya ditambah utang pada bulan berjalan dikurangnya dengan pembayaran bulan berjalan
- e. Depresiasi-, harga perolehan dibagi dengan masa pakai (hitungan dalam bulan)



BAB 4

PERUSAHAAN AWAL (START UP)

Tujuan Pembelajaran

- ☑ Pembaca dapat memahami sumber permodalan seperti modal *ventura*, *crowd funing* dan *business angel*
- ☑ Pembaca dapat mengetahui dan memahami struktur kesepakatan, jaminan, dan milestones
- ☑ Pembaca dapat memahami proses *due diligency* dua belah pihak
- ☑ Pembaca dapat memahami Tahapan modal: *Pre-seed*, *seed*, *start up*, *expansion*
- ☑ Pembaca dapat memahami *Planing financing Rounds*
- ☑ Pembaca dapat memahami Pembelian oleh manajemen

4.1 Contoh Kasus

Siapa yang tak kenal kedai kopi Starbuck. Kedai kopi tersebut terinspirasi dari beberapa pemuda tanggung yang senang untuk meramu biji kopi menjadi minuman yang lezat. Dengan sikap dan penuh keyakinan mereka mengembangkan bisnis tersebut di sebuah kawasan di Amerika Serikat. Modal diperoleh dengan cara patungan beberapa rekannya. Hal ini dalam dunia bisnis dikenal sebagai *crowd funding*. Dan siapa yang tidak menyangka bahwa kedai kopi tersebut menjadi kedai kopi yang sangat digemari di negara asalnya dan bahkan di manca negara termasuk di Indonesia. Meskipun untuk mendapat segelas kopi

tersebut konsumen harus merogoh uangnya lebih dari Rp 30.000. Hal ini tidak menjadi masalah bagi konsumen karena yang penting konsumen mampu terpenuhi kepuasan. Kedai kopi tersebut disamping menawarkan produk kopi berkualitas juga menawarkan sensasi kepada konsumennya untuk tetap rileks menikmati hidup dalam sebuah kopi. Pemilik perusahaan pun tidak mengira bahwa dengan mengumpulkan uang dengan cara tersebut dapat mendirikan perusahaan yang sangat besar pada saat ini.

4.2 Sumber Permodalan

Menurut Prof. Bakker pengertian modal adalah: Modal diartikan baik berupa berupa barang-barang konkret yang masih ada dalam rumah tangga perusahaan perusahaan yang terdapat di neraca sebelah debit, maupun berupa berupa daya beli atau nilai tukar dari barang-barang itu yang tercatat di sebelah kredit.

Menurut Bambang Riyanto (1998: 10) Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan: “Modal adalah hasil produksi yang digunakan untuk memproduksi lebih lanjut. Dalam perkembangannya kemudian modal ditekankan pada nilai, daya beli atau kekuasaan memakai atau menggunakan yang terkandung dalam barang-barang modal”.

Menurut Lawrence J. Gitman (1997: 482) *Capital is a long term funds of the firm; all items on the right hand side of the firm balance sheet excluding current liabilities.*

Menurut Drs. Moekijat (2000: 63) dalam “Kamus Manajemen” Ada banyak perumusan yang berlainan mengenai modal, biasanya modal dianggap terdiri dari uang tunai, kredit, hak membuat dan menjual sesuatu (paten), mesin-mesin dan gedung-gedung. Akan tetapi sering istilah tersebut dipergunakan untuk menyatakan hak milik total yang terdiri atas jumlah yang ditanam, surplus dan keuntungan-keuntungan yang tidak dibagi.”

4.2.1 Modal Ventura

Modal ventura merupakan suatu investasi dalam bentuk pembiayaan berupa penyertaan modal ke dalam suatu perusahaan swasta sebagai pasangan usaha (*investee company*) untuk jangka waktu tertentu. Pada umumnya investasi ini dilakukan dalam bentuk penyerahan modal secara tunai yang ditukar dengan sejumlah saham pada perusahaan pasangan usaha. Investasi modal ventura ini biasanya memiliki suatu risiko yang tinggi namun memberikan imbal hasil yang tinggi pula.

Dalam dunia ekonomi, modal ventura ini sangat penting dalam membantu banyak perusahaan guna mengembangkan usahanya agar dapat menjadi lebih berkembang. Penyertaan modal yang dilakukan oleh modal ventura ini kebanyakan dilakukan

terhadap perusahaan-perusahaan baru berdiri sehingga belum memiliki suatu riwayat operasional yang dapat menjadi catatan guna memperoleh suatu pinjaman. Sebagai bentuk kewirausahaan, pemilik modal ventura biasanya memiliki hak suara sebagai penentu arah kebijakan perusahaan sesuai dengan jumlah saham yang dimilikinya.

Beberapa cara pembiayaan yang dilakukan oleh modal ventura di Indonesia, yaitu dengan cara :

1. Penyertaan saham secara langsung kepada perusahaan yang menjadi pasangan usaha.
2. Dengan membeli obligasi konversi yang setelah waktu yang disepakati bersama dapat dikonversi menjadi saham/penyertaan modal pada perseroan.
3. Dengan pola bagi hasil dimana persentase tertentu dari keuntungan setiap bulan akan diberikan kepada perusahaan modal ventura oleh perusahaan pasangan usaha.

Mengacu kepada Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. 1251/1988, perusahaan modal ventura dapat membantu permodalan maupun bantuan teknis yang diperlukan calon pengusaha maupun usaha yang sudah berjalan guna:

1. Pengembangan suatu penemuan baru.
2. Pengembangan perusahaan yang pada tahap awal usahanya mengalami kesulitan dana.
3. Membantu perusahaan yang berada pada tahap pengembangan.
4. Membantu perusahaan yang berada dalam tahap kemunduran usaha.
5. Pengembangan projek penelitian dan rekayasa.
6. Pengembangan berbagai penggunaan teknologi baru dan alih teknologi baik dari dalam maupun luar negeri.
7. Membantu pengalihan pemilikan perusahaan

Perusahaan modal ventura di Indonesia diawali dengan pembentukan PT Bahana Pembinaan Usaha Indonesia (BPUI), sebuah badan usaha milik negara (BUMN) yang sahamnya dimiliki oleh Departemen Keuangan (82,2%) dan Bank Indonesia (17,8%).

Walaupun penyertaan modal sudah dikenal serta dilakukan oleh investor sejak zaman dahulu, Georges Doriot dikenal sebagai *penemu* dari industri modal ventura. Pada tahun 1946, Doriot mendirikan *American Research and Development Corporation (AR&D)*, di mana investasinya pada perusahaan Digital Equipment Corporation adalah merupakan sukses terbesar. Pada Tahun 1968 sewaktu *Digital Equipment* melakukan penawaran sahamnya kepada publik, dan ini memberikan imbal hasil investasi (*return on investment-ROI*) sebesar 101% kepada AR&D.

Investasi ARD's yang senilai \$70.000 USD pada *Digital Equipment Corporation* pada tahun 1957 tersebut telah bertumbuh nilainya menjadi \$355 juta USD. Biasanya juga dianggap bahwa modal ventura yang pertama kali adalah investasi yang dilakukan pada tahun 1959 oleh Venrock Associates pada perusahaan *Fairchild Semiconductor*.

Awal mula tumbuhnya industri modal ventura ini adalah dengan diterbitkannya undang-undang investasi usaha kecil (*Small Business Investment Act*) di Amerika pada tahun 1958 dimana secara resmi diperbolehkannya Kantor Pendaftaran Usaha Kecil (*Small Business Administration (SBA)*) untuk mendaftarkan perusahaan modal kecil untuk membantu pembiayaan dan permodalan dari usaha wiraswasta di Amerika.

Secara garis besar maksud dan tujuan pendirian modal ventura antara lain sebagai berikut:

1. Untuk pengembangan suatu proyek tertentu, misalnya proyek penelitian, dimana proyek ini biasanya tanpa memikirkan keuntungan semata, akan tetapi lebih bersifat pengembangan ilmu pengetahuan.
2. Pengembangan suatu teknologi baru atau pengembangan produk baru. Pembiayaan untuk usaha ini baru memperoleh keuntungan dalam jangka panjang.
3. Pengambilalihan kepemilikan suatu perusahaan. Tujuan pembiayaan dengan mengambilalihkan kepemilikan usaha perusahaan lain lebih banyak diarahkan untuk mencari keuntungan.
4. Kemitraan dalam rangka pengentasan kemiskinan dengan tujuan untuk membantu para pengusaha lemah yang kekurangan modal, tetapi tidak punya jaminan materil sehingga sulit memperoleh jaminan.
5. Alih teknologi yang dilakukan ke perusahaan yang masih menggunakan teknologi lama sehingga dapat meningkatkan kapasitas produksi dan mutu produknya.
6. Membantu perusahaan yang sedang kekurangan likuiditas.
7. Membantu pendirian perusahaan baru di mana tingkat risiko kerugiannya sangat besar

Peraturan yang menjadi landasan hukum modal ventura yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 469/KMK.017/1995 tanggal 3 Oktober 1995 tentang Pendirian dan Pembinaan Perusahaan Modal Ventura.
2. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 1995 tentang Pajak Penghasilan bagi Perusahaan Modal Ventura.
3. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 227/KMK.01/1994 tanggal 9 Juni 1994 tentang Sektor-sektor Usaha Perusahaan Pasangan Usaha dari Perusahaan Modal Ventura.

4. Peraturan Pemerintah Nomor 62 Tahun 1992 tentang sektor-sektor usaha Perusahaan Pasangan Usaha (PPU) Perusahaan Modal Ventura.
5. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 1251/KMK.013/1988 tanggal 20 Desember 1988 tentang ketentuan dan Tata Cara Pelaksanaan Lembaga Pembiayaan.
6. Kepres Nomor 61 Tahun 1988 tentang Lembaga Pembiayaan.

Kegiatan modal ventura memiliki karakteristik tersendiri jika dibandingkan dengan lembaga pembiayaan lainnya. Ciri atau karakteristik modal ventura adalah sebagai berikut:

1. Kegiatan yang dilakukan bersifat penyertaan langsung ke suatu perusahaan.
2. Penyertaan dalam perusahaan bersifat jangka panjang dan biasanya di atas tiga tahun.
3. Bisnis yang dimasuki merupakan bisnis yang memiliki risiko tinggi.
4. Keuntungan yang diperoleh berasal dari *capital gain*, deviden atau bagi hasil tergantung dari penyertaan modalnya di bidang/jenis yang diinginkan.
5. Kegiatannya lebih banyak dilakukan dalam usaha pembentukan usaha baru atau pengembangan suatu usaha.

Ada dua mekanisme di dalam penyaluran modal ventura, yaitu:

1. *Single Tier Approach*

Perusahaan modal ventura menghimpun dana dan mengelola dana yang diinvestasikan dalam bentuk penyertaan modal pada perusahaan pasangan usaha.

2. *Two Tier Approach*

Pengelolaan modal ventura yang melibatkan dua badan usaha terpisah, dimana yang satu sebagai perusahaan penyedia dana (*fund company*) dan yang lain sebagai perusahaan pengelola (*management company*) yang melakukan pengelolaan *fund company* yang bersangkutan.

Jenis-jenis Pembiayaan yang dilakukan oleh perusahaan modal ventura adalah:

1. *Equity Financing*

Yaitu merupakan jenis pembiayaan langsung. Dalam hal ini perusahaan modal ventura melakukan penyertaan langsung pada Perusahaan Pasangan Usaha (PPU) dengan cara mengambil bagian dari sejumlah saham milik PPU.

2. *Semi Equity Financial*

Yaitu merupakan pembiayaan dengan membeli obligasi konversi yang diterbitkan oleh Perusahaan PPU.

3. Mendirikan perusahaan baru. Dalam hal ini perusahaan modal ventura bersama-sama dengan PPU mendirikan usaha yang baru sama sekali.

4. Bagi hasil

Pembiayaan jenis ini merupakan pembiayaan kepada usaha kecil yang belum memiliki bentuk badan hukum Perseroan Terbatas (PT), namun tidak tertutup kemungkinan dengan yang berbadan hukum PT, apabila kedua belah pihak menginginkannya.

4.4.2. Crowd Funding

Crowd funding merupakan pengumpulan modal yang unik. Modal dikumpulkan dari beberapa orang yang memiliki perhatian terhadap usaha yang akan dikembangkan. *crowdfunding* pertama kali digagas oleh Michael Sullivan, seorang ahli eksperimen digital (digital experimenter), pada tahun 2006. Saat itu, Sullivan sedang meluncurkan proyek portal videoblog yang diberi nama "*fundavlog*".

Proyek ini memiliki skema pendanaan sederhana berbasis web yang dideskripsikan sebagai "pendanaan berdasarkan timbal-balik (*reciprocity*), transparansi, kepentingan bersama (*shared-interest*) dan, di atas semuanya, berasal dari khalayak masyarakat" (Gobble, 2012). Tiga tahun setelahnya, terminologi ini baru dikenal luas dan digunakan oleh media Amerika setelah keberhasilan Kickstarter.com pada tahun 2009.

Terminologi *crowdfunding* belum secara baku diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia ditandai dengan belum dimilikinya padanan kata ini dalam Bahasa Indonesia. Dalam portal *crowdfunding* Patungan.net, *crowdfunding* diterjemahkan sebagai "pendanaan oleh khalayak" sedangkan situs Patungan.net memilih untuk menerjemahkan *crowdfunding* sebagai "urun daya". Mengacu pada konsep Sullivan tersebut, maka *crowdfunding* atau pendanaan oleh khalayak atau unrun daya dapat diartikan sebagai suatu inisiatif pengumpulan dana yang diajukan oleh individu/tim/organisasi/entitas untuk mewujudkan suatu proyek. Ciri khas dari *crowdfunding* adalah pengumpulan dana bernominal kecil hingga sedang dari banyak orang untuk suatu kepentingan yang umumnya menarik hati banyak orang (Ordanini, 2009).

Pengertian yang kurang lebih sama juga disampaikan oleh Barrette (2011) yang mendefinisikan *crowdfunding* sebagai pendekatan keuangan kolektif yang memungkinkan individu-individu mengumpulkan sumber daya yang dimiliki untuk mendanai suatu proyek yang diminati. Disamping definisi yang bersifat umum tersebut, terdapat peneliti dan praktisi yang mendefinisikan *crowdfunding* ke dalam perspektif yang lebih spesifik, yaitu melihat *crowdfunding* terutama sebagai produk dari kemajuan teknologi Web 2.0 dan media sosial.

Dalam pengembangan konsepnya Tedung.com menggunakan istilah “punia digital”. Dimana semangat “*ngayah*”, “*meyadnya*”, dan “*menyama braya*” adalah landasan utamanya situs ini dijalankan.

Urun dana (***crowdfunding***) adalah praktik penggalangan dana dari sejumlah besar orang untuk memodali suatu proyek atau usaha yang umumnya dilakukan melalui internet. Istilah bahasa Inggris ***crowdfunding*** dipakai pertama kali sebagai judul suatu artikel pada tahun 2006.

Meskipun media dan literatur ilmiah banyak berfokus pada peran *crowdfunding* sebagai alternatif dari lembaga pembiayaan (*venture capital*) tradisional, terdapat lebih banyak konsep mengenai *crowdfunding* yang perlu ditelusuri. Faktanya, terdapat empat kategori khas (*distinct categories*) dari *crowdfunding*, yaitu

1. **Basis Pinjaman (*Consumer Lending atau Lending-based*)**

Crowdfunding berbasis pinjaman sangatlah mirip dengan mekanisme pinjaman pada umumnya, di mana individu dapat meminjam uang kepada suatu proyek dengan ekspektasi pengembalian. Bentuk-bentuk *crowdfunding* basis pinjaman yang umum adalah:

- a. Perjanjian Pinjaman Tradisional (*Traditional Lending Agreement*) Pada *crowdfunding* jenis ini terdapat termin standar dan tingkat bunga. Mekanisme *crowdfunding* ini dapat dikatakan sangat mirip dengan mekanisme institusi keuangan dimana perusahaan meminjamkan sejumlah uang (bernominal kecil) dengan tingkat bunga yang cukup tinggi bagi debiturnya. Beberapa situs *crowdfunding* jenis ini juga serupa dengan *payday lending companies* yang memberikan pinjaman kepada pelanggan dengan sejarah kredit yang buruk. Di Indonesia sendiri, praktik ini mirip dengan praktik rentenir (dikelola oleh individual dan dalam sektor informal) sedangkan bila dikelola oleh sektor keuangan formal, praktik ini mirip dengan *personal loan*.
- b. *Forgivable Loan*
Dana dikembalikan kepada lender (pemberi pinjaman) hanya bila satu dari dua kondisi telah terpenuhi: (a) jika dan ketika proyek mulai menghasilkan pendapatan atau (b) jika dan ketika proyek mulai memperoleh laba.
- c. *Pre-Sales (Pre-Selling atau Pre-Ordering)*
Dalam model ini, pencari dana meminta dana sebagai modal untuk memproduksi sesuatu. Dana dikembalikan kepada donor dalam bentuk produk akhir yang dijanjikan sesuai dengan nominal dana yang diberikan. Umumnya, semakin besar dana yang diberikan, maka semakin banyak atau

semakin berkualitas produk akhir yang diberikan. Menurut Massolution (2013), *consumer lending* atau *lending-based crowdfunding* global berhasil menjangkau dana sebesar USD 522 Juta pada tahun 2011. Penelitian tersebut juga menyatakan bahwa kampanye proyek-proyek *crowdfunding* basis pinjaman memperoleh kesuksesan dua kali lebih cepat dibandingkan dengan *crowdfunding* basis ekuitas (lebih cepat memperoleh target dana). Pada tahun 2013, Deloitte memprediksi pinjaman melalui *crowdfunding* meningkat menjadi 1.4 miliar USD, atau meningkat sebesar 50% dibandingkan tahun 2012. Contoh dari *crowdfunding* basis pinjaman adalah: www.somolend.com, www.lendingclub.com, www.prospector.com

2. **Basis Donasi (*Donation-based*)**

Sebagaimana tersirat pada namanya, *crowdfunding* basis donasi adalah jenis *crowdfunding* yang dilandaskan oleh donasi, filantropi, dan *sponsorship* dimana tujuan utamanya adalah mencari sumbangan. Jenis ini sering disebut sebagai *micro-patronage*. Dalam *crowdfunding* jenis ini, para donatur berkontribusi dalam suatu proyek tanpa memiliki ekspektasi pengembalian dana yang telah dikontribusikannya. Portal *crowdfunding* yang menjalankan model donasi umumnya memberikan penghargaan (*reward*), hadiah (*gift*), atau cinderamata (*token*) untuk menstimulasi individu agar menyumbang pada suatu proyek. Dengan demikian, tidak jarang pengertiannya tumpang-tindih (*overlapping*) dengan *crowdfunding* basis hadiah (*reward-based*).

Dari segi nominal, program-program *crowdfunding* basis donasi meminta kontribusi yang sangat kecil dari para donaturnya (kurang dari USD 10 pada portal *crowdfunding* internasional atau minimal Rp. 10.000,- pada portal *crowdfunding* Indonesia). Karena jumlahnya yang kecil, maka donatur biasanya tidak mengharapkan pengembalian atas donasinya tersebut. Meskipun tidak diwajibkan memberikan imbalan, umumnya portal *crowdfunding* basis donasi memberikan ucapan terimakasih kepada para donatur secara langsung.

Sebagai contoh adalah kartu ucapan terima kasih, plakat berisi nama-nama para penyumbang, lukisan karya pasien rumah sakit, dan sebagainya. *Crowdfunding* basis donasi adalah bentuk paling umum ditemui di Indonesia, bahkan di seluruh dunia, terutama dikarenakan oleh peraturan pemerintah dan peraturan pasar modal yang tidak melegalkan kegiatan keuangan melalui internet. Deloitte (2013) memprediksi bahwa pasar ini dapat mengumpulkan USD 500 juta pada tahun 2013.

3. **Basis Hadiah (Reward-based)**

Jenis *crowdfunding* basis hadiah sering dioperasikan bersamaan dengan *crowdfunding* basis donasi. Pada jenis ini, jumlah kontribusi yang akan diberikan individu telah dipaketkan sesuai dengan hadiah yang akan diberikan. Hadiah dapat berupa pencantuman nama pada kredit proyek, penamaan (*acknowledgements*) pada *merchandise*, kesempatan untuk bertemu dengan *creator* proyek, undangan untuk menghadiri acara khusus yang berkaitan dengan proyek, misalnya pesta peluncuran atau penayangan premier film, dan sebagainya. Pemberian hadiah ini bervariasi dan umumnya semakin besar sumbangan yang diberikan, semakin banyak atau semakin berkualitas hadiah yang diberikan. Contoh dari *crowdfunding* basis hadiah adalah: www.rockethub.com, www.wujudkan.com (juga basis donasi). Deloitte Touche Tohmatsu memprediksi bahwa kategori ini dapat mengumpulkan lebih dari 700 juta USD pada tahun 2013.

4. **Basis Ekuitas (Equity-based)**

Kegiatan *crowdfunding* basis ekuitas menyerupai aktivitas investasi ekuitas umum, dimana seorang individu memperoleh kepemilikan (ekuitas) pada sebuah entitas sebagai imbalan atas dana yang diberikannya. Meskipun memiliki *market-share* yang paling kecil, baik dari segi dana terkumpul maupun penetrasi pasarnya, kategori inilah yang paling banyak mendapatkan perhatian media (Lee, et al., 2013). Canada Media Fund (2012) menyimpulkan terdapat dua sub-kategori standar dari *crowdfunding* basis ekuitas.

a. Model Investasi Surat Berharga (*Securities Investment Model*)

Sebagaimana saham perusahaan dibeli oleh investor, maka pada model ini kontributor membeli kepemilikan pada perusahaan induk atau hak pada suatu proyek.

b. Model Bagi Hasil (*Profit or Revenue-sharing Model*)

Berbeda dengan model sebelumnya, pada model ini kontributor memperoleh “*share*” (perolehan bagi-hasil) dari pendapatan atau laba proyek dan bukannya “*share*” (saham) pada perusahaan persangkutan. Model ini sering disebut sebagai “Skema Investasi Kolektif” (*Collective Investment Scheme*). Di bawah model *crowdfunding* basis ekuitas, investasi yang dimiliki investor umumnya bersifat pasif daripada aktif. Artinya, investor membeli kepemilikan atau profit shares tetapi tidak memiliki peranan aktif dalam pengambilan keputusan manajemen.

Contoh kasus yang paling sesuai untuk menggambarkan mekanisme *crowdfunding* basis ekuitas adalah pendanaan perusahaan baru (*start-up*). Secara tradisional, perusahaan *start-up* tahap awal (*early stage start-up companies*) biasanya dibiayai oleh kartu kredit dan tabungan pemiliknya ditambah suntikan dana dari teman dan keluarga dekat. Biasanya, dana “tradisional” yang berhasil terkumpul ini berkisar antara 200.000-250.000 USD. Apabila dibutuhkan dana yang lebih besar, *start-up* akan mencari modal awal (*seed capital*) tambahan kepada investor individu (biasa diistilahkan sebagai *angel investors*) atau perusahaan pembiayaan yang telah berdiri (*established venture capitalist*). Umumnya dana tambahan ini adalah sebesar 500.000 USD ke atas. Hingga penelitian ini dilakukan, *crowdfunding* basis ekuitas adalah illegal dilakukan di Indonesia dikarenakan perundang-undangan pasar modal (Bapepam-LK). Banyak negara juga belum memberikan lampu hijau bagi aktivitas *crowdfunding* basis ekuitas, misalnya Kanada. Ilegalnya *crowdfunding* basis ekuitas diakibatkan oleh beberapa isu utama menyangkut keamanan dan keterandalan. Pertama, *crowdfunding* memiliki faktor risiko yang tinggi, di mana penyelenggara *crowdfunding* tidak dapat menjamin kepastian pengembalian modal (tergantung dari terkumpulnya yang ditargetkan atau tidak). Dengan demikian, mekanisme atas kepastian pengembalian investasi dianggap tidak andal. Kedua, portal *crowdfunding* tidak mengeluarkan laporan keuangan yang teraudit (*audited financial statements*). Amerika Serikat menjadi pelopor legalisasi *crowdfunding* basis ekuitas dengan disahkannya *Jumpstart Our Business Start-Ups* (JOBS Act) oleh pengadilan tinggi Amerika Serikat dan ditandatangani oleh Presiden Amerika Serikat Barack Obama pada tanggal 5 April 2012.

United States’ Securities and Exchange Commission (US SEC) selaku otoritas pengawasan pelaksanaan dari peraturan perdagangan efek dan ekuitas Amerika Serikat diberi kesempatan untuk mengevaluasi undang-undang ini hingga bulan Desember 2012 dan per Januari 2013, undang-undang ini diberlakukan secara umum. Hingga saat ini, SEC terus mengawasi perkembangan kebijakan ini di pasar. JOBS Act memiliki misi menyederhanakan birokrasi dan memberikan iklim yang kondusif bagi para usahawan baru. Inti dari undang-undang ini menyatakan bahwa “*emerging growth companies*” (perusahaan yang baru didirikan dan bertumbuh) diperkenankan mengumpulkan dana secara *online* hingga satu juta dolar Amerika Serikat (USD 1.000.000) dari maksimal dua ribu (2.000) investor tanpa memenuhi peraturan keuangan tradisional (misalnya menerbitkan laporan keuangan teraudit, dan sebagainya).

4.2.3 Business Angels

Pengertian *business angel* pada kategori glosarium dan kamus ekonomi-dan-bisnis, glosarium bersumber dari berbagai situs dan buku. Sebelum melanjutkan pahami dahulu beberapa tips di link peraturan yang dapat membantu dalam beberapa pengertian, referensi arti kata akan di-*Update* berdasarkan glosarium yang sudah ditemukan. Para individu yang “berkecukupan secara ekonomi”, seringkali termasuk kelompok pewirausaha yang berhasil, yang bersedia menginvestasikan waktu dan dananya pada perusahaan-perusahaan yang masih berada pada tahap sangat awal perkembangan. Jenis *business angel* ini adalah:

- a. *Angle Investor*
 1. Perorangan, biasanya pebisnis sukses, yang menginvestasikan dana pribadi mereka pada bisnis yang potensial
 2. Angel Investor bisa menginvestasikan uangnya di tahap awal bisnis, bisa juga di tahap lanjut
 3. Bila individual, jumlah investasinya biasanya lebih kecil dibanding VC
- b. *Venture Capital (ist)* atau VC
 1. Perusahaan yang menggunakan uang orang/pihak lain untuk berinvestasi
 2. Menggalang dana dengan menawarkan kepada para investor untuk mengambil kesempatan jadi bagian dari dana yang digunakan untuk membeli saham di perusahaan pribadi
 3. Biasanya tidak tertarik untuk berinvestasi di tahap awal, kecuali untuk alasan kuat.
 4. Contoh: Perusahaan sudah sukses terlebih dahulu dan/atau dipimpin oleh seseorang dengan reputasi yang terkenal baik.

4.2.4 Hibah

Hibah adalah pemberian uang/barang atau jasa dari pemerintah daerah kepada pemerintah atau pemerintah daerah lainnya, perusahaan daerah, masyarakat dan organisasi kemasyarakatan, yang secara spesifik telah ditetapkan peruntukannya, bersifat tidak wajib dan tidak mengikat, serta tidak secara terus-menerus yang bertujuan untuk menunjang penyelenggaraan urusan pemerintah daerah.

Bantuan sosial adalah pemberian bantuan berupa uang/barang dari pemerintah daerah kepada individu, keluarga, kelompok dan/atau masyarakat yang sifatnya tidak secara terus-menerus dan selektif yang bertujuan untuk melindungi dari kemungkinan terjadinya risiko sosial.

Risiko sosial adalah kejadian atau peristiwa yang dapat menimbulkan potensi terjadinya kerentanan sosial yang ditanggung oleh individu, keluarga, kelompok dan/atau masyarakat sebagai dampak krisis sosial, krisis ekonomi, krisis politik, fenomena alam dan bencana alam yang jika tidak diberikan belanja bantuan sosial akan semakin terpuruk dan tidak dapat hidup dalam kondisi wajar.

Hibah dapat diberikan kepada:

- a. pemerintah; hibah kepada pemerintah diberikan kepada satuan kerja dari kementerian/lembaga pemerintah non kementerian yang wilayah kerjanya berada dalam daerah yang bersangkutan.
- b. pemerintah daerah lainnya; hibah kepada pemerintah daerah lainnya diberikan kepada daerah otonom baru hasil pemekaran daerah sebagaimana diamanatkan peraturan perundang-undangan.
- c. perusahaan daerah; hibah kepada perusahaan daerah diberikan kepada badan usaha milik Daerah dalam rangka penerusan hibah yang diterima pemerintah daerah dari pemerintah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan
- d. masyarakat; hibah kepada masyarakat diberikan kepada kelompok orang yang memiliki kegiatan tertentu dalam bidang perekonomian, pendidikan, kesehatan, keagamaan, kesenian, adat istiadat, dan keolahragaan non-profesional.
- e. organisasi kemasyarakatan; hibah kepada organisasi kemasyarakatan diberikan kepada organisasi kemasyarakatan yang dibentuk berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Hibah kepada masyarakat diberikan dengan persyaratan paling sedikit:

- a. memiliki kepengurusan yang jelas; dan
- b. berkedudukan dalam wilayah administrasi pemerintah daerah yang bersangkutan.

Hibah kepada organisasi kemasyarakatan diberikan dengan persyaratan paling sedikit:

- a. telah terdaftar pada pemerintah daerah setempat sekurang-kurangnya 3 tahun, kecuali ditentukan lain oleh peraturan perundang-undangan
- b. berkedudukan dalam wilayah administrasi pemerintah daerah yang bersangkutan; dan
- c. memiliki sekretariat tetap.

4.2.5 Modal Sendiri

Modal sendiri pada dasarnya adalah modal yang berasal dari pemilik perusahaan dan yang tertanam di dalam perusahaan untuk waktu yang tidak tertentu lamanya. Antara lain dari pengambil bagian, peserta atau pemilik.”

Modal sendiri selain berasal dari luar perusahaan dapat juga berasal dari dalam perusahaan sendiri, yaitu modal yang dihasilkan atau dibentuk sendiri dalam perusahaan.

Modal sendiri yang berasal dari sumber intern ialah dalam bentuk keuntungan yang dihasilkan perusahaan, sedangkan modal sendiri yang berasal dari luar perusahaan adalah modal yang berasal dari pemilik perusahaan.

Modal sendiri diantaranya:

a. Modal saham

Saham adalah tanda bukti pengambilan bagian atau peserta dalam suatu perusahaan terbatas. Jenis-jenis saham diantaranya saham biasa (*common stock*), saham preferen (*preferred stock*), dan saham kumulatif preferen (*cumulative preferred stock*).

b. Cadangan

Cadangan dibentuk dari keuntungan yang diperoleh oleh perusahaan selama beberapa waktu yang lampau atau dari tahun yang berjalan. Cadangan yang termasuk modal sendiri adalah cadangan ekspansi, cadangan modal kerja, cadangan selisih kurs, dan cadangan umum. Adapun cadangan yang tidak termasuk kedalam modal sendiri adalah cadangan ddepresiasi, cadangan piutang ragu-ragu dan cadangan yang bersifat utang (cadangan untuk pensiun pegawai dan cadangan untuk membayar pajak).

c. Laba ditahan

Keuntungan yang diperoleh oleh suatu perusahaan dapat sebagian dibayarkan sebagai deviden dan sebagian ditahan oleh perusahaan. Adanya laba yang memperbesar laba ditahan yang berarti akan memperbesar modal sendiri. Dengan kata lain dapatlah dikatakan bahwa adanya saldo laba akan memperbesar modal sendiri dan adanya saldo kerugian akan memperkecil modal sendiri.

4.3 Struktur Kesepakatan, Jaminan dan Milestones

Struktur kesepakatan diatur dengan mekanisme tertentu. Dalam hal ini upaya untuk menjalankan kesepakatan harus didasari pada keamanan investasi yang akan diberikan. Struktur kesepakatan harus berisi dasar-dasar kesepakatan antara dua pihak yang akan

menjamin kekayaan yang diinvestasikan akan aman dan akan menghasilkan keuntungan yang diharapkan.

Jaminan merupakan sejumlah aktiva yang akan dijaminan jika bisnis yang dijalankan mengalami hambatan atau mengalami kerugian. Jaminan yang diberikan akan bervariasi dapat berupa harta tetap seperti bangunan dan tanah maupun harta lancar seperti deposito dan saham.

4.4 Proses due diligence dua belah pihak

Legal Due-Diligence diperlukan dan dilakukan sebagai upaya untuk mendapatkan data objektif berkaitan dengan suatu rencana transaksi. Menurut Soebagjo (2016), dalam transaksi terkait dengan pengambilalihan saham, aspek *Legal Due-Diligence* yang dilakukan dengan menganalisa aspek-aspek berikut:

1. Hambatan dan batasan yang ada atau yang mungkin timbul terhadap rencana pengambilalihan saham dilihat dari peraturan perundang-undangan yang berlaku, anggaran dasar, perizinan, perjanjian dan perkara yang dihadapi.
2. Akibat hukum dari pengambilalihan saham terhadap pihak-pihak yang bertransaksi.
3. Struktur permodalan dan Pemegang Saham sebelum dan sesudah pengambilalihan saham dari perusahaan yang diambil alih yang menunjukkan siapa yang menjadi pihak pengendali.
4. Aktiva dan Pasiva dari perusahaan yang diambil alih (apabila ada).
5. Tindakan korporasi dan persetujuan-persetujuan yang diperlukan untuk melaksanakan transaksi pengambilalihan saham.
6. Keabsahan kepemilikan saham oleh penjual dan pembebanan atas saham (bila ada); dan
7. Syarat dan ketentuan penting dalam perjanjian pengambilalihan saham.
8. Modal, dalam pengertian sebagai *financial capital*, adalah salah satu faktor produksi ekonomi yang memegang peranan penting dalam proses produksi barang dan jasa, disamping faktor-faktor produksi lainnya seperti sumber daya alam (*land*) dan manusia (*labour*). Tanpa modal yang memadai, hampir mustahil seorang pengusaha (*entrepreneur*) memulai, menjalankan dan memperluas suatu bisnis.

Tergantung pada fase (tahap) apa sebuah bisnis berada dalam siklus kehidupannya, kebutuhan dan sumber pendanaan/permodalan dapat beragam.

4.5 Tahapan Modal

1. Pre-Seed dan Seed

Fase yang awal sekali dari siklus kehidupan sebuah usaha atau bisnis secara harfiah disebut juga fase “penyemaian” (*seed phase*), karena fase ini ditandai dengan belum berproduksinya perusahaan. Pada fase ini, pengusaha hanya “menaburkan benih” dan bisnis membutuhkan waktu untuk bertumbuh. Fase ini dimulai dengan pembuatan konsep bisnis, yang secara formalnya, dapat berupa sebuah Rencana Bisnis (*Business Plan*) yang rinci. Penyelesaian Rencana Bisnis disusul oleh pendirian perusahaan. Setelah perusahaan didirikan, diadakan kegiatan pengembangan produk dan pembuatan *prototype*.

Pada fase penyemaian ini, bisnis masih berupa konsep, kelangsungan dan keberhasilannya masih menjadi tanda tanya besar. Karena risiko yang tinggi, biasanya pendanaannya berasal dari uang/modal pengusaha sendiri dan/atau dari *angel investors*, yakni investor-investor yang mempercayai dan ingin membantu sang pengusaha untuk memulai usahanya. *Angel investors* ini, biasanya tapi tidak selalu, berasal dari teman2 dan keluarga pengusaha. Tujuan investasi mereka lebih diutamakan untuk membantu pengusaha merealisasikan ide bisnisnya, daripada mengejar keuntungan dari dana yang mereka investasikan.

Boleh dikatakan, mereka lebih “berinvestasi” pada pribadi si pengusaha daripada bisnisnya. Dari sanalah atribut “*angel*” itu berasal, karena mereka bagaikan para malaikat yang baik hati dengan tujuan investasi mereka yang altruistik. Istilah *angel investor* itu sendiri sebenarnya berasal dari masa-masa awal pertunjukan teater di Broadway, kota New York, Amerika Serikat.

Ketika itu investor-investor individu menyediakan pendanaan untuk produksi pertunjukan teater, yang berjuang keras untuk mendapatkannya, agar dapat terlaksana. Investor-investor individu ini begitu berani mengambil risiko untuk memulai bisnis awal pertunjukan teater di Broadway. Karena itu mereka dianggap “malaikat”.

Modal awal pada fase penyemaian ini atau *seed capital* biasanya tidak besar, mengingat pada fase ini perusahaan belum berproduksi. Modal terutama diperlukan untuk pendanaan riset dan pengembangan produk serta untuk menutupi biaya operasional awal, hingga sebuah produk dan jasa dapat terjual dan mulai menghasilkan

pendapatan (*revenue*). Pada fase ini perusahaan masih menderita rugi karena hanya membukukan pengeluaran dan belum menghasilkan pendapatan sama sekali.

2. Start-up Phase

Menurut Paul Graham, *startup* merupakan sebuah perusahaan yang didesain untuk berkembang dengan cepat. Baru dirintis tidak serta merta membuat sebuah perusahaan menjadi *startup*. Perlu diingat bila *startup* tidak harus bergerak di bidang teknologi, memperoleh dana dari investor, dan melakukan *exit*. Hal yang paling penting adalah berkembang dengan cepat. Semua hal yang berkaitan dengan *startup* akan mengikuti perkembangan perusahaan tersebut.

Merupakan tahap awal setelah sebuah bisnis telah dibentuk. Produk ini umumnya masih belum diuji dan tidak memiliki pasar yang mapan. Perusahaan tersebut memiliki sejarah operasional yang sedikit dan kadang tidak ada perusahaan yang bisa digunakan sebagai pembanding. Nilai perusahaan ini bersandar sepenuhnya pada potensi pertumbuhan di masa depan.

Berdasarkan *prototype* yang sudah dibuat, pada fase berikutnya yang disebut fase *start-up*, perusahaan mulai (*start-up*) berproduksi. Dari hasil produksi awal, pengusaha dapat mengembangkan produknya lagi dan menyempurnakannya dan baru kemudian berupaya memperkenalkan serta menjual produk/jasanya pada konsumen. Pada fase ini pengusaha mulai membukukan penjualan (*turnover*) walaupun masih menderita rugi.

Kebutuhan dana investasi maupun operasional pada fase ini meningkat karena dimulainya produksi. Bagi pengusaha yang tidak memiliki akses ke bank dan pasar modal karena sejarah beroperasi perusahaan yang belum lama dan belum menuai keuntungan serta prospek usaha yang belum pasti, modal ventura (*venture capital*) dapat merupakan sumber pendanaan. Modal ventura adalah dana yang sebagian besarnya berasal dari para *venture capitalists*. *Venture capitalists* adalah kumpulan dari para investor-investor kaya raya, bankir investasi serta lembaga keuangan yang menghimpun dana untuk investasi pada tahap ini yang tidak hanya mengandung risiko, tetapi sebaliknya juga potensi keuntungan yang besar. Disamping itu, modal ventura juga dapat termasuk keahlian manajerial dan teknis untuk menunjang perusahaan.

3. Expansion Phase

Berhasilnya penjualan pertama membuat perusahaan membukukan pendapatan awal. Keberhasilan ini juga menandai penetrasi pasar dari produk/jasa perusahaan. Ketika penjualan perusahaan sudah dapat menutup biaya tetap (*fixed costs*) dan biaya variabel

(*variable costs*) atau, dengan kata lain, sudah melebihi titik impas (*break-even point*), bisnis mulai menuai keuntungan. Pada saat inilah pengusaha akan memikirkan ekspansi dari kapasitas produksi, melakukan inovasi produk yang lebih jauh serta memperluas pasar untuk meningkatkan keuntungan.

Pada tahap ini, kebutuhan pendanaan yang lebih besar dibanding fase sebelumnya dapat dibiayai oleh perusahaan *private equity*. Dana dari perusahaan *private equity* sebagian besar dihimpun dari investor ritel yang kaya raya dan investor2 institusional untuk diinvestasikan langsung pada perusahaan tertutup (*private companies*) yang sahamnya belum diperdagangkan di pasar modal (bursa saham) atau juga pada perusahaan terbuka (*publicly-listed companies*) yang sahamnya sudah diperdagangkan dipasar modal. Dana biasanya digunakan untuk membiayai teknologi baru, memperkuat modal kerja, ekspansi perusahaan serta akuisisi perusahaan lain dst. Investasi ke perusahaan terbuka dengan membeli sebagian besar saham dapat mengakibatkan keluarnya perusahaan tersebut dari pasar modal dan menjadi perusahaan tertutup (*delisting*).

4.6 Planning financing Round

Planning financing round meliputi kegiatan dalam pembiayaan. Kegiatan ini dapat dimulai dari *pre funding*, *seed round* dan diakhiri dengan *a round* baik *round A* maupun *B* dan seterusnya.

1. Pre funding

Pre funding adalah persiapan dalam pendanaan. Dalam hal ini perusahaan harus melakukan suatu kegiatan mengenai kelayakan untuk memperoleh dana, apakah dana yang diperoleh dari meminjam lebih baik dibandingkan dengan modal sendiri dan sebagainya.

2. Seed funding

Seed funding merupakan istilah bagi *startup* yang mendapat pendanaan tahap awal atau untuk kali pertama sebelum seri pendanaan berikutnya. Saat ini, besaran *seed funding* di Indonesia berkisar antara Rp500 juta hingga Rp1,5 miliar.

3. Seed Round

Round adalah unit penggalangan dana. *Round* bisa disebut juga dengan tahap. Misalnya, *round* pertama disebut dengan "*seed round*" atau pendanaan tahap awal. Kemudian *round* berikutnya disebut "Seri A", "Seri B", "Seri C", dan seterusnya. *Round* terakhir disebut sebagai "*final round*".

4.7 Pembelian oleh Manajemen

Perusahaan terkadang mengalami pilihan yang sulit untuk dijual karena jika diteruskan maka akan berdampak pada pengembangan perusahaan di masa yang akan datang dan hal ini berkaitan dengan hak dari pemilik saham perusahaan.

Salah upaya untuk menyelamatkan perusahaan adalah dengan melakukan penjualan kepada perusahaan. Hal ini berkaitan dengan *financial distressed* perusahaan.

Pengertian *financial distressed* mempunyai makna kesulitan dana baik dalam arti dana dalam pengertian kas atau dalam pengertian modal kerja. Sebagai *asset liability management* sangat berperan dalam pengaturan untuk menjaga agar tidak terkena *financial distressed*. Kebangkrutan akan cepat terjadi pada perusahaan yang berada di Negara yang sedang mengalami kesulitan ekonomi, karena kesulitan ekonomi akan memicu semakin cepatnya kebangkrutan perusahaan yang mungkin tadinya sudah sakit kemudian semakin sakit dan bangkrut.

Menurut Hanafi (2009) kesulitan keuangan jangka pendek bersifat sementara dan belum begitu parah. Tetapi kesulitan semacam itu apabila tidak ditangani bisa berkembang menjadi kesulitan tidak solvabel (utang lebih besar dibanding aset). Kalau tidak solvabel, perusahaan bisa dilikuidasi atau direorganisasi. Likuidasi dipilih apabila nilai likuidasi lebih besar dibandingkan dengan nilai perusahaan kalau diteruskan. Reorganisasi dipilih kalau perusahaan masih menunjukkan prospek dan dengan demikian nilai perusahaan kalau diteruskan lebih besar dibandingkan nilai perusahaan kalau dilikuidasi.

Menurut Toto (2011), kebangkrutan (*bankruptcy*) merupakan kondisi dimana perusahaan tidak mampu lagi untuk melunasi kewajibannya. Kondisi ini biasanya tidak muncul begitu saja di perusahaan, ada indikasi awal dari perusahaan tersebut yang biasanya dapat dikenali lebih dini kalau laporan keuangan dianalisis secara lebih cermat dengan suatu cara tertentu. Rasio keuangan dapat digunakan sebagai indikasi adanya kebangkrutan di perusahaan.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli tersebut, bahwa kebangkrutan merupakan kondisi perusahaan yang tidak sehat dalam melanjutkan usahanya dikarenakan ketidakmampuan dalam bersaing sehingga mengakibatkan penurunan profitabilitas.

4.8 Pertanyaan dan Kasus

A. Pertanyaan

1. Bagaimana pemikiran timbulnya adanya modal ventura di Indonesia?
2. Salah satu hal penting dalam pengembangan usaha adalah timbulnya *business angel crowded funding*. Fenomena ini sangat menarik untuk memperoleh modal perusahaan. Jelaskan perbedaan sumber dana tersebut disertai contoh penerapannya di Indonesia
3. Pada *planning financing round* tahap *seed round* terdapat beberapa peristiwa penting yang biasanya terjadi. Jelaskan hal tersebut disertai dengan contohnya.
4. Menyikapi banyaknya persoalan *financial distrsed* di Indonesia menarik untuk dikaji. Sebutkan contoh peristiwa tersebut di Indonesia dan solusinya.

B. Kasus

Berhentinya operasionalisasi perusahaan penerbangan Batavia Air sempat mencengangkan publik pada saat itu. Perusahaan ini dulunya adalah perusahaan yang cukup maju yang melayani penerbangan domestik maupun mancanegara. Namun kasus perusahaan muncuk setelah timbulnya kesulitan membayar utang besera dengan bunga kepada kreditur. Hal ini disebabkan oleh faktor mendasar dari perusahaan yang tidak mampu memanfaatkan utang dalam jumlah besar untuk membeli pesawat air bus berbadan besar untuk melayani rute Jakarta Jeddah di Arab Saudi.

Coba Anda telaah mengapa hal tersebut terjadi dilihat dari sumber pendanaan perusahaan.



BAB 5

ANALISIS KINERJA KEUANGAN USAHA

Tujuan Pembelajaran

- ☑ Pembaca dapat memahami analisis laporan keuangan tujuan dan manfaatnya
- ☑ Pembaca dapat mengetahui dan memahami tujuan dan manfaat analisis rasio keuangan
- ☑ Pembaca dapat memahami dan melakukan analisis rasio keuangan
- ☑ Pembaca dapat memahami penyebab dan tindakan yang diperlukan untuk mengatasi permasalahan keuangan

5.1. Contoh Kasus

Sebuah UKM yang memproduksi produk tas telah berhasil meningkatkan penjualan, sehingga pada akhir tahun 2016 lalu usaha ini berhasil meningkatkan labanya. Salah cara yang dilakukan untuk meningkatkan penjualan adalah dengan memberikan fasilitas tempo pembayaran kepada beberapa pelanggannya. Untuk memenuhi peningkatan kebutuhan modal kerjanya pemilik UKM ini menambah pinjamannya dari bank setempat. Pemilik UKM menyadari bahwa walaupun usahanya dirasakan telah meningkat namun ia ingin mengetahui:

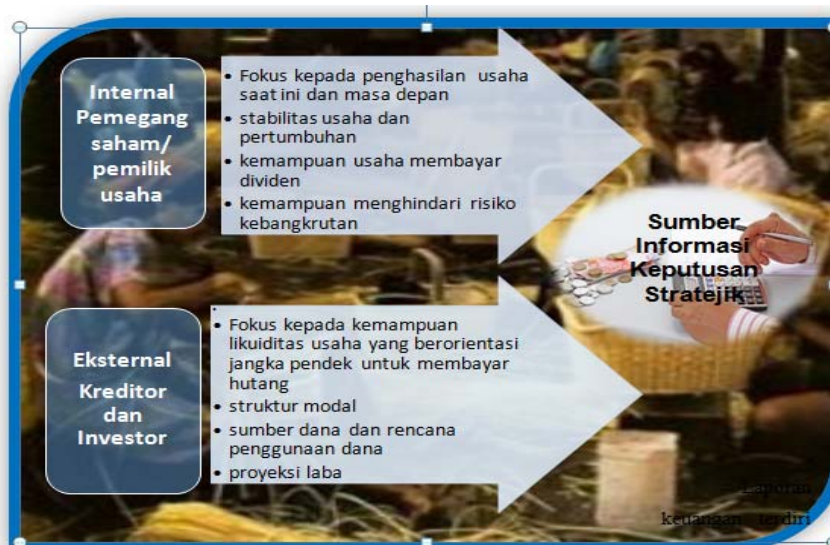
- Apakah penambahan pinjaman yang dilakukan cukup aman dilakukan?
- Apakah laba yang dihasilkan sebenarnya cukup memuaskan dibandingkan dengan modal usaha yang telah dikeluarkan
- Apakah dalam menjalankan usaha ia sudah optimal menggunakan aset yang dimiliki?
- Apakah pemberian piutang kepada pelanggannya cukup aman dilakukan?

Sangatlah penting bagi para manajer atau pemilik UKM untuk dapat mengevaluasi kinerja keuangan perusahaannya yang telah berjalan. Dengan melakukan evaluasi kinerja keuangan maka seorang manajer atau pemilik UKM dapat mengetahui kondisi kesehatan keuangan usahanya sehingga dapat segera mengantisipasi kondisi di masa depan dan melakukan perencanaan langkah-langkah strategis yang dapat memperbaiki dan meningkatkan kinerja keuangan usahanya.

5.2. Memahami Laporan Keuangan

Bagi seorang manajer UKM atau pemilik dituntut tidak saja mempunyai keterampilan dalam menjalankan operasional usaha namun juga dituntut untuk memiliki keterampilan dalam menyusun dan mencatat setiap transaksi keuangan usaha ke dalam suatu bentuk laporan keuangan. Laporan keuangan inilah yang akan menjadi sumber informasi dalam mengevaluasi dan menganalisis kondisi kesehatan, perkembangan dan proyeksi keuangan ke depan.

Selain pihak internal UKM itu sendiri, laporan keuangan juga menjadi sumber informasi bagi pihak luar seperti kreditor dan investor sebagai bahan pertimbangan mereka dalam mengambil keputusan dalam bekerja sama dengan dengan UKM. Ilustrasi ini memberikan gambaran kepentingan analisis keuangan dari sudut pandang masing-masing pihak.



Gambar 5.1. Kepentingan Analisis Keuangan Berdasarkan Perspektif Intrnal dan Eksternal

Laporan keuangan terdiri dari dua bentuk laporan yaitu neraca dan laporan rugi laba. Neraca merupakan ringkasan dari aktiva, kewajiban dan ekuitas usaha pada satu titik atau tanggal tertentu, pada umumnya adalah pada akhir tahun, semester, kuartal atau bulanan. Sedangkan laporan rugi laba adalah ringkasan pendapatan dan biaya perusahaan selama periode tertentu pada umumnya adalah akhir tahun, semester, kuartal atau bulanan. Jika neraca menunjukkan posisi keuangan perusahaan pada suatu titik waktu tertentu maka laporan rugi laba menunjukkan keuntungan/kerugian perusahaan sepanjang periode itu.

Untuk memudahkan pembaca dalam memahami laporan keuangan maka pada halaman selanjutnya pada Tabel 5.1 dan Tabel 5.2 disajikan suatu bentuk laporan keuangan sebuah UKM berskala menengah.

Pada bagian atas aktiva yaitu kas dan setara kas merupakan aktiva yang paling likuid yang dapat dipergunakan oleh perusahaan sewaktu-waktu. Perusahaan perlu memperhatikan ketersediaan kas untuk membiayai pengeluaran operasional dan pengeluaran rutin dan harian perusahaan.

Selanjutnya adalah aktiva yang semakin rendah likuiditasnya seperti piutang dan persediaan. Piutang merupakan kewajiban pelanggan kepada perusahaan yang harus diubah kedalam bentuk kas dengan periode penagihan lazimnya 30 hari sampai dengan 60 hari. Persediaan adalah nilai bahan baku atau persediaan barang dagangan. Untuk dapat merubahnya kedalam bentuk kas maka persediaan harus terlebih dahulu dijual secara tunai atau melalui piutang atau persediaan tersebut dipergunakan kedalam proses produksi menjadi barang jadi yang siap untuk dijual.

Aktiva lain yang paling rendah likuiditasnya adalah aktiva tetap, investasi jangka panjang seperti aset gedung tempat usaha, tanah, kendaraan dan lain-lain. Seusia dengan sifatnya yang tidak likuid maka aktiva ini dicatat pada posisi paling akhir dari aktiva.

Tabel 5.1.
Neraca PT. xxx
31 Desember 20xx
(dalam ribuan)

AKTIVA	
Aset Lancar	31 Des 20xx
Kas dan setara kas	143.934
Piutang usaha	362.784
Persediaan	70.723
Beban dibayar dimuka	753.419
Jumlah Aset Lancar	1.330.860
Aset Tidak Lancar	
Aset tetap-bersih setelah dikurangi akumulasi penyusutan	2.350.676
	2.350.676
Total Aktiva	3.681.536
KEWAJIBAN DAN EKUITAS	
Kewajiban Lancar	31 Des 20xx
Hutang usaha	1.028.120
Hutang Lain-lain	21.380
Jumlah Kewajiban Lancar	1.049.499
Kewajiban Jangka Panjang	
Hutang Jangka Panjang	906.132
Total Kewajiban	1.955.631
Ekuitas	
Modal Dasar Rp.500.000.000 terbagi atas 500 lembar saham masing-masing dengan nominal Rp.1.000.000 per lembar saham ditempatkan dan disetor 500 lembar saham	500.000
Laba Ditahan	1.225.905
Jumlah Ekuitas	1.725.905
Jumlah Kewajiban dan Ekuitas	3.681.536

Tabel 5.2
Laba Rugi PT. xxx
31 Des 20xx
(dalam ribuan)

Penjualan	6.224.716
Harga Pokok Penjualan	1.990.963
Laba Kotor	4.233.753
Beban usaha	3.539.260
Laba Usaha	694.493
Pendapatan lain-lain	113.134
Laba Sebelum Pajak	700.074
Pajak Penghasilan	-92.996
Laba setelah pajak	607.078
Dividen	100.000
Penambahan pada laba ditahan	507.078

Selanjutnya pada bagian bawah neraca tersebut di atas disebut Pasiva yang merupakan kewajiban dan ekuitas pemegang saham. Serupa dengan bagian aktiva yang diurutkan berdasarkan tingkat likuiditasnya maka pencatatan pada pos kewajiban juga diurutkan berdasarkan tingkat tingkat kecilnya kemungkinan kewajiban tersebut dibayarkan. Kewajiban yang harus dibayarkan dalam waktu 1 tahun disebut kewajiban lancar yang lazimnya adalah utang dagang dan pinjaman modal kerja dari bank. Selanjutnya adalah kewajiban yang harus dibayarkan dalam waktu lebih dari 1 tahun yang disebut utang jangka panjang seperti pinjaman investasi dari bank. Sedangkan kewajiban kepada pemegang saham perusahaan berupa pembagian laba perusahaan dicatatkan kedalam pembayaran dividen.

Modal disetor menunjukkan jumlah modal yang telah disetorkan oleh pemegang saham kepada perusahaan. Laba ditahan menunjukkan penjumlahan kumulatif laba perusahaan setelah dikurangi pembagian dividen sejak awal perusahaan dijalankan. Laba ditahan merupakan laba yang diinvestasikan kembali oleh pemegang saham kepada perusahaan

5.3. Memahami Rasio Keuangan

Seorang dokter dalam memeriksa kondisi kesehatan pasiennya akan menggunakan indikator yang diperoleh dari hasil pengujian laboratorium, sehingga ia dapat mengetahui kondisi kesehatan pasiennya secara mendalam. Barulah kemudian ia akan mengambil keputusan langkah pengobatan yang diperlukan. Layaknya seorang dokter,

manajer UKM dapat menggunakan suatu alat untuk menilai kondisi kesehatan dan kinerja keuangan perusahaan melalui hasil rasio keuangan. Penggunaan rasio keuangan tersebut bagi seorang manajer UKM seperti halnya dokter menggunakan hasil uji laboratorium

Rasio Keuangan diperoleh dengan menghubungkan dan membandingkan data-data keuangan satu dengan yang lainnya sehingga diperoleh suatu rasio yang dieprgunakan sebagai indikator.

Mengapa kita perlu membandingkan? Tidakah cukup hanya dengan menganalisa dan melihat secara langsung angka keuangan yang dicapai? Untuk dapat menjawab pertanyaan ini maka kita dapat memperhatikan ilustrasi ini. Dua perusahaan UKM masing-masing dapat mencetak laba bersih sebesar Rp.1 miliar dan Rp.1,2 miliar dalam setahun. Apabila kita hanya memperhatikan pencapaian angka laba yang diraih maka perusahaan kedua terlihat mempunyai kinerja yang lebih baik. Namun apabila kita melihat dari sudut pandang kepuasan pemegang saham maka penilaian kinerja dapat berbeda. Hal ini sangat tergantung dengan tingkat pengembalian yang diterima oleh pemegang saham/pemilik usaha yang dikenal dengan rasio ROE (*Return on Equity*). Untuk mengetahuinya maka kita harus melakukan apa yang telah dijelaskan di atas yaitu membandingkan antara laba bersih yang dicapai oleh perusahaan dengan modal yang telah disetor oleh pemegang saham.

Analisa rasio akan menjadi lebih berguna apabila kita dapat membandingkan dengan rasio rata-rata industri. Dengan demikian para manajer dapat mengetahui posisi perusahaan dibandingkan dengan perusahaan sejenis dalam industri. Informasi ini akan sangat berguna bagi para manager dalam mengambil keputusan srtatejik perusahaannya. Namun jika rasio sebuah perusahaan nilainya sangat jauh dari angka rata-rata industrinya, maka manajer UKM sebaiknya mempertanyakan mengapa varians sebesar itu dapat terjadi. Deviasi dari rata-rata industri yang cukup besar dapat menjadi petunjuk bagi para manajer UKM untuk menganalisis lebih jauh.

Dalam pembahasan selanjutnya, kita akan menghitung beberapa rasio keuangan yang penting. Analisis ini menggunakan contoh dari data neraca dan laporan laba rugi sebuah UKM yang ditampilkan pada Tabel 5.1. dan Tabel 5.2.

5.4. Rasio Likuiditas

Aktiva likuid (*liquid asset*) adalah aktiva yang diperdagangkan dalam suatu pasar yang aktif sehingga akibatnya dapat dengan cepat diubah menjadi kas Apakah perusahaan akan dapat melunasi utangnya pada saat jatuh tempo dalam waktu yang telah

ditentukan? Seperti pada laporan keuangan UKM PT. X yang memiliki utang sebesar Rp.1.028 miliar yang harus dilunasi tahun depan. Apakah perusahaan X akan mendapat kesulitan untuk memenuhi kewajiban tersebut? Rasio likuiditas (*liquidity ratio*) yang paling umum digunakan akan dibahas pada bagian di bawah ini.

5.4.1. Kemampuan Untuk Memenuhi Kewajiban

A. Rasio Lancar

Rasio lancar dihitung dengan cara membagi aktiva lancar dengan kewajiban lancar. Rasio ini merupakan ukuran solvabilitas jangka pendek yang paling sering digunakan.

$$\begin{aligned}\text{Rasio Lancar} &= \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Kewajiban Lancar}} \\ &= \frac{\text{Rp } 1.330.860}{\text{Rp.1.049.499}} = 1.26 \text{ kali}\end{aligned}$$

Rasio lancar UKM PT. X adalah sebesar 1.29 yang berarti bahwa PT. X mempunyai aktiva lancar sebesar Rp.1.26 untuk setiap Rp.1,- kewajiban lancar.

Aktiva lancar meliputi kas dan bank, sekuritas (surat berharga), piutang usaha, dan persediaan. Kewajiban lancar terdiri atas utang usaha, wesel tagih jangka pendek, utang jatuh tempo yang kurang dari satu tahun, akrual pajak, dan beban-beban akrual lainnya (terutama gaji).

Jika sebuah perusahaan mengalami kesulitan keuangan, perusahaan akan mulai membayar tagihannya (utang usaha) secara lebih lambat, meminjam dari bank, dan seterusnya. Jika kewajiban lancar meningkat lebih cepat dari aktiva lancar, rasio lancar akan turun, dan hal ini pertanda adanya masalah. Karena rasio lancar merupakan indikator untuk mengetahui sampai sejauh mana tagihan dari kreditur jangka pendek dapat ditutupi oleh aktiva lancar yang diharapkan dapat dirubah menjadi kas dengan cepat dan mudah.

B. Rasio Uji Cepat (Acid Test Ratio)

Rasio lancar memberikan indikator mengenai kemampuan perusahaan untuk membayar tagihannya. Namun demikian rasio tersebut masih bersifat kasar karena tidak mempertimbangkan likuiditas komponen individual aktiva lancar. Oleh karena itu perlu

suatu pengukuran yang lebih bersifat konservatif yang disebut dengan rasio uji cepat (*acid test ratio*). Aktiva lancar perusahaan dengan komponen kas dan piutang dianggap lebih likuid dibandingkan dengan aktiva lancar yang memperhitungkan persediaan karena persediaan dianggap kurang likuid.

$$\begin{aligned} \text{Rasio Uji Cepat} &= \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}} \\ &= \frac{6.224.716}{3.681.536} = 1.69 \text{ kali} \end{aligned}$$

Dengan mengeluarkan persediaan maka rasio uji cepat PT. X ini fokus kepada aktiva lancar yang lebih likuid yaitu kas, sekuritas (surat berharga) dan piutang. Rasio yang diperoleh adalah 1.22 kali yang berarti bahwa PT. X mempunyai aktiva lancar sebesar Rp.1.22 untuk setiap Rp.1,- kewajiban lancar.

5.5. Rasio Manajemen Aktiva

Rasio manajemen aktiva (*asset management ratio*), mengukur seberapa efektif perusahaan mengelola aktivasnya. Rasio menjawab pertanyaan berikut ini: Apakah jumlah total dari tiap aktiva di dalam neraca terlihat wajar, terlalu tinggi, atau terlalu rendah jika dibandingkan dengan tingkat penjualan saat ini dan proyeksinya? Untuk dapat memperoleh aktiva seringkali sebuah perusahaan harus meminjam atau mendapatkan modal dari sumber lain. Oleh karena itu jika sebuah perusahaan memiliki terlalu banyak aktiva maka biaya modalnya akan menjadi terlalu mahal, sehingga akan menekan keuntungan yang diperoleh. Sebaliknya, jika aktiva terlalu rendah, peluang penjualan yang menguntungkan juga akan hilang. Pada bagian ini akan dibahas rasio yang terkait dengan aktiva.

5.5.1. Mengevaluasi Total Aktiva

Rasio Perputaran Total Aktiva

Rasio manajemen aktiva yang terakhir, rasio perputaran total aktiva (*total assets turnover ratio*), mengukur perputaran dari seluruh aktiva. perusahaan, rasio ini dihitung dengan cara membagi penjualan dengan total aktiva.

$$\begin{aligned}\text{Rasio perputaran total aktiva} &= \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}} \\ &= \frac{6.224.716}{3.681.536} = 1.69 \text{ kali}\end{aligned}$$

Rasio perputaran total aktiva UKM PT. X adalah sebesar 1.69 yang berarti bahwa PT. X dapat menghasilkan penjualan sebesar Rp.1.69 dari setiap Rp.1. aset yang dimiliki.

Rasio ini menunjukkan seberapa efisien perusahaan menggunakan aktivitya untuk dapat menghasilkan penjualan Rasio yang rendah menandakan perusahaan tidak menghasilkan cukup banyak volume bisnis jika dilihat dari total investasinya pada aktiva. Rendahnya aktiva rasio ini dapat disebabkan karena UKM PT X terlalu berlebihan berinvestasi pada aktiva tetap, piutang atau persediaan. Untuk dapat meningkatkan rasio sehingga UKM memiliki aktiva yang lebih efektif maka sebaiknya melakukan upaya untuk meningkatkan penjualan, menjual beberapa aset, melakukan manajemen persediaan optimal atau kombinasi dari berbagai upaya tersebut.

5.5.2. Mengevaluasi Persediaan

Rasio Perputaran Persediaan

Rasio perputaran persediaan (*inventory turnover ratio*) dinyatakan sebagai penjualan dibagi persediaan yaitu:

$$\begin{aligned}\frac{\text{Rasio perputaran persediaan}}{\text{Penjualan}} &= \frac{\text{Penjualan}}{\text{Persediaan}} \\ &= \frac{6.224.716}{70.723} = 88 \text{ kali}\end{aligned}$$

Angka rasio tersebut menunjukkan bahwa persediaan barang yang dimiliki UKM PT. X akan terjual habis dan diganti kembali atau berputar sebanyak 88 kali dalam setahun.

Jika usaha UKM dapat meningkatkan perputaran persediaannya dengan asumsi faktor-faktor yang lainnya tetap konstan, maka secara langsung akan mempengaruhi keuntungan yang diperoleh.

Perlu diperhatikan oleh para manajer UKM bahwa untuk dapat meningkatkan keuntungan usaha mereka harus dapat mengelola perputaran persediaan dengan baik. Apabila usaha terlalu banyak menyimpan persediaan dapat menyebabkan kelebihan persediaan, tentu saja hal ini akan menyebabkan usaha menjadi kurang produktif. Demikian pula sebaliknya usaha tidak boleh mengalami kekurangan persediaan sehingga dapat menghambat proses penjualan. Manajer UKM perlu mengenali karakteristik penjualan usahanya, beberapa jenis usaha tertentu mengalami peningkatan penjualan yang kuat secara musiman.

Penjualan terjadi sepanjang tahun, sedangkan angka persediaan adalah angka pada suatu titik waktu tertentu. Oleh karena itu untuk mendapatkan angka persediaan yang lebih representatif disarankan menggunakan ukuran rata-rata persediaan dalam setahun.

5.5.3. Mengevaluasi Piutang:

Rasio Penjualan Belum Tertagih

Seringkali usaha UKM menjual barang kepada konsumen dengan cara memberikan waktu pembayaran kepada mereka. Oleh karena itu manajer UKM harus memonitor periode waktu penagihan, untuk memastikan bahwa konsumen membayar sesuai waktu yang diberikan. Dalam rasio keuangan kondisi ini dikenal dengan istilah “Jumlah hari penjualan belum tertagih (*days sales outstanding-DSO*)” atau yang disebut juga sebagai “periode penagihan rata-rata (*average collection period-ACP*), digunakan untuk menilai piutang.

Rasio ini dihitung dengan cara membagi piutang dengan jumlah hari penjualan rata-rata yaitu:

$$\begin{aligned}
 \text{DSO} &= \frac{\text{Hari Penjualan}}{\text{Belum Tertagih}} \\
 &= \frac{\text{Piutang}}{\text{Rata-Rata Penjualan Per Hari}} \\
 &= \frac{\text{Piutang}}{\text{Penjualan Tahunan}/365} \\
 &= \frac{362.784}{6.224.716/365} = \frac{362.784}{17054} = 21.27 \text{ hari}
 \end{aligned}$$

Rasio perputaran DSO UKM PT. X adalah sebesar 21.27 hari yang berarti bahwa PT. X mempunyai rata-rata rentang waktu menunggu untuk menerima kas setelah menjual yaitu selama 21.27 hari.

Para Manajer UKM harus memperhatikan angka DSO yang telah disepakati dengan pembeli. Apabila sebuah UKM telah menetapkan kepada para pelanggan bahwa pembayaran dapat dilakukan dalam waktu 30 hari, namun ternyata rasio DSO menunjukkan angka lebih dari 30 maka hal ini menunjukkan indikasi bahwa secara rata-rata pelanggan, tidak membayar tagihan mereka tepat waktu.

Keterlambatan pembayaran dari pelanggan dapat mengganggu aliran uang kas masuk yang dapat dipergunakan UKM untuk investasi pada aktiva yang produktif lainnya. Indikasi keterlambatan pembayaran juga dapat memberikan *early warning* bagi UKM bahwa pelanggan sedang mendapatkan masalah keuangan, oleh karena itu perlu segera diambil langkah penagihan untuk menghindari terjadinya macet.

5.6. Bagaimana Perusahaan Didanai

Total Utang Terhadap Total Aktiva

Rasio total utang terhadap, total aktiva disebut sebagai rasio utang (*Debt ratio*) yaitu mengukur persentase dari dana yang diberikan oleh para kreditor:

$$\begin{aligned}\text{Rasio utang} &= \frac{\text{Total Utang}}{\text{Total Aktiva}} \\ &= \frac{1.955.631}{3.681.536} = 53,2\%\end{aligned}$$

Rasio utang UKM PT. X adalah sebesar 53.2% yang berarti bahwa kreditor telah membiayai lebih dari setengah jumlah pendanaan yaitu 53.2%.

Kreditor akan lebih menyukai rasio utang yang lebih rendah, karena semakin rendah angka rasionya, maka semakin besar aset yang dimiliki oleh UKM yang dapat menutup kerugian yang dialami kreditor jika terjadi likuidasi.

Sementara itu bila dilihat dari perspektif pemegang saham, umumnya mereka menginginkan lebih banyak *leverage* dari hutang karena akan memperbesar ekspektasi keuntungan.

5.7. Rasio Profitabilitas

Profitabilitas adalah tujuan utama dari operasional UKM. Rasio-rasio yang telah dibahas pada halaman sebelumnya adalah untuk menilai efektivitas operasional usaha. Sedangkan rasio *profitability* yang akan dibahas pada halaman ini menunjukkan hasil dari pengaruh kondisi likuiditas, manajemen aktiva, manajemen piutang dan persediaan pada operasional usaha.

5.7.1. Margin Laba Atas Penjualan

Margin laba atas penjualan (*profit margin on sales*), yang dihitung dengan membagi laba bersih dengan penjualan, akan menunjukkan laba per nilai dolar penjualan:

$$\begin{aligned} \text{Margin laba atas} & & \text{Laba bersih yang tersedia} \\ \text{penjualan} & = & \frac{\text{bagi pemegang saham}}{\text{Penjualan}} \\ & & \\ & = & \frac{607.078}{6.224.716} = 9,7\% \end{aligned}$$

Rasio margin laba atas penjualan UKM P T. X adalah sebesar 9.7% yang berarti bahwa setiap Rp.1,- penjualan menghasilkan Rp.0.097 margin laba.

Para manajer UKM harus memperhatikan apabila rasio margin laba ini rendah maka dapat disebabkan karena tingginya biaya-biaya. Biaya yang tinggi biasanya terjadi karena operasional yang tidak efisien. Namun dapat juga margin laba yang rendah merupakan akibat dari penggunaan utang yang terlalu berlebihan. Laba bersih adalah laba setelah bunga. Dengan demikian bila kita membandingkan dua perusahaan yang identik dalam penjualan, biaya operasional dan EBIT (*earning before tax*) sama, tetapi salah satu perusahaan tersebut memiliki hutang yang lebih besar maka perusahaan tersebut akan memiliki beban bunga yang lebih tinggi. Beban bunga ini akan menurunkan laba sehingga margin laba akan relatif lebih rendah. Dalam hal ini h rendah bukanlah menjadi masalah margin laba yang lebih rendah tersebut bukanlah menjadi masalah operasional karena adanya biaya yang tinggi, tetapi lebih kepada strategi pendanaan saja. Dengan demikian perusahaan dengan margin laba yang rendah mungkin akan mendapatkan tingkat pengembalian yang lebih tinggi atas investasi pemegang sahamnya karena penggunaan utang sebagai *leverage* keuangan.

Jika dua perusahaan memiliki operasi yang identik, dalam artian bahwa jika penjualan, biaya operasi, dan EBIT kedua perusahaan tersebut sama, tetapi satu perusahaan menggunakan lebih banyak utang daripada yang lain, maka perusahaan tersebut akan memiliki beban bunga yang lebih tinggi. Beban bunga tersebut akan menurunkan laba bersih, dan karena penjualan tetap maka akibatnya margin laba akan menjadi relatif rendah. Dalam kasus seperti ini, margin laba yang rendah tadi tidak akan mengindikasikan adanya masalah operasional, hanya perbedaan dalam strategi keuangan saja. Sehingga akhirnya, perusahaan dengan margin laba yang rendah mungkin akan mendapatkan tingkat pengembalian yang lebih tinggi atas investasi pemegang sahamnya karena penggunaan *leverage* keuangan.

5.7.2. Kemampuan Dasar Untuk Menghasilkan Laba (BEP)

Rasio kemampuan dasar untuk menghasilkan laba (*basic earningpower-BEP*) dihitung dengan membagi keuntungan sebelum beban bunga dan pajak (EBIT) dengan total aktiva:

$$\begin{aligned} \text{Rasio kemampuan dasar untuk} & & & \text{EBIT} \\ \text{menghasilkan laba (BEP)} & = & \frac{}{\text{Total Aktiva}} \\ & = & \frac{700.074}{3.681.536} = 19\% \end{aligned}$$

Rasio ini menunjukkan bahwa atas setiap Rp.1,- aktiva dapat menghasilkan laba sebesar Rp.0.19,- sebelum beban bunga dan pajak.

Rasio di atas menunjukkan kemampuan dasar dari aktiva perusahaan untuk menghasilkan laba sebelum adanya pengaruh pajak dan *leverage*. Rasio ini akan bermanfaat untuk melihat dan membandingkan perusahaan dengan berbagai kondisi pajak dan tingkat *leverage* keuangan yang berbeda.

5.7.3. Tingkat Pengembalian Total Aktiva

Rasio antara laba bersih terhadap total aktiva mengukur tingkat pengembalian total aktiva (*turn on total assets-ROA*) setelah beban bunga dan pajak:

$$\begin{aligned}
 \text{Tingkat pengembalian total aktiva} &= \frac{\text{laba bersih yang tersedia}}{\text{bagi pemegang saham biasa}} \\
 \text{(ROA)} &= \frac{\text{Total Aktiva}}{\text{Total Aktiva}} \\
 &= \frac{607.078}{3.681.536} = 16.4\%
 \end{aligned}$$

Rasio ini menunjukkan bahwa atas setiap Rp.1,- aktiva dapat menghasilkan laba sebesar Rp.0.16.- setelah memperhitungkan bunga dan pajak.

Apabila ROA suatu UKM rendah ini dapat diakibatkan karena penggunaan aset yang tidak optimal dalam operasional perusahaan ditambah biaya bunga yang tinggi yang dikarenakan oleh penggunaan hutang yang di atas rata-rata, di mana keduanya telah menyebabkan laba bersihnya menjadi relatif rendah.

5.7.4. Tingkat Pengembalian Ekuitas Saham Biasa

Pada akhirnya, rasio akuntansi yang paling penting, atau “jumlah akhir” (*bottom line*), adalah rasio laba bersih terhadap ekuitas saham biasa, yang diukur sebagai **tingkat pengembalian ekuitas saham biasa** (*return on common equity-ROE*):

$$\begin{aligned}
 \text{Tingkat pengembalian ekuitas} &= \frac{\text{laba bersih yang tersedia bagi}}{\text{pemegang saham biasa}} \\
 \text{saham (ROE)} &= \frac{\text{Ekuitas}}{\text{Ekuitas}} \\
 &= \frac{607.078}{1.725.905} = 35\%
 \end{aligned}$$

Rasio ini menunjukkan bahwa atas setiap Rp.1,- dana pemegang saham dapat menghasilkan laba sebesar Rp.0.35,-

Para pemegang saham melakukan investasi untuk mendapatkan pengembalian atas dana mereka. Rasio ini menunjukkan seberapa layak pemegang saham mendapatkan pengembalian atas dana mereka.

5.8. Pertanyaan:

1. Jelaskan apakah Manfaat dari Laporan Keuangan?
2. Jelaskan apakah manfaat dari analisi rasio keuangan?
3. Untuk menilai kemampuan keuangan usaha menyelesaikan kewajiban jangka pendeknya, rasio keuangan apakah yang dipergunakan?
4. Untuk menilai apakah laba yang dihasilkan dari usaha cukup memuaskan bagi pemilik, rasio keuangan apakah yang dipergunakan?
5. Untuk menilai apakah perusahaan cukup efektif memanfaatkan aset-aset yang dimiliki, rasio keuangan apakah yang dipergunakan?

Tugas : Kerjakan bersama kelompok Anda

Kelompok Anda agar mencari dan melakukan analisis rasio keuangan terhadap laporan keuangan sebuah UKM dan jelaskan dan presentasikan hasil analisis kelompok saudara.

BAB 6

PENGELOLAAN KEUANGAN USAHA

Tujuan Pembelajaran

- ☑ Pembaca dapat memahami analisis pengelolaan keuangan usaha
- ☑ Pembaca dapat mengetahui dan memahami konsep, manfaat dan tujuan pengelolaan modal kerja
- ☑ Pembaca dapat memahami konsep, tujuan dan manfaat pengelolaan kas, piutang dan persediaan
- ☑ Pembaca dapat memahami metode mengelola kas, piutang dan persediaan

6.1 Pengelolaan Modal Kerja

6.1.1. Memahami konsep Modal Kerja

Sebelum membahas lebih jauh tentang modal kerja ada baiknya para pembaca memahami dahulu konsep modal kerja. Berdasarkan persepektif akuntansi istilah modal kerja berarti perbedaan antara aktiva lancar dengan kewajiban lancar atau dikenal juga dengan sebutan modal kerja bersih. Namun berdasarkan perspektif manajemen usaha, modal kerja lebih berfokus kepada aktiva lancar atau disebut dengan modal kerja kotor yang terdiri dari komponen kas, sekuritas, piutang, persediaan dan pembiayaan. Dalam buku ini pembahasan akan lebih mengacu kepada persepektif modal kerja kotor.

Setelah modal kerja didefinisikan sebagai aktiva lancar, modal kerja selanjutnya dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

- Berdasarkan komponen, seperti kas, sekuritas, piutang, persediaan atau pembiayaan
- Berdasarkan waktu, baik secara permanen maupun sementara.

6.1.2. Peranan Modal Kerja

Penting bagi para manajer atau pemilik UKM untuk memonitor dan memberikan perhatian kepada komponen modal kerja. Keputusan terhadap manajemen modal kerja dapat mempengaruhi kondisi perusahaan sebagai berikut:

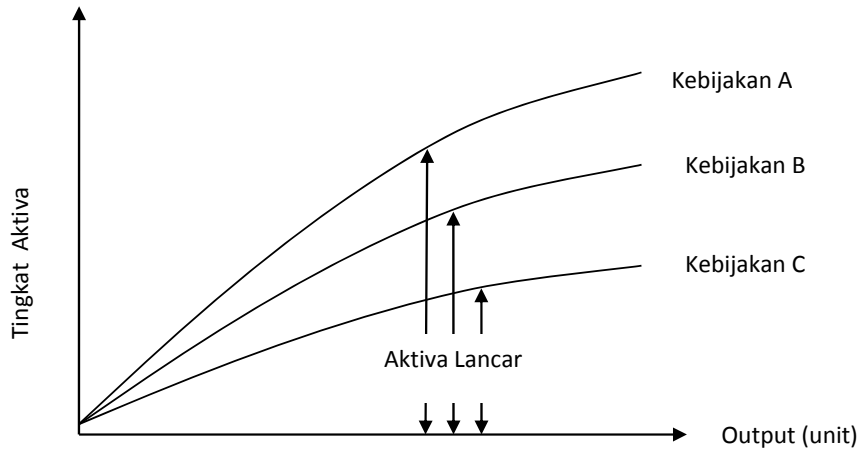
- Kelebihan jumlah aktiva bisa berakibat pada realisasi pengembalian investasi yang kurang diharapkan, yang disebabkan karena banyaknya aset yang kurang optimal pemanfaatnya.
- Sebaliknya aktiva lancar yang terlalu sedikit dapat menimbulkan kesulitan dan kelancaran dalam menjalankan operasional usaha.

Dengan demikian terdapat dua faktor penting dalam pengelolaan modal kerja yang perlu menjadi perhatian yaitu:

- Tingkat optimal dari investasi pada aktiva lancar
- Kombinasi yang optimal antara pembiayaan jangka pendek dan jangka panjang yang digunakan sebagai sumber pendanaan untuk investasi pada aktiva lancar.

Untuk menentukan jumlah modal kerja yang merupakan aktiva lancar (kas, persediaan, piutang) yang optimal sangat tergantung kepada sikap para manajer terhadap *trade off* antar kemampuan memperoleh laba dan risiko. *Trade off* ini akan lebih jelas melalui ilustrasi grafik pada Gambar 6.1. di halaman selanjutnya.

Gambar 6.1
Hubungan Kebijakan Modal Kerja dengan Aktiva



Sumber:Horne and Wachowicz (1997)

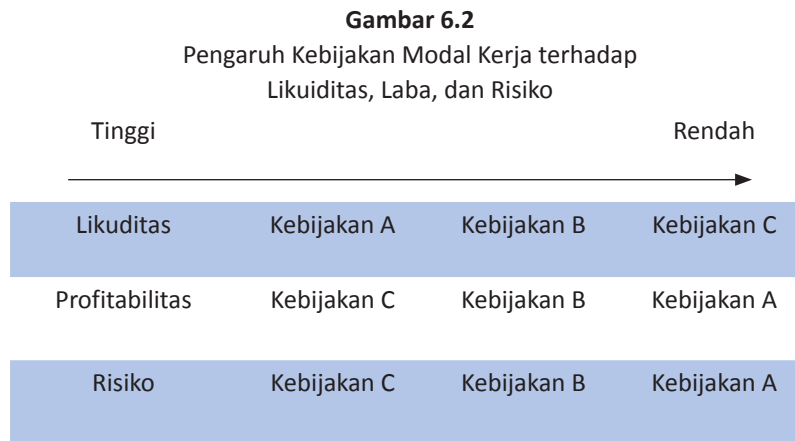
Pada grafik tersebut di atas menjelaskan hubungan antara output dengan tingkat aktiva lancar. Pada gambar tersebut terlihat bahwa semakin besar output maka semakin besar aktiva yang diperlukan, namun hubungan tersebut tidak bersifat linear. Aktiva lancar akan bertambah pada tingkat kenaikan output yang menurun. Apabila dikaitkan dengan pilihan kebijakan, maka kebijakan A adalah yang paling konservatif. Kebijakan A mempunyai aktiva lancar yang lebih besar dibandingkan kebijakan lainnya. Semakin besar tingkat aktiva lancar maka akan semakin besar likuiditas usaha. Kebijakan ini menunjukkan pilihan perusahaan untuk mempersiapkan perusahaan terhadap kebutuhan aktiva lancar (kas, piutang, dan persediaan) sewaktu-waktu. Sebaliknya kebijakan C adalah pilihan kebijakan yang paling agresif atau paling tidak likuid. Kebijakan ini menyiapkan aktiva lancar pada jumlah yang relatif rendah.

Jika kita membandingkan pengaruhnya diantara ketiga kebijakan tersebut terhadap laba maka perlu diingat rasio pengembalian investasi terhadap laba (ROI) sebagai berikut:

$$\text{ROI} = \frac{\text{laba bersih}}{\text{Total aktiva (kas + piutang + persediaan) + aktiva tetap}}$$

Dari persamaan tersebut dapat dilihat bahwa pengurangan pada total aktiva akan menurunkan angka pembilang dari persamaan tersebut. Dengan demikian kebijakan C memberikan potensi kemampuan memperoleh laba pada tingkat yang lebih tinggi.

Selain berpengaruh terhadap kemampuan memperoleh laba, pergerakan kebijakan antara A, B sampai dengan C akan berpengaruh juga kepada risiko. Pada kebijakan C, berkurangnya aktiva lancar akan mengurangi likuiditas perusahaan untuk membayar kewajiban lancarnya. Kemudian juga akan mengurangi piutang atau pemberian kredit kepada pelanggan sehingga berpeluang menyebabkan menurunnya penjualan produk. Dengan demikian kebijakan C merupakan kebijakan modal kerja paling berisiko. Perbandingan antara ketiga kebijakan modal kerja tersebut dan pengaruhnya terhadap lab, likuiditas dan risiko dapat dilihat pada ilustrasi di bawah ini



Sumber: Horne and Wachowicz (1997)

Berdasarkan paparan tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa kebijakan modal kerja akan memberikan pengaruh sebagai berikut:

- Kemampuan memperoleh laba berbanding terbalik dengan likuiditas
- Kemampuan memperoleh laba bergerak searah dengan risiko

6.2. Pengelolaan Kas

John Maynard Keynes menyebutkan ada tiga motif untuk menyimpan uang kas, yaitu motif transaksi, motif spekulatif dan motif berjaga-jaga. Motif ini jika diterapkan untuk pengelolaan kas pada Aktivitas usaha, adalah sebagai berikut:

- Motif transaksi yaitu untuk melakukan pembayaran operasional usaha, seperti pembelian, gaji, pajak, dividen, dan lain-lain yang timbul dari operasi bisnis sehari-hari.
- Motif spekulatif yaitu untuk mengambil keuntungan dari kesempatan sementara, seperti penurunan tiba-tiba harga bahan baku
- Motif berjaga-jaga yaitu untuk menyediakan dana bagi pengeluaran yang tidak terduga. Semakin ada kepastian arus kas masuk dan keluar, semakin sedikit kebutuhan akan kas untuk berjaga-jaga. Kemampuan untuk meminjam dengan segera jika membutuhkan kas juga dapat mengurangi kebutuhan untuk memenuhi motif ini.

Dalam mengelola kas perusahaan perlu menjaga jumlah uang kas yang optimal. Terlalu banyak menyimpan uang kas menyebabkan dana yang menganggur (*idle cash*) dan hilangnya peluang perusahaan melakukan investasi produktif sehingga menimbulkan biaya peluang (*opportunity cost*). Perusahaan seharusnya dapat memanfaatkan uang kas tersebut untuk kegiatan investasi yang lebih produktif. Sebaliknya kas yang terlalu rendah dapat menyebabkan perusahaan mengalami kekurangan kas dan masalah likuiditas atau dikenal juga dengan istilah *cash shortage* untuk membayar kewajiban lancar dan operasionalnya. Oleh karena itu penting bagi para *entrepreneur* untuk menerapkan manajemen kas yang meliputi penyimpanan kas yang efisien, penerimaan, pembayaran dan alokasi kas. Setiap usaha perlu membuat dan merencanakan anggaran kas sehingga dapat diketahui berapa banyak kas yang dibutuhkan, kapan dibutuhkan dan untuk berapa lama. Anggaran kas ini berfungsi sebagai alat yang digunakan untuk melakukan estimasi dan memantau pergerakan kas.

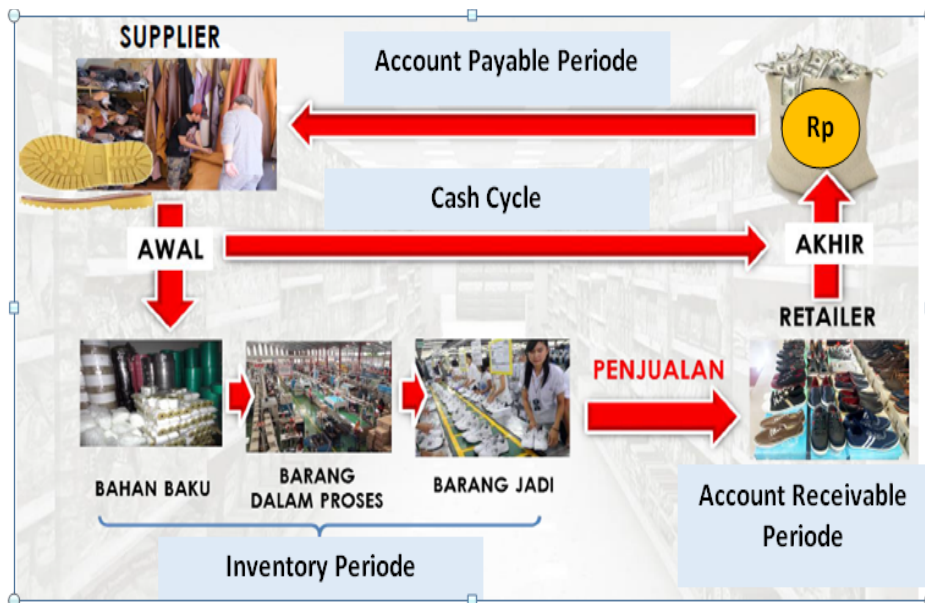
Pada prinsipnya dalam menjalankan usaha akan lebih diuntungkan jika penerimaan kas dapat dipercepat dan pembayaran kas dapat diperlambat. Perusahaan akan lebih baik dapat menjual produknya secara tunai, namun seringkali tidak dapat dihindari untuk para pelanggan tertentu pembayaran penjualan dilakukan dengan memberikan tempo pembayaran (piutang). Perusahaan ingin mempercepat pengumpulan piutang agar dapat menggunakan uang dengan segera. Sebaliknya, perusahaan ingin memperlambat pembayaran kewajiban dan utangnya sehingga dapat menggunakan uang yang mereka miliki untuk keperluan lain. Untuk dapat menerapkan prinsip ini maka para manajer perlu memahami perputaran operasional dan kas masing-masing usahanya. Berikut di bawah ini dijelaskan bagaimana siklus operasional dan kas tersebut dapat terjadi.

Untuk memudahkan pembaca memahami perputaran operasional dan perputaran kas, sebelum membahas secara detil perputaran kas maka ada baiknya terlebih dahulu

memperhatikan ilustrasi pada gambar di bawah ini. Gambar ini menyajikan disebut dengan konsep perputaran kas dan operasional dengan kondisi konkrit usaha.

Untuk memenuhi kebutuhan bahan baku sering kali para pengusaha melakukan pembayaran dengan secara bertahap. Periode ini dikenal istilah *account payable periode*. Bahan baku tersebut kemudian diolah dalam proses produksi sampai menghasilkan barang jadi yang siap untuk dijual, periode ini disebut dengan istilah *account receivable periode*. Barang jadi atau produk kemudian dijual kepada konsumen, dengan cara pembayaran tunai atau bertahap. Apabila pembayaran dilakukan dengan bertahap maka periode ini dikenal dengan istilah *account receivable periode*.

Gambar 6.3 Perputaran Kas



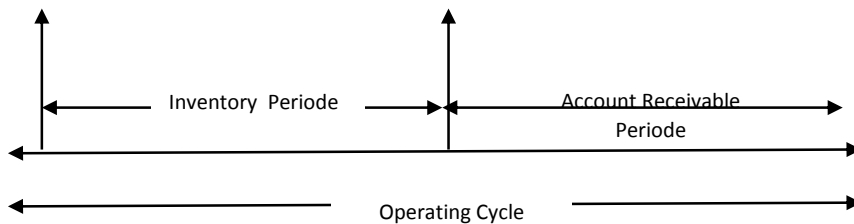
A. Siklus operasional (Operating Cycle)

Adalah siklus yang diperlukan untuk membeli persediaan, menyimpannya, menjualnya dan mendapatkan kas dari hasil pembayaran piutang. Bagian awal yang disebut waktu untuk membeli persediaan dan menyimpannya disebut dengan periode persediaan (*inventory periode*). Sedangkan bagian kedua yaitu waktu yang pada saat menjual sampai dengan mendapatkan kas dari hasil pembayaran piutang disebut dengan periode piutang (*account receivable periode*). Dengan demikian periode waktu yang diperlukan

dalam siklus operasional ini dapat dihitung dengan menjumlahkan kedua periode tersebut, dengan formula di bawah ini:

$$\text{Operating Cycle} = \text{inventory periode} + \text{account receivable periode}$$

Di bawah ini adalah ilustrasi grafik siklus operasional



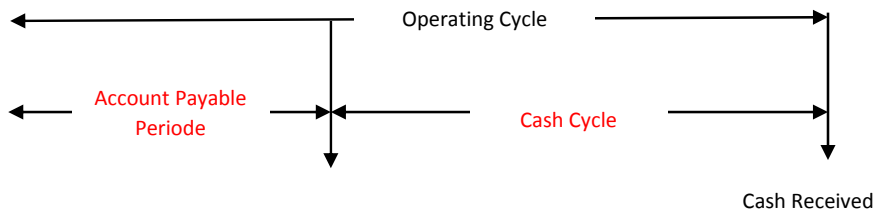
Sumber: Ross, Westerfield and Jordan (2008)

B. Siklus Kas

Siklus kas adalah periode untuk mendapatkan kas berdasarkan siklus operasional setelah memperhitungkan periode persediaan yang sudah dibayar.

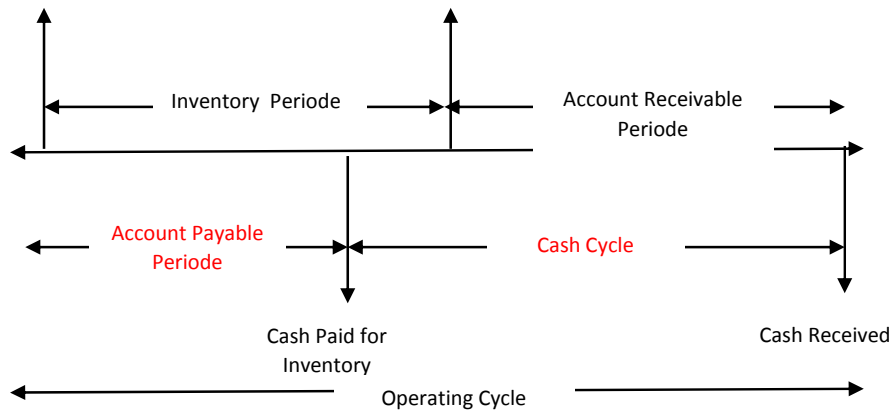
Seringkali suatu usaha ketika membeli barang dagangan untuk persediaan perusahaan mendapatkan fasilitas tempo pembayaran yang dicatat sebagai utang usaha. Oleh karena itu untuk mengetahui siklus kas harus memperhitungkan periode pembayaran utang usaha. Dengan demikian siklus kas ini dapat dihitung dengan menggunakan formula di bawah ini:

$$\text{Cash Cycle} = \text{Operating Cycle} - \text{Account Payable Periode}$$



Sumber: Ross, Westerfield and Jordan (2008)

Untuk lebih memperjelas maka kita akan akan menggabungkan kedua siklus tersebut ke dalam suatu ilustrasi seperti yang terlihat pada gambar di bawah ini.



Sumber: Ross, Westerfield and Jordan (2008)

Kebutuhan manajemen kas jangka pendek adalah bagaimana mengelola gap antara cash diterima (*cash received*) dengan cas yang dikeluarkan (*cash paid for inventory*), yang juga dipengaruhi oleh panjangnya siklus operasional (*operating cycle*) dan periode pembayaran utang (*account payable periode*). Untuk mempersingkat perputaran kas (*cash cycle*) maka perusahaan dapat memperpendek periode persediaan (*inventory peiode*) dan periode penerimaan piutang (*account receivable periode*) serta memperpanjang periode pembayaran utang usaha (*account payable periode*).

Contoh kasus 6.1:

Sebuah UKM bergerak dalam bidang produksi sepatu. Untuk memenuhi kebutuhan bahan bakunya UKM ini mendapatkan tempo pembayaran dari pemasok selama 7 hari. Bahan baku tersebut dipergunakan untuk memproduksi sepatu selama 3 hari. Hasil produksi kemudian dijual kepada para pengecer dengan waktu pembayaran lebih kurang selama 15 hari. Dalam kasus ini berapa lama UKM ini dapat memperoleh uang kasnya kembali?

Operating Cycle = inventory periode + account receivable periode

Operating Cycle = 7 hari + 15 hari

Cash Cycle = Operating Cycle – Account Payable Cycle

Cash Cycle = 22 hari – 7 hari

Cash cycle = 15 hari

6.3 Pengelolaan Persediaan

A. Jenis Persediaan

Persediaan adalah aktiva yang dimiliki perusahaan dalam suatu periode siklus tertentu yang meliputi barang yang telah siap untuk dijual (*finished goods inventory*) atau dapat juga berupa barang setengah jadi yang masih dalam proses produksi (*work in process inventory*) atau bahan baku (*raw material and component part*) yang akan digunakan untuk proses produksi. Selain itu dikenal juga istilah *MRO inventory* (*maintenance, repair and operating supplies*) yaitu persediaan yang berhubungan erat dengan penjualan atau jasa yang diberikan, contohnya seperti kertas bagi usaha percetakan buku, kertas tissue atau toilet paper bagi usaha jasa hotel dan penginapan.

B. Fungsi Persediaan

Beberapa fungsi dari pengelolaan persediaan adalah sebagai berikut.

- **Menjaga kestabilan persediaan dan keseimbangan dengan permintaan**
Pengendalian persediaan yang dilakukan dengan baik memberikan kepastian ketersediaan persediaan barang dagangan untuk dijual pada saat dibutuhkan. Sebaliknya bila kekurangan persediaan perusahaan dapat kehilangan peluang untuk melakukan transaksi jual beli dan memperoleh keuntungan dari penjualan tersebut. Pengelolaan persediaan juga harus memperhatikan pembentukan cadangan persediaan (*buffer stock*) untuk mengantisipasi adanya lonjakan permintaan atau kelangkaan supply persediaan pada musim-musim tertentu. Sebagai contoh seringkali bahan baku persediaan yang berasal dari komoditi pertanian sangat dipengaruhi oleh musim sehingga dapat terjadi kelangkaan persediaan bahan baku yang diperlukan. Oleh karena itu perlu dilakukan manajemen terhadap pengaturan jumlah persediaan, yang meliputi bahan baku, setengah jadi maupun produk jadi sehingga kebutuhan kontinuitas proses produksi dan kebutuhan pelanggan dapat selalu terpenuhi.
- **Menjaga pelayanan dan reputasi kepada Pelanggan**
Pengelolaan persediaan yang baik akan memberikan suatu kepastian tersediannya barang yang dijual atau bahan baku dan setengah jadi untuk proses produksi dan memenuhi permintaan pelanggan. Kekurangan persediaan bahan baku atau setengah jadi dapat menyebabkan keterlambatan proses produksi sehingga

pengiriman barang jadi kepada konsumen tidak sesuai dengan schedule yang disepakati. Hal ini dapat menimbulkan kekecewaan terhadap konsumen sehingga mereka beralih kepada pesaing lainnya, sehingga perusahaan dapat kehilangan pelanggan mereka. Disamping itu keterlambatan pengiriman barang juga dapat menyebabkan timbulnya biaya akibat adanya denda atau klaim yang dibebankan oleh pelanggan.

- **Menjaga kestabilan operasional perusahaan**

Adanya kepastian persediaan bahan baku atau setengah jadi menyebabkan perusahaan dapat memproduksi dengan kapasitas penuh sesuai dengan sumber daya yang dimiliki. Seluruh mesin produksi dan sumber daya yang dimiliki dapat dimanfaatkan dengan optimal untuk memproduksi. Sebaliknya kekurangan pasokan bahan baku atau setengah jadi dapat mengakibatkan mesin produksi dan sumber daya tidak dimanfaatkan dengan kapasitas penuh. Biaya proses produksi dan pendayagunaan aset menjadi tidak efisien sehingga tidak dapat memberikan tingkat *return* kepada perusahaan sesuai dengan yang diharapkan,

C. Biaya Persediaan

Penyimpanan persediaan akan menimbulkan biaya yang disebut *carrying cost/holding cost* yang meliputi biaya penyimpanan/gudang (*cost of maintaining storage space*), biaya modal (*cost of capital*), biaya peluang (*opportunity cost*) atas dana yang tertanam pada persediaan, biaya kerusakan/kehilangan persediaan (*Cost of obsolescence, deterioration and loss*), biaya asuransi dan lain-lain.

Dalam melakukan pengendalian persediaan (*inventory control*) harus selalu memperhatikan penerapan prinsip ekonomi dengan mempertimbangkan biaya yang timbul. Jumlah persediaan yang terlalu sedikit ataupun terlalu banyak, keduanya dapat menimbulkan peningkatan biaya. Dengan demikian apabila perusahaan terlalu banyak atau terlalu lama menyimpan persediaan maka akan meningkatkan *carrying cost* tersebut.

Sebaliknya apabila jumlah persediaan terlalu sedikit maka dapat menimbulkan biaya yang disebut dengan *stock out cost/shortage cost* yaitu biaya yang timbul karena persediaan perusahaan tidak dapat memenuhi permintaan yang ada. Sebagai contoh biaya ini dapat terjadi karena untuk menutupi kekurangan persediaan dalam waktu yang mendesak, perusahaan akan membeli barang persediaan dalam jumlah partai kecil yang pada umumnya dibeli dengan harga yang lebih mahal. Dari sisi pelanggan *stock out cost* dapat juga dalam bentuk ketika konsumen tidak mendapatkan barang yang ingin

dibeli maka ia akan beralih ketempat lain, maka perusahaan akan kehilangan peluang mendapatkan keuntungan. Kemungkinan terburuk adalah pelanggan kita mungkin saja merasa kecewa sehingga dia memutuskan untuk seterusnya beralih menjadi pelanggan ditempat lain.

Biaya yang lain berkaitan dengan persediaan adalah biaya pemesanan (*ordering cost*). Biaya ini adalah biaya yang timbul ketika perusahaan melakukan pemesanan barang persediaan yang meliputi biaya pengiriman dan pengangkutan barang (*placing and receiving order from supplier*), biaya administrasi (*order preparation cost*), biaya proses pembayaran (*account payable processing*).

D. Pengendalian Persediaan (Inventory Control)

Untuk mengatur persediaannya agar dapat memberikan hasil yang maksimal, *entrepneur* dapat melakukan beberapa metode sebagaimana dijelaskan sebagai berikut.

- **Metode ABC**

Pada umumnya aktivitas usaha memiliki berbagai macam jenis barang persediaan. Oleh karena itu perlu diketahui peran dari masing-masing barang persediaan tersebut. Perusahaan perlu mengelompokan barang persediaan tersebut berdasarkan tingkat perannya terhadap operasional perusahaan, dengan kata lain sebenarnya manajemen diminta untuk menerapkan prinsip pareto dalam pengelolaan persediaan yaitu fokus terhadap beberapa produk yang memberikan pengaruh penghasilan terbesar. Dengan demikian para manajer dapat menentukan perhatian dan perlakuan terhadap jenis produk yang berdasarkan skala prioritasnya. Bagaimana cara menggunakan metode ini dapat dijelaskan dalam contoh sebagai berikut:

Contoh Kasus 6.2

Sebuah usaha dagang mempunyai berbagai macam produk yang dijual. Manajer UKM atau pemilik usaha dalam mengelola persediaan produknya ingin dapat memprioritaskan produk apa saja yang paling penting diperhatikan persediaannya. Untuk dapat memenuhi keinginan ini, manajer atau pemilik usaha dapat menggunakan metode analisis ABC dalam mengelola persediaan produknya dengan menerapkan prinsip pareto, yaitu fokus terhadap 20% produk yang paling penting. Langkah yang dapat dilakukan adalah menghitung persentasi penjualan dari masing-masing produk

dan membuat klasifikasinya berdasarkan prinsip pareto yaitu fokus terhadap 20% jenis produk yang paling berperan dalam penjualan. Berdasarkan hasil analisis metode ABC maka diketahui bahwa 20% produk pareto yang memenuhi kriteria adalah produk Q, F, E, O yang memberikan kontribusi sampai 78% dari total penjualan. Dengan demikian manajer atau pemilik UKM usaha harus benar-benar memberikan perhatian dan menjaga persediaan produk ini agar selalu tersedia untuk dijual.

Tabel 6.1 Analisis Persediaan Metode ABC

Jenis Produk	Harga Per Unit (Rp)	Volume Penjualan (unit)	Penjualan per tahun (Rp)	% dari total penjualan	Kumulatif % total penjualan	Klasifikasi	Kontribusi
Q	790.000	468	369.720.000	20,2%	20,2%	A	78%
F	790.000	465	367.350.000	20,0%	40,2%	A	
E	850.000	430	365.500.000	19,9%	60,2%	A	
O	800.000	410	328.000.000	17,9%	78,1%	A	
I	850.000	132	112.200.000	6,1%	84,2%	B	15%
A	350.000	127	44.450.000	2,4%	86,6%	B	
G	450.000	98	44.100.000	2,4%	89,0%	B	
H	1.200.000	23	27.600.000	1,5%	90,5%	B	
P	500.000	45	22.500.000	1,2%	91,7%	B	
R	600.000	36	21.600.000	1,2%	92,9%	B	
D	600.000	34	20.400.000	1,1%	94,0%	C	7,1%
Q	450.000	32	14.400.000	0,8%	94,8%	C	
O	350.000	34	11.900.000	0,6%	95,5%	C	
P	500.000	37	18.500.000	1,0%	96,5%	C	
N	250.000	32	8.000.000	0,4%	96,9%	C	
L	350.000	34	11.900.000	0,6%	97,6%	C	
O	375.000	35	13.125.000	0,7%	98,3%	C	
S	350.000	31	10.850.000	0,6%	98,9%	C	
T	375.000	32	12.000.000	0,7%	99,5%	C	
U	350.000	25	8.750.000	0,5%	100,0%	C	
			1.832.845.000	100%			

- **Metode EOQ (*Economic Order Quantity*)**

Dalam mengelola persediaan seringkali para manajer berhadapan dengan pertanyaan berapa jumlah persediaan yang optimal atau dengan kata lain jumlah persediaan dengan biaya yang minimum namun dapat menjamin kebutuhan persediaan. Untuk dapat menjawab pertanyaan ini maka manajer dapat menggunakan model kuantitas pemesanan yang ekonomis yang disebut dengan EOQ (*Economic Order Quantity*).

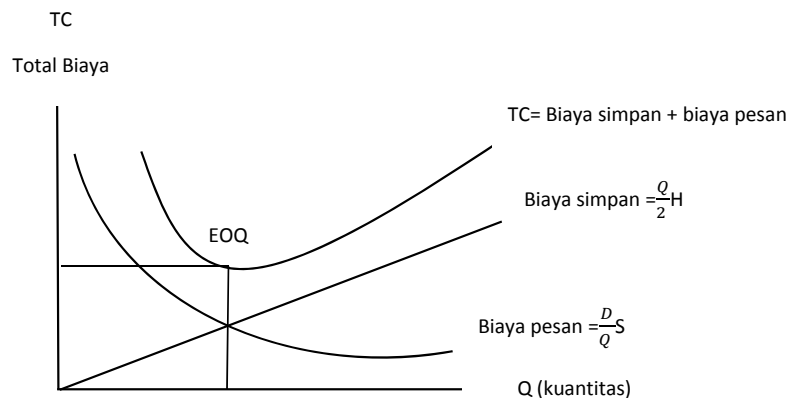
Model EOQ adalah suatu model yang dapat dipergunakan untuk menentukan kuantitas pesanan yang akan meminimumkan biaya persediaan. Selain itu model ini juga dapat menjawab berapa jumlah bahan mentah yang harus dipesan pada

saat bahan tersebut perlu dibeli kembali (*replenishment cycle*) dan kapan perlu dilakukan pembelian kembali (*reorder point*). Model EOQ dibuat dengan asumsi bahwa:

- Jumlah Permintaan akan produk konstan, seragam dan sudah diketahui lebih dahulu secara pasti untuk penggunaan selama satu tahun atau satu periode
- Harga dan biaya konstan selama periode tersebut (Harga/unit produk konstan, Biaya simpan/unit/th konstan Biaya pesan/order konstan)
- Bahan selalu pada tingkat yang konstan secara kontinyu
- Waktu antara pesanan dilakukan dan barang diterima konstan
- Pesanan persis diterima pada saat tingkat persediaan sama dengan nol atau di atas *safety stock*.

Hubungan antara kuantitas pesanan ekonomis sebagaimana ditunjukkan dalam grafik di bawah ini

Gambar 6. 3 Grafik EOQ (*Economic Order Quantity*)



Sumber: Horne and Wachowicz (1997),

Berdasarkan fungsi grafik tersebut diketahui bahwa keseluruhan biaya merupakan penjumlahan dari biaya pesan dan biaya simpan, yang ditunjukkan dengan formula sebagai berikut (Horne and Wachowicz 1997):

$$\text{Total Cost} = H (Q/2) + S (D/Q)$$

Dengan menggunakan kalkulus maka dari persamaan di atas dapat ditentukan titik terendah pada kurva total biaya (*total cost*), sehingga diperoleh fungsi EOQ sebagai berikut:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \cdot SD}{H}}$$

dimana:

S = biaya pemesanan

D = kebutuhan atau permintaan yang diperkirakan per periode waktu

H = biaya penyimpanan per unit per periode waktu

Contoh Kasus 6.3

Sebuah perusahaan memiliki kebutuhan bahan baku sebesar 4.000 unit per tahun. Biaya pemesanan untuk pengadaan bahan baku tersebut adalah Rp. 500,- per order Biaya penyimpanan sebesar Rp 100 per unit per tahun. Asumsi hari kerja per tahun adalah 350 hari. Waktu tunggu (*lead time*) untuk pengiriman bahan baku tersebut adalah 5 hari. Manajer perusahaan tersebut ingin mengetahui

- Berapa jumlah unit pemesanan bahan baku dengan biaya paling ekonomis,
- Berapa total biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk pengadaan bahan baku tersebut
- Berapa kali perusahaan melakukan pemesanan dalam 1 tahun
- Berapa lama durasi antara setiap pemesanan dalam 1 tahun

Untuk dapat menjawab pertanyaan tersebut maka dapat digunakan formula model EOQ sebagai berikut:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \cdot SD}{H}}$$

Dari uraian kasus tersebut dapat diketahui sebagai berikut:

S = biaya pemesanan = Rp.500 per order

D = kebutuhan bahan baku per tahun = 4.000 unit

H = biaya penyimpanan Rp.100/tahun

- a. Jumlah unit pemesanan bahan baku dengan biaya paling ekonomis adalah:

$$= \sqrt{\frac{2 \times 500 \times 400}{100}}$$
$$= 200 \text{ unit}$$

- b. Total biaya yang dikeluarkan untuk pemesanan bahan baku tersebut adalah:

$$\text{Total Cost} = H (Q/2) + S (D/Q)$$

$$\begin{aligned} \text{Total Cost} &= 100 (200/2) + 500 (4.000/200) \\ &= 10.000 + 10.000 \\ &= \text{Rp.20.000} \end{aligned}$$

Frekuensi pemesanan yang perlu dilakukan selama 1 tahun adalah:

$$\begin{aligned} &= D/Q \\ &= 4000/200 \\ &= 20 \text{ kali dalam setahun} \end{aligned}$$

- c. Durasi yang diperlukan untuk setiap pemesanan dalam 1 tahun adalah

$$= 350/20 = 17.5 \text{ hari}$$

6.4. Pengelolaan Piutang

Sebagaimana yang telah disampaikan pada halaman sebelumnya bahwa kebijakan modal kerja yang terkait dengan piutang mempunyai pengaruh yang terbalik dengan laba dan risiko. Investasi yang optimal ditentukan dengan membandingkan keuntungan yang dihasilkan dari investasi tersebut. Pada bagian ini akan dijelaskan bagaimana pengelolaan piutang yang optimal sebagai bagian dari modal kerja.

Kebijakan piutang/kredit yang optimal dipengaruhi oleh kebijakan kredit perusahaan tersebut, kemudian prosedur kredit dan penagihannya. Kebijakan kredit yang longgar dapat meningkatkan penjualan, karena memberikan kemudahan bagi pelanggan dalam cara pembayarannya. Namun manajer UKM perlu mempertimbangkan adanya peningkatan biaya operasional terkait dengan kebijakan kredit yang longgar tersebut dan biaya peluang (*opportunity cost*) untuk sejumlah dana yang ditanamkan pada piutang tersebut. Sepanjang peningkatan laba tambahan yang diperoleh karena

peningkatan penjualan tersebut dapat menutupi penambahan biaya operasional kredit dan biaya *opportunity* maka kebijakan kredit yang longgar tersebut dapat dipertimbangkan. Kebijakan piutang/kredit yang optimal adalah kebijakan yang menghasilkan keuntungan marginal sama dengan manfaat biayanya.

Dalam menentukan kebijakan piutang/kredit manajer UKM perlu memperhatikan faktor-faktor sebagai berikut

1. Kriteria atau kualitas pelanggan yang dapat diberikan fasilitas kredit
2. Jangka waktu pemberian kredit
3. Tingkat diskonto yang akan diberikan
4. Biaya kredit/penagihan

6.5. Pengelolaan Arus Kas

Arus kas memegang peranan yang penting dalam operasional perusahaan. Pengelolaan arus kas yang baik memberikan kepastian bagi perusahaan untuk dapat membayar biaya operasional untuk kelangsungan usahanya dan membayar kewajiban-kewajibannya. Oleh karena itu manajer UKM harus dapat mengelola arus kas dengan baik, untuk dapat melakukan hal ini maka manajer UKM harus memahami cara dan metode pengelolaan arus kas yang akan dibahas dalam bagian ini.

Manajemen sangat memerlukan laporan yang mencatat tentang mutasi dan perkembangan arus kas perusahaan, sehingga manajemen dapat mengambil keputusan yang tepat terkait dengan kas. Tujuan utama Laporan Arus Kas (*Cash Flow Statement*) adalah

- memberikan informasi tentang penerimaan dan pembayaran kas entitas selama periode tertentu.
- memberikan informasi, atas dasar kas, tentang arus kas hasil dari aktivitas operasional (*operating*), investasi (*investing*) dan pendanaan (*financing*).

Arus kas terdiri aliran kas masuk (*cash inflow*) dan aliran kas keluar (*cash outflow*) sebagai berikut:

1. Arus kas Masuk (*cash in flow*)

Contoh

- a. Pemasukan rutin yang dapat berasal dari: penjualan produk secara tunai, pembayaran piutang pembelian produk secara kredit,
- b. Pemasukan tidak rutin yang misalnya dapat berasal dari pembayaran sewa gedung, atau aset lainnya, penjualan aset dan lain-lain.

2. Arus Kas Keluar (*cash outflow*)

Contoh

- a. Pengeluaran rutin seperti: pembelian barang dagangan, pembelian bahan baku, pembayaran gaji pegawai, pembayaran transportasi, air listrik dan lain-lain.
- b. Pengeluaran tidak rutin seperti, pembelian aset, peralatan, pembayaran utang.

Dalam laporan arus kas, penerimaan dan pengeluaran kas diklasifikasikan menurut tiga kategori utama yaitu: aktivitas operasi, aktivitas investasi, aktivitas pendanaan.

1. Aktivitas Operasional (*Operating Activities*)

Adalah arus kas yang terkait dengan pendapatan dan beban dari operasional suatu perusahaan (*revenue* dan *expenses*).

- a. Aliran masuk kas operasional merupakan sumber kas yang paling terutama bagi suatu perusahaan. Kegagalan aliran masuk yang kas operasi dapat menjadi pertanda kesulitan keuangan perusahaan. Aliran masuk kas operasional ini terdiri dari:
 - Penerimaan kas dari pembayaran penjualan barang dan jasa
 - Penerimaan dari hasil *royaltie, fee*, komisi dan pendapatan operasional lainnya.
 - Penerimaan restitusi pajak
 - Penerimaan dari pembayaran klaim manfaat suransi
- b. Sedangkan arus keluar kas operasi meliputi pembayaran terhadap pemasok barang dan jasa, gaji karyawan, asuransi, bunga dan pajak.

2. Aktivitas investasi (*Investing Activities*)

Adalah aliran kas yang terkait dengan perolehan dan pelepasan aktiva tetap serta investasi lain yang tidak setara dengan kas (*investment, property, dan equipment*) Arus kas investasi ini meliputi:

- a. Aliran kas masuk terdiri dari:
 - Penerimaan dari penjualan aset tetap, seperti penjualan tanah, gedung, penjualan aset jangka panjang dan aset tidak berwujud.
 - Penerimaan kas dari kontrak *future/forward, option* dan *swap*
- b. Aliran kas keluar terdiri dari:

Pembayaran kas untuk membeli aset tetap seperti tanah, gedung, peralatan, aset tidak berujud dan aset jangka panjang

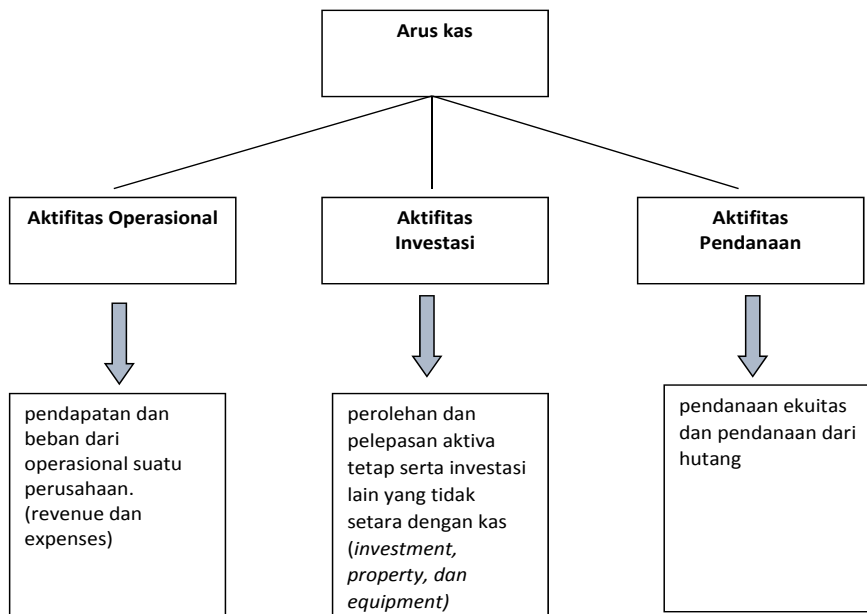
3. Aktivitas pendanaan (*Financing Activities*)

Adalah aliran kas yang terkait dengan pendanaan ekuitas yaitu penerimaan dan pengeluaran kas kepada para pemegang saham dan investor serta pendanaan utang yaitu penerimaan dan pengeluaran kepada kreditor. Aliran kas pendanaan meliputi:

- a. Aliran kas masuk terdiri dari:
 - Penerimaan kas dari hasil penerbitan saham
 - Penerimaan kas dari penerbitan obligasi
 - Penerimaan dari pinjaman jangka pendek dan panjang dan hipotek
- b. Aliran kas keluar terdiri dari:
 - Pembayaran kas kepada pemegang saham seperti dividen
 - Pelunasan pinjaman
 - Pembelian saham dan perbendaharaan

Untuk lebih mudah kalsifikasi arus kas, pembaca dapat melihat ilustrasi Gambar 6.2 di bawah ini Operasional Investasi Pendanaan.

Gambar 6.2 Klasifikasi Arus Kas



Laporan Arus Kas

Laporan Arus kas bermanfaat membantu manajer untuk mengambil keputusan. Menurut Pernyataan Standar Akutansi No.2 Tahun 2009 manfaat dari arus kas adalah:

1. Menyediakan informasi yang memungkinkan pengguna untuk mengevaluasi perubahan dalam aset bersih entitas, struktur keuangan (likuiditas dan solvabilitas) dan kemampuan mempengaruhi jumlah serta waktu arus kas dalam rangka penyesuaian terhadap keadaan dan peluang yang berubah
2. Menilai kemampuan entitas dalam menghasilkan kas dan setara kas dan memungkinkan parap pengguna mengembangkan model untuk menilai dan membandingkan nilai sekarang dari arus kas masa depan (*future cash flows*) dari berbagai entitas

Membuat laporan Arus kas

Arus kas dapat dibuat dengan dua metode yaitu metode tidak langsung dan metode langsung.

1. Metode tidak Langsung

Metode ini menghitung arus kas dengan cara menghitung arus kas bersih yang dihasilkan dari aktivitas operasional yang diawali dari laba bersih dan rugi bersih akrual. Kemudian dilakukan penyesuaian dengan cara mengkoreksi komponen rugi laba yang bukan merupakan transaksi kas seperti penyusutan, amortisasi, komponen non operasional yang berkaitan dengan arus kas investasi dan arus kas pendanaan.

2. Metode Langsung

Metode ini menghitung arus kas dengan cara membuat kelompok penerimaan kas dan pengeluaran dari berdasarkan klasifikasi arus kas yaitu operasional, investasi dan pendana.

Seperti yang telah disampaikan di atas bahwa laporan arus kas menjelaskan perubahan pada kas dengan mengkalsifikasikan kepada tiga kelompok yaitu operasional, investasi dan pendanaan. Cara mudah bagi para manajer dan pemilik UKM untuk membuat arus kas adalah dengan metode langsung sebagaimana diperlihatkan dalam ilustrasi tabel di bawah ini

Tabel 6.1 Arus Kas

1. Aktivitas Operasi
Kas Masuk
<ul style="list-style-type: none"> • Penjualan produk • Penghasilan bunga dan dividen
Kas Keluar
<ul style="list-style-type: none"> • Untuk membayar pemasok/<i>supplier</i> • Untuk membayar gaji karyawan, • Untuk membayar asuransi, bunga dan pajak.
2. Aktivitas Investasi
Kas masuk
<ul style="list-style-type: none"> • Hasil penjualan aktiva tetap (property, pabrik, peralatan) • Hasil penjualan saham • Penerimaan dari hasil pelunasan uang muka atau pelunasan pinjaman.
Aliran kas keluar
<ul style="list-style-type: none"> • Pembelian aset tetap (tanah, gedung, peralatan) • Pembelian intangible asset • Membeli saham
3. Aktivitas Pendanaan
Kas Masuk
<ul style="list-style-type: none"> • Pinjaman • Penjualan surat berharga perusahaan
Kas Keluar
<ul style="list-style-type: none"> • Membayar utang (pokok kredit) • Membeli surat berharga • Membayar dividen pemegang saham

6.6. Pertanyaan

1. Jelaskan apakah yang dimaksud dengan Modal Kerja berdasarkan perspektif akuntansi dan kewirausahaan.
2. Jelaskan apakah yang dimaksud dengan modal Kerja Kotor.
3. Jelaskan hubungan antara Kebijakan Modal Kerja dengan laba dan risiko usaha.
4. Dalam mengelola kas, perusahaan lebih menginginkan agar perputaran kasnya lebih cepat, jelaskan bagaimana upaya yang dapat dilakukan?
5. Jelaskan apakah manfaat dari pengendalian persediaan (*inventory control*) bagi suatu usaha.

BAB 7

PERAMALAN KEUANGAN (FORECASTING)

7.1. Tujuan Peramalan Keuangan

Setiap pemilik usaha menginginkan usahanya dapat tumbuh dan berkembang setiap tahunnya. Untuk dapat tumbuh dan berkembang tentunya usaha tersebut memerlukan kebutuhan modal kerja untuk dapat membiayai pertumbuhan bisnisnya tersebut. Sumber dana dapat berasal dari internal yaitu dari hasil laba dan modal atau bersumber dari eksternal. Oleh karena itu untuk dapat mengetahui besarnya modal kerja yang dibutuhkan untuk pertumbuhan bisnis tersebut, manajer UKM dapat membuat perencanaan dengan melakukan prediksi keuangan yang disebut dengan *forecasting*.

Peramalan (*forecasting*) dalam manajemen keuangan digunakan untuk memperkirakan kebutuhan keuangan dimasa yang akan datang. Perencanaan itu untuk mengantisipasi dan mempersiapkan perusahaan untuk menghadapi kondisi masa depan terkait dengan kebutuhan dana modal kerja

7.2. Unsur Pokok Dalam Melakukan Forecasting

1. Penjualan

Unsur Pokok dalam *forecasting* adalah meramalkan penjualan. Penjualan sangat dipengaruhi oleh kecenderungan penjualan masa lalu yang diharapkan akan terjadi peningkatan penjualan pada tahun berikutnya. Upaya yang secara material dapat

mempengaruhi kenderungan itu pada masa yang akan datang misalnya: promosi secara besar-besaran, atau perubahan harga dan lain-lan

2. Variable assets

Selain penjualan unsur dalam *forecasting* adalah variabel aset. Variabel ini mempunyai hubungan dengan variabel penjualan. Setiap aset yang memiliki hubungan seperti itu disebut *variable assets* akan selalu meningkat untuk mendukung kenaikan penjualan demikian pula sebaliknya. Contoh dari variabel aset adalah sebagai berikut:

- Untuk meningkatkan penjualan hingga 100 unit barang kita membutuhkan perluasan gudang baru maka gudang termasuk variabel aset.
- Untuk meningkatkan penjualan ke 100 unit barang kita membutuhkan persediaan barang sampai dengan 100 unit, maka persediaan termasuk variabel aset.

3. Variable Liabilities

Variabel liabilities adalah kewajiban yang dapat timbul secara otomatis bila terjadi kenaikan pada sisi aktiva akibat penjualan

Contoh:

Seorang pedagang untuk meningkatkan penjualan menambah pembeliannya dengan kredit, mengakibatkan utang dagang meningkat, maka utang dagang termasuk variabel *liabilities*.

7.3. Metode Forecasting

Percentage of Sales Methode (Metode Persentase penjualan)

Metode ini mencakup suatu perkiraan tingkat beban, aktiva atau kewajiban untuk periode/waktu yang akan datang. Pada dasarnya perhitungan ini adalah untuk mengidentifikasi *financial gap*/kesenjangan keuangan atau disebut juga *discretionary financial needed (DFN)* yaitu selisih antara kebutuhan aktiva dengan sumber pembiayaan. Selisih inilah yang merupakan kebutuhan dana yang harus dipenuhi dalam rangka membiayai pertumbuhan usaha tersebut karena adanya peningkatan penjualan. Pada bab ini metode *forecasting* yang akan dibahas adalah menggunakan metode *Percentage of Sales Methode* (Metode Persentase penjualan). Di bawah ini adalah contoh kasus bagaimana sebuah UKM membuat *forecasting* kebutuhan modal kerja untuk dapat membiayai pertumbuhan bisnisnya.

Contoh Kasus 7.1

Pada Tabel 7.1 di bawah ini adalah contoh neraca dari sebuah UKM yang akan digunakan sebagai contoh perhitungan *forecasting*.

Tabel 7.1 Neraca UKM Untuk Perhitungan Forecasting (dalam juta rupiah)

AKTIVA		PASSIVA	
Aktiva Lancar		Kewajiban Lancar	
Kas dan Bank	5	Utang Bank	0
Piutang Dagang	36	Utang Dagang	19,2
Persediaan	24	Utang Pajak	5
Total	<u>65</u>	Total	<u>24,2</u>
Aktiva Tetap		Kewajiban Jangka Panjang	0
Tanah & Bangunan	50	Modal	
Mesin-mesin	125	Modal Saham	25
Total	<u>175</u>	Laba yang ditahan	169,2
		Laba Tahun Berjalan	<u>21,6</u>
		Total Moda Sendiri	215,8
TOTAL AKTIVA	240	TOTAL PASSIVA	240

Tabel 7.2 Neraca UKM Untuk Perhitungan Forecasting (dalam juta rupiah)

Penjualan Bersih	144
HPP	<u>115,2</u>
Laba Kotor	28,8
Biaya Operasional	<u>7,2</u>
Laba Bersih	21,6

Asumsi:

Target Penjualan UKM PT. X tersebut ditahun ini ditargetkan naik sebesar 30% dari tahun sebelumnya Target laba tetap sebesar 15% dari penjualan. Berapakah kebutuhan dana untuk meningkatkan penjualan tersebut di atas?

Untuk dapat mengetahui besarnya kebutuhan dana yang diperlukan oleh UKM tersebut untuk dapat membiayai pertumbuhan usahanya, maka dalam melakukan *forecasting* perlu mengikuti langkah-langkah sebagai berikut:

Langkah 1

Langkah pertama adalah melakukan identifikasikan *variable asset* dan *variable liability*. Dalam kasus ini kita asumsikan bahwa seluruh aktiva adalah *variable assets* yaitu kas dan bank, piutang dagang, persediaan barang dagangan, tanah/bangunan dan mesin-mesin. Sedangkan *variable liabilities* adalah utang dagang dan utang pajak.

Langkah ke 2

Setelah mengetahui variabel asset dan *variabel liability* maka langkah selanjutnya adalah menghitung presentase *variable assets* dan *variable liabilities* terhadap penjualan dengan cara membagi nilai dari *variable assets* dan *variable liabilities* dengan nilai penjualan dan dikalikan seratus persen.

Contoh:

$$\text{Kas dan Bank} = \frac{5,00}{144,00} \times 100\% = 3,47\%$$

AKTIVA		PASSIVA	
	% terhadap penjualan		% terhadap penjualan
Aktiva Lancar		Kewajiban Lancar	
Kas dan Bank	5 3,47%	Utang Bank	0
Piutang Dagang	36	Utang Dagang	19,2
Persediaan	24	Utang Pajak	5
Total	65	Total	24,2
Aktiva Tetap		Kewajiban Jangka Panjang	0
Tanah & Bangunan	50	Modal	
Mesin-mesin	125	Modal Saham	25
Total	175	Laba yang ditahan	169,2
		Laba Tahun Berjalan	21,6
		Total Moda Sendiri	215,8
TOTAL AKTIVA	240	TOTAL PASSIVA	240

Langkah ke 3

Aplikasikan target penjualan yang baru ke dengan cara mengalikan dengan target penjualan yang baru.

Variable Asset

Kas dan Bank	=	$3,47\% \times 187,20$	=	6,50
Piutang Dagang	=	$25\% \times 187,20$	=	46,80
Persediaan	=	$16,67\% \times 187,20$	=	31,26
Tanah dan Bangunan	=	$34,72\% \times 187,20$	=	65,00
Mesin-mesin	=	$86,81\% \times 187,20$	=	162,50

Variable Liabilities

Utang Dagang	=	$13,30\% \times 187,20$	=	24,96
Utang Pajak	=	$3,47\% \times 187,20$	=	6,50

Langkah ke 4

Hitung Modal Sendiri yang baru

Modal Saham	xxxx
Laba yang ditahan	xxxx
Laba tahun berjalan	xxxx
Dividen yang dibagi	<u>xxxx</u>
Modal baru	xxxx

- Diasumsikan tidak ada pembagian dividen.

$$\text{Laba ditahan} = 169,20 + 21,60 = 190,80$$

$$\text{Laba Tahun Berjalan} = 15\% \times 187,20 = 28,08$$

Modal Saham	25
Laba yang ditahan	190,8
Laba tahun berjalan	28,08
Dividen yang dibagi	<u>0</u>
Modal baru	243,88

Langkah ke 5

Selanjutnya setelah mengetahui *forecasting* dari variabel aset dan jumlah kebutuhan dana dari modal sendiri, maka nilai yang diperoleh tersebut kemudian diaplikasikan kedalam neraca *forecasting* sebagai berikut

Tabel 7.3 Neraca UKM Hasil Forecasting

AKTIVA			PASSIVA		
		% terhadap penjualan			% terhadap penjualan
Aktiva Lancar			Kewajiban Lancar		
Kas dan Bank	6,5	3,47%	Utang Bank	0	
Piutang Dagang	46,8	25,00%	Utang Dagang	24,96	13,33%
Persediaan	31,2	16,67%	Utang Pajak	6,5	3,47%
Total	84,5		Total	31,46	
Aktiva Tetap			Kewajiban Jangka Panjang		
Tanah & Bangunan	65	34,72%		0	
Mesin-mesin	163	86,81%	Modal		
Total	228		Modal Saham	25	
			Laba yang ditahan	190,8	
			Laba Tahun Berjalan	28,08	
			Total Modal Sendiri	243,9	
TOTAL AKTIVA	312		TOTAL PASSIVA	275,3	

Perhatikan pada neraca hasil *forecasting* tersebut bahwa antara tota aktiva dengan total kewajiban dan modal memiliki jumlah yang berbeda. Selisih antara kedua sisi tersebut merupakan *financial gap* atau disebut *Discretionary Financing Needed (DFN)*. *Financial gap* merupakan jumlah pembiayaan tambahan yang harus diusahakan oleh perusahaan karena dari sumber yang ada saat ini tidak dapat lagi membiayai jumlah aset yang ada.

Langkah ke 6

Dalam kasus tersebut *financial gap* atau jumlah kebutuhan dana (*discretionary financing needed*) adalah:

Total Aktiva	= 312,00
Total Kewajiban dan modal	= 275,34
Kebutuhan dana	= 36,66

Dengan demikian dapat diketahui dari hasil *forecasting* yang dilakukan untuk dapat membiayai pertumbuhan penjualan sebesar 30% maka UKM ini membutuhkan dana sebesar Rp. 36,660.000,-

7.4. Pertanyaan

Buatlah *forecasting* terhadap usaha ini dengan asumsi sebagai berikut:

- Penjualan tahun 2000 adalah Rp.10000
- Proyeksi Penjualan tahun 2001 ditargetkan meningkat sebesar menjadi Rp 12000
- Laba tahun 2001 ditargetkan sebesar 5% dari penjualan tahun 2001.
- Target Pembagian dividen adaah 50% dari laba bersih tahun 2001.
- Hitung *Discretionary Financing Needed* (DFN)l
- Yang merupakan non variabel adalah utang pajak, utang jangka panjang.

Berikut neraca perusahaan ini tahun 2000 yang telah disederhanakan

AKTIVA		PASSIVA	
Aktiva Lancar	2000	Kewajiban	
		Utang Usaha	1000
		Utang Bank	1000
		Utang Pajak	<u>500</u>
		Total	2500
Aktiva Tetap bersih	4000	Kewajiban Jangka Panjang	2000
		Saham	100
		Modal yg disetor	200
		Laba yang ditahan	
		Laba Tahun Berjalan	<u>1200</u>
		Total Modal	1500
TOTAL AKTIVA	6000	TOTAL PASSIVA	<u>6000</u>

BAB 8

PERMASALAHAN KEUANGAN DAN KEGAGALAN USAHA

Tujuan Pembelajaran

- ☑ Pembaca dapat memahami konsep permasalahan keuangan (*financial distress*)
- ☑ Pembaca dapat mengetahui dan memahami gejala *financial distress* dan kebangkrutan
- ☑ Pembaca memahami tindakan menghindari kegagalan usaha
- ☑ Pembaca dapat memahami dan melakukan prediksi kebangkrutan

8.1. Contoh Kasus

Hampir semua mengenal PT. Cipaganti Group, yang pada awalnya adalah UKM yang didirikan tahun 1985 di Bandung yang bergerak di bisnis jual beli mobil bekas. Bisnis ini kemudian tumbuh dan berkembang menjadi perusahaan besar yang berekspansi pada berbagai bidang seperti travel, jasa keuangan koperasi, bisnis *property* dan jasa sewa alat berat. Hingga akhirnya perusahaan ini mampu melakukan penjualan saham perdana di pasar modal.

Namun kemudian pada awal tahun 2012, usaha ini mulai mengalami berbagai permasalahan yang mengganggu stabilitas dan perkembangan jalannya usaha. Kondisi ini pada akhirnya menyebabkan perusahaan mengalami *financial distress* sehingga kesulitan menyelesaikan kewajibannya kepada berbagai pihak

Permasalahan yang muncul diperburuk akibat ketidakmampuan manajemen dalam menyelesaikan permasalahan dan adanya indikasi tindakan penyimpangan *Good*

Corporate Governance (GCG). Hingga pada akhirnya pada tahun 2017, karena dianggap sudah tidak layak meneruskan usahanya maka Pengadilan menetapkan perusahaan pailit.

8.2. Permasalahan Keuangan (Financial Distress)

Dalam dinamika menjalankan usaha para manajer atau pemilik UKM seringkali harus berhadapan dengan berbagai tantangan yang timbul dari faktor internal maupun eksternal. Salah satu permasalahan yang sering muncul adalah permasalahan aspek keuangan atau dikenal dengan istilah *financial distress*. Kondisi ini apabila tidak dikelola dengan baik akan dapat mengakibatkan kebangkrutan usaha.

Untuk lebih jelasnya kita perlu memahami apakah yang dimaksud dengan *financial distress* tersebut. *Financial distress* pada suatu usaha ditandai dengan adanya penurunan kondisi keuangan yang apabila dibiarkan berlarut-larut dapat menyebabkan perusahaan mengalami kebangkrutan. Penurunan kondisi keuangan tersebut dapat berupa indikasi sebagai berikut: kinerja perusahaan yang semakin menurun, kerugian operasional yang terus-menerus, permasalahan arus kas, kesulitan likuiditas, ketidakmampuan membayar kewajibannya, adanya penghentian pembayaran dividen, dan adanya pengurangan tenaga kerja (Platt and Platt 2012).

Damodaran (2001) menyatakan, faktor penyebab *financial distress* dari dalam perusahaan lebih bersifat mikro, yaitu:

1. Kesulitan arus kas

Terjadi ketika penerimaan pendapatan perusahaan dari hasil operasi perusahaan tidak cukup untuk menutupi beban usaha yang timbul atas aktivitas operasi perusahaan. Kesulitan arus kas juga disebabkan adanya kesalahan manajemen ketika mengelola aliran kas perusahaan untuk pembayaran aktivitas perusahaan yang memperburuk kondisi keuangan perusahaan.

2. Jumlah utang

Kebijakan utang perusahaan untuk menutupi biaya yang timbul akibat operasi perusahaan akan menimbulkan kewajiban bagi perusahaan untuk mengembalikan utang di masa depan. Ketika tagihan jatuh tempo dan perusahaan tidak mempunyai cukup dana untuk membayar tagihan-tagihan yang terjadi maka kemungkinan yang dilakukan kreditur adalah meleakukan penyitaan jaminan yang merupakan harta perusahaan untuk menutupi kekurangan pembayaran tagihan tersebut.

3. Kerugian dalam kegiatan operasional perusahaan selama beberapa tahun

Kerugian operasional perusahaan menimbulkan arus kas negatif dalam perusahaan. Hal ini dapat terjadi karena beban operasional lebih besar dari pendapatan yang diterima perusahaan.

Selain faktor internal tersebut di atas menurut Damodaran (2001) faktor eksternal perusahaan yang bersifat makro, juga dapat berperan menyebabkan *financial distress*. Faktor eksternal dapat berupa kebijakan pemerintah misalnya tarif pajak yang meningkat, suku bunga pinjaman yang meningkat, persaingan dan kondisi politik dan ekonomi makro.

Sedangkan pendapat lain dikemukakan oleh Gitman (2002), menurutnya terdapat tiga kondisi ketika perusahaan mengalami *financial distress*, yaitu:

1. Kondisi *Business Failure* (kegagalan bisnis), yang dapat diartikan sebagai berikut:
 - a. Keadaan di mana *realized rate of retron* dari modal yang diinvestasikan secara signifikan terus-menerus lebih kecil dari *rate of retron* pada investasi sejenis.
 - b. Pendapatan perusahaan tidak dapat menutupi biaya perusahaan.
 - c. Perusahaan mengalami kerugian operasional selama beberapa tahun atau memiliki *retron* yang lebih kecil dari pada biaya modal (*cost of capital*) atau *negative retron*.
2. Kondisi *Insolvency* (tidak *solvable*), dapat diartikan sebagai:
 - a. *Technical insolvency* timbul apabila perusahaan tidak dapat memenuhi kewajiban pembayaran utangnya pada saat jatuh tempo.
 - b. *Accounting insolvency*, perusahaan memiliki *negative networth*, secara akuntansi memiliki kinerja buruk (*insolvent*), hal ini terjadi apabila nilai buku dari kewajiban perusahaan melebihi nilai buku dari total harta perusahaan tersebut.
3. Kondisi Bangkrut (*Bankruptcy*), yaitu kesulitan keuangan yang mengakibatkan perusahaan memiliki *negative stockholders equity* atau nilai pasiva perusahaan lebih besar dari nilai wajar harta perusahaan.

Platt dan Platt (2002) mendefinisikan *financial distress* sebagai tahapan penurunan kondisi keuangan suatu perusahaan sebelum terjadinya kebangkrutan ataupun likuidasi. Platt dan Platt (2002) menyatakan kegunaan informasi jika suatu perusahaan mengalami *financial distress* adalah:

1. Memberikan tanda peringatan dini/awal adanya kebangkrutan pada masa yang akan datang
2. Dapat mempercepat tindakan manajemen untuk mencegah masalah sebelum terjadinya kebangkrutan.
3. Pihak manajemen dapat mengambil tindakan merger atau *takeover* agar perusahaan lebih mampu untuk membayar utang dan mengelola perusahaan dengan lebih baik.

Untuk mendeteksi *financial distress* suatu perusahaan dapat dilakukan dengan menggunakan rasio keuangan perusahaan Foster (1986), Lau (1987) serta Platt dan

Platt (2002). Secara umum rasio profitabilitas, likuiditas, dan *leverage* berlaku sebagai indikator yang signifikan. Pada bab sebelumnya telah dibahas bagaimana menganalisis dan mengevaluasi kinerja keuangan usaha dengan menggunakan rasio keuangan.

8.3 Menghindari Kegagalan Usaha/Kebangkrutan

Dalam dunia usaha seringkali kita menyaksikan kesuksesan usaha yang dibangun dari kecil hingga dapat berkembang menjadi perusahaan besar, bahkan dapat bertahan hingga puluhan bahkan ratusan tahun. Namun sebaliknya banyak juga kita lihat usaha yang baru dibangun namun tidak mampu untuk bertahan lama sudah mengalami kebangkrutan. Oleh karena itu muncul pertanyaan apakah sebenarnya kunci sukses (*key success factor*) yang menyebabkan usaha tersebut dapat bertahan lama.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Arie De Gues (1997) terhadap perusahaan multinasional yang telah berumur panjang yang dituangkan dalam bukunya *The living Company*, menemukan bahwa perusahaan tersebut mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. Dapat dengan cepat menyesuaikan diri dengan perubahan (*sensitivity to the environment*)
2. Memiliki identitas korporat yang kuat (*having a strong sense of identity*)
3. Terbuka terhadap gagasan unik (*tolerance and its collory, decentralization*)
4. Konservatif dalam hal keuangan (*conservative in financing*)

Menurut Platt (1998) ketika perusahaan mulai mengalami sinyal permasalahan maka perusahaan dapat menerapkan strategi kedalam tiga tahap yaitu transformasi korporat, *turnaround* dan manajemen krisis.

A. Tahap Transformasi

Transformasi dilakukan ketika perusahaan masih dalam kondisi sehat namun telah menangkap sinyal yang kurang menggembirakan. Perusahaan diharapkan segera mengembangkan unit-unit baru yang dianggap masih mempunyai prospek. Pada saat ini perusahaann masih cukup kuat mempunyai sumber daya seperti dana, SDM, dari pelanggan dan lain-lain sehingga perusahaan tidak mempunyai masalah yang berarti yang dapat menghambat pelaksanaan transformasi ini. Beberapa upaya yang dapat dilakukan pada tahap ini adalah:

- Divestasi cabang dan divisi
- *Reengineering process*

- Menerapkan manajemen kendali mutu
- Melakukan perubahan produk

B. Tahap Turn Around

Pada tahap ini perusahaan mulai menghadapi persoalan yang agak serius. Perusahaan mulai ditandai dengan penurunan kinerja, sehingga manajemen harus segera melakukan langkah-langkah efisiensi operasional. Perusahaan tidak dapat dikelola dengan cara-cara biasa (*unsual*), manajer harus membuat terobosan baru yang dapat menjadi solusi sebelum perusahaan memasuki tahap krisis. Beberapa langkah yang dapat dilakukan misalnya:

- Melakukan reorganisasi
- Mengganti manajemen
- *Mereview* produk dan mengurangi produk-produk yang tidak menguntungkan
- Divestasi cabang dan divisi
- Meninjau kembali harga jual
- *Downsizing operation*
- Merestrukturisasi dan memperpanjang utang jatuh tempo
- Memperbaiki manajemen modal kerja
- Melakukan *rightsizing* tenaga kerja.

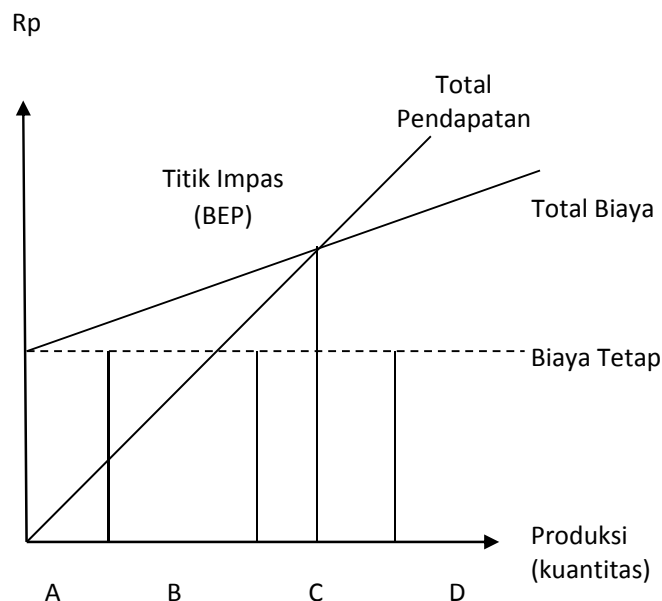
C. Manajemen Krisis

Pada tahap ini perusahaan sudah memasuki fase krisis yaitu fase di mana mulai mengalami permasalahan *cashflow* dimana aliran kas masuk tidak mampu lagi menutupi biaya-biaya bahkan biaya tetap perusahaan. Perusahaan mulai kesulitan membayar kewajiban jangka pendeknya, termasuk tagihan dari *supplier* sampai gaji karyawan. Langkah utama yang harus dilakukan oleh manajemen adalah fokus pada perbaikan *cashflow* atau dikenal juga dalam istilah bisnis adalah "*stop bleeding*". Upaya yang dapat dilakukan misalnya

- Melakukan PHK
- Mengganti manajemen
- Menegosiasikan ulang dengan kreditor kredit yang jatuh tempo
- Merestrukturisasi atau penjadwalan ulang utang
- *Downsizing operation*
- Menjual aset
- Memperbaiki manajemen modal kerja
- Melikuidasi perusahaan

Ketiga kondisi tersebut dapat lebih jelas digambarkan melalui ilustrasi grafik pada Gambar 8.1. Perusahaan beroperasi dengan normal jika pendapatan melebihi total biaya yaitu pada area D. Sedangkan pada titik C perusahaan sudah mulai mengalami permasalahan sehingga perlu melakukan langkah-langkah efisiensi. Permasalahan yang lebih serius adalah ketika perusahaan berada pada area B bahkan A. Pada area ini perusahaan dapat dikatakan sudah memasuki fase krisis di mana pendapatan yang diterima tidak lagi dapat menutupi total biaya bahkan pengeluaran biaya tetap perusahaan (*fixed cost*).

Gambar 8.1 Hubungan antara BEP dengan Turn around



Sumber: Kasali 2007

8.4. Memprediksi Kegagalan Usaha/Kebangkrutan

Financial distress yang tidak ditangani dengan cepat dan tepat oleh manajer atau pemilik UKM dapat mengakibatkan perusahaan mengalami kebangkrutan. Selain analisis rasio keuangan terdapat metode lain yang cukup akurat dalam memprediksi kebangkrutan yang dikembangkan oleh Altman (2002). Metode yang dikembangkan ini dikenal dengan Model Altman Z-score.

Model ini dikembangkan dengan mengidentifikasi beberapa macam rasio keuangan yang dianggap memiliki peran paling penting, lalu mengembangkannya dalam suatu model *multiple discriminant analysis*. Analisis ini berawal dari keterbatasan analisa rasio yaitu setiap rasio diuji secara terpisah, sehingga pengaruh kombinasi dari beberapa rasio hanya didasarkan pada pertimbangan para analis keuangan. Oleh karena itu untuk mengatasi kekurangan tersebut Altman membuat perlu dibuat suatu model kombinasi berbagai rasio yang diuji secara simultan. Hasil penelitian Altman menghasilkan model kebangkrutan yang pertama sebagai berikut:

$$Z = 1,2X1 + 1,4X2 + 3,3X3 + 0,6X4 + 0,999X5$$

Dimana:

Z = *bankruptcy index*

$X1$ = *working capital/total asset*

$X2$ = *retained earnings/total asset*

$X3$ = *earning before interest and taxes/total asset*

$X4$ = *market value of equity/book value of total debt*

$X5$ = *sales/total asset*.

Klasifikasi indeks nilai Z sebagai prediktor kebangkrutan adalah model ini sebagai berikut:

Kriteria	Nilai
Prediksi Bangkrut	$Z < 1,8$
Gray Area	$1,8 < Z < 2,99$
Prediksi Tidak Bangkrut	$Z > 2,99$

Selanjutnya Altman (1983) mengembangkan model yang telah dibuat agar model prediksi kebangkrutan tidak hanya dapat dipakai untuk perusahaan manufaktur yang *go public* tetapi juga dapat diaplikasikan untuk perusahaan manufaktur swasta lainnya yang belum *go public* (*private company*). Pada model yang baru, Altman merubah variabel *value of equity* menjadi *book value of equity* karena perusahaan privat tidak mempunyai harga pasar untuk ekuitasnya. Model tersebut adalah sebagai berikut

$$Z' = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,108X_3 + 0,42X_4 + 0,988X_5$$

di mana:

Z' = *bankruptcy index*

X_1 = *working capital/total asset*

X_2 = *retained earnings/total asset*

X_3 = *earning before interest and taxes/total asset*

X_4 = *book value of equity/book value of total debt*

Klasifikasi indeks nilai Z sebagai prediktor kebangkrutan model pengembangan ini sebagai berikut :

Kriteria	Nilai
Prediksi Bangkrut	$Z' < 1,23$
Gray Area	$1,23 < Z' < 2,9$
Prediksi Tidak Bangkrut	$Z' > 2,9$

Altman (1995) kemudian mengembangkan modelnya kembali supaya dapat diterapkan pada semua perusahaan, tidak terbatas hanya pada perusahaan manufaktur seperti manufaktur, non manufaktur, dan perusahaan penerbit obligasi di negara berkembang (*emerging market*).

Dalam Z-score modifikasi ini Altman menghilangkan *variable X5 (sales/total asset.)* karena rasio ini sangat bervariasi pada industri dengan ukuran aset yang berbeda-beda.

Model Z-Score yang telah dimodifikasi adalah sebagai berikut:

$$Z'' = 6,56X_1 + 3,26X_2 + 6,72X_3 + 1,05X_4$$

di mana:

Z'' = *bankruptcy index*

X_1 = *working capital/total asset*

X_2 = *retained earnings/total asset*

X_3 = *earning before interest and taxes/total asset*

X_4 = *book value of equity/book value of total debt*

Klasifikasi indeks nilai Z sebagai prediktor kebangkrutan pada model pengembangan ini adalah sebagai berikut

$Z'' = 6,56X_1 + 3,26X_2 + 6,72X_3 + 1,05X_4$	Nilai
Prediksi Bangkrut	$Z'' < 1,1$
Gray Area	$1,1 < Z'' < 2,6$
Prediksi Tidak Bangkrut	$Z'' > 2,6$

8.5 Pertanyaan

1. Apakah yang dimaksud dengan *financial distress*
2. Jelaskan faktor penyebab timbulnya *financial distress* yang berasal dari internal perusahaan
3. Jelaskan apakah yang dimaksud dengan kondisi *business failure* dan Kondisi *Insolvency* bagi suatu usaha.
4. Jelaskan upaya yang dapat dilakukan pada saat perusahaan memasuki fase *turn around* yang ditandai dengan penurunan kinerja
5. Jelaskan ciri-ciri perusahaan yang dapat bertahan lama berdasarkan hasil penelitian Arie De Geuss yang dituangkan dalam bukunya yang berjudul *The Living Company*.



DAFTAR PUSTAKA

- Altman, E. 1968, *Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy*. Journal of Finance 23, September 1968, 589–609.
- _____, 2002. *Corporate Financial Distress*. New York: John Wiley & Sons, 1983.
- _____, J. Hartzell, and M. Peck, (1995). *Emerging Markets Corporate Bonds: A Scoring System*. New York: Salomon Brothers Inc.
- Brigham, Eugene F, 2006, *Dasar-dasar Manajemen Keuangan*, Salemba Empat, Jakarta
- Damodaran, Aswath, 2002, *Investment Valuation*, 2nd edition, John Wiley & Sons, Inc.
- De Geuss, Arie, 1997, *The Living Company*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts
- Foster, G, 1986, *Financial Statement Analysis*, New Kersey, Prentice Hall, Englewood Clifts
- Gitman, Lawrence, *The Principles of Management Finance*, e-book. Tenth Edition
- Hisrich, Robert, Michael P Peters, 2002, *Entrepreneurship*, Mc Graw-Hill, New York, USA
- Horne and Wachowicz (1997), *The Prinsip-prinsip Manajemen Keuangan*, Edisi Indonesia, Salemba Empat, Jakarta
- Hofer, CW, 1980, *Turn around strategy*, Journal of Business Strategy
- Kasali, Rhenald, 2007, *Change, Manajemen Perubahan dan Manajemen Harapan*, Gramedia, Jakarta
- Kasmir, SE. M.M. 2008. *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Jakarta: Rajawali
- Kodrat, S David, 2015, *Entrepreneurship sebagai sebuah Ilmu*, Erlangga, Jakarta
- Lau, AH 1987, A five State Financial Distress Prediction Model, Journal of Accounting Research 25

- Martin and Scott, 2004, *Manajemen Keuangan, prinsip-prinsip dan aplikasi*, Gramedia, Jakarta
- Platt, HD, (1998), *Principle of Corporate Renewal*, Ann Arbor, MI, The University of Michigan Press
- Platt HD and Plat Marjorie B, 2002, *Predicting Corporate Financial Distress: Reflection on Choice-Based Sample Bias*, Journal of Economics and Finance, Volume 26, Number 2
- Ross, Westerfield and Jordan (2008), *Corporate Fundamentals* 8th Edition, Mc Grow Hill International Edition
- Soemarso, S.R., 2005. *Akuntansi Suatu Pengantar*; Salemba Empat; Jakarta
- Van Horne, James, 1992, *Fundamentals of Financial Management*, Prentice Hall
- as
- <http://www.forbes.com/2009/09/23/small-business-valuation-entrepreneurs-finance-zwilling.html>
- <http://id.shvoong.com/writing-and-speaking/presenting/2063114-jenis-jenis-laporan-keuangan/>
- <http://bolasalju.com/2012/02/16/laporan-keuangan-2-empat-jenis-laporan-keuangan/>
- <http://id.wikipedia.org/wiki/Akuntansi>
- <http://ssbelajar.blogspot.com/2012/09/laporan-keuangan-perusahaan-dagang.html>
- <http://www.forbes.com/2009/09/23/small-business-valuation-entrepreneurs-finance-zwilling.html>
- <http://id.shvoong.com/writing-and-speaking/presenting/2063114-jenis-jenis-laporan-keuangan/>
- <http://bolasalju.com/2012/02/16/laporan-keuangan-2-empat-jenis-laporan-keuangan/>
- <http://id.wikipedia.org/wiki/Akuntansi>
- <http://ssbelajar.blogspot.com/2012/09/laporan-keuangan-perusahaan-dagang.html>



INDEKS

A

Account Officer (AO), 8
Acid Test Ratio, 89
Agen, 6
Agribisnis, 14, 15
Agroindustri, 16
Aktivitas investasi, 116
Aktivitas pendanaan, 116
Aspek kritis, 8, 11, 13
Asset securities, 56
Aset Lancar (Current Assets), 56
Average collection period-ACP, 92

B

Badan Akreditasi Nasional, 10
Badan Layanan Usaha, 17
Bankruptcy, 131, 139
Basic earningpower-BEP, 95
Basis Ekuitas (Equity-based), 71
Belajar, 10
Biaya Modal, 27
Biaya overhead, 39
Biaya utang, 30
Bisnis Industri, 12
Bisnis Penyalur, 8
Bottle neck, 14
Buffer stock, 107
Business Description, 35
business planning, 6

C

Capital Asset Pricing Model, 28
Cash flow, 21, 23, 24, 25, 30, 59, 61
Cash out flow., 23
Cluster industry, 15
Collection, 8, 92
Commanditaire vennootshaaf (CV), 18
Cost of Capital, 27
Cost Of Debt, 27
Cost Of Preferred Stock, 27
Crowd funding, 63
Crowd Funding, 68
Customer Action Plan, 50

D

Discounted cash flow, 24
Distributor, 8

E

Ekspedisi Muatan Kapal Laut, 7
Ekuitas Eksternal, 28
Entrepreneur, 33, 76, 103, 111
Equities, 2
Ethanol, 15
Expansion Phase, 78
Expected rate of return, 26

F

Financial Distress, 130, 139
Financing, 22, 63, 79, 81, 115, 127, 132
Finishing, 14

Firma, 18
Fixed costs, 78
Flotation cost, 29
Food supplement additive, 15
Forecasting, 121, 122, 123, 124, 126, 127
Franchise, 35, 39, 40, 41, 43, 44
Franchisor, 35, 39, 40, 41, 43, 44

G

Geografi, 37
Grosir, 1, 6, 7, 8

H

Harga berjenjang, 39
Harga retail, 39
Heuler, 9
Hibah, 73, 74

I

Industri Farmasi, 14
Industri Garmen, 12
Industri plywood, 12
Industri Sepatu, 12
Industri tekstil, 12
Inkonid Business Research, 13, 14
Investee company, 64
Italia, 14

J

Jamsostek, 7, 60
Jasa Bengkel, 11
Jasa Pendidikan, 9
Jerman, 14

K

Keuangan Wirausaha, 1
Kewajiban (liabilities), 2
komoditi, 4, 5, 7, 107
Koperasi, 6, 17
Korea, 14
Kriteria Psychological, 37

L

Laba, 2
Laba Ditahan, 28
Laba Kotor, 52, 53, 123
Laboratorium, 11
Legal Due-Diligence, 76

M

Margin Laba Kotor, 52, 53
Marketing plan, 37
Market size, 37

Mission statement, 34
Modal, 2
Modal ventura, 64, 78
Moneter, 4

N

Naamloze Vennoschap (NV), 19
Net Present Value, 24
Net Profit-loss, 54
Nilai Perusahaan, v, 22
Notes payable, 55

O

Operating Activities, 115
Operating costs, 42
Operating Cycle, 104, 105, 106, 107
Opportunity cost principle, 28
Orientasi pendirian (Oriented), 17
Owner's equity, 57

P

Pembagian risiko (Risk sharing), 17
pendapatan domestik bruto (PDB), 14
Perjanjian Pinjaman Tradisional, 69
Perputaran usaha, 4
Perseroan Terbatas, 17, 19, 20, 56, 68
Perusahaan Komanditer (CV), 18
Petty cash, 56
Present value, 21, 24, 25, 26, 31

R

Rasio Lancar, 89
Rasio Likuiditas, 88
Rasio Profitabilitas, 94
Real income, 3
Reciprocity, 68
Rental, 9
Resource base industry, 16

S

Saham Biasa (Common Stock), 20
Saham preferen, 27, 28, 75
Seed capital, 72, 77
Seed funding, 79
Sewing machine, 14
Singapura, 7
Strategi marketing, 37
Sumber daya manusia, 5
Supplier, 27, 35, 36, 38, 57, 109, 118, 133
Survive, 13
Sustainability, 16

T

Taiwan, 14
Taxes, 54, 55
Technical insolvency, 131
Tertinggal, 10
Time value of money., 24
Trading House, 14
Turn over, 4

U

Unggul, 10
Urun dana, 69
Usaha Besar, 5
Usaha Jasa Angkutan, 9
Usaha Kecil, 5, 66
Usaha Menengah, 5
Usaha mikro, 2, 3, 4, 5
Usaha Mikro Kecil, 3

V

Valuasi, 23
Variable assets, 122
Variable costs, 78
Variable Liabilities, 122
Venture capital, 69, 78
Venture Capital, 73

W

Wajib pajak, 2
Warga Negara Indonesia,, 5, 6
Weighted Average Cost Of Capital, 28
Wesel bayar, 55, 57
Wirusaha, 1, 2, 3

Y

Yamaha, 8
Yayasan, 9, 17

