

BUSINESS PLAN SAGACITY SENIOR LIVING

Kresna Atmadja
Magister Manajemen
Kresna.atmadja@gmail.com

Abstrak – Jurnal ini bertujuan untuk mengevaluasi segala aspek dari kelayakan bisnis dari *Sagacity Senior Living*. Dimana *Sagacity Senior Living* menawarkan hunian komunitas bagi orang-orang lanjut usia di kota Surabaya. Badan usaha ini akan menggunakan *intensive strategy* dalam mencapai tujuannya, terutama adalah *market penetration*. Berdasarkan hasil studi kelayakan *business plan* ini mendapatkan hasil yang bagus dengan hasil NPV adalah sebesar Rp. 1.515.696.151 dengan IRR sebesar 26,00%. Sedangkan *payback periode*-nya adalah 5 tahun 7 bulan. Berdasarkan hasil tersebut maka bisnis ini dapat dikatakan layak untuk dijalankan.

Kata Kunci: *strategy*, studi kelayakan, *business plan*

Abstract – *This journal aims to evaluate all aspects of the business feasibility of Sagacity Senior Living. Sagacity Senior Living offers residential community for senior citizen in Surabaya. This business will use intensive strategy to achieve the goals, especially is market penetration strategy. Based on the results of feasibility study, this business get great results with the results NPV is Rp. 1.515.696.151 and IRR is 26.00%. Payback period is 5 years and 7 months. Based on these results, this business plan stated feasible.*

Keyword: *strategy, feasibility study, business plan*

Ringkasan Eksekutif

Perusahaan yang akan didirikan adalah perusahaan yang bergerak di bidang penyedia hunian komunitas bagi para lansia atau individu yang berusia 60 tahun keatas. Hunian komunitas lansia ini diberi nama *Sagacity Senior Living*.

Lanjut usia merupakan fase paling terakhir dari siklus kehidupan manusia. Pada fase ini individu akan mengalami proses penuaan atau *aging* dan berpotensi memiliki masalah-masalah kesehatan secara fisik maupun psikologis. Pada umumnya masalah psikologis yang paling banyak dialami oleh lanjut usia adalah kesepian. Kesepian (*loneliness*) merupakan suatu keadaan dimana seseorang merasa jauh atau tersisih dari lingkungan sosial, karena melemahnya nilai-nilai kekerabatan dalam kehidupan keluarga besar, hilangnya penghasilan dan sulitnya bergaul dengan orang banyak.

Di zaman yang modern ini, hubungan orang muda dan orang tua semakin renggang dikarenakan kesibukan yang seringkali melanda kaum muda sehingga mereka hanya memiliki sedikit waktu untuk memikirkan orang tua. Kondisi ini menyebabkan kurangnya komunikasi, perhatian dan pemberian perawatan terhadap orang tua.

Oleh karena itu, untuk menjawab latar belakang permasalahan tersebut maka solusi yang ditawarkan adalah *senior living* berupa hunian komunitas bagi orang-orang lanjut usia. Pada *Sagacity Senior Living* ini para lanjut akan mendapatkan perhatian, interaksi sosial, dan dapat melakukan aktivitas yang dapat mengusir rasa penat dan kesepian.

Menurut David (2013), strategi dibagi menjadi empat bagian, yaitu *integration strategy*, *intensive strategy*, *diversification strategy*, dan *defensive strategy*. Berdasarkan empat strategi tersebut, badan usaha ini akan menggunakan *intensive strategy* dalam mencapai tujuannya, terutama adalah *market penetration*.

Pendirian *Sagacity Senior Living* ini menggunakan 2 sumber, yaitu modal sendiri dan pinjaman dari bank. Jumlah modal berupa kas yang disetor adalah sebesar Rp1,660,000,000. Sedangkan besarnya hutang bank sebesar Rp2,250,000,000 digunakan untuk pembangunan gedung hunian. Besarnya WACC adalah 9.77%, dengan periode perencanaan selama 10 tahun. Hasil NPV adalah sebesar Rp. 1.515.696.151 dengan IRR sebesar 26,00%. Sedangkan *payback periodenya* adalah 5 tahun 7 bulan.

Visi dan Misi

Perencanaan pendiriannya, *Sagacity Senior Living* ini memiliki visi “Menjadi hunian komunitas orang lanjut usia yang memberikan pelayanan profesional terbaik bagi orang lanjut usia dan keluarga”. Melalui visi tersebut, dapat dilihat bahwa *Sagacity Senior Living* memiliki komitmen yang tinggi terhadap kualitas pelayanan.

Perumusan misi ini merupakan realisasi yang menjadikan perusahaan mampu menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas dalam memenuhi

kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan. Sejalan dengan hal tersebut, maka *Sagacity Senior Living* memiliki pernyataan misi sebagai berikut:

1. Meningkatkan sarana dan prasarana pelayanan secara berkesinambungan untuk menyediakan hunian yang nyaman, aman, bersih, dan sehat bagi orang lanjut usia.
2. Mengembangkan tenaga-tenaga yang profesional, dinamis, inovatif, berdedikasi tinggi dan terpercaya dalam memberikan layanan yang terbaik bagi orang lanjut usia.
3. Menciptakan hubungan yang sehat, harmonis dan penuh rasa hormat bagi seluruh penghuni dan keluarga, karyawan, serta pemilik perusahaan.

Analisa Bisnis

Lanjut usia merupakan fase paling terakhir dari siklus kehidupan manusia. Menurut UU No. 13 Tahun 1998 tentang kesejahteraan lansia, lansia adalah seseorang yang mencapai usia 60 tahun keatas. Pada fase ini individu akan mengalami proses penuaan atau *aging* dan berpotensi memiliki masalah-masalah kesehatan secara fisik maupun psikologis. Pada umumnya kesepian adalah masalah psikologis yang paling banyak dialami oleh lanjut usia.

Sangat ironis jika terdapat lanjut usia yang hidup di tengah-tengah keluarganya dan bersama dengan anak dan cucunya namun masih mengalami kesepian. Faktor emosional erat kaitannya dengan kesehatan mental lanjut usia. Aspek emosional yang terganggu, kecemasan dan *stress* berat, secara tidak langsung menimbulkan gangguan terhadap kesehatan fisik. Sebaliknya, gangguan kesehatan fisik juga dapat berakibat terganggunya stabilitas emosional.

Atas dasar pemmasalahan tersebut, para lanjut usia membutuhkan tempat yang memberikan kehangatan, perhatian, interaksi sosial, dan dapat melakukan aktivitas yang dapat mengusir rasa penat dan kesepian. Hal tersebut dapat dipenuhi dengan hunian komunitas di *senior living*. *Sagacity Senior Living* menjadi penyedia hunian komunitas bagi para lansia atau individu yang berusia 60 tahun keatas. *Sagacity Senior Living* memiliki differensiasi dalam hal layanan dan

fasilitas pendukungnya. Para lansia atau orang lanjut usia dapat tinggal di *Sagacity Senior Living* secara *temporary* ataupun *permanent*.

Dari hasil survei lapangan tentang kompetitor dari *Sagacity Senior Living*, dapat disimpulkan bahwa kompetitor aktual yang akan bersaing secara *head to head* dengan *Sagacity Senior Living* adalah Panti werdha Hargodedali dan panti werdha X. Hal ini dikarenakan kedua panti werdha ini terbuka untuk umum dan membutuhkan biaya yang harus dibayarkan untuk dapat menikmati layanan yang diberikan.

Selain kompetitor aktual yang secara *head to head* akan dihadapi langsung oleh *Sagacity Senior Living* diatas, terdapat juga kompetitor potensial dari sisi produk substitusi. Produk substitusi tersebut adalah jasa *caregiver* (perawat lansia). *Caregiver* dalam konteks keperawatan adalah orang yang memberi perhatian, merawat, dan menjaga orang lanjut usia. Profesi *caregiver* merupakan cabang dari ilmu keperawatan.

Hingga saat ini pemain dalam bisnis *senior living* ini masih sedikit di Surabaya. Pada umumnya *senior living* di Surabaya berbentuk yayasan sosial. Oleh karena itu untuk tren 5 tahun terakhir masih belum tercipta. Kondisi 5 tahun kedepan dan jangka panjang, bisnis ini diproyeksi menjadi salah satu bisnis yang bersinar. Hal ini didukung oleh data kependudukan kota Surabaya, yang ditunjukkan oleh gambar piramida penduduk kota Surabaya berdasarkan hasil sensus penduduk tahun 2010. Sebagian besar (69,911%) penduduk kota Surabaya berada pada kelompok usia dewasa (15-60 tahun), 23,285% merupakan kelompok usia muda (0-14 tahun), sedangkan untuk penduduk yang masuk kelompok usia tua (≥ 60) sebesar 6,804%. Kelompok usia dewasa yang besar ini akan bergeser memasuki kelompok usia tua secara bertahap, dan hal ini sangat baik bagi perkembangan bisnis pada jangka panjang.

Analisis lingkungan industri dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Porter's Five Forces Model*. Pada model ini terdapat lima faktor utama yang paling berpengaruh dalam lingkungan industri suatu bisnis. Lima faktor tersebut adalah *rivalry among existing competitor*, *bargaining power of*

buyers, bargaining power of suppliers, threat of new entrance, dan threat of substitute products.

Porter's Five Forces Model akan dianalisis setiap faktornya untuk melihat hasil analisis bisnis *Sagacity Senior Living* di kota Surabaya.

a. *Rivalry among existing competitors*

Rivalry among existing competitors dapat diukur dengan beberapa kriteria, antara lain *industry concentration, industry growth, switching cost, dan corporate stakes*. *Concentration ratio* untuk *senior living* atau panti werdha di kota Surabaya dapat dikatakan cukup tinggi, hal ini dapat dilihat pada jumlah panti werdha yang ada di kota Surabaya yang hanya 5 saja. *Industry Growth* pada panti werdha dikategorikan rendah karena dalam jangka waktu 10 tahun terakhir, belum ada panti werdha yang berdiri di kota Surabaya.

Senior living memiliki *switching cost*nya cukup rendah, sehingga orang lanjut usia memiliki kemungkinan untuk berpindah ke *senior living* lainnya. Kriteria selanjutnya adalah *corporate stakes*, yaitu semakin tinggi resiko dalam mengambil keputusan strategis, maka semakin kompetitif pula persaingan. Pada *senior living* ini *corporate stakes* cukup rendah, sehingga apabila badan usaha salah mengambil keputusan strategis, maka posisinya dalam pasar tidak mudah untuk diambil alih oleh kompetitor.

Berdasarkan kriteria-kriteria diatas dapat disimpulkan bahwa *rivalry among existing competitors* pada industri ini adalah cukup rendah.

b. *Bargaining power of buyers*

Bargaining power of buyers dapat dilihat melalui beberapa kriteria, yaitu *buyer volume, product differentiation dan switching cost*. Pada kriteria *buyer volume*, jumlah orang lanjut usia di kota Surabaya pada tahun 2010 adalah 254.390. Jumlah ini tidaklah besar, karena secara keseluruhan, komposisi kelompok lanjut usia hanya 6,906% dari total jumlah penduduk kota Surabaya. Data jumlah penduduk kelompok lanjut usia kota Surabaya pada tahun 2010 dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1
Penduduk Kelompok Lanjut Usia Kota Surabaya Hasil Sensus Penduduk Tahun 2010

Kelompok Usia	Sensus Penduduk Tahun 2010		
	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
60-64	32.668	35.382	68.050
65-69	24.997	26.742	51.739
70-74	14.798	18.807	33.605
75+	13.368	21.193	34.561
Total	85.831	102.124	187.955

Sumber: Surabaya Dalam Angka 2011 (diolah)

Panti werdha yang ada pada kota Surabaya bukan hanya satu, oleh karena ini pada analisa *bargaining power of buyers* harus memperhatikan kriteria *switching cost*. Pada dasarnya *buyers* dapat dengan mudah untuk berpindah dari satu panti werdha ke panti werdha lainnya. Akan tetapi melalui *product differentiation* yang dimiliki oleh *Sagacity Senior Living*, *switching cost* untuk berpindah ke panti werdha lain menjadi besar, hal ini dikarenakan panti werdha lain tidak memiliki sarana dan prasarana fasilitas yang lengkap seperti apa yang ditawarkan oleh *Sagacity Senior Living*.

Berdasarkan kriteria-kriteria diatas dapat disimpulkan bahwa *bargaining power of buyers* pada industri ini adalah cukup rendah.

c. Bargaining power of suppliers

Bargaining power of suppliers dapat dilihat dengan beberapa kriteria antara lain *supplier concentration*, *switching cost* dan kemampuan *suppliers* dalam melakukan *forward integration*. Supplier pada industri panti werdha atau *senior living* terbesar ada pada sekolah-sekolah keperawatan. Lulusan sekolah keperawatan akan menjadi sumber daya manusia yang terampil dan profesional dalam melayani orang lanjut usia. Jumlah STIKES dan AKPER di kota Surabaya cukup banyak, ada 8 sekolah. Berdasarkan informasi dari Kopertis Wilayah VII Surabaya dalam Surabaya Dalam Angka 2012, jumlah lulusan STIKES dan AKPER di kota Surabaya pada tahun 2011/2012 adalah sebanyak 829 orang.

Walaupun lulusan STIKES dan AKPER yang banyak jumlah, akan tetapi tidak mudah dalam melakukan *forward integration*. Hal ini dikarenakan dalam mendirikan *senior living* membutuhkan tenaga-tenaga perawat lansia yang professional dan berpengalaman, selain itu juga membutuhkan fasilitas sarana dan prasarana yang memadai bagi orang lanjut usia. Sehingga STIKES dan AKPER tidak mudah dalam membuka jasa layanan yang sejenis sebagai tempat untuk praktik mahasiswanya.

Berdasarkan kriteria-kriteria diatas dapat disimpulkan bahwa *bargaining power* dari *supplier* rendah.

Tabel 2
Banyaknya Lulusan Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan dan Akademi Keperawatan di Kota Surabaya Tahun 2011/2012

Nama Instansi	Jumlah lulusan
Akademi Keperawatan Adi Husada	87
Akademi Keperawatan William Booth	49
STIKES Katolik St. Vincentius a Paulo	126
STIKES Artha Bodhi Iswara	249
STIKES Hang Tuah	150
STIKES Surabaya	96
STIKES Insan Unggul	72
STIKES Yayasan RS Islam	204
Total	829

Sumber: Kopertis Wilayah VII Surabaya dalam Surabaya Dalam Angka 2012

Switching cost terhadap *supplier* pada industri ini cukup rendah sehingga *Sagacity Senior Living* dapat berpindah *supplier* lainnya karena memiliki banyak alternatif *supplier*. Berdasarkan analisa kriteria-kriteria diatas dapat disimpulkan bahwa *bargaining power of suppliers* pada industri ini adalah cukup rendah.

d. *Threat of new entrance*

Threat of new entrance dapat dilihat dari beberapa kriteria, antara lain adalah *capital requirement*, *government barriers*, dan *learning curves*. Pada kriteria *capital requirement*, dalam membangun bisnis ini diperlukan modal yang

cukup besar. *New entrance* yang tidak memiliki modal yang cukup, akan mengalami kesulitan untuk masuk ke dalam bisnis ini.

Government barriers cukup rendah, dimana pemerintah tidak melarang ataupun persyaratan khusus dalam pendirian sebuah panti werdha atau *senior living*. Kriteria yang terakhir adalah *learning curves*, pada industri *senior living* dibutuhkan keahlian-keahlian khusus dalam merawat dan memberikan pelayanan orang lanjut usia yang notabene telah mengalami proses penuaan dan berpotensi memiliki masalah-masalah kesehatan secara fisik maupun psikologis.

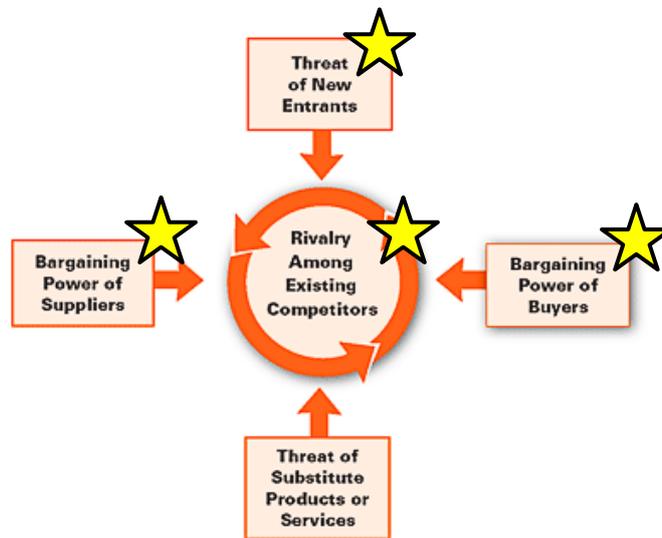
Berdasarkan analisa kriteria-kriteria diatas dapat disimpulkan bahwa *threat of new entrance* pada industri ini adalah cukup rendah.

e. Threat of substitute products

Produk substitusi adalah produk lain yang memiliki fungsi sama seperti produk dari suatu industri. *Threat of substitute products* dari *Sagacity Senior Living* adalah jasa *caregiver* (perawat lansia). *Caregiver* dalam konteks keperawatan adalah orang yang memberi perhatian, merawat, dan menjaga orang lanjut usia. Seorang *caregiver* juga bertanggung jawab untuk memberi perhatian dan kasih sayang pada klien yang ditanganinya. Biaya yang harus dikeluarkan dalam menggunakan jasa seorang *caregiver* adalah sebesar Rp. 1.500.000.

Hasil analisis *Porter's Five Forces Model* ditunjukkan melalui gambar 3.4. Pada gambar tersebut memperlihatkan bahwa 4 dari 5 faktor memiliki status simbol *Star*, dimana simbol *Star* berarti peluang ataupun keunggulan dalam sebuah industri. Simbol *star* pada industri *senior living* yaitu pada *rivalry among existing competitor*, *bargaining power of buyers*, *bargaining power of suppliers*, dan *threat of new entrance*.

The Five Forces That Shape Industry Competition



Gambar 1
Analisis Porter's Five Forces Model Sagacity Senior Living
Sumber: www.hbr.org (diolah)

Berikutnya dilakukan analisa *key success factor* yang merupakan variabel-variabel dalam lingkungan usaha baik internal maupun eksternal yang mempengaruhi kesuksesan badan usaha dalam mencapai tujuannya. Identifikasi *key success factor* bertujuan untuk membuat keputusan dalam menentukan variabel-variabel yang penting dan kurang penting dalam menunjang keunggulan kompetitif.

Menurut David (2013) dalam mengevaluasi faktor-faktor kunci sukses di dalam suatu badan usaha dapat digunakan 2 jenis matriks. Matriks yang digunakan adalah *internal factor evaluation (IFE Matrix)* dan *external factor evaluation (EFE Matrix)*.

Dengan mengidentifikasi *key success factor* melalui IFE dan EFE matrix, maka *Sagacity Senior Living* dapat mengetahui kekuatan serta dapat memperbaiki kelemahan yang dimiliki sehingga mampu meningkatkan keunggulan kompetitif badan usaha.

Internal factor evaluation (IFE Matrix) Sagacity Senior Living menggunakan faktor-faktor *strengths* dan *weaknesses* yang telah dianalisis. Pada *IFE matrix* ini terdapat 6 faktor *strengths* dan 2 faktor *weaknesses*.

Tabel 3
Internal Factor Evaluation Matrix

Key Internal Factor				
Strengths		Weight	Rating	Weighted Score
1	Memiliki <i>living program</i> yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan orang lanjut usia	0,2	4	0,8
2	Memiliki tenaga-tenaga yang terampil dan profesional	0,16	3	0,48
3	Memiliki sarana prasarana yang lengkap dan terjamin	0,18	4	0,72
4	Fasilitas transportasi yang melayani kebutuhan transportasi	0,1	3	0,3
5	Memiliki program-program yang dirancang untuk memperkuat kondisi kesehatan jasmani serta daya pikir orang lanjut usia	0,12	4	0,48
6	Menyediakan makanan yang sesuai dengan standar gizi kesehatan dan kebutuhan personal orang lanjut usia.	0,08	3	0,24
Weakness				
1	Calon penghuni dapat tinggal jika tersedia kamar kosong	0,07	2	0,14
2	Luas lahan yang terbatas	0,09	2	0,18
Total		1		3,16

Sumber: Internal

Pada *IFE Matrix* ini, *living program* yang hendak ditawarkan oleh *Sagacity Senior Living* memiliki bobot terbesar yaitu 0,2. Hal ini dikarenakan *living program* menjadi kekuatan yang hendak ditawarkan oleh *senior living* ini. Bobot terbesar kedua adalah pada *strength Sagacity Senior Living*, yaitu sarana prasarana yang lengkap dan terjamin dalam menunjang aktivitas sehari-hari orang lanjut usia yang bernilai 0,18.

Bobot terkecil ada pada penyediaan makanan yang sesuai dengan standar gizi kesehatan dan kebutuhan personal orang lanjut usia. *Strength* ini bukanlah merupakan *major strength* dari *Sagacity Senior Living*. Oleh karena itu pada faktor ini diberi *rating* 3 yaitu sebagai *minor strength*.

Total dari *weighted score* pada *IFE matrix Sagacity Senior Living* adalah 3,16 dari 4,00. Total *score* ini mencerminkan bahwa badan usaha ini memiliki faktor-faktor internal yang cukup kuat dalam berkompetisi di pasar.

External factor evaluation (EFE Matrix) Sagacity Senior Living menggunakan faktor-faktor *opportunities* dan *threats* yang telah dianalisis. Pada *EFE matrix* ini terdapat 4 faktor *opportunities* dan 4 faktor *threats*.

Tabel 4
External Factor Evaluation Matrix

<i>Key External Factor</i>				
<i>Opportunities</i>		<i>Weight</i>	<i>Rating</i>	<i>Weighted Score</i>
1	Jumlah orang yang masuk usia senja semakin meningkat dan usia harapan hidup yang semakin tinggi (<i>higher expectancy life</i>)	0,2	4	0,8
2	Di kota besar, hubungan orang muda dan orang tua semakin renggang	0,15	4	0,6
3	Kelompok penduduk usia dewasa kota Surabaya yang besar jumlahnya	0,1	3	0,3
4	Jumlah panti werdha di kota Surabaya cukup rendah	0,07	3	0,21
<i>Threats</i>		<i>Weight</i>	<i>Rating</i>	<i>Weighted Score</i>
1	Panti werdha erat kaitannya dengan lembaga sosial yang ditujukan bagi orang-orang lansia yang sosial ekonomi kurang mampu	0,05	3	0,15
2	Panti werdha identik dengan tempat tinggal orang lansia yang sebatang kara ataupun ditelantarkan oleh keluarganya	0,1	2	0,2
3	Masyarakat memiliki persepsi negatif terhadap keluarga yang menitipkan orang tuanya di panti werdha	0,15	3	0,45
4	<i>Caregiver</i> (perawat lansia) dapat menjadi produk substitusi industri ini	0,18	4	0,72
Total		1		3,43

Sumber: Internal

Jumlah orang yang masuk usia senja semakin meningkat dan usia harapan hidup yang semakin tinggi (*higher expectancy life*) sebagai faktor kunci yang memiliki bobot terbesar, yaitu sebesar 0,2. Sedangkan dari sisi *threats*, faktor

yang memiliki bobot terbesar (0,18) adalah *caregiver*. Keberadaan *caregiver* (perawat lansia) dapat menjadi produk substitusi industri ini walaupun pada saat ini *caregiver* di Indonesia masih jarang, tetapi di masa yang akan datang jumlahnya akan terus bertambah.

Total dari *weighted score* pada *EFE matrix Sagacity Senior Living* adalah 3,43 dari 4,00. Total *score* ini mencerminkan bahwa badan usaha ini memiliki respon yang diatas rata-rata dalam menghadapi *opportunities* dan *threats* yang muncul.

Tujuan yang dimiliki oleh *Sagacity Senior Living* terbagi menjadi 3 jangka waktu, yaitu tujuan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.

❖ Tujuan jangka pendek *Sagacity Senior Living* adalah:

Pada tujuan jangka pendek ini *Sagacity Senior Living* memiliki target penghuni adalah 60% dari kapasitas kamar, yaitu sebanyak 30 orang. Selain itu hubungan kerjasama yang dituju dalam jangka pendek adalah kerjasama dengan minimal 2 rumah sakit dan 1 laboratorium medis.

❖ Tujuan jangka menengah *Sagacity Senior Living* adalah:

Pada tujuan jangka menengah ini *Sagacity Senior Living* memiliki target penghuni adalah 90% dari kapasitas kamar, yaitu sebanyak 45 orang. Selain itu hubungan kerjasama yang dituju dalam jangka menengah adalah kerjasama dengan minimal 3 rumah sakit dan 2 laboratorium medis.

❖ Tujuan jangka panjang *Sagacity Senior Living* adalah:

Pada tujuan jangka panjang ini *Sagacity Senior Living* memiliki target penghuni adalah 100% dari kapasitas kamar, yaitu sebanyak 50 orang. Selain itu hubungan kerjasama yang dituju dalam jangka menengah adalah kerjasama dengan minimal 4 rumah sakit dan 2 laboratorium medis di kota Surabaya.

Perumusan Strategi *Sagacity Senior Living* menggunakan *SWOT Matrix*, yang menghasilkan 4 alternatif strategi, yaitu *SO(Strengths-Opportunities) strategy*, *WO(Weaknesses-Opportunities) strategy*, *ST(Strengths-Threats) strategy*, dan *WT(Weaknesses-Threats) strategy*.

Tabel 5
SWOT Matrix Sagacity Senior Living

	<p>Strength</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki <i>living program</i> yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan orang lansia 2. Memiliki tenaga-tenaga yang terampil dan profesional 3. Memiliki sarana prasarana yang lengkap dan terjamin 4. Fasilitas transportasi yang melayani kebutuhan transportasi 5. Memiliki program-program yang dirancang untuk memperkuat kondisi kesehatan jasmani serta daya pikir orang lanjut usia 6. Menyediakan makanan yang sesuai dengan standar gizi kesehatan dan kebutuhan personal orang lanjut usia 	<p>Weaknesses</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Calon penghuni dapat tinggal jika tersedia kamar kosong 2. Luas lahan yang terbatas.
<p>Opportunities</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah orang yang masuk usia senja semakin meningkat dan usia harapan hidup yang semakin tinggi (<i>higher expectancy life</i>) 2. Di kota besar, hubungan orang muda dan orang tua semakin renggang 3. Kelompok penduduk usia dewasa kota Surabaya yang besar jumlahnya 4. Jumlah panti werdha di kota Surabaya cukup rendah 	<p>SO Strategies</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (S2,S3,S4,O2) Menyediakan layanan informasi dan telekomunikasi yang berguna mempermudah keluarga untuk mendapatkan <i>update</i> informasi serta memfasilitasi komunikasi antara orang lanjut usia dan keluarga. 2.(S6,O3) Mengembangkan produk dengan menjual produk makanan untuk lansia dengan sistem <i>delivery</i>. 3. (S2,O1,O2) Mendirikan Akademi Keperawatan untuk menyediakan <i>caregiver</i> yang profesional dan terampil. 	<p>WO Strategies</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (W1,O1,O2) Menawarkan program <i>short day living</i> untuk mengakomodasi permintaan pasar
<p>Threats</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Panti werdha erat kaitannya dengan lembaga sosial yang ditujukan bagi orang lansia yang sosial ekonominya kurang mampu 2. Panti werdha identik dengan tempat tinggal orang lansia yang sebatang kara ataupun ditelantarkan oleh keluarganya 3. Masyarakat memiliki persepsi negatif terhadap keluarga yang menitipkan orang tuanya di panti werdha 4. <i>Caregiver</i> (perawat lansia) dapat menjadi produk substitusi industri ini 	<p>ST Strategies</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.(S2,S3,T1,T2,T3) Melakukan promosi untuk memperkenalkan dan mengedukasi masyarakat akan konsep <i>senior living</i> yang ditawarkan. 2. (S2,T4) Memberikan pelatihan-pelatihan bagi tenaga pendamping dan <i>personal assistant</i>. 3. (S5,T1) Menjalin hubungan kerjasama dengan rumah-rumah sakit yang ada di kota Surabaya 	<p>WT Strategies</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (W1,T1,T2,T3) Melakukan <i>free 1 day trial</i> bagi masyarakat yang ingin merasakan tinggal di hunian komunitas orang lanjut usia <i>Sagacity Senior Living</i> 2. (W2,T1,T2,T3) Menyediakan layanan <i>caregiver</i> untuk melayani permintaan kebutuhan orang lanjut usia.

Sumber:

Internal

Tabel 6
QSPM Sagacity Senior Living

Key Factor		Generic Strategic				
		Weight	Market Penetration		Product Development	
Opportunities			AS	TAS	AS	TAS
1	Jumlah orang yang masuk usia senja semakin meningkat dan usia harapan hidup yang semakin tinggi (<i>higher expectancy life</i>)	0,2	4	0,8	3	0,6
2	Di kota besar, hubungan orang muda dan orang tua semakin renggang	0,15		-		-
3	Kelompok penduduk usia dewasa kota Surabaya yang besar jumlahnya	0,1		-		-
4	Jumlah panti werdha di kota Surabaya cukup rendah	0,07	4	0,28	2	0,14
Threats						
1	Panti werdha erat kaitannya dengan lembaga sosial yang ditujukan bagi orang-orang lansia yang sosial ekonomi kurang mampu	0,05		-		-
2	Panti werdha identik dengan tempat tinggal orang lansia yang sebatang kara ataupun ditelantarkan oleh keluarganya	0,1		-		-
3	Masyarakat memiliki persepsi negatif terhadap keluarga yang menitipkan orang tuanya di panti werdha	0,15	2	0,3	4	0,6
4	<i>Caregiver</i> (perawat lansia) dapat menjadi produk substitusi industri ini	0,18	3	0,54	4	0,72
Total		1				
Strengths						
1	Memiliki <i>living program</i> yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan orang lansia	0,2	4	0,8	1	0,2
2	Memiliki tenaga-tenaga yang terampil dan profesional	0,16	4	0,64	2	0,32
3	Memiliki sarana prasarana yang lengkap dan terjamin	0,18	4	0,72	2	0,36
4	Fasilitas transportasi yang melayani kebutuhan transportasi	0,1		-		-

5	Memiliki program-program yang dirancang untuk memperkuat kondisi kesehatan jasmani serta daya pikir orang lanjut usia	0,15	4	0,6	3	0,45
6	Menyediakan makanan yang sesuai dengan standar gizi kesehatan dan kebutuhan personal orang lanjut usia	0,1		-		-
Weakness						
1	Calon penghuni dapat tinggal jika tersedia kamar kosong	0,11	4	0,44	1	0,11
2	Luas lahan yang terbatas	0,09	2	0,18	3	0,27
Total		1				
Grand Total				5,02		3,64

Sumber: Internal

QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) merupakan tahap terakhir dalam formulasi strategi. Hasil *SWOT matrix* menunjukkan terdapat dua alternatif strategi yang dapat digunakan oleh *Sagacity Senior Living*, yaitu *market penetration* dan *product development*. Berdasarkan hasil QSPM, dapat ditarik kesimpulan bahwa strategi yang relevan untuk diimplementasikan oleh *Sagacity Senior Living* adalah *market penetration*. Strategi *market penetration* memiliki *Total Attractiveness Score* (TAS) tertinggi, yaitu sebesar 5,02. *Market penetration* dianggap penting dan harus diimplementasikan karena *senior living* ini masih baru dan belum banyak orang yang mengerti tentang konsep bisnisnya. Oleh karena itu *market penetration* diperlukan untuk dapat menarik minat pasar.

Perencanaan Pemasaran

Marketing adalah aktivitas, seperangkat institusi, dan proses untuk menciptakan, mengomunikasikan, menyampaikan, dan menukarkan penawaran yang memiliki nilai bagi pelanggan, klien, mitra, dan masyarakat luas (*creating, delivering, communicating & transaction*). Strategi pemasaran modern secara umum meliputi STP (*Segmentation, Targeting, Positioning*) *Analysis* dan *Marketing Mix* (4P).

Implementasi STP *Analysis* pada *Sagacity Senior Living* adalah:

- *Segmentation*

Pemisahan segmentasi pasar *Sagacity Senior Living* berdasarkan pada segmentasi demografis dan geografis. Segmentasi demografis *Sagacity Senior Living* berdasarkan pada usia dan kelas ekonomi. Sedangkan pada segmentasi geografis yang dipilih oleh *Sagacity Senior Living* adalah pada kota Surabaya.

- *Targeting*

Target pasar dari *Sagacity Senior Living* adalah warga kota Surabaya yang berusia 60 tahun keatas dan merupakan kelas ekonomi menengah atas.

- *Positioning*

Sagacity Senior Living memposisikan sebagai hunian komunitas orang lanjut usia yang memberikan pelayanan profesional terbaik bagi orang lanjut usia dan keluarga.

Untuk strategi *Marketing Mix (4P)* *Sagacity Senior Living* diuraikan sebagai berikut:

Product

Produk yang ditawarkan oleh *Sagacity Senior Living* adalah dalam bentuk jasa. *Sagacity Senior Living* menyediakan hunian komunitas orang lanjut usia yang memberikan pelayanan profesional terbaik bagi orang lanjut usia dan keluarga. *Sagacity Senior Living* memiliki diferensiasi dalam hal layanan dan fasilitas pendukungnya. *Sagacity Senior Living* memiliki dua *living program* utama yang ditawarkan, yaitu *Short Day Living* dan *Long Day Living*.

Short Day Living merupakan program dimana orang lanjut usia berada di *Sagacity Senior Living* dari pagi hingga sore hari (pk. 07.00-18.00), sedangkan *Long Day Living* adalah program khusus yang ditawarkan bagi orang lanjut usia ingin menetap *full day* di *Sagacity Senior Living*.

Pada program *Short Day Living*, orang lanjut usia akan dijemput dari rumah pada pagi hari dan akan diantarkan kembali di rumah pada sore hari. Sehingga ketika sang anak pergi bekerja dan sang cucu bersekolah, orang lanjut usia tetap dapat beraktivitas sesuai dengan hobi dan minat mereka, serta mereka tidak lagi

merasakan kesepian karena dapat berinteraksi sosial dengan orang lanjut usia lainnya. Layanan ini juga sangat membantu bagi para keluarga yang meninggalkan orang lanjut usia di rumah seorang diri, dimana mereka tidak lagi dilanda rasa khawatir akan keadaan orang tua di rumah.

Program *Long Day Living* adalah program khusus yang ditawarkan bagi orang lanjut usia ingin menetap *full day* di *Sagacity Senior Living*. Program ini ditujukan kepada orang lanjut usia hidup mandiri ataupun bagi lansia yang karena satu dan lain hal tidak bisa tinggal bersama keluarganya. Selain itu program ini juga ditujukan bagi orang lanjut usia yang telah mengikuti program *Short Day Living* dan berniat untuk tinggal secara *full day* di *Sagacity Senior Living*.

Fasilitas dan benefit dari *Short Day* dan *Long Day Living Program* adalah sebagai berikut:

- *Dining*: meliputi *breakfast, snack, lunch, dinner*
- *Housekeeping*: layanan *housekeeping* sehari satu kali untuk menjaga kebersihan kamar tidur.
- *Laundry Service*: pencucian pakaian pribadi, seprei, dan handuk (dengan batasan tertentu)
- *Physical Exercise Program*: kelas senam kesehatan, yoga, taichi, serta olahraga lainnya.
- *Community Activities*: aktivitas komunitas seperti karaoke, permainan/*games*, dansa, *home theater* dan lainnya.
- *Emergency Call System*: setiap kamar dilengkapi alat panggil darurat yang dimonitor 24 jam oleh staff *caregiver*.
- *Wellness and Psychology Consultation*: konsultasi kondisi kesehatan fisik dan psikologi secara rutin untuk menunjang kebahagiaan dan kesejahteraan orang lanjut usia. Selain itu penghuni juga mendapatkan layanan pemeriksaan oleh dokter umum satu kali satu minggu.
- *Family Time*: program ini berguna untuk mendekatkan antara keluarga dan orang lanjut usia yang tinggal di *Sagacity Senior Living*. Keluarga setiap minggunya akan menerima seluruh informasi tentang perkembangan fisik dan aktivitas lansia. Selain itu pada setiap akhir pekan *Sagacity Senior*

Living akan mengkontak keluarga untuk meluangkan waktu mengikuti acara *Family Time*.

Selain fasilitas dan benefit diatas, orang lanjut usia yang tinggal di *Sagacity Senior Living* juga dapat menikmati layanan tambahan yang dinamakan *Activities Support & Care Living*. Layanan *Activities Support & Care Living* adalah jasa perawatan bagi orang lanjut usia yang memerlukan bantuan dalam aktivitas sehari-hari. Layanan tambahan ditentukan berdasarkan pada hasil evaluasi dari *Wellness and Psychology Consultation*. Layanan tambahan ini dapat dinikmati dengan biaya tambahan. Berikut adalah jenis-jenis layanan yang disediakan dalam *Activities Support & Care Living*:

- *Social Support*: bantuan dalam bersosialisasi sehari-hari
- *Meal Support*: bantuan dalam penyediaan makanan atau diet tertentu
- *Personal Assistant Support*: bantuan dalam perawatan pribadi sehari-hari
- *Transportation Services*: jasa penyediaan layanan transportasi bagi orang lanjut usia.
- *Wellness Management*: jasa dalam mengkoordinasikan perawatan dengan pihak ketiga seperti laboratorium klinik, rumah sakit, dokter dan lainnya.
- *Medication Management*: bantuan dalam mengurus penyediaan dan pengkonsumsian obat-obatan

Price

Penetapan harga merupakan salah satu kunci untuk menenangkan persaingan. Menurut Kotler *et al.* (2009) terdapat enam langkah yang dapat digunakan sebagai acuan untuk menetapkan strategi harga sebuah produk. Berikut adalah keenam langkah tersebut:

- a. Langkah pertama adalah menetapkan tujuan yang ingin dicapai dalam penetapan harga. Dalam hal ini *Sagacity Senior Living* ingin mencapai *product quality leadership*.
- b. Langkah kedua adalah menetapkan permintaan. Setiap penetapan harga akan menentukan tingkat permintaan yang berbeda pula. Pada umumnya semakin tinggi harga yang ditetapkan, tingkat permintaan semakin rendah.

Langkah ketiga adalah menetapkan biaya yang digunakan berdasarkan biaya operasional yang dapat dilihat pada bagian Perencanaan Operasional.

- c. Melakukan analisis kompetitor untuk harga dan nilai yang diberikan. Melalui analisis ini badan usaha dapat menentukan harga yang ditetapkan dengan membandingkan harga yang ditetapkan oleh kompetitor. Sehingga dapat mengetahui apakah harga yang ditetapkan tersebut lebih rendah atau lebih tinggi dibanding kompetitor dengan membandingkan setiap produk yang dimiliki maupun tidak dimiliki oleh kompetitor.
- d. Langkah keempat adalah memilih metode penetapan harga.
- e. Langkah kelima adalah menetapkan harga final dari *living program* yang harus dibayar oleh pengguna layanan.

Place

Sagacity Senior Living akan dibangun pada tanah seluas 300 m² yang berlokasi di Jl. Kutisari XI-A No. 11. Tanah ini memiliki ukuran panjang sebesar 25 m dan lebar sebesar 12 m. Tanah ini merupakan tanah pribadi milik dari orang tua Kresna Atmadja selaku pembuat perencanaan bisnis *Sagacity Senior Living*. Tepat di depan tanah ini terdapat fasilitas umum seluas ±900 m² yang akan segera dibangun.

Promotion

Apapun jenis usaha memerlukan kegiatan promosi, jika tanpa promosi yang efisien dan proporsional, akan sulit untuk berkembang di masa datang. Menurut Kotler (2009), *tools* untuk *marketing communication* ada berbagai macam. *Sagacity Senior Living* melakukan kegiatan promosi dengan menggunakan beberapa *tools*, yaitu *advertising* spanduk, brosur, *personal selling*, dan *internet marketing*.

Biaya pemasaran yang diproyeksikan selama masa operasional hingga 10 tahun yang akan datang dapat dilihat pada tabel 7. Pada tahun 2016 biaya marketing mengalami kenaikan setiap tahunnya sebesar 5%. Proyeksi biaya pemasaran pada tabel 4.4 didapatkan dari perincian biaya-biaya yang timbul dari proses pemasaran yang dilakukan

Tabel 7
Biaya Pemasaran *Sagacity Senior Living* Tahun 2015-2024

Tahun	Total Biaya	Tahun	Total Biaya
2015	32.539.999	2020	3.331.095
2016	20.076.000	2021	1.407.100
2017	12.811.050	2022	1.477.455
2018	13.451.603	2023	1.551.328
2019	3.816.690	2024	1.628.895

Sumber: Internal

Berdasarkan segmentasi demografi usia, pasar yang akan digarap oleh *Sagacity Senior Living* adalah warga kota Surabaya yang berusia 60 tahun keatas. Atas dasar ini dilakukan analisa jumlah penduduk kota Surabaya yang berusia 60 tahun keatas sesuai dengan data sensus penduduk tahun 2010.

Tabel 8
Penduduk Kelompok Usia 60-75+ Kota Surabaya Hasil Sensus Penduduk Tahun 2010

Kelompok Usia	Sensus Penduduk Tahun 2010	Persentase
60-64	68.050	2,46%
65-69	51.739	1,87%
70-74	33.605	1,22%
75+	34.561	1,25%
Total	187.955	6,80%

Sumber: www.bps.go.id (diolah)

Berdasarkan tabel diatas, jumlah penduduk kota Surabaya yang berusia 60 tahun keatas berjumlah 187.955 jiwa atau sebesar 6,80% dari jumlah keseluruhan penduduk kota Surabaya. Sedangkan berdasarkan segmentasi psikografi, pasar yang akan digarap oleh *Sagacity Senior Living* adalah merupakan kelas ekonomi menengah atas. Atas dasar ini dilakukan analisa dengan menggunakan data *Socio Economic Status* Indonesia dari AC Nielsen. SES adalah cara untuk mengklasifikasikan konsumen berdasarkan kemampuan ekonomi ataupun status sosialnya. SES ini berdasarkan riset AC Nielsen yang dilakukan di 10 kota besar di Indonesia. Berikut ini adalah SES Indonesia pada tahun 2010.

Tabel 9
SES Indonesia pada tahun 2010

Golongan	Jumlah Pengeluaran (Rp)	Persentase
A1	>2.250.000	6%
A2	1.750.000-2.250.000	6%
B	1.250,000-1.750.000	13%
C1	900.000-1.250.000	24%
C2	700.000-900.000	19%
D	500,000-700.000	21%
E	<500.000	11%

Sumber: AC Nielsen

Menurut SES, kelas menengah Indonesia dimulai pada golongan C1. Berdasarkan tabel SES Indonesia tersebut, penduduk Indonesia yang masuk pada kelas ekonomi menengah-atas adalah golongan C1 hingga A1 atau sebesar 49% dari total penduduk Indonesia.

Tabel 10
Ukuran Pasar *Sagacity Senior Living*

Jumlah Penduduk Kota Surabaya	Persentase		Total
	Usia 60-75+	SES C1-A	
2.765.487	6,80%	49,00%	92.098

Sumber: Internal(diolah)

Dari keseluruhan data yang didapatkan, sehingga dapat dilakukan analisa ukuran pasar yang ada. Berdasarkan hasil perhitungan, pasar potensial pada tahun 2010 adalah sebesar 92.098 jiwa. Data laju pertumbuhan penduduk kota Surabaya menunjukkan bahwa laju pertumbuhan per tahunnya adalah 3,29%. Berdasarkan data ini diproyeksikan jumlah pasar potensial pada tahun 2015, karena dalam perencanaan ini *Sagacity Senior Living* mulai beroperasi pada tahun 2015. Pasar potensial yang ada pada tahun 2015 adalah 108.278 jiwa.

Tabel 11
Proyeksi Pasar Potensial Pada Tahun 2010-2015

Tahun	Potensi Pasar
2010	92.098
2011	95.128
2012	98.258
2013	101.490
2014	104.829
2015	108.278

Sumber: Internal

Berdasarkan proyeksi pasar potensial ini, dilakukan perhitungan *market share* yang akan dilayani oleh *Sagacity Senior Living*. *Market share* dari *Sagacity Senior Living* adalah 0,046% atau dapat disimpulkan jumlah penghuni orang lanjut usia yang dapat dilayani adalah 50 orang/jiwa.

Perencanaan Operasional

Sagacity Senior Living akan dibangun pada tanah seluas 300 m² yang berlokasi di Jl. Kutisari XI-A No. 11. Tanah ini memiliki ukuran panjang sebesar 25 m dan lebar sebesar 12 m. Bangunan ini akan dibangun setinggi 3 lantai dengan total luas bangunan yang akan dibangun adalah 750 m². Tepat di depan tanah ini terdapat fasilitas umum seluas ±900 m² yang sedang akan dibangun taman dan danau atau kolam ikan.

Bangunan yang dibangun ini akan dibangun dengan fasilitas yang dapat mendukung operasional pelayanan kepada orang lanjut usia yang tinggal di *Sagacity Senior Living*. Berikut ini adalah kapasitas operasional dari bangunan *Sagacity Senior Living*.

Tabel 12
Sarana dan Prasarana *Sagacity Senior Living*

No	Nama Ruangan	Jumlah
1	Kantor	1
2	Aula Serba Guna	1
3	R. Tamu	1
4	Medical Room	1
5	R. <i>Caregiver</i>	3
6	R. <i>Home Theater & Karaoke</i>	2
7	Lift	1

8	R. Komunitas	5
9	Kamar (2p)	17
10	Kamar (4p)	4
12	Dapur	1
13	<i>Laundry</i>	1
14	Kamar Mandi	16

Sumber: Internal

Dalam proses penerimaan orang lanjut usia terdapat syarat-syarat sebagai berikut

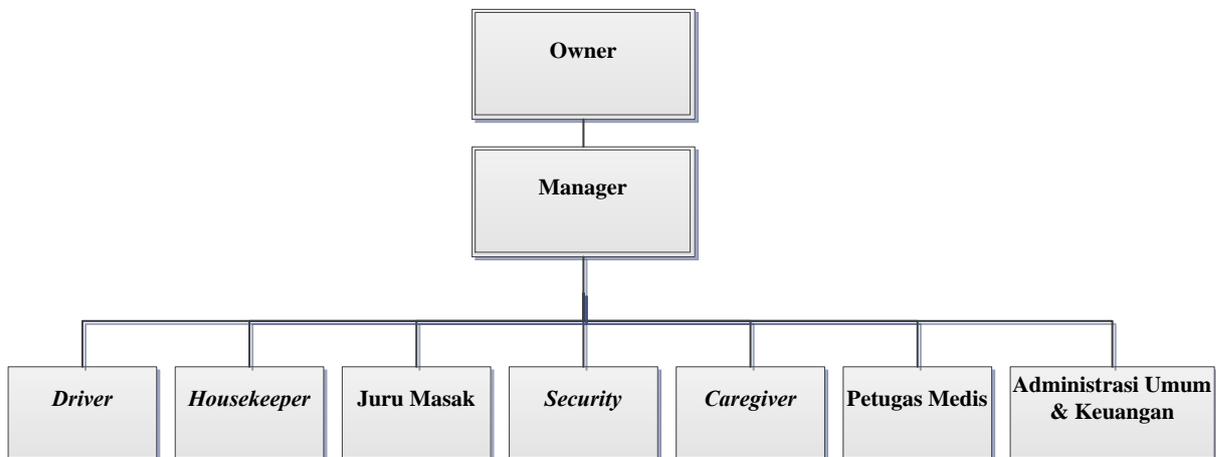
- Usia 60 tahun keatas
- Tidak merokok
- Tidak cacat fisik
- Warga negara Indonesia, memiliki kartu tanda pengenal yang sah
- Mandiri atau menggunakan layanan tambahan *personal assistant support*
- Menjalani proses wawancara dan evaluasi (*Wellness and Psychology Consultation*)
- Memiliki 2 orang penanggung jawab di kota Surabaya

Perencanaan Organisasi dan Sumber Daya Manusia

Kepemilikan badan usaha ini adalah berbentuk CV (*Comanditaire Venootschaap*) atau Persekutuan Komanditer. CV adalah suatu bentuk badan usaha bisnis yang didirikan dan dimiliki oleh dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama dengan tingkat keterlibatan yang berbeda-beda di antara anggotanya. CV merupakan badan usaha yang tidak berbadan hukum dan kekayaan para pendirinya tidak terpisahkan dari kekayaan CV. Satu pihak dalam CV mengelola usaha secara aktif yang melibatkan harta pribadi dan pihak lainnya hanya menyertakan modal saja tanpa harus melibatkan harta pribadi ketika krisis finansial. Pihak yang aktif mengurus perusahaan CV disebut sekutu aktif, dan yang hanya menyertakan modal disebut sekutu pasif.

Struktur organisasi tersebut dibentuk berdasarkan kebutuhan tenaga kerja dalam menjalankan operasional perusahaan. Melalui struktur organisasi tersebut,

diharapkan kinerja perusahaan akan lebih efisien dan efektif karena adanya spesialisasi pekerjaan berdasarkan fungsi.



Gambar 2
Struktur Organisasi *Sagacity Senior Living*

Sumber: Internal

Perencanaan Keuangan

Indonesia merupakan salah satu ekonomi yang cukup stabil untuk investasi dan berbisnis. Indonesia menjadi negara dengan pertumbuhan ekonomi tertinggi kedua setelah Cina dan tergabung dalam anggota G-20. Keadaan perekonomian Indonesia tidak lepas dari faktor-faktor makroekonomi.

Proyeksi biaya dan penjualan dilakukan dengan horizon perencanaan selama 10 tahun kedepan. Proyeksi biaya yang dibahas meliputi *investment cost* dan *operational cost*. Proyeksi penjualan ini berdasarkan juga pada kapasitas ruangan atau kamar yang dimiliki oleh *Sagacity Senior Living* yaitu sebanyak 50 orang.

Proyeksi biaya dibagi menjadi dua, yaitu *investment cost* dan *operational cost*. *Investment cost* terdiri dari investasi pembangunan gedung, perlengkapan dan peralatan, mobil, dan praoperasional. *Sagacity Senior Living* akan dibangun pada tanah seluas 300 m² yang merupakan milik dari Jani Atmadja sebagai salah satu penyector modal, sehingga biaya pembelian tanah tidak dimasukkan dalam *investment cost* karena merupakan *sunk cost*. Berikut ini adalah perincian *investment cost Sagacity Senior Living*.

Tabel 13
Investment Cost Sagacity Senior Living

<i>Investment Cost</i>	
Pembangunan Gedung	2.250.000.000
Perlengkapan dan Peralatan	566.670.300
Mobil	167.000.000
Praoperasional	13.582.500
Total	2.997.252.800

Sumber: Internal

Sedangkan *operational cost* terbagi menjadi dua, yaitu *direct cost* dan *indirect cost*. *Indirect cost* terdiri dari biaya gaji karyawan, biaya pemasaran, dan operasional kantor yang terdiri atas ATK, listrik, air, telepon dan internet, dan perawatan lift.

Tabel 14
Proyeksi Indirect Cost Sagacity Senior Living 2015-2024

Tahun	Gaji Karyawan	Biaya Pemasaran	Biaya Operasional Kantor
2015	280.528.800	32.539.999	19.709.645
2016	334.014.720	20.076.000	21.502.092
2017	401.623.992	12.811.050	23.501.785
2018	435.954.758	13.451.603	25.736.544
2019	460.598.040	3.816.690	28.238.184
2020	475.888.392	3.331.095	31.043.113
2021	483.627.942	1.407.100	34.193.004
2022	499.682.812	1.477.455	37.735.580
2023	507.809.339	1.551.328	41.725.509
2024	524.666.952	1.628.895	46.225.431

Sumber: Internal

Direct cost terdiri atas biaya harga pokok penjualan per kamar. Harga pokok penjualan ini terdiri atas layanan utama yang diberikan dan biaya listrik serta kelengkapan kamar. Harga pokok penjualan pada tiap *living program* dan kamar berbeda. Berikut ini adalah perincian harga pokok penjualan *Sagacity Senior Living*.

Tabel 15
Harga Pokok Penjualan *Long Day Living Program Sagacity Senior Living* Tahun 2015

Layanan Utama	Unit	Biaya/unit	Total Biaya/bulan
Makan	30	40.000	1.200.000
Dokter	4	60.000	240.000
Air	1	20.000	20.000
Elpiji (<i>water heater</i>)	1	25.000	25.000
Perawatan AC	1	35.000	35.000
Total Layanan Utama			1.520.000
Listrik kamar 2p	1	61.976	61.976
HPP Kamar 2p			1.581.976

Sumber: Data diolah

Tabel 16
Harga Pokok Penjualan *Short Day Living Program Sagacity Senior Living* Tahun 2015

Layanan Utama	Unit	Harga/unit	Total Biaya/Bulan
Makan	30	30.000	900.000
Dokter	4	60.000	240.000
Air	1	10.000	10.000
Elpiji (<i>water heater</i>)	1	15.000	15.000
Perawatan AC	1	20.000	20.000
Total Layanan Utama			1.140.000
Listrik kamar 4p	1	47.699	47.699
HPP Kamar 4p			1.187.699

Sumber: Data diolah

Analisa sensitivitas ini digunakan untuk mengetahui seberapa sensitif hasil penurunan jumlah unit penjualan dan kenaikan HPP terhadap hasil fisibilitas *business plan Sagacity Senior Living*. Seluruh perhitungan analisis sensitivitas ini menggunakan *software micorsoft excel*. Pada analisis sensitivitas ini digunakan 2 faktor, yaitu penurunan jumlah penghuni dan peningkatan harga pokok penjualan. Sehingga dari analisa ini dapat dilihat seberapa besar penurunan jumlah penghuni dan peningkatan harga pokok penjualan yang mengakibatkan NPV bernilai negatif.

Dari analisa sensitivitas untuk faktor ini diketahui bahwa apabila saat perusahaan mengalami penurunan jumlah penghuni sebesar 24,64% akan menyebabkan perusahaan mengalami kerugian dalam 10 tahun ke depan. Dari

analisa sensitivitas untuk faktor peningkatan harga pokok produksi diketahui bahwa apabila saat perusahaan mengalami kenaikan harga pokok produksi sebesar 33,68% akan menyebabkan perusahaan mengalami kerugian dalam 10 tahun ke depan.

Apabila dilihat dari hasil analisa sensitivitas diatas, *net present value* bernilai negatif ketika penurunan jumlah penghuni sebesar 24,64% dan kenaikan harga pokok produksi sebesar 33,68%. Apabila dilihat dari hasil ini, penurunan jumlah penghuni memiliki pengaruh yang lebih signifikan terhadap penurunan NPV. Oleh karena itu penurunan jumlah penghuni memiliki tingkat sensitivitas yang lebih tinggi dibandingkan kenaikan harga pokok produksi.

Sumber dana yang digunakan dalam membangun dan menjalankan *Sagacity Senior Living* dari modal pribadi sekutu perusahaan dan meminjam dari Bank. Total modal yang yang disetor oleh adalah 55,97% dari total dana, sedangkan utang Bank adalah sebesar 44,03% dari total dana. Berikut ini adalah tabel sumber modal yang disetor oleh masing-masing sekutu.

Tabel 17
Sumber Dana *Sagacity Senior Living*

Sumber Dana	Bentuk	Nominal
Jani Atmadja	Tanah	1.200.000.000
	Uang	800.000.000
Handi Atmadja	Uang	800.000.000
Kresna Atmadja	Uang	60.000.000
Hutang Bank	Uang	2.250.000.000
Total		5.110.000.000

Sumber: Data diolah

Hutang atau pinjaman bank yang dilakukan adalah melalui program Mandiri Kredit Investasi yang disediakan oleh bank Mandiri. Besaran bunga dari kredit ini adalah 12% per tahun, dimana besaran ini digunakan sebagai *cost of debt* dalam perhitungan WACC.

Sedangkan dalam perhitungan *cost of equity* digunakan persentase *return on investment* dari ketiga instrumen investasi yang sesuai dengan preferensi resiko pemilik modal. Ketiga instrumen itu adalah deposito, tanah dan reksadana pendapatan tetap. *Return* dari deposito menggunakan suku bunga deposito rupiah dari bank Danamon yaitu sebesar 6,5% per tahun, sedangkan pada instrumen

digunakan reksadana pendapatan tetap dari produk MNC Dana Likuid yang memiliki *return* rata-rata sebesar 9,2%. Selain itu instrument investasi tanah memiliki *return* sebesar 15% per tahun, dimana ini diambil dari kenaikan harga pasar tanah di daerah Kutisari. Hasil perhitungan yang dilakukan menunjukkan bahwa *cost of equity* adalah sebesar 10,85%. Berikut ini adalah perincian *cost of equity Sagacity Senior Living*

Tabel 18
Cost Of Equity Sagacity Senior Living

Jenis Investasi	Komposisi	Return/tahun	Return Tertimbang
Deposito	29%	6,5%	1,89%
Tanah	42%	15%	6,29%
Reksadana Pendapatan Tetap	29%	9,2%	2,67%
Total	100%		
<i>Cost of Equity</i>	10,85%		

Sumber: Data diolah

Dari nilai *cost of debt* dan *cost of equity* dilakukan perhitungan *weighted average cost of capital (WACC)*. WACC yang digunakan dalam perencanaan bisnis ini adalah sebesar 9,77%

Hasil NPV dan IRR yang diperhitungkan ada dalam 3 kondisi, yaitu kondisi normal, optimis dan pesimis. Berikut ini merupakan perhitungan NPV dan IRR untuk masing-masing kondisi.

Tabel 19
NPV, IRR, dan Payback Periode Sagacity Senior Living

Indikator	Kriteria	Normal	
		Nilai	Kesimpulan
<i>Net Present Value</i> (Rp)	NPV > 0	1.515.696.151	<i>Accepted</i>
<i>Payback Periode</i> (tahun)	< 10 tahun	5 tahun 7 bulan	<i>Accepted</i>
<i>Internal Rate of Return</i> (%)	IRR > WACC (9,77%)	26,00%	<i>Accepted</i>
Indikator	Kriteria	Optimis	
		Nilai	Kesimpulan
<i>Net Present Value</i> (Rp)	NPV > 0	2.920.178.883	<i>Accepted</i>
<i>Payback Periode</i> (tahun)	< 10 tahun	4 tahun 5 bulan	<i>Accepted</i>
<i>Internal Rate of Return</i> (%)	IRR > WACC (9,77%)	41,04%	<i>Accepted</i>
Indikator	Kriteria	Pesimis	
		Nilai	Kesimpulan
<i>Net Present Value</i> (Rp)	NPV > 0	1.335.727.194	<i>Accepted</i>
<i>Payback Periode</i> (tahun)	< 10 tahun	5 tahun 11 bulan	<i>Accepted</i>
<i>Internal Rate of Return</i> (%)	IRR > WACC (9,77%)	23,43%	<i>Accepted</i>

Sumber: Data diolah

Berdasarkan hasil perhitungan dan analisa NPV yang dilakukan, pada ketiga kondisi (normal, optimis, dan pesimis) nilai NPVnya lebih besar dari pada nol atau positif. Hal ini menunjukkan bahwa *net present value* dari *cashflow Sagacity Senior Living* dari tahun 2015 hingga 2024 memiliki nilai yang positif. Sehingga walaupun dalam keadaan pesimis, bisnis ini masih layak untuk dijalankan.

Dari hasil NPV ketiga kondisi tersebut dihitung menjadi sebuah nilai NPV yang dinamakan *expected NPV*. Dalam perhitungan *expected NPV* ini digunakan bobot bagi masing-masing kondisi yang disesuaikan dengan kemungkinan kondisi yang dapat dialami oleh *Sagacity Senior Living*. Kondisi normal diberikan bobot 40%, kondisi optimis dan pesimis masing-masing 30%.

Tabel 20
Expected NPV Sagacity Senior Living

NPV	Bobot	Nilai	Jumlah
Normal	40%	1.515.696.151	606.278.461
Optimis	30%	2.920.178.883	876.053.665
Pesimis	30%	1.335.727.194	400.718.158
Expected NPV			1.883.050.284

Sumber: Data diolah

Berdasarkan hasil dari perhitungan, *expected NPV Sagacity Senior Living* adalah sebesar Rp 1.883.050.284. Nilai *expected NPV* ini lebih besar dari nol atau

positif, sehingga dari perhitungan NPV ini *Sagacity Senior Living* layak dijalankan.

Pada indikator *Internal Rate of Return (IRR)*, nilai IRR minimum untuk dapat dikatakan bisnis ini layak adalah harus lebih besar daripada nilai WACC, yaitu sebesar 9.77%. Dari seluruh hasil perhitungan IRR ketiga kondisi, seluruh nilai IRRnya adalah lebih besar dari nilai WACC. Hal ini menunjukkan bahwa dari dari perhitungan IRR ini *Sagacity Senior Living* layak dijalankan dalam kondisi normal, optimis, maupun pesimis.

Laporan keuangan kondisi normal, optimis, dan pesimis terdapat perbedaan pada harga jual yang ditawarkan dan proyeksi jumlah penghuni. Pada kondisi optimis harga jual mengalami kenaikan sebesar 17% dibandingkan kondisi normal. Sedangkan pada kondisi pesimis, terjadi penurunan jumlah penghuni sebesar 10% jika dibandingkan kondisi normal. Selain itu terdapat asumsi-asumsi lainnya yang digunakan dalam proyeksi laporan-laporan keuangan, yaitu asumsi peningkatan harga jual adalah sebesar 8%/tahun, sedangkan asumsi peningkatan biaya-biaya yang timbul adalah 5,5%/tahun yang menyesuaikan dengan rata-rata tingkat inflasi Indonesia.

Berikut ini adalah laporan keuangan *Sagacity Senior Living* dalam kondisi normal, pesimis dan optimis.

Tabel 21
Laporan Laba Rugi *Sagacity Senior Living* Kondisi Normal

LABA RUGI	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Penjualan Layanan Utama	-	1.094.400.000	1.498.176.000	1.911.962.880	2.291.668.070	2.475.001.516	2.673.001.637	2.886.841.768	3.117.789.110	3.367.212.239	3.636.589.218
Penjualan Layanan Tambahan	-	76.608.000	104.872.320	133.837.402	160.416.765	173.250.106	187.110.115	202.078.924	218.245.238	235.704.857	254.561.245
HPP	-	541.123.292	721.124.473	908.691.712	1.070.127.034	1.128.984.021	1.191.078.142	1.256.587.440	1.256.587.440	1.398.613.235	1.475.536.963
Lab a kotor	-	629.884.708	881.923.847	1.137.108.570	1.381.957.801	1.519.267.601	1.669.033.610	1.832.333.252	2.079.446.908	2.204.303.860	2.415.613.500
Biaya Depresiasi Perlengkapan dan Peralatan	-	49.573.063	49.573.063	58.178.392	63.064.410	63.064.410	69.661.158	75.398.523	76.118.984	77.791.176	84.528.227
Biaya Depresiasi Mobil	-	16.700.000	16.700.000	16.700.000	16.700.000	16.700.000	16.700.000	16.700.000	16.700.000	16.700.000	16.700.000
Biaya Amortisasi Bangunan	-	112.500.000	112.500.000	112.500.000	112.500.000	112.500.000	112.500.000	112.500.000	112.500.000	112.500.000	112.500.000
Biaya Amortisasi Pra Operasional	-	679.125	679.125	679.125	679.125	679.125	679.125	679.125	679.125	679.125	679.125
Biaya Tenaga Kerja	-	280.528.800	334.014.720	401.623.992	435.954.758	460.598.040	475.888.392	483.627.942	499.682.812	507.809.339	524.666.952
Biaya Pemasaran	-	32.539.999	20.076.000	12.811.050	13.451.603	3.816.690	3.331.095	1.407.100	1.477.455	1.551.328	1.628.895
Biaya Operasional Kantor	-	19.709.645	21.502.092	23.501.785	25.736.544	28.238.184	31.043.113	34.193.004	37.735.580	41.725.509	46.225.431
Biaya Lain-Lain	-	15.767.716	17.201.673	18.801.428	20.589.235	22.590.548	24.834.490	27.354.403	30.188.464	33.380.407	36.980.345
Pendapatan Sebelum Bunga dan Pajak (EBIT)	-	101.886.360	309.677.174	492.312.797	693.282.126	811.080.605	934.396.237	1.080.473.155	1.304.364.487	1.412.166.976	1.591.704.525
Bunga	231.883.701	210.782.164	161.343.494	105.634.763	42.860.771	495.545	-	-	-	-	-
Pendapatan Sebelum Pajak (EBT)	(231.883.701)	(108.895.804)	148.333.680	386.678.034	650.421.355	810.585.060	934.396.237	1.080.473.155	1.304.364.487	1.412.166.976	1.591.704.525
Pajak	-	-	22.250.052	96.669.509	195.126.407	243.175.518	280.318.871	324.141.946	391.309.346	423.650.093	477.511.358
Lab a bersih	(231.883.701)	(108.895.804)	126.083.628	290.008.526	455.294.949	567.409.542	654.077.366	756.331.208	913.055.141	988.516.883	1.114.193.168
Dividen (20%)	-	-	-	58.001.705	91.058.990	113.481.908	130.815.473	151.266.242	182.611.028	197.703.377	222.838.634
Lab a ditahan (80%)	(231.883.701)	(108.895.804)	126.083.628	232.006.821	364.235.959	453.927.634	523.261.893	605.064.967	730.444.112	790.813.507	891.354.534

Sumber: Data diolah

Tabel 22
Laporan Arus Kas *Sagacity Senior Living* Kondisi Normal

ARUS KAS	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Aktivitas Operasi											
Laba Bersih	(231.883.701)	(108.895.804)	126.083.628	290.008.526	455.294.949	567.409.542	654.077.366	756.331.208	913.055.141	988.516.883	1.114.193.168
Biaya Depresiasi Perlengkapan dan Peralatan	-	49.573.063	49.573.063	58.178.392	63.064.410	63.064.410	69.661.158	75.398.523	76.118.984	77.791.176	84.528.227
Biaya Depresiasi Mobil	-	16.700.000	16.700.000	16.700.000	16.700.000	16.700.000	16.700.000	16.700.000	16.700.000	16.700.000	16.700.000
Biaya Amortisasi Bangunan	-	112.500.000	112.500.000	112.500.000	112.500.000	112.500.000	112.500.000	112.500.000	112.500.000	112.500.000	112.500.000
Biaya Amortisasi Pra Operasional	-	679.125	679.125	679.125	679.125	679.125	679.125	679.125	679.125	679.125	679.125
Total <i>Cash Flow</i> Aktivitas Operasional	(231.883.701)	70.556.384	305.535.816	478.066.043	648.238.484	760.353.077	853.617.649	961.608.856	1.119.053.250	1.196.187.184	1.328.600.520
Aktivitas Pendanaan											
Dividen (20%)	-	-	-	(58.001.705)	(91.058.990)	(113.481.908)	(130.815.473)	(151.266.242)	(182.611.028)	(197.703.377)	(222.838.634)
Cicilan Pokok Pinjaman	(318.666.379)	(389.817.923)	(439.256.593)	(494.965.324)	(557.739.316)	(49.554.463)	-	-	-	-	-
Tambahan Setoran Modal	-	-	-	150.000.000	-	-	-	-	-	-	-
Total Aktivitas Pendanaan	(318.666.379)	(389.817.923)	(439.256.593)	(402.967.029)	(648.798.306)	(163.036.371)	(130.815.473)	(151.266.242)	(182.611.028)	(197.703.377)	(222.838.634)
Aktivitas Investasi											
Penambahan Perlengkapan dan Peralatan	0	0	0	(81.084.686)	(14.658.055)	-	(30.135.615)	(17.212.095)	(3.602.309)	(5.016.575)	(20.211.154)
Net CashFlow	(550.550.080)	(319.261.539)	(133.720.777)	(5.985.672)	(15.217.877)	597.316.706	692.666.560	793.130.520	932.839.913	993.467.233	1.085.550.733
Kas Awal	912.747.200	362.197.120	42.935.581	(90.785.197)	(96.770.869)	(111.988.746)	485.327.960	1.177.994.520	1.971.125.040	2.903.964.953	3.897.432.186
Kas Akhir	362.197.120	42.935.581	(90.785.197)	(96.770.869)	(111.988.746)	485.327.960	1.177.994.520	1.971.125.040	2.903.964.953	3.897.432.186	4.982.982.919

Sumber: Data diolah

Tabel 23
Laporan Neraca *Sagacity Senior Living* Kondisi Normal

NERACA	31 Des 2014	31 Des 2015	31 Des 2016	31 Des 2017	31 Des 2018	31 Des 2019	31 Des 2020	31 Des 2021	31 Des 2022	31 Des 2023	31 Des 2024
AKTIVA											
Aset Lancar											
Kas dan Setara Kas	362.197.120	42.935.581	(90.785.197)	(96.770.869)	(111.988.746)	485.327.960	1.177.994.520	1.971.125.040	2.903.964.953	3.897.432.186	4.982.982.919
Aset Tidak Lancar											
Tanah	1.200.000.000	1.200.000.000	1.200.000.000	1.200.000.000	1.200.000.000	1.200.000.000	1.200.000.000	1.200.000.000	1.200.000.000	1.200.000.000	1.200.000.000
Bangunan	2.250.000.000	2.137.500.000	2.025.000.000	1.912.500.000	1.800.000.000	1.687.500.000	1.575.000.000	1.462.500.000	1.350.000.000	1.237.500.000	1.125.000.000
Perlengkapan dan Peralatan	566.670.300	517.097.237	467.524.173	490.430.467	442.024.112	378.959.702	339.434.159	281.247.731	208.731.055	135.956.454	71.639.381
Mobil	167.000.000	150.300.000	133.600.000	116.900.000	100.200.000	83.500.000	66.800.000	50.100.000	33.400.000	16.700.000	-
Biaya Praoperasional	13.582.500	12.903.375	12.224.250	11.545.125	10.866.000	10.186.875	9.507.750	8.828.625	8.149.500	7.470.375	6.791.250
TOTAL AKTIVA	4.559.449.920	4.060.736.192	3.747.563.227	3.634.604.723	3.441.101.366	3.845.474.537	4.368.736.429	4.973.801.396	5.704.245.509	6.495.059.015	7.386.413.549
TOTAL LIABILITAS	1.931.333.621	1.541.515.697	1.102.259.104	607.293.780	49.554.464	1	1	1	1	1	1
TOTAL EKUITAS	2.628.116.299	2.519.220.495	2.645.304.123	3.027.310.943	3.391.546.902	3.845.474.536	4.368.736.428	4.973.801.395	5.704.245.508	6.495.059.014	7.386.413.548
TOTAL LIABILITAS+EKUITAS	4.559.449.920	4.060.736.192	3.747.563.227	3.634.604.723	3.441.101.366	3.845.474.537	4.368.736.429	4.973.801.396	5.704.245.509	6.495.059.015	7.386.413.549

Sumber: Data diolah

Tabel 24
Laporan Laba Rugi *Sagacity Senior Living* Kondisi Optimis

LABA RUGI	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Penjualan Layanan Utama	-	1.274.400.000	1.744.416.000	2.226.890.880	2.669.581.670	2.883.148.204	3.113.800.060	3.362.904.065	3.631.936.390	3.922.491.302	4.236.290.606
Penjualan Layanan Tambahan	-	89.208.000	122.109.120	155.882.362	186.870.717	201.820.374	217.966.004	235.403.285	254.235.547	274.574.391	296.540.342
HPP	-	541.123.292	721.124.473	908.691.712	1.070.127.034	1.128.984.021	1.191.078.142	1.256.587.440	1.325.699.749	1.398.613.235	1.475.536.963
Lab a kotor	-	822.484.708	1.145.400.647	1.474.081.530	1.786.325.353	1.955.984.558	2.140.687.923	2.341.719.910	2.560.472.189	2.798.452.458	3.057.293.985
Biaya Depresiasi Perlengkapan dan Peralatan	-	49.573.063	49.573.063	58.178.392	63.064.410	63.064.410	69.661.158	75.398.523	76.118.984	77.791.176	84.528.227
Biaya Depresiasi Mobil	-	16.700.000	16.700.000	16.700.000	16.700.000	16.700.000	16.700.000	16.700.000	16.700.000	16.700.000	16.700.000
Biaya Amortisasi Bangunan	-	112.500.000	112.500.000	112.500.000	112.500.000	112.500.000	112.500.000	112.500.000	112.500.000	112.500.000	112.500.000
Biaya Amortisasi Pra Operasional	-	679.125	679.125	679.125	679.125	679.125	679.125	679.125	679.125	679.125	679.125
Biaya Tenaga Kerja	-	280.528.800	334.014.720	401.623.992	435.954.758	460.598.040	475.888.392	483.627.942	499.682.812	507.809.339	524.666.952
Biaya Pemasaran	-	32.539.999	20.076.000	12.811.050	13.451.603	3.816.690	3.331.095	1.407.100	1.477.455	1.551.328	1.628.895
Biaya Operasional Kantor	-	19.709.645	21.502.092	23.501.785	25.736.544	28.238.184	31.043.113	34.193.004	37.735.580	41.725.509	46.225.431
Biaya Lain-Lain	-	15.767.716	17.201.673	18.801.428	20.589.235	22.590.548	24.834.490	27.354.403	30.188.464	33.380.407	36.980.345
Pendapatan Sebelum Bunga dan Pajak (EBIT)	-	294.486.360	573.153.974	829.285.757	1.097.649.678	1.247.797.561	1.406.050.550	1.589.859.812	1.785.389.768	2.006.315.574	2.233.385.010
Bunga	231.883.701	210.782.164	161.343.494	105.634.763	42.860.771	495.545	-	-	-	-	-
Pendapatan Sebelum Pajak (EBT)	(231.883.701)	83.704.196	411.810.480	723.650.994	1.054.788.907	1.247.302.016	1.406.050.550	1.589.859.812	1.785.389.768	2.006.315.574	2.233.385.010
Pajak	-	12.555.629	102.952.620	217.095.298	316.436.672	374.190.605	421.815.165	476.957.944	535.616.930	601.894.672	670.015.503
Lab a bersih	(231.883.701)	71.148.567	308.857.860	506.555.696	738.352.235	873.111.411	984.235.385	1.112.901.869	1.249.772.837	1.404.420.902	1.563.369.507
Dividen (20%)	-	14.229.713	61.771.572	101.311.139	147.670.447	174.622.282	196.847.077	222.580.374	249.954.567	280.884.180	312.673.901
Lab a ditahan (80%)	(231.883.701)	56.918.853	247.086.288	405.244.557	590.681.788	698.489.129	787.388.308	890.321.495	999.818.270	1.123.536.721	1.250.695.606

Sumber: Data diolah

Tabel 25
Laporan Arus Kas *Sagacity Senior Living* Kondisi Optimis

ARUS KAS	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Aktivitas Operasi											
Laba Bersih	(231.883.701)	71.148.567	308.857.860	506.555.696	738.352.235	873.111.411	984.235.385	1.112.901.869	1.249.772.837	1.404.420.902	1.563.369.507
Biaya Depresiasi Perlengkapan dan Peralatan	-	49.573.063	49.573.063	58.178.392	63.064.410	63.064.410	69.661.158	75.398.523	76.118.984	77.791.176	84.528.227
Biaya Depresiasi Mobil	-	16.700.000	16.700.000	16.700.000	16.700.000	16.700.000	16.700.000	16.700.000	16.700.000	16.700.000	16.700.000
Biaya Amortisasi Bangunan	-	112.500.000	112.500.000	112.500.000	112.500.000	112.500.000	112.500.000	112.500.000	112.500.000	112.500.000	112.500.000
Biaya Amortisasi Pra Operasional	-	679.125	679.125	679.125	679.125	679.125	679.125	679.125	679.125	679.125	679.125
Total <i>Cash Flow</i> Aktivitas Operasional	(231.883.701)	250.600.755	488.310.048	694.613.213	931.295.770	1.066.054.947	1.183.775.667	1.318.179.516	1.455.770.947	1.612.091.203	1.777.776.860
Aktivitas Pendanaan											
Dividen (20%)	-	(14.229.713)	(61.771.572)	(101.311.139)	(147.670.447)	(174.622.282)	(196.847.077)	(222.580.374)	(249.954.567)	(280.884.180)	(312.673.901)
Cicilan Pokok Pinjaman	(318.666.379)	(389.817.923)	(439.256.593)	(494.965.324)	(557.739.316)	(49.554.463)	-	-	-	-	-
Tambahan Setoran Modal	-	-	-	150.000.000	-	-	-	-	-	-	-
Total Aktivitas Pendanaan	(318.666.379)	(404.047.637)	(501.028.165)	(446.276.463)	(705.409.763)	(224.176.745)	(196.847.077)	(222.580.374)	(249.954.567)	(280.884.180)	(312.673.901)
Aktivitas Investasi											
Penambahan Perlengkapan dan Peralatan	-	-	-	(81.084.686)	(14.658.055)	-	(30.135.615)	(17.212.095)	(3.602.309)	(5.016.575)	(20.211.154)
Net CashFlow	(550.550.080)	(153.446.882)	(12.718.117)	167.252.064	211.227.952	841.878.202	956.792.975	1.078.387.048	1.202.214.071	1.326.190.447	1.444.891.804
Kas Awal	912.747.200	362.197.120	208.750.238	196.032.121	363.284.185	574.512.137	1.416.390.338	2.373.183.314	3.451.570.362	4.653.784.432	5.979.974.880
Kas Akhir	362.197.120	208.750.238	196.032.121	363.284.185	574.512.137	1.416.390.338	2.373.183.314	3.451.570.362	4.653.784.432	5.979.974.880	7.424.866.684

Sumber: Data diolah

Tabel 26
Laporan Neraca *Sagacity Senior Living* Kondisi Optimis

NERACA	31 Des 2014	31 Des 2015	31 Des 2016	31 Des 2017	31 Des 2018	31 Des 2019	31 Des 2020	31 Des 2021	31 Des 2022	31 Des 2023	31 Des 2024
AKTIVA											
Aset Lancar											
Kas dan Setara Kas	362.197.120	208.750.238	196.032.121	363.284.185	574.512.137	1.416.390.338	2.373.183.314	3.451.570.362	4.653.784.432	5.979.974.880	7.424.866.684
Aset Tidak Lancar											
Tanah	1.200.000.000	1.200.000.000	1.200.000.000	1.200.000.000	1.200.000.000	1.200.000.000	1.200.000.000	1.200.000.000	1.200.000.000	1.200.000.000	1.200.000.000
Bangunan	2.250.000.000	2.137.500.000	2.025.000.000	1.912.500.000	1.800.000.000	1.687.500.000	1.575.000.000	1.462.500.000	1.350.000.000	1.237.500.000	1.125.000.000
Perlengkapan dan Peralatan	566.670.300	517.097.237	467.524.173	490.430.467	442.024.112	378.959.702	339.434.159	281.247.731	208.731.055	135.956.454	71.639.381
Mobil	167.000.000	150.300.000	133.600.000	116.900.000	100.200.000	83.500.000	66.800.000	50.100.000	33.400.000	16.700.000	-
Biaya Praoperasional	13.582.500	12.903.375	12.224.250	11.545.125	10.866.000	10.186.875	9.507.750	8.828.625	8.149.500	7.470.375	6.791.250
TOTAL AKTIVA	4.559.449.920	4.226.550.850	4.034.380.544	4.094.659.777	4.127.602.249	4.776.536.915	5.563.925.223	6.454.246.718	7.454.064.988	8.577.601.709	9.828.297.315
TOTAL LIABILITAS	1.931.333.621	1.541.515.697	1.102.259.104	607.293.780	49.554.464	1	1	1	1	1	1
TOTAL EKUITAS	2.628.116.299	2.685.035.152	2.932.121.440	3.487.365.997	4.078.047.785	4.776.536.914	5.563.925.222	6.454.246.717	7.454.064.987	8.577.601.708	9.828.297.314
TOTAL LIABILITAS+EKUITAS	4.559.449.920	4.226.550.850	4.034.380.544	4.094.659.777	4.127.602.249	4.776.536.915	5.563.925.223	6.454.246.718	7.454.064.988	8.577.601.709	9.828.297.315

Sumber: Data diolah

Tabel 27
Laporan Laba Rugi *Sagacity Senior Living* Kondisi Pesimis

ARUS KAS	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Aktivitas Operasi											
Laba Bersih	-	984.960.000	1.348.358.400	1.756.598.400	2.101.199.616	2.475.001.516	2.673.001.637	2.886.841.768	3.117.789.110	3.367.212.239	3.636.589.218
Biaya Depresiasi Perlengkapan dan Peralatan	-	68.947.200	94.385.088	122.961.888	147.083.973	173.250.106	187.110.115	202.078.924	218.245.238	235.704.857	254.561.245
Biaya Depresiasi Mobil	-	487.010.963	649.012.026	830.513.147	976.502.920	1.128.984.021	1.191.078.142	1.256.587.440	1.325.699.749	1.398.613.235	1.475.536.963
Biaya Amortisasi Bangunan	-	566.896.237	793.731.462	1.049.047.141	1.271.780.669	1.519.267.601	1.669.033.610	1.832.333.252	2.010.334.599	2.204.303.860	2.415.613.500
Biaya Amortisasi Pra Operasional		49.573.063	49.573.063	58.178.392	63.064.410	63.064.410	69.661.158	75.398.523	76.118.984	77.791.176	84.528.227
Total <i>Cash Flow</i> Aktivitas Operasional	-	16.700.000	16.700.000	16.700.000	16.700.000	16.700.000	16.700.000	16.700.000	16.700.000	16.700.000	16.700.000
Aktivitas Pendanaan	-	112.500.000	112.500.000	112.500.000	112.500.000	112.500.000	112.500.000	112.500.000	112.500.000	112.500.000	112.500.000
Dividen (20%)	-	679.125	679.125	679.125	679.125	679.125	679.125	679.125	679.125	679.125	679.125
Cicilan Pokok Pinjaman	-	280.528.800	334.014.720	401.623.992	435.954.758	460.598.040	475.888.392	483.627.942	499.682.812	507.809.339	524.666.952
Tambahan Setoran Modal	-	32.539.999	20.076.000	12.811.050	13.451.603	3.816.690	3.331.095	1.407.100	1.477.455	1.551.328	1.628.895
Total Aktivitas Pendanaan	-	19.709.645	21.502.092	23.501.785	25.736.544	28.238.184	31.043.113	34.193.004	37.735.580	41.725.509	46.225.431
Aktivitas Investasi	-	15.767.716	17.201.673	18.801.428	20.589.235	22.590.548	24.834.490	27.354.403	30.188.464	33.380.407	36.980.345
Penambahan Perlengkapan dan Peralatan	-	38.897.889	221.484.789	404.251.368	583.104.993	811.080.605	934.396.237	1.080.473.155	1.235.252.177	1.412.166.976	1.591.704.525
Net CashFlow	231.883.701	210.782.164	161.343.494	105.634.763	42.860.771	495.545	-	-	-	-	-
Kas Awal	(231.883.701)	(171.884.275)	60.141.295	298.616.605	540.244.222	810.585.060	934.396.237	1.080.473.155	1.235.252.177	1.412.166.976	1.591.704.525
Kas Akhir	-	-	-	44.792.491	135.061.056	243.175.518	280.318.871	324.141.946	370.575.653	423.650.093	477.511.358

Sumber: Data diolah

Tabel 28
Laporan Arus Kas *Sagacity Senior Living* Kondisi Pesimis

ARUS KAS	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Aktivitas Operasi											
Laba Bersih	(231.883.701)	(171.884.275)	60.141.295	253.824.114	405.183.167	567.409.542	654.077.366	756.331.208	864.676.524	988.516.883	1.114.193.168
Biaya Depresiasi Perlengkapan dan Peralatan	-	49.573.063	49.573.063	58.178.392	63.064.410	63.064.410	69.661.158	75.398.523	76.118.984	77.791.176	84.528.227
Biaya Depresiasi Mobil	-	16.700.000	16.700.000	16.700.000	16.700.000	16.700.000	16.700.000	16.700.000	16.700.000	16.700.000	16.700.000
Biaya Amortisasi Bangunan	-	112.500.000	112.500.000	112.500.000	112.500.000	112.500.000	112.500.000	112.500.000	112.500.000	112.500.000	112.500.000
Biaya Amortisasi Pra Operasional	-	679.125	679.125	679.125	679.125	679.125	679.125	679.125	679.125	679.125	679.125
Total <i>Cash Flow</i> Aktivitas Operasional	(231.883.701)	7.567.914	239.593.483	441.881.631	598.126.702	760.353.077	853.617.649	961.608.856	1.070.674.634	1.196.187.184	1.328.600.520
Aktivitas Pendanaan											
Dividen (20%)	-	-	-	(50.764.823)	(81.036.633)	(113.481.908)	(130.815.473)	(151.266.242)	(172.935.305)	(197.703.377)	(222.838.634)
Cicilan Pokok Pinjaman	(318.666.379)	(389.817.923)	(439.256.593)	(494.965.324)	(557.739.316)	(49.554.463)	-	-	-	-	-
Tambahan Setoran Modal	-	-	-	150.000.000	-	-	-	-	-	-	-
Total Aktivitas Pendanaan	(318.666.379)	(389.817.923)	(439.256.593)	(395.730.147)	(638.775.950)	(163.036.371)	(130.815.473)	(151.266.242)	(172.935.305)	(197.703.377)	(222.838.634)
Aktivitas Investasi											
Penambahan Perlengkapan dan Peralatan	-	-	-	(81.084.686)	(14.658.055)	-	(30.135.615)	(17.212.095)	(3.602.309)	(5.016.575)	(20.211.154)
Net CashFlow	(550.550.080)	(382.250.010)	(199.663.110)	(34.933.201)	(55.307.303)	597.316.706	692.666.560	793.130.520	894.137.020	993.467.233	1.085.550.733
Kas Awal	912.747.200	362.197.120	(20.052.890)	(219.716.000)	(254.649.201)	(309.956.504)	287.360.202	980.026.762	1.773.157.282	2.667.294.302	3.660.761.535
Kas Akhir	362.197.120	(20.052.890)	(219.716.000)	(254.649.201)	(309.956.504)	287.360.202	980.026.762	1.773.157.282	2.667.294.302	3.660.761.535	4.746.312.268

Sumber: Data diolah

Tabel 29
Laporan Neraca *Sagacity Senior Living* Kondisi Pesimis

NERACA	31 Des 2014	31 Des 2015	31 Des 2016	31 Des 2017	31 Des 2018	31 Des 2019	31 Des 2020	31 Des 2021	31 Des 2022	31 Des 2023	31 Des 2024
AKTIVA											
Aset Lancar											
Kas dan Setara Kas	362.197.120	(20.052.890)	(219.716.000)	(254.649.201)	(309.956.504)	287.360.202	980.026.762	1.773.157.282	2.667.294.302	3.660.761.535	4.746.312.268
Aset Tidak Lancar											
Tanah	1.200.000.000	1.200.000.000	1.200.000.000	1.200.000.000	1.200.000.000	1.200.000.000	1.200.000.000	1.200.000.000	1.200.000.000	1.200.000.000	1.200.000.000
Bangunan	2.250.000.000	2.137.500.000	2.025.000.000	1.912.500.000	1.800.000.000	1.687.500.000	1.575.000.000	1.462.500.000	1.350.000.000	1.237.500.000	1.125.000.000
Perlengkapan dan Peralatan	566.670.300	517.097.237	467.524.173	490.430.467	442.024.112	378.959.702	339.434.159	281.247.731	208.731.055	135.956.454	71.639.381
Mobil	167.000.000	150.300.000	133.600.000	116.900.000	100.200.000	83.500.000	66.800.000	50.100.000	33.400.000	16.700.000	-
Biaya Praoperasional	13.582.500	12.903.375	12.224.250	11.545.125	10.866.000	10.186.875	9.507.750	8.828.625	8.149.500	7.470.375	6.791.250
TOTAL AKTIVA	4.559.449.920	3.997.747.722	3.618.632.423	3.476.726.391	3.243.133.608	3.647.506.779	4.170.768.671	4.775.833.638	5.467.574.857	6.258.388.364	7.149.742.898
TOTAL LIABILITAS	1.931.333.621	1.541.515.697	1.102.259.104	607.293.780	49.554.464	1	1	1	1	1	1
TOTAL EKUITAS	2.628.116.299	2.456.232.024	2.516.373.319	2.869.432.611	3.193.579.144	3.647.506.778	4.170.768.670	4.775.833.637	5.467.574.856	6.258.388.363	7.149.742.897
TOTAL LIABILITAS+EKUITAS	4.559.449.920	3.997.747.722	3.618.632.423	3.476.726.391	3.243.133.608	3.647.506.779	4.170.768.671	4.775.833.638	5.467.574.857	6.258.388.364	7.149.742.898

Sumber: Data diolah

Kesimpulan

Karya ilmiah berbasis nir-penelitian dalam bentuk *business plan* ini diharapkan dapat membantu pemilik untuk mengevaluasi segala aspek dari kelayakan bisnis dari *Sagacity Senior Living*. Dimana *Sagacity Senior Living* menawarkan hunian komunitas bagi orang-orang lanjut usia di kota Surabaya.

Berdasarkan hasil perencanaan keuangan *business plan* ini mendapatkan hasil yang cukup bagus dengan periode perencanaan 10 tahun, hasil NPV adalah sebesar Rp. 1.515.696.151 dengan IRR sebesar 26,00%. Sedangkan *payback period*nya adalah 5 tahun 7 bulan. Berdasarkan hasil tersebut maka bisnis ini dapat dikatakan layak untuk dijalankan.

Daftar Pustaka

Best, Roger J, 2009, *Market Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability*, New Jersey: Pearson Education

David, Fred R, 2013, *Strategic Management: Concept and Cases 14th edition*, United States of America: Pearson Prentice Hall

Kotler, P., Keller, K.L., Ang S.H, Leong, S.M., Tan, C.T., 2009, *Marketing Management An Asian Perspective 5th edition*, Singapore: Prentice Hall.

Porter, Michael E, 2008, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press

Sukirno, S., 2001, *Pengantar Teori Mikroekonomi*; Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.

Undang-Undang Republik Indonesia No. 13 Tahun 1998, *Kesejahteraan Lanjut Usia*, Jakarta.

Badan Pusat Statistik Kota Surabaya, 2012. *Surabaya Dalam Angka 2012*. Jakarta: Badan Pusat Statistik Kota Surabaya

Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Timur, 2011. *Hasil Survei Sosial Ekonomi Nasional Tahun 2011 Provinsi Jawa Timur*. Jakarta: Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Timur

www.bps.go.id

www.campaignindonesia.com

[www. dispendukcapil.surabaya.go.id](http://www.dispendukcapil.surabaya.go.id)

www.jamsostek.co.id

data.worldbank.org

www.tradingeconomics.com