

STUDI KELAYAKAN PENGEMBANGAN BISNIS BENGKEL MOTOR HENRY

Oleh:

Ciputra Darmawan

Program Studi Magister Manajemen, Pascasarjana Universitas Katolik Parahyangan
Bandung

Abstract: The aim of this study is to increase Henry workshop business scale and service capacity with business planning strategies in terms of market and marketing aspects, technical aspects / operations, human resource aspects and financial aspects. Some of the strategic plan that will be implemented based on the design of the four business aspects including the renovation and expansion of business premises workshop , procurement of equipment and supplies complete workshop ,additional services and products are completely , procurement regular promotion, warranty service and training and development HR continuously. Based on the business plan of the Henry's workshop investment for Henry's workshop that will yield the payback period for 2 years and 9 months, the project NPV of Rp 423,112,375.00 , as well as the value of MIRR is 58 % . The conclusion of this business plan is the development that will be done by Henry's workshop very feasible to be implemented with the conditions of competition in the business today and in the future.

Keywords: Market and marketing, technical / operations , human resources , finance , feasibility

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Indonesia yang merupakan salah satu negara dengan penduduk terbanyak ke-4 di Dunia memiliki potensi sumber daya manusia yang besar dibandingkan negara-negara di Asia Tenggara lainnya. Dengan besarnya jumlah penduduk tersebut menjadi celah keuntungan tersendiri bagi produsen baik dari dalam hingga luar negeri untuk berlomba-lomba menjual produk yang dibuatnya. Salah satu Kota di Indonesia yang memiliki jumlah penduduk terpadat dan tingkat mobilitas yang tinggi adalah Kota Bandung. Kota Bandung merupakan kota terbesar dan terpadat di Jawa Barat dengan populasi sepeda motor yang cukup tinggi di Indonesia hingga mencapai 1.339.662 unit hingga akhir tahun 2012 (sumber: dispenda.jabarprov.go.id). Kondisi demikian dapat dilihat dengan ditandai padatnya aktivitas kendaraan bermotor di jalan raya khususnya sepeda motor yang menguasai hampir 80% total populasi kendaraan bermotor di jalan raya Kota Bandung selama rentang periode (2007-2011) (Sumber: <http://jabar.bps.go.id>). Dengan tingginya jumlah pengguna sepeda motor di Kota Bandung, membuat jasa layanan bengkel sepeda motor mulai banyak digemari oleh masyarakat. Salah satu

bengkel yang telah memulai usaha di kota Bandung adalah bengkel motor Henry yang beralamat di Jalan Astana Anyar No. 59/22D Bandung.

Berdasarkan pertimbangan skala usaha dan kapasitas pelayanan yang masih kecil, sementara tingkat permintaan yang besar dan beraneka ragam khususnya dari para pengguna kendaraan sepeda motor di sekitar lokasi usaha, pemilik bengkel Henry berencana untuk meningkatkan skala usaha dan kapasitas pelayanannya sehingga mampu meningkatkan nilai tambah ekonomis bagi bisnis yang dijalankan di masa mendatang. Sebagai konsekuensinya, diperlukan perencanaan strategi pengembangan bisnis Bengkel Henry yang ditinjau dari berbagai perancangan aspek seperti perancangan rencana aspek pasar dan pemasaran, perancangan rencana aspek teknik/operasi, perancangan rencana aspek sumber daya manusia dan perancangan rencana aspek keuangan.

Identifikasi Masalah

Dengan kondisi sekarang bengkel Henry belum dapat secara maksimal memberikan pelayanan baik dari sisi produk maupun jasa dikarenakan keterbatasan dari sisi sumber daya, peralatan, perlengkapan dan tempat yang dimiliki. Dengan pertimbangan skala usaha dan kapasitas pelayanan yang masih kecil serta persaingan yang semakin tinggi, bengkel Henry berencana untuk mengembangkan bisnisnya yang ditinjau dari aspek pasar dan pemasaran, aspek teknis/operasional, aspek sumber daya manusia dan aspek keuangan.

Rumusan Masalah

Berdasarkan atas permasalahan tersebut maka rumusan masalah yang dapat dibuat adalah :

- a. Bagaimanakah perencanaan bisnis yang sesuai dengan kebutuhan bengkel Henry yang ditinjau dari perancangan aspek pasar dan pemasaran, perancangan aspek teknik/operasi, perancangan aspek sumber daya manusia, dan perancangan aspek keuangan?
- b. Bagaimanakah kelayakan perencanaan pengembangan investasi bisnis bengkel motor Henry yang ditinjau dari kriteria NPV, MIRR, dan *payback period* ?

Tujuan Penelitian

Tujuan penyusunan laporan rencana pengembangan bisnis ini diantaranya adalah :

- a. Memberikan masukan mengenai rekomendasi strategi bisnis yang harus dijalankan bengkel Henry yang ditinjau dari aspek pasar dan pemasaran, aspek teknik/operasi dan aspek sumber daya manusia.
- b. Memberikan gambaran mengenai kelayakan investasi terhadap rencana bisnis yang akan dikembangkan oleh bengkel Henry.

Penentuan Topik Penelitian

Penentuan topik penelitian didasarkan berdasarkan permasalahan yang sedang dihadapi oleh pemilik terhadap usaha yang sedang dijalankannya tersebut.

Identifikasi dan Rumusan Masalah

Identifikasi masalah merupakan penelitian terhadap masalah-masalah apa saja yang dihadapi di tempat usaha tersebut. Kemudian masalah-masalah yang telah diidentifikasi tersebut perlu untuk diketahui mana yang benar-benar menjadi permasalahan di tempat usaha tersebut dalam bentuk rumusan masalah.

Data dan Jenis Data

- a. Data primer dalam kasus ini adalah pihak-pihak yang terkait adalah pemilik dari tempat usaha bengkel itu sendiri, pesaing-pesaing yang ada di sekitar bengkel, dan para pengguna dari sepeda motor tersebut.
- b. Data sekunder dalam kasus ini di peroleh dari BPS kota Bandung untuk mengetahui statistik keadaan masyarakat dan wilayah dari berbagai kriteria di tempat yang akan dijadikan objek penelitian.
- c. Studi pustaka dalam kasus ini berasal dari perpustakaan, tempat usaha yang bersangkutan serta literatur – literatur terdahulu yang sesuai dengan topik penelitian yang akan dilakukan.

Pengumpulan data penelitian

Pengumpulan data dalam penelitian ini melalui penyebaran kuesioner kepada para responden yang dibagi menjadi 2 tahap, yaitu pada tahap pertama penyebaran kuesioner terhadap 30 sampel pelanggan dari bengkel motor Henry untuk mengidentifikasi analisis internal perusahaan dan pada tahap kedua dilakukan penyebar kuesioner terhadap 381 pengguna sepeda motor di wilayah Astana Anyar Kota Bandung untuk menentukan target pasar dari bengkel motor Henry.

Perumusan dan rencana strategi pengembangan bisnis

- a. Identifikasi kondisi lingkungan bisnis yang terdiri dari lingkungan makro, internal, dan lingkungan eksternal (Mulyadi, 2007).
- b. Analisis SWOT untuk menentukan strategi yang tepat dari posisi perusahaan saat ini (Rangkuti, 2006).

Penentuan Posisi dan Strategi Bisnis

Penentuan posisi bisnis menurut Wheelen dan Hunger (2008) yaitu posisi perusahaan dalam keadaan bertumbuh, posisi perusahaan dalam keadaan stabil, dan posisi perusahaan dalam keadaan penciutan. Strategi yang digunakan perusahaan dalam keadaan bertumbuh adalah strategi vertikal dan strategi horizontal (*economic of scale*). Strategi yang digunakan perusahaan dalam keadaan stabil adalah istirahat, waspada, tanpa perubahan, dan mengambil untung. Sedangkan strategi yang digunakan perusahaan saat berada dalam penciutan yaitu *turnaroud*, *captive company*, *divestment*, *bankruptcy*, dan *liquidaton*.

Perancangan rencana strategi pengembangan bisnis

Perancangan rencana strategi pengembangan bisnis terdiri dari (Suliyanto,2010) :

- a. Perancangan rencana aspek pasar dan pemasaran.
Perancangan pada bagian ini berguna untuk menetapkan segmentasi, target, dan posisi usaha. Setelah penentuan tersebut maka langkah selanjutnya adalah melakukan bauran pemasaran

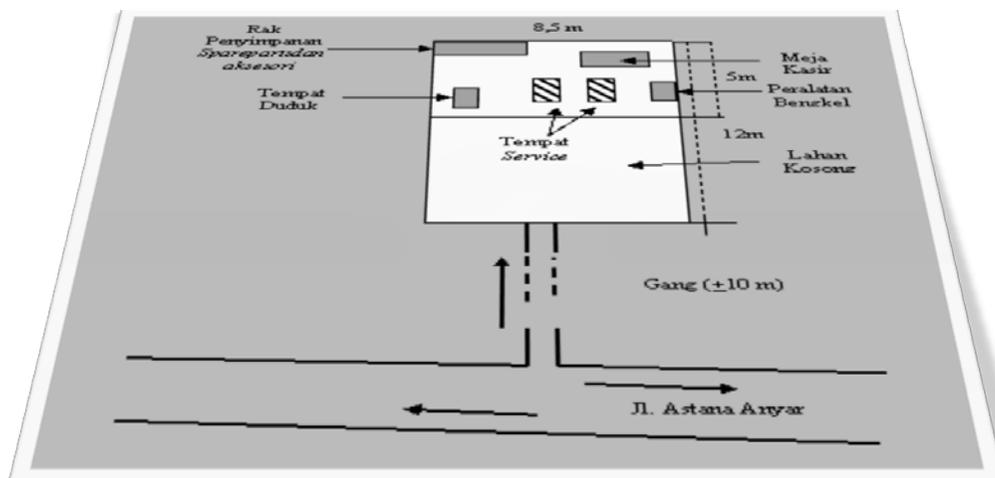
- b. Perancangan rencana aspek operasi.
Perancangan pada bagian ini berhubungan dengan penentuan layout usaha, layanan produk dan jasa yang ditawarkan dan pengadaan perlengkapan dan peralatan yang dibutuhkan.
- c. Perancangan rencana aspek sumber daya manusia.
Perancangan pada bagian ini berhubungan dalam rangka pelatihan dan pengembangan SDM pada usaha tersebut, struktur organisasi yang digunakan, kebutuhan tenaga kerja, dan sistem kompensasi yang digunakan.
- d. Perancangan rencana keuangan
Perancangan rencana keuangan bertujuan untuk mengetahui apakah strategi bisnis yang dibuat dapat dijalankan dengan pertimbangan proyeksi laporan keuangan. Proyeksi laporan keuangan terdiri dalam bentuk neraca, laporan laba rugi, dan arus kas.

PERANCANGAN RENCANA BISNIS

Identifikasi Kondisi Lingkungan Bisnis

- a. Kondisi lingkungan makro pada bisnis bengkel ini terdiri dari empat kekuatan pokok yaitu (Mulyadi, 2007): (1) lingkungan politik dan hukum yang berpengaruh besar terhadap perkembangan bisnis bengkel adalah dukungan pemerintah terhadap sektor UKM dan kebijakan akan pembatasan kendaraan bermotor; (2) lingkungan ekonomi yang berpengaruh terhadap perkembangan bisnis bengkel adalah pengaruh nilai kurs rupiah terhadap U.S. dollar; (3) lingkungan teknologi yang berpengaruh terhadap kondisi lingkungan bengkel adalah perubahan dari sistem karburator menuju sistem injeksi dan kenaikan harga *spare part*; dan (4) lingkungan sosial dan budaya yang berpengaruh terhadap perkembangan bisnis bengkel adalah adanya tren modifikasi sepeda motor.
- b. Kondisi lingkungan eksternal pada bisnis bengkel motor Henry berdasarkan 5 tingkat kekuatan persaingan porter yang telah dianalisis menurut Umar (2005): adanya ancaman pendatang baru, ancaman produk pengganti, ancaman pemasok, ancaman pesaing, dan ancaman pembeli menunjukkan tingkat kondisi persaingan yang tergolong begitu tinggi. Tingkat persaingan yang begitu tinggi tersebutlah tentunya menimbulkan berbagai macam peluang diantaranya munculnya perkembangan teknologi yang ramah lingkungan, adanya tren modifikasi sepeda motor, jumlah pengguna motor yang meningkat, varian kendaraan motor skutik yang meningkat, daya beli konsumen yang berorientasi gaya hidup, dan dukungan pemerintah terhadap sektor UKM. Sedangkan ancaman yang dapat muncul diantaranya munculnya bengkel dengan spesifikasi layanan yang sama, adanya jaringan bengkel resmi yang solid dan terpercaya, daya tawar dan peran suplier yang sangat besar, peralihan teknologi karburator menjadi *injection* dan nilai tukar rupiah cenderung tidak stabil.
- c. Kondisi Lingkungan Internal yang telah diperoleh dari pengamatan secara langsung dan melakukan survei terhadap 30 pelanggan dari bengkel motor Henry menunjukkan beberapa kekuatan yang dimiliki oleh bengkel motor Henry adalah memiliki kekuatan mekanik yang handal, biaya *service* yang terjangkau, adanya jaminan kepuasan pelanggan dan adanya sikap terbuka

pada pelanggan. Sedangkan kelemahan yang dimiliki oleh bengkel motor Henry adalah kurang memiliki kelengkapan dalam pengadaan *spare part* dan aksori, jumlah mekanik yang terbatas, pencatatan dan pembukuan yang kurang baik, letak bengkel sedikit masuk dari jalan raya (Gambar 1), dan kapasitas tempat *service* yang berukuran kecil (Gambar 1)



Gambar 1. Layout Lokasi dan Ruang Bengkel Henry
(sumber: data yang diolah,2013)

Analisis SWOT

Dalam melakukan analisis SWOT, penggunaan IE Matrik penting digunakan dalam rangka menentukan posisi bisnis di dalam industri didasarkan pada analisis total skor faktor internal dan faktor eksternal dengan menggunakan model Internal - Eksternal Matrik (Wheelen dan Hunger, 2008 dalam Rangkuti, 2006). Pertama-tama dilakukan proses identifikasi faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Setelah proses identifikasi, dilakukan pengklasifikasian prioritas melalui bobot dan rating yang diberikan. Skala pembobotan faktor-faktor kekuatan/*strengths* dan kelemahan/*weaknesses* dimulai dari 0,00 sampai dengan 1,00 didasarkan pengaruhnya terhadap posisi strategis perusahaan. Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00. Untuk bagian *strengths*, pemberian rating tertinggi pada skala 4 (*outstanding*) hingga 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan dan perbandingan secara umum terhadap rata-rata kondisi industri/pesaing utama. Sedangkan variabel *weaknesses* adalah kebalikannya. Jika kelemahan perusahaan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri, nilai maksimumnya adalah 1. Namun jika kelemahan perusahaan di bawah rata-rata industri maka nilai rating terendah yang diberikan adalah 4. Sedangkan skala pembobotan faktor-faktor peluang/*opportunities* dan ancaman/*threats* dimulai dari 0,00 (tidak penting) sampai dengan 1,00 (sangat

penting) didasarkan pada kemungkinan dapat memberi dampak bagi faktor strategis. Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00. Untuk bagian *opportunities*, pemberian rating tertinggi pada skala 4 (*outstanding*) hingga 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan. Sedangkan variabel *threats* adalah kebalikannya. Jika ancaman terhadap perusahaan besar sekali nilai maksimumnya adalah 1. Namun jika ancamannya kecil maka nilai rating terendah yang diberikan adalah 4

Tabel 1. IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*)

FAKTOR - FAKTOR STRATEGI INTERNAL	BOBOT	RATING	BOBOT x RATING
A. STRENGTH			
Memiliki mekanik yang handal	0,10	4	0,4
Menawarkan biaya servis kendaraan yang terjangkau	0,10	4	0,4
Memberikan jaminan kepuasan pelayanan kepada pelanggan	0,15	4	0,6
Memiliki sikap keterbukaan kepada pelanggan	0,15	4	0,6
B. WEAKNESSES			
Letak bengkel yang sedikit masuk dari jalan raya	0,10	2	0,2
Tempat <i>service</i> yang berukuran kecil	0,10	1	0,1
Kurang lengkap dalam pengadaan <i>spare part</i> dan aksesoris motor	0,15	1	0,15
Jumlah mekanik yang masih sedikit	0,05	1	0,05
Pencatatan dan pembukuan keuangan yang kurang baik	0,10	2	0,2
JUMLAH	1,00		2,70

Sumber: data yang diolah (2013)

Tabel 2. EFAS (*External Strategic Factor Analysis Summary*)

FAKTOR - FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL	BOBOT	RATING	BOBOT x RATING
C. OPPORTUNITIES			
Perkembangan teknologi yang ramah lingkungan	0,10	3	0,3
Adanya tren modifikasi sepeda motor di kalangan anak muda	0,10	4	0,4
Jumlah pengguna sepeda motor yang meningkat tajam	0,20	4	0,8
Varian kendaraan bermotor jenis skutik yang semakin meningkat	0,10	4	0,4
Daya beli konsumen yang berorientasi gaya hidup	0,10	4	0,4
Dukungan pemerintah terhadap sektor UKM	0,10	4	0,4

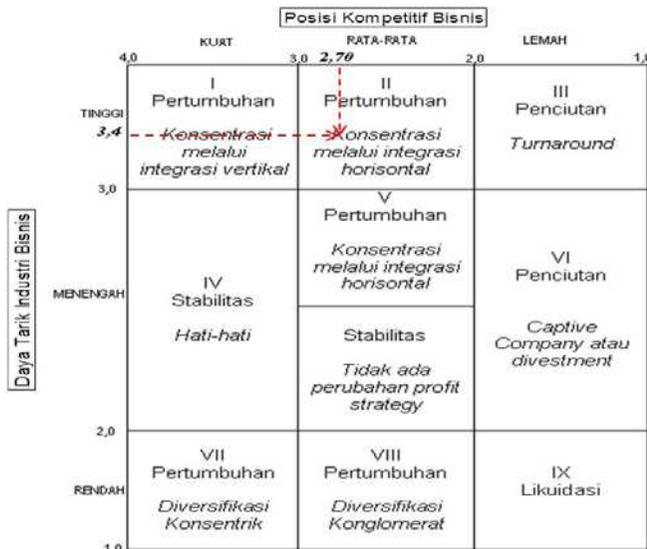
Tabel 2. EFAS (*External Strategic Factor Analysis Summary*)

FAKTOR - FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL	BOBOT	RATING	BOBOT x RATING
D. THREATS			
Munculnya bengkel motor lain dengan fasilitas dan layanan lebih lengkap.	0,05	2	0,1
Adanya jaringan bengkel resmi yang solid dan terpercaya	0,05	1	0,1
Daya tawar dan peran suplier yang sangat besar	0,10	2	0,3
Peralihan teknologi karburator menjadi injection	0,05	2	0,1
Nilai tukar rupiah cenderung tidak stabil	0,05	2	0,1
JUMLAH TOTAL	1,00		3,40

Sumber: data yang diolah (2013)

Penentuan Posisi Dan Strategi Bisnis

a. Posisi Bisnis Perusahaan



Gambar 2. Matriks Internal Eksternal
(Sumber: Rangkuti,2006)

b. Strategi Bisnis

Berdasarkan letak posisi perkembangannya, usaha bengkel motor Henry berada dalam pertumbuhan yang sangat pesat sehingga pihak manajemen menggunakan strategi *economic of scale* sebagai strategi yang akan digunakan dalam rencana menjalankan pengembangan bisnis tersebut. Dalam menggunakan strategi *economic of scale*, pihak manajemen juga harus berdasarkan pada strategi generik yaitu kepemimpinan biaya secara menyeluruh untuk menarik segmen pasar yang lebih luas dikarenakan persaingan yang begitu tinggi.

Perancangan Rencana Strategi Pengembangan Bisnis

Perancangan rencana strategi pengembangan bisnis terdiri atas perancangan aspek pasar dan pemasaran, perancangan aspek operasi, perancangan aspek sumber daya manusia dan perancangan aspek keuangan (Suliyanto,2010). Untuk jelasnya, sistematika perencanaan bisnis ini dapat dijelaskan pada pembahasan berikut.

a. **Perancangan Aspek Pasar dan Pemasaran**

Menurut Kurtz (2008) perancangan aspek pasar dan pemasaran adalah sebuah keseluruhan, program perusahaan untuk menentukan target pasar dan memuaskan konsumen dengan cara membangun kombinasi elemen dari bauran pemasaran; produk, distribusi; promosi, dan harga. Untuk menentukan target pasar yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan maka perusahaan perlu melakukan survei pasar terlebih dahulu guna mengidentifikasi segmen pasar yang sesuai dengan usaha bisnis yang

akan dijalankan. *American Marketing Association* (2009) memberikan definisi resmi mengenai riset pemasaran sebagai fungsi yang menghubungkan konsumen, pelanggan dan masyarakat umum dengan pemasar melalui informasi yang akan digunakan untuk mengidentifikasi dan menentukan peluang dan masalah pemasaran; merumuskan, menyempurnakan dan mengevaluasi tindakan-tindakan pemasaran; memantau kinerja pemasaran; dan menyempurnakan pemahaman yang dapat membuat aktivitas pemasaran lebih efektif.

Dalam penelitian ini survei pasar yang akan dilakukan adalah survei pendahuluan terhadap 30 pelanggan bengkel motor Henry secara acak dalam satu minggu. Hasil dari survei pendahuluan tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar bahwa pengunjung bengkel motor Henry berasal dari wilayah Tegalega Kota Bandung sebesar 60 %. Dikarenakan wilayah Tegalega Kota Bandung yang masih begitu besar maka wilayah Tegalega dapat dibagi lagi menjadi beberapa Kecamatan dan salah satu Kecamatan dari Tegalega yang memiliki pengunjung hampir 61 % adalah wilayah Astana Anyar. Oleh karena itu, penelitian ini akan difokuskan pada wilayah Kecamatan Astana Anyar Kota Bandung. Dengan jumlah populasi sepeda motor di Kecamatan Astana Anyar yang mencapai 56.925 motor (Sumber: Samsat Bandung Barat) pada akhir tahun 2012 maka sampel penelitian berdasarkan tabel Krejcie dan Morgan dengan tingkat kesalahan 5 % adalah sebesar 381. Oleh karena itu dilakukanlah penyebaran kuesioner terhadap 381 penduduk yang memiliki sepeda motor di Kecamatan Astana Anyar dengan hasilnya adalah sebagai berikut.

Tabel 3. Identitas Pribadi Pemilik Motor di Kecamatan Astana Anyar

Kriteria	Pilihan Kriteria	Jumlah Responden	Total	Presentase
Layanan Jasa atau Produk	<i>Service</i> ringan	126	381	33%
	Pembelian <i>spare part</i> dan aksesori	74		19%
	Variasi sepeda motor	16		4%
	<i>Service</i> berat	53		14%
	Ganti oli	112		29%

Sumber: data yang diolah (2013)

Setelah melakukan survei pasar maka langkah selanjutnya adalah mendefinisikan siapa yang akan menjadi target pasar dari bisnis bengkel motor Henry. Definisi targeting itu sendiri adalah kegiatan dimana perusahaan memilih segmen pasar untuk dimasuki dan kemudian perusahaan dapat menentukan lebih spesifik pasar yang akan dituju (Daryanto, 2011). Berdasarkan hasil kuesioner terhadap 381 pengguna sepeda motor di kawasan Astana Anyar Kota Bandung maka target pasar yang dituju oleh bengkel motor Henry adalah: (1) jenis kelamin yang difokuskan adalah pria; (2) layanan jasa lebih berfokus pada *service* ringan dan ganti oli; (3) golongan kelas pelanggan difokuskan pada menengah dan menengah ke

bawah dengan penghasilan antara Rp 1.500.000,00 sampai Rp 2.500.000,00; dan (4) biaya satu kali *service* berkisar Rp 75.000,00 – Rp 300.000,00.

Target pasar yang telah ditentukan tersebut berguna bagi perusahaan guna menentukan posisi bisnis dari perusahaan. Fanggidae (2006) menyatakan bahwa *positioning* adalah suatu strategi dalam kegiatan pemasaran yang bertujuan untuk menciptakan perbedaan (*different*), keuntungan (*advantages*), manfaat (*benefit*) yang membuat konsumen selalu ingat dengan suatu produk. Berdasarkan hasil survei dan target pelanggan motor di Kawasan Astana Anyar, *positioning* yang berusaha ditanamkan perusahaan kepada benak konsumen terdapat beberapa hal, yaitu: (1) *Low Price*; (2) *Best Quality*; (3) *Product Assurance*; (4) *Product assurance*; (5) *Accessibility*; dan (5) *Facilities*.

Setelah menentukan target dan *positioning* dari pasar tujuan perusahaan maka langkah selanjutnya adalah mengestimasi peramalan penjualan perusahaan (*company sales forecast*). Peramalan perusahaan adalah tingkat penjualan perusahaan yang diharapkan berdasarkan rencana pemasaran terpilih dan lingkungan pemasaran yang diasumsikan (Kotler, 2005). Proyeksi market total penduduk yang mampu melakukan *service* sepeda motor adalah penduduk yang memiliki golongan pengeluaran Rp 300.000,00 ke atas (Sumber: Pengeluaran rata-rata perkapita Kota Bandung untuk keperluan aneka barang dan jasa) dengan persentase sebesar 72 % (Sumber: BPS Kota Bandung 2012). Berdasarkan persentase tersebut didapat jumlah sepeda motor yang menjadi target potensial untuk bengkel di Kecamatan Astana Anyar adalah sebesar 40.346 motor dari 56.295 motor di Kecamatan Astana Anyar. Berdasarkan hasil survei yang telah dilakukan terhadap para pelanggan bengkel di Astana Anyar ternyata terdapat persentase sebesar 48 % yang menyatakan keinginannya untuk berpindah bengkel jika bengkel tersebut menyediakan fasilitas yang lebih baik. Berikut merupakan tabel estimasi permintaan dari pasar potensial bengkel motor Henry:

Tabel 4. Estimasi Permintaan dari Pasar Potensial

Kriteria	Pilihan Kriteria	Jumlah Pengguna	Pasar Potensial
Layanan Jasa atau Produk	Service Ringan	13.343	6.444
	Pembelian Spare part	7.836	3.784
	Variasi Sepeda Motor	1.694	818
	Service Berat	5.612	2.710
	Ganti Oli	11.860	5.728

Sumber: data yang diolah (2013)

Sedangkan proyeksi penjualan Bengkel Motor Henry Selama 5 tahun ke depan adalah:

Tabel 5. Proyeksi Penjualan Bengkel Henry Selama 5 Tahun

Uraian	Tahun ke-				
	1	2	3	4	5
I. Target Pelanggan *)					
1. Layanan primer					
a. Service ringan	6.444	7.088	7.797	8.577	9.435
b. Ganti oli	5.728	6.301	6.931	7.624	8.386
2. Layanan sekunder					
a. Pembelian Spare part dan aksesoris	3.784	4.162	4.579	5.037	5.540
b. Variasi Sepeda Motor	818	900	990	1.089	1.198
c. Service berat	2.710	2.981	3.279	3.607	3.968
Total pelanggan/tahun	19.484	21.432	23.576	25.933	28.527
II. Rata-rata harga/tarif minimum **)					
1. Layanan primer					
a. Service ringan	30.000	32.250	34.669	37.269	40.064
b. Ganti oli	35.000	37.625	40.447	43.480	46.741
2. Layanan sekunder					
a. Pembelian sparepart dan aksesoris	25.000	26.875	28.891	31.057	33.387
b. Variasi sepeda motor	500.000	537.500	577.813	621.148	667.735
c. Service berat	250.000	268.750	288.906	310.574	333.867
III. Proyeksi penerimaan dari penjualan (I x II)					
1. Layanan primer					
a. Service ringan	193.320.000	228.600.900	270.320.564	319.654.067	377.990.934
b. Ganti oli	200.480.000	237.067.600	280.332.437	331.493.107	391.990.599
2. Layanan sekunder					
a. Pembelian sparepart dan aksesoris	94.600.000	111.864.500	132.279.771	156.420.830	184.967.631
b. Variasi sepeda motor	409.000.000	483.642.500	571.907.256	676.280.331	799.701.491
c. Service berat	677.500.000	801.143.750	947.352.484	1.120.244.313	1.324.688.900
Total penjualan barang & jasa	1.574.900.000	1.862.319.250	2.202.192.513	2.604.092.647	3.079.339.555

Sumber: data yang diolah (2013)

Keterangan :

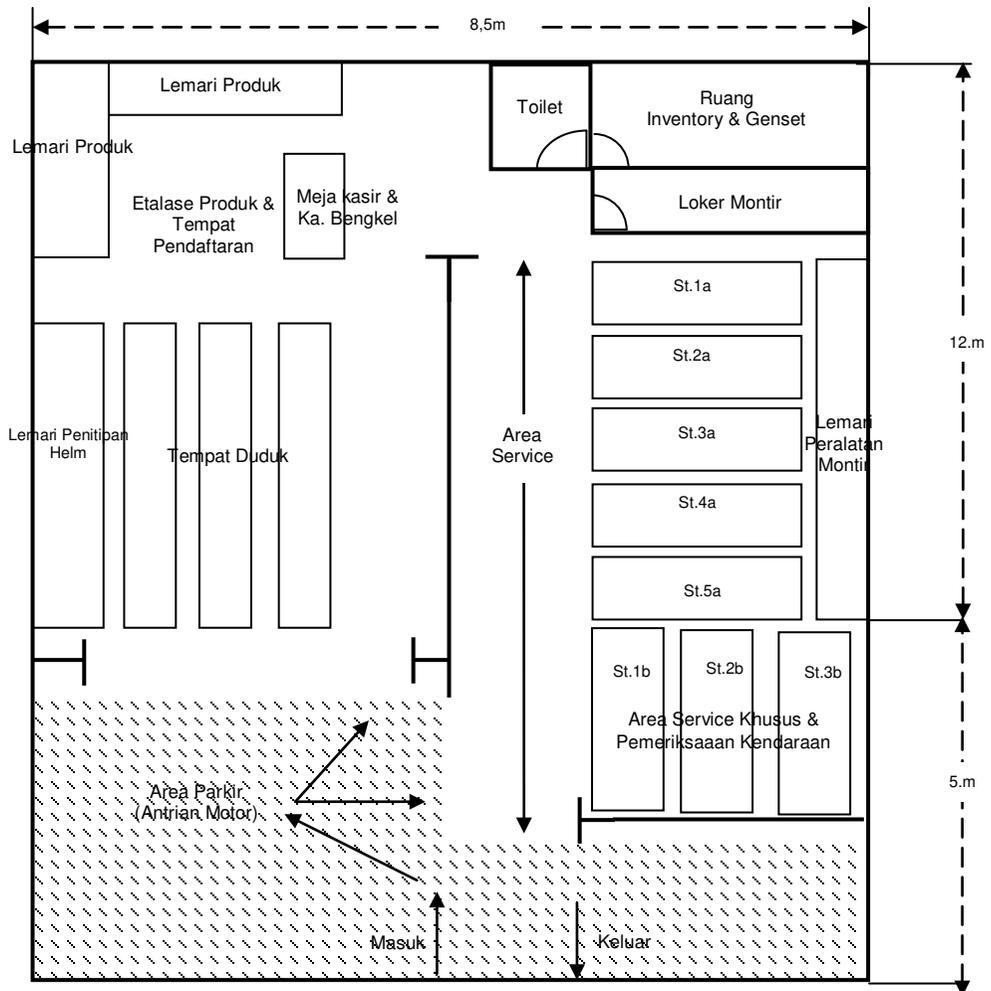
- a. Target pertumbuhan pelanggan diasumsikan meningkat 10%/thn
- b. Tingkat kenaikan harga/tarif diasumsikan mengikuti inflasi sebesar 7,5%/thn (perkiraan inflasi akhir tahun 2013).

Setelah menentukan proyeksi penjualan yang dapat diterima bengkel Henry selama 5 tahun kedepan maka langkah selanjutnya adalah mendefinisikan strategi bauran pemasaran yang dibutuhkan perusahaan agar dapat mencapai proyeksi penjualan tersebut. Dalam perancangan aspek pasar dan pemasaran terdapat beberapa hasil dan pembahasan yang dapat disampaikan dalam bentuk bauran pemasaran diantaranya adalah (Keller, 2007): (1) produk dan jasa berupa layanan *service* ringan, *service* berat, penjualan *spare parts* dan aksesoris hingga modifikasi; (2) sistem penentuan harga didasarkan pada metode penetrasi terhadap harga layanan dan *cost based pricing* terhadap penjualan produk terutama harga jual *spare parts* dan aksesoris; (3) sistem promosi dilakukan dengan pemberian diskon, pemasangan spanduk, sponsor kegiatan masyarakat setempat dan menggunakan *personal selling*; (4) Tempat yang dijadikan rencana pengembangan bisnis adalah Jalan Astana Anyar No.59/22D. Distribusi penjualannya adalah sebesar 80 % untuk wilayah Astana Anyar dan 20 % untuk wilayah di luar wilayah Astana Anyar; (5) unsur orang yang paling berpengaruh adalah montir. Sehingga montir yang disediakan pun adalah montir yang berpengalaman dan menguasai berbagai teknik *service* maupun modifikasi maupun memiliki kemampuan dalam hal komunikasi

yang baik kepada pelanggan terutama dalam hal layanan jasa dan produk; (6) konsumen dapat memberikan penilaian terhadap keunggulan layanan jasa dan produk yang diberikan serta fasilitas penunjang yang disediakan bengkel bagi kenyamanan pelanggan; dan (7) Setiap karyawan bengkel menjamin kualitas dan konsistensi layanan yang diberikan kepada pelanggan.

b. Perancangan Aspek Teknis/Operasional

Dalam perancangan aspek teknis/operasional terdapat beberapa hasil dan pembahasan yang dapat disampaikan diantaranya yang pertama adalah penentuan *layout* bengkel. *layout* merupakan suatu proses dalam penentuan bentuk dan penempatan fasilitas yang dapat menentukan efisiensi produksi/operasi yang berkenaan dengan produk, proses, sumberdaya manusia dan lokasi sehingga dapat tercapai efisiensi operasi (Heizer dan Render, 2009). *Layout* baru yang dibuat dalam rencana pengembangan usaha bengkel Henry dilaksanakan pada lokasi yang sama, namun dengan beberapa renovasi dan penambahan beberapa fasilitas yang ditujukan bagi pelanggan. Dalam hal kenyamanan pihak bengkel menambahkan fasilitas tempat dengan jumlah lebih banyak dan kamar kecil yang pada *layout* sebelumnya belum. Dalam hal layanan *service*, pihak bengkel memisahkan antara *service* khusus dengan *service* biasa.



Gambar 3. Rencana Renovasi Layout Ruangan dan Pengembangan Fasilitas Bengkel Henry
(Sumber: data yang diolah, 2013)

Perancangan aspek teknis yang terpenting kedua adalah pengadaan peralatan dan perlengkapan bengkel. Dalam rangka pengembangan usaha, di samping renovasi bangunan dan disain *layout* area bengkel juga ditunjang oleh peralatan dan perlengkapan bengkel untuk menunjang kinerja pelayanan seperti yang dirinci pada Tabel 6. Total nilai peralatan dan perlengkapan bengkel yang dibutuhkan bagi pengembangan usaha ini sebesar Rp 23.879.300,00.

Tabel 6. Daftar Kebutuhan Paket Peralatan Bengkel

	Uraian	Harga Satuan (Rp)	Jumlah (Unit)	Satuan	Total (Rp)
1.	Renovasi dan dekorasi tempat usaha	50.000.000		ls	50.000.000
2.	Administrasi perizinan usaha			ls	3.500.000
3.	Peralatan bengkel				
	a. Peralatan bengkel (<i>toolkit</i> & kunci)	7.879.300	1	paket	7.879.300
	b. Etalase dan Rak barang	3.000.000	1	unit	3.000.000
	c. Meja dan kursi	3.000.000	1	set	3.000.000
	d. Lemari Kaca	3.000.000	1	unit	3.000.000
	Sub-total peralatan bengkel				16.879.300
4.	Perlengkapan penunjang usaha				
	a. Alat tulis	50.000	1	set	50.000
	b. Mesin kasir	2.750.000	1	unit	2.750.000
	c. Printer	2.000.000	1	set	2.000.000
	d. Kipas angin	450.000	1	unit	450.000
	e. Seragam karyawan	100.000	10	pcs	1.000.000
	f. Neon box + stager	750.000	1	unit	750.000
	Sub-total perlengkapan penunjang usaha				7.000.000
5.	Modal Kerja Awal (1 bulan)				
	a. Barang dagangan				
	1. Spareparts aftermarket & variasi	61.759.325	1	paket	61.759.325
	2. Oli & pelumas	4.096.625	1	paket	4.096.625
	3. Genuine parts & branded	10.023.000	1	paket	10.023.000
	b. Gaji karyawan	1.500.000	3	orang	4.500.000
	1. Pemilik/kepala bengkel)	3.500.000	1	orang	3.500.000
	2. Marketing	1.500.000	1	orang	1.500.000
	3. Insentif pokok Montir	450.000	5	orang	2.250.000
	4. Kasir	1.000.000	1	orang	1.000.000
	c. Listrik, air, telepon	1.000.000	1	bulan	1.000.000
	d. Biaya pemasaran	500.000	1	bulan	500.000
	e. ATK & perlengkapan kantor	500.000	1	bulan	500.000
	f. Lain-lain	1.000.000	1	bulan	1.000.000
	Sub-total modal kerja awal				91.628.950
	Total Kebutuhan Biaya Pengembangan Usaha				169.008.250

Sumber: data yang diolah (2013)

Perancangan aspek teknis yang ketiga adalah produk dan jasa bengkel. Jasa yang disediakan oleh bengkel Henry selama ini terdiri atas *service* ringan, ganti oli, dan *service* berat di mana penjualan *spare parts* dan aksesoris baru sebatas penunjang terhadap jasa yang telah ditawarkan selama ini. Keterbatasan penyediaan *spare parts* dan aksesoris dinilai menjadi kendala di dalam pelaksanaan *service* sepeda motor. Sering kali untuk memenuhi *spare parts* dan aksesoris yang dibutuhkan di dalam pengerjaan kendaraan pelanggan, tenaga montir/pihak bengkel harus membelinya di bengkel dan toko suku cadang lain. Di samping mengurangi kualitas pelayanan, kondisi ini memperkecil kesempatan bengkel Henry di dalam meraih profit bisnis. Berdasarkan sasaran strategi yang telah ditentukan sebelumnya, pihak bengkel harus melakukan akselerasi pasar yang lebih luas guna mencakup segmen pasar yang lebih luas. Akselerasi pasar yang luas dapat dilakukan apabila bisnis bengkel Henry dapat melakukan penambahan layanan jasa dan produk yang dapat ditawarkan kepada pelanggan seperti penambahan penjualan *spare part* dan aksesoris motor yang lebih lengkap

c. Perancangan Aspek Sumber Daya Manusia

Flippo (2005) menyatakan bahwa perancangan aspek sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat. Dalam perancangan aspek sumber daya manusia terdapat beberapa hasil dan pembahasan yang dapat disampaikan diantaranya yang pertama adalah struktur organisasi bengkel. Robbins (2007) menyatakan bahwa struktur organisasi adalah merupakan desain organisasi dimana manajer melakukan alokasi sumber daya organisasi, terutama yang terkait dengan pembagian kerja dan sumber daya yang dimiliki organisasi, serta bagaimana keseluruhan kerja tersebut dapat dikordinasikan dan dikomunikasikan. Struktur organisasi yang diterapkan oleh bengkel motor Henry adalah struktur organisasi yang sederhana, yaitu departementalisasi yang rendah, rentang kendali yang luas, wewenang yang terpusat pada seseorang saja, dan sedikit formalisasi (Robin, 2007). Dalam struk organisasi ini Kepala bengkel sekaligus pemilik bengkel langsung membawahi administrasi, montir dan staf pemasaran.



Gambar 4. Struktur Organisasi Bengkel Henry
(Sumber: data yang diolah, 2013)

Setelah menentukan struktur organisasinya maka langkah berikutnya adalah mengalokasikan rencana kebutuhan sumberdaya yang dibutuhkan untuk mendukung rencana pengembangan bengkel Henry. Pengalokasian sumber daya manusia menurut David (2009) adalah proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi. Berikut merupakan spesifikasi kebutuhan SDM yang diperlukan.

Tabel 7. Spesifikasi Kebutuhan SDM Bengkel Henry

Jabatan	Tkt. Pendidikan	Pengalaman (Tahun)	Keterampilan Khusus	Jumlah (Orang)	Besaran Upah (Rp)
1. Montir 1	SMA/SMK	10-15	<i>Service</i> , upgrade mesin, variasi, modifikasi	2	Rp. 450.000,00
2. Montir 2	SMP/SMK	5	<i>Service</i> , variasi	3	Rp. 450.000,00
3. Staf Marketing	D3	2	<i>Sales plan</i> , <i>sales budgeting</i> , negosiasi	1	Rp. 1.500.000,00
4. Kasir	SMA/SMK	1	Pencatatan keuangan, aplikasi MS Office	1	Rp. 1.000.000,00
TOTAL				7	

Sumber: data yang diolah (2013)

Sedangkan untuk penentuan sistem kompensasi yang akan ditetapkan oleh bengkel Henry adalah menerapkan kompensasi bulanan pada bagian kasir dan *staff* pemasaran dalam bentuk gaji tetap serta kompensasi mingguan dalam bentuk *fee* untuk montir dalam hal pelayanan jasa dan penjualan produk.

d. Perancangan Rencana Keuangan

Analisis aspek keuangan digunakan untuk mengetahui tentang kesiapan permodalan yang akan digunakan guna mengetahui apakah bisnis yang dijalankan menguntungkan atau tidak (Suliyanto, 2010). Suatu bisnis dikatakan layak berdasarkan aspek keuangan jika sumber dana untuk membiayai ide bisnis tersebut tersedia serta bisnis tersebut mampu memberikan tingkat pengembalian yang menguntungkan dengan berdasarkan asumsi-asumsi logis.

Total kebutuhan dana pengembangan usaha bengkel Henry adalah sebesar Rp 169.008.250,00 dengan distribusi alokasi investasi yang terdiri atas renovasi tempat usaha, perizinan usaha, pengadaan peralatan bengkel dan perlengkapan penunjang usaha sebesar Rp77.379.300,00 serta alokasi modal kerja awal sebesar Rp91.628.950,00.

Tabel 8. Kebutuhan Dana Investasi

Uraian		Harga Satuan (Rp)	Jumlah (Unit)	Satuan	Total (Rp)
1.	Renovasi dan dekorasi tempat usaha	50.000.000		ls	50.000.000
2.	Administrasi perizinan usaha			ls	3.500.000
3.	Peralatan bengkel				
	a. Peralatan bengkel (<i>toolkit</i> & kunci)	7.879.300	1	paket	7.879.300
	b. Etalase dan Rak barang	3.000.000	1	unit	3.000.000
	c. Meja dan kursi	3.000.000	1	set	3.000.000
	d. Lemari Kaca	3.000.000	1	unit	3.000.000
Sub-total peralatan bengkel					16.879.300
Uraian		Harga Satuan (Rp)	Jumlah (Unit)	Satuan	Total (Rp)
4.	Perlengkapan penunjang usaha				
	a. Alat tulis	50.000	1	set	50.000
	b. Mesin kasir	2.750.000	1	unit	2.750.000
	c. Komputer + printer	2.000.000	1	set	2.000.000
	d. Kipas angin	450.000	1	unit	450.000
	e. Seragam karyawan	100.000	10	pcs	1.000.000
	f. Neon box + stager	750.000	1	unit	750.000
Sub-total perlengkapan penunjang usaha					7.000.000
5.	Modal Kerja Awal (1 bulan)				
	a. Barang dagangan				
	1. Spareparts aftermarket & variasi	61.759.325	1	paket	61.759.325
	2. Oli & pelumas	4.096.625	1	paket	4.096.625
	3. Genuine parts & branded	10.023.000	1	paket	10.023.000
	b. Gaji karyawan	1.500.000	3	orang	4.500.000
	1. Pemilik/kepala bengkel)	3.500.000	1	orang	3.500.000
	2. Marketing	1.500.000	1	orang	1.500.000
	3. Insentif pokok Montir	450.000	5	orang	2.250.000
	4. Kasir	1.000.000	1	orang	1.000.000
	c. Listrik, air, telepon	1.000.000	1	bulan	1.000.000
	d. Biaya pemasaran	500.000	1	bulan	500.000
	e. ATK & perlengkapan kantor	500.000	1	bulan	500.000
	f. Lain-lain	1.000.000	1	bulan	1.000.000
Sub-total modal kerja awal					91.628.950
Total Kebutuhan Biaya Pengembangan Usaha					169.008.250

Sumber: data yang diolah (2013)

Terdapat dua sumber utama pendanaan usaha, yaitu ekuitas dan utang (Mardiyatmo, 2008). Ekuitas yaitu pemilik menginvestasikan laba perusahaannya untuk ditempatkan dalam perusahaan guna memperkecil resiko pengembalian dalam tingkat yang rendah, sedangkan utang adalah mengandung resiko, pemberi pinjaman pertama kali menarik laba dan harus dibayar sekalipun perusahaan tidak ada laba atau dalam kondisi merugi.

Strategi pendanaan usaha bersumber pada modal pribadi pemilik bengkel Henry's ditambah dengan pinjaman (pembiayaan) bank. Mengacu kepada jenis pembiayaan di mana di antaranya terdapat biaya renovasi bangunan dan fasilitas usaha sehingga menurut kesepakatan umum pembiayaan perbankan, nasabah kredit dapat memperoleh keringanan berupa masa tenggang (*grace period*) selama periode konstruksi. Dengan demikian, selama periode itu nasabah cukup membayar bunga pinjaman tanpa perlu mengalokasikan pengembalian pokok kredit.

Tabel 9. Komposisi Sumber Pembiayaan Pengembangan Bisnis Bengkel Henry

	Kebutuhan Dana	Sub-Total	Modal Sendiri (Equity)		Kredit Bank	
			Komp.	Nominal	Komp.	Nominal
1	Renovasi dan dekorasi tempat usaha	50.000.000	30%	15.000.000	70%	35.000.000
2	Administrasi perizinan usaha	3.500.000	100%	3.500.000	0%	0
3	Peralatan bengkel	16.879.300	30%	5.063.790	70%	11.815.510
4	Perlengkapan penunjang usaha	7.000.000	30%	2.100.000	70%	4.900.000
5	Modal Kerja Awal	91.628.950	30%	27.488.685	70%	64.140.265
6	Bunga masa konstruksi & provisi kredit	2.134.107	100%	2.134.107	0%	0
	Total	171.142.357	32,30%	55.286.582	67,70%	115.855.775

Sumber: data yang diolah (2013)

Simulasi tahapan pembayaran pinjaman kredit bank akan menggunakan metode efektif (*sliding rate*) yang dimana suku bunga per periode didapat dengan cara mengalihkan persentase suku bunga pinjaman per periode dengan awal pinjaman sedangkan pokok pinjaman per periode didapat dengan membagi awal pinjaman dengan jumlah periode pinjaman (Kasmir, 2008). Untuk perhitungan ini tingkat suku bunga bank yang digunakan adalah tingkat suku bunga kredit mikro bank BNI pada akhir tahun 2013 yakni sebesar 13,5% (sumber: Transparansi Informasi Suku Bunga Dasar Kredit - SBDK, Bank BNI, 2013).

Tabel 10. Skenario Penarikan dan Pembayaran Angsuran Pokok dan Bunga

Tahun ke-	Bulan	Penarikan Pokok Kredit	Pengembalian Pokok	Bunga Kredit	Sisa Kredit	Agenda/Target
0	1	35.000.000	0	0	35.000.000	<i>Grace period kredit pada masa renovasi</i>
	2	16.715.510	0	393.750	51.715.510	
	3	64.140.265	0	581.799	115.855.775	
	Sub-Total Tahun-0	115.855.775	0	975.549	115.855.775	
1	1	0	3.218.216	1.303.377	112.637.559	<i>Launching operasional</i>
	2	0	3.218.216	1.267.173	109.419.343	
	3	0	3.218.216	1.230.968	106.201.127	
	4	0	3.218.216	1.194.763	102.982.911	
	5	0	3.218.216	1.158.558	99.764.695	
	6	0	3.218.216	1.122.353	96.546.479	
	7	0	3.218.216	1.086.148	93.328.263	
	8	0	3.218.216	1.049.943	90.110.047	
	9	0	3.218.216	1.013.738	86.891.831	
	10	0	3.218.216	977.533	83.673.615	
	11	0	3.218.216	941.328	80.455.399	
	12	0	3.218.216	905.123	77.237.183	
Sub-Total Tahun-1	0	38.618.592	13.251.004	77.237.183		
2	1	0	3.218.216	868.918	74.018.967	
	2	0	3.218.216	832.713	70.800.751	
	3	0	3.218.216	796.508	67.582.535	
	4	0	3.218.216	760.304	64.364.319	
	5	0	3.218.216	724.099	61.146.103	
	6	0	3.218.216	687.894	57.927.888	
	7	0	3.218.216	651.689	54.709.672	
	8	0	3.218.216	615.484	51.491.456	
	9	0	3.218.216	579.279	48.273.240	
	10	0	3.218.216	543.074	45.055.024	
	11	0	3.218.216	506.869	41.836.808	
	12	0	3.218.216	470.664	38.618.592	
Sub-Total Tahun-2	0	38.618.592	8.037.494	38.618.592		
3	1	0	3.218.216	434.459	35.400.376	
	2	0	3.218.216	398.254	32.182.160	
	3	0	3.218.216	362.049	28.963.944	
	4	0	3.218.216	325.844	25.745.728	
	5	0	3.218.216	289.639	22.527.512	
	6	0	3.218.216	253.435	19.309.296	
	7	0	3.218.216	217.230	16.091.080	
	8	0	3.218.216	181.025	12.872.864	
	9	0	3.218.216	144.820	9.654.648	
	10	0	3.218.216	108.615	6.436.432	
	11	0	3.218.216	72.410	3.218.216	
	12	0	3.218.216	36.205	0	<i>pelunasan kredit</i>
Sub-Total Tahun-3	0	38.618.592	2.823.985	0		

Bank

Sumber: data yang diolah (2013)

Langkah penting terakhir dalam perancangan rencana keuangan adalah membuat laporan proyeksi keuangan. Laporan proyeksi keuangan adalah suatu laporan tertulis yang merupakan bentuk pandangan secara wajar mengenai posisi keuangan, kinerja dan arus kas perusahaan yang bermanfaat bagi sebagian besar kalangan pengguna laporan dalam rangka membuat keputusan-keputusan ekonomi serta menunjukkan pertanggungjawaban (*stewardship*) manajemen atas penggunaan sumber-sumber daya yang dipercayakan kepada mereka (IAI, 2009). Beberapa jenis laporan keuangan berdasarkan prakteknya adalah laporan laba rugi, neraca, dan arus kas (Kasmir dan Jakfar, 2010).

Laporan laba rugi (tabel 13) adalah suatu laporan yang sistematis tentang penghasilan, beban, laba-rugi yang diperoleh oleh suatu perusahaan selama periode tertentu (Munawir, 2010). Untuk membuat laporan laba rugi besarnya pendapatan harus diidentifikasi terlebih dahulu, yaitu dengan cara mengalikan harga jual per unit

dengan proyeksi penjualan jenis jasa dan produk yang telah dijelaskan pada bagian estimasi penjualan selama 5 tahun ke depan. Sedangkan harga pokok penjualan dan biaya operasional per tahun diambil dari tabel asumsi komposisi biaya (Tabel 11), untuk beban lain-lain seperti beban bunga diambil dari tabel skenario pengembalian pinjaman sedangkan beban dari provisi kredit diambil dari 1% dari total pinjaman bank. Berdasarkan hasil laporan laba rugi bengkel motor Henry selama 5 periode, keuangan bengkel motor Henry mengalami keuntungan yang terus meningkat dari setiap tahunnya.

Tabel 11. Asumsi Komposisi Pembiayaan

Uraian		Komposisi	Acuan
1.	I. Harga pokok penjualan		
a.	Barang dagangan	70,00%	Total Penjualan
b.	Fee marketing	2,50%	Total Penjualan
c.	Fee montir	5,00%	Pendapatan servis, variasi & ganti oli
2.	II. Biaya tetap		
a.	Gaji		
	1. Kepala bengkel	3.500.000	asumsi kenaikan 7,5%/thn
	2. Marketing	1.500.000	asumsi kenaikan 7,5%/thn
	3. Montir	450.000	asumsi kenaikan 7,5%/thn
	4. Kasir	1.000.000	asumsi kenaikan 7,5%/thn
b.	Pemasaran	2,50%	Total Penjualan
c.	ATK & perlengkapan kantor	0,50%	Total Penjualan
d.	Listrik, air, telepon,dll.	1,00%	Total Penjualan
e.	Biaya pelatihan	2,00%	Total Penjualan
f.	Biaya pemeliharaan	1,00%	Total Penjualan
g.	Pajak Penghasilan	28,00%	dari EBIT
3.	III. Asumsi Alokasi Sediaan, Piutang Usaha dan Kewajiban Lancar (Hutang Usaha)		
a.	Piutang usaha tahun ke-n	5,00%	dari total Penjualan tahun ke-n
b.	Sediaan tahun ke-n (7 hari x 12 bulan)	23,01%	dari total penjualan tahun ke (n-1)
c.	Kewajiban lancar (hutang dagang) tahun ke-n	0,50%	dari total Biaya Pokok Produksi thn ke-n

Sumber: data yang diolah (2013)

Setelah membuat laporan laba rugi selanjutnya adalah membuat laporan proyeksi neraca (tabel 14) yang menyajikan posisi keuangan usaha bengkel Henry pada akhir periode. Menurut Harahap (2009) neraca atau daftar neraca disebut juga laporan posisi keuangan perusahaan. Laporan ini menggambarkan posisi aset, kewajiban dan ekuitas pada saat tertentu. Neraca atau *balance sheet* adalah laporan yang menyajikan sumber-sumber ekonomis dari suatu perusahaan atau aset kewajiban-kewajibannya atau utang, dan hak para pemilik perusahaan yang tertanam dalam perusahaan tersebut atau ekuitas pemilik suatu saat tertentu.

Menurut Riyanto (2010) pada aktiva akan dibagi menjadi aktiva lancar dan tetap. Aktiva lancar yang berisi kas diambil dari proyeksi aliran kas sedangkan piutang dan persediaan akan diambil dari asumsi komposisi biaya (tabel 11). Aktiva tetap yang berupa peralatan, perlengkapan dan biaya renovasi diambil dari tabel kebutuhan dana (tabel 8) sedangkan untuk beban penyusutan aktiva diambil dari tabel acuan penyusutan aktiva (tabel 12). Bagian lain dari proyeksi neraca adalah

kewajiban dan modal (Riyanto, 2010) . Untuk kewajiban dibagi menjadi dua bagian yaitu kewajiban dagang yang diambil dari asumsi komposisi biaya (tabel 11) sedangkan kewajiban pinjaman diambil dari perhitungan pengembalian pinjaman.

Tabel 12. Acuan Penyusutan Aktiva

Biaya Penyusutan Aktiva					
No.	Daftar Aktiva	Nilai Perolehan	Umur Pakai (Tahun)	Nilai Sisa	Alokasi Biaya / Tahun
1.	Renovasi dan dekorasi tempat usaha	50.000.000	10	0%	5.000.000
2.	Peralatan bengkel	16.879.300	5	0%	3.375.860
3.	Perlengkapan penunjang usaha	7.000.000	5	0%	1.400.000
4.	Provisi kredit	1.158.558	5	0%	231.712
	Jumlah	75.037.858			10.007.572

Sumber: data yang diolah (2013)

Bagian terakhir dari proyeksi laporan keuangan adalah proyeksi aliran kas (tabel 15) yang bertujuan untuk mengetahui sisa akhir kas pada suatu akhir periode yang keluarannya akan dijadikan input untuk menyusun aktiva pada aset lancar (Kieso, Weygandt dan Warfield, 2011). Laporan arus kas akan menunjukkan tingkat efektivitas dan efisiensi penggunaan kas perusahaan. Laporan arus kas juga akan menunjukkan sumber-sumber pemasukan kas dan pengeluaran kas. Dengan laporan arus kas maka pihak-pihak yang berkaitan dengan perusahaan dapat mengambil keputusan yang tepat. Misalnya, apabila arus kas masuk lebih kecil daripada arus kas keluar tentu kondisi ini akan membawa perusahaan dalam kondisi defisit kas, dan hal tersebut tentu tidak baik untuk perusahaan.

Kondisi arus kas yang kecil dibandingkan dengan beban akan membuat kreditor kehilangan keyakinan atas perusahaan karena dianggap mengalami *financial distress* atau permasalahan keuangan. Dengan posisi kas yang memegang peranan yang sangat penting dalam kelanjutan perusahaan dapat dikatakan laporan arus kas juga memegang peranan yang sangat penting untuk perusahaan karena kegunaannya untuk menyajikan laporan aktivitas kas perusahaan, baik kas masuk maupun kas keluar serta sumber penerimaan dan pengeluaran kas. Dalam laporan aliran kas bengkel Henry, kas yang tersedia dari setiap periode mengalami kenaikan secara terus menerus pada setiap periodenya. Hal ini menandakan bengkel Henry mempunyai uang kas yang cukup untuk menandai biaya operasional untuk pengembangan rencana bisnis tersebut.

Tabel dibawah ini akan menunjukkan bagaimana perhitungan laporan laba rugi, laporan neraca, dan laporan arus kas dari bengkel motor Henry secara lengkap.

Tabel 13. Laporan Laba Rugi

Proyeksi Laporan Laba Rugi						
Uraian	Tahun ke-					
	0	1	2	3	4	5
Pendapatan dan Penjualan						
Service ringan	0	193.320.000	228.600.900	270.320.564	319.654.067	377.990.934
Ganti oli	0	200.480.000	237.067.600	280.332.437	331.493.107	391.990.599
Pembelian spare part dan aksesoris	0	94.600.000	111.864.500	132.279.771	156.420.830	184.967.631
Variasi sepeda motor	0	409.000.000	483.642.500	571.907.256	676.280.331	799.701.491
Service berat	0	677.500.000	801.143.750	947.352.484	1.120.244.313	1.324.688.900
Total Pendapatan dari Penjualan	0	1.574.900.000	1.862.319.250	2.202.192.513	2.604.092.647	3.079.339.555
Harga Pokok Penjualan						
Barang dagangan	0	1.102.430.000	1.303.623.475	1.541.534.759	1.822.864.853	2.155.537.688
Fee marketing	0	39.372.500	46.557.981	55.054.813	65.102.316	76.983.489
Fee montir	0	74.015.000	87.522.738	103.495.637	122.383.591	144.718.596
Sub - total Harga Pokok Penjualan	0	1.215.817.500	1.437.704.194	1.700.085.209	2.010.350.760	2.377.239.773
Labarugi) Kotor (Gross Operating Income)	0	359.082.500	424.615.056	502.107.304	593.741.887	702.099.781
Beban Operasional						
Biaya gaji :						
1. Kepala bengkel	0	42.000.000	45.150.000	48.536.250	52.176.469	56.089.704
2. Marketing	0	18.000.000	19.350.000	20.801.250	22.361.344	24.038.445
3. Montir	0	27.000.000	29.025.000	31.201.875	33.542.016	36.057.667
4. Kasir	0	12.000.000	12.900.000	13.867.500	14.907.563	16.025.630
Biaya pemasaran	0	39.372.500	46.557.981	55.054.813	65.102.316	76.983.489
Biaya ATK & perlengkapan kantor	0	7.874.500	9.311.596	11.010.963	13.020.463	15.396.698
Listrik, air, telepon, dll.	0	15.749.000	18.623.193	22.021.925	26.040.926	30.793.396
Biaya pelatihan	0	31.498.000	37.246.385	44.043.850	52.081.853	61.586.791
Biaya pemeliharaan	0	15.749.000	18.623.193	22.021.925	26.040.926	30.793.396
Biaya depresiasi	0	10.007.572	10.007.572	10.007.572	10.007.572	10.007.572
Sub-total Beban Operasional	0	219.250.572	246.794.919	278.567.922	315.281.447	357.772.785
Labarugi) Sebelum Bunga dan Pajak (Gross Op. Profit)	0	139.831.928	177.820.137	223.539.382	278.460.440	344.326.996
Beban lain-lain :						
1. Provisi kredit	1.158.558	0	0	0	0	0
2. Pembayaran bunga bank	975.549	13.251.004	8.037.494	2.823.985	0	0
Sub - total Beban Lain-lain	2.134.107	13.251.004	8.037.494	2.823.985	0	0
Labarugi) sebelum pajak	(2.134.107)	126.580.924	169.782.643	220.715.397	278.460.440	344.326.996
Beban pajak penghasilan	0	35.442.659	47.539.140	61.800.311	77.968.923	96.411.559
Labarugi) Bersih	(2.134.107)	91.138.265	122.243.503	158.915.086	200.491.516	247.915.437

Sumber: data yang diolah (2013)

Tabel 14. Laporan Neraca

Proyeksi Neraca (per 31 Desember)						
Uraian	Tahun ke-					
	0	1	2	3	4	5
AKTIVA						
A. Aset Lancar						
Kas	64.140.265	20.124.613	99.386.133	212.696.536	403.100.617	637.261.281
Piutang usaha	0	78.745.000	93.115.963	110.109.626	130.204.632	153.966.978
Sediaan	0	362.442.740	362.442.740	428.588.540	506.805.948	599.298.034
Total Aset Lancar	64.140.265	461.312.353	554.944.835	751.394.701	1.040.111.198	1.390.526.292
B. Aset Tetap						
Renovasi dan dekorasi tempat usaha	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000
Akumulasi Depresiasi	0	(5.000.000)	(10.000.000)	(15.000.000)	(20.000.000)	(25.000.000)
Peralatan bengkel	16.879.300	16.879.300	16.879.300	16.879.300	16.879.300	16.879.300
Akumulasi Depresiasi	0	(3.375.860)	(6.751.720)	(10.127.580)	(13.503.440)	(16.879.300)
Perlengkapan penunjang usaha	7.000.000	7.000.000	7.000.000	7.000.000	7.000.000	7.000.000
Akumulasi Depresiasi	0	(1.400.000)	(2.800.000)	(4.200.000)	(5.600.000)	(7.000.000)
Provisi Kredit	1.158.558	1.158.558	1.158.558	1.158.558	1.158.558	1.158.558
Akumulasi Depresiasi	0	(231.712)	(463.423)	(695.135)	(926.846)	(1.158.558)
Total Aset Tetap	75.037.858	65.030.286	55.022.715	45.015.143	35.007.572	25.000.000
Aset Lainnya	0	0	0	0	0	0
Total Aset	139.178.123	526.342.639	609.967.550	796.409.844	1.075.118.769	1.415.526.292
KEWAJIBAN & EKUITAS						
C. Kewajiban						
Kewajiban (Hutang) Lancar						
Hutang Dagang	0	6.079.088	7.188.521	8.500.426	10.051.754	11.886.199
Hutang Bank	115.855.775	77.237.183	38.618.592	0	0	0
Kewajiban Jangka Panjang	0	0	0	0	0	0
Total Kewajiban	115.855.775	83.316.271	45.807.113	8.500.426	10.051.754	11.886.199
D. Ekuitas						
Modal	25.456.455	354.022.210	352.912.777	417.746.671	494.412.752	585.070.393
Akumulasi Laba (Rugi)	(2.134.107)	89.004.158	211.247.661	370.162.747	570.654.263	818.569.701
Total Ekuitas	23.322.348	443.026.368	564.160.438	787.909.418	1.065.067.016	1.403.640.093
Total Kewajiban dan Ekuitas	139.178.123	526.342.639	609.967.550	796.409.844	1.075.118.769	1.415.526.292

Sumber: data yang diolah (2013)

Tabel 15. Laporan Arus Kas

Proyeksi Aliran Kas						
Uraian	Tahun ke-					
	0	1	2	3	4	5
Arus Kas dari Operasional						
Penerimaan kas	0	1.496.155.000	1.847.948.288	2.185.198.850	2.583.997.640	3.055.577.209
Pembayaran kas:						
1. Barang dagangan	0	(1.102.430.000)	(1.303.623.475)	(1.541.534.759)	(1.822.864.853)	(2.155.537.688)
2. Komisi	0	(113.387.500)	(134.080.719)	(158.550.450)	(187.485.907)	(221.702.085)
3. Gaji	0	(99.000.000)	(106.425.000)	(114.406.875)	(122.987.391)	(132.211.445)
4. Pemasaran	0	(39.372.500)	(46.557.981)	(55.054.813)	(65.102.316)	(76.983.489)
5. ATK & perlengkapan kantor	0	(7.874.500)	(9.311.596)	(11.010.963)	(13.020.463)	(15.396.698)
6. Listrik, air, telepon, dll.	0	(15.749.000)	(18.623.193)	(22.021.925)	(26.040.926)	(30.793.396)
7. Pelatihan	0	(31.498.000)	(37.246.385)	(44.043.850)	(52.081.853)	(61.586.791)
8. Pemeliharaan	0	(15.749.000)	(18.623.193)	(22.021.925)	(26.040.926)	(30.793.396)
9. Pajak	0	(35.442.659)	(47.539.140)	(61.800.311)	(77.968.923)	(96.411.559)
Total Kas Keluar	0	(1.460.503.159)	(1.722.030.681)	(2.030.445.871)	(2.393.593.559)	(2.821.416.546)
Kas Bersih dari Operasional	0	35.651.841	125.917.606	154.752.979	190.404.081	234.160.663
Arus Kas Non-Operasional						
Pinjaman bank	115.855.775	0	0	0	0	0
Modal sendiri	27.797.897	27.488.685	0	0	0	0
Belanja investasi	(77.379.300)	0	0	0	0	0
Kas Bersih dari Non-Operasional	66.274.372	27.488.685	0	0	0	0
Surplus (Defisit) Kas	66.274.372	63.140.526	125.917.606	154.752.979	190.404.081	234.160.663
Saldo Kas Awal	0	64.140.265	20.124.613	99.386.133	212.696.536	403.100.617
Kas Tersedia u/ Pmbayrn. Hutang&Kwjbkn.	66.274.372	127.280.791	146.042.219	254.139.112	403.100.617	637.261.281
Pembayaran bank						
Angsuran pokok	0	(38.618.592)	(38.618.592)	(38.618.592)	0	0
Pembayaran bunga	(975.549)	(13.251.004)	(8.037.494)	(2.823.985)	0	0
Provisi kredit	(1.158.558)	0	0	0	0	0
Pengembalian modal kerja awal	0	(55.286.582)	0	0	0	0
Saldo Kas Akhir	64.140.265	20.124.613	99.386.133	212.696.536	403.100.617	637.261.281

Sumber: data yang diolah (2013)

Setelah membuat laporan keuangan maka tahap penting lainnya dalam aspek keuangan adalah melakukan analisis kelayakan Investasi. Metode yang akan digunakan untuk melakukan penilaian investasi dalam penelitian ini adalah *Net Present Value*, *Modified Internal Rate of Return*, dan *payback period*. Sebelum menggunakan metode kelayakan tersebut maka diperlukan menentukan *Weight Average Cost of Capital* (WACC) terlebih dahulu. WACC adalah merupakan perhitungan *cost of capital* berdasarkan porsi *debt* (utang) dan *equity* (ekuitas) dari perusahaan (Brigham, Eugene, Houston, 2009). Komposisi modal pendanaan bengkel motor Henry akan dibagi menjadi dua kategori yaitu komponen modal sendiri dan komponen biaya utang.

Tabel 16. Penetapan Tingkat Diskonto Berdasarkan *Weighted Average Cost of Capital (WACC)*

Struktur Modal	Bobot	Biaya Modal	WACC
Equity (Modal Sendiri)	32,30%	8,00%	2,58%
Pinjaman/Utang	67,70%	13,5% x (1-28%): 9,72%	6,58%
Tingkat Diskonto :			9,16%

Sumber: data yang diolah (2013)

Berdasarkan tabel WACC, ditetapkan tingkat diskonto atau biaya rata-rata tertimbang modalnya sebesar 9,16 %. Selanjutnya, untuk menguji kelayakan dan risiko investasi usaha, dilakukan teknik pengujian *capital budgeting* dari analisis metode nilai sekarang bersih atau *Net Present Value (NPV)*, yang mengandalkan pada teknik arus kas yang didiskontokan. NPV merupakan elisih antara present value dari investasi dengan nilai sekarang dari penerimaan-penerimaan kas bersih di masa yang akan datang (Umar, 2005). Berikut merupakan implementasi NPV pada proyek bengkel motor Henry

Tabel 17. Analisis *Net Present Value (NPV)*

URAIAN	0	1	2	3	4	5
Kas tersedia	66.274.372	127.280.791	146.042.219	254.139.112	403.100.617	637.261.281
Saldo Kas Awal	0	(64.140.265)	(20.124.613)	(99.386.133)	(212.696.536)	(403.100.617)
Investasi						
Pinjaman Bank	(115.855.775)	0	0	0	0	0
Modal Sendiri	(27.797.897)	(27.488.685)	0	0	0	0
Net Cash Flow	(77.379.300)	35.651.841	125.917.606	154.752.979	190.404.081	234.160.663
PV of Net Cash Flow	(77.379.300)	32.658.864	105.663.425	118.958.740	134.076.512	151.046.095
Cumulative PV	(77.379.300)	(44.720.436)	60.942.989	179.901.729	313.978.241	465.024.337

Sumber: data yang diolah (2013)

Karena nilai NPV sebesar Rp 465.024.337,00 > 0, maka investasi dapat dijalankan (menguntungkan).

Metode penilaian investasi berikutnya adalah *Modified Internal Rate of Return (MIRR)*. MIRR adalah metode untuk menghitung tingkat bunga yang dapat menyamakan antara present value dari semua aliran kas masuk dengan aliran kas keluar dari suatu investasi proyek (Umar, 2005). Berdasarkan komposisi biaya modal dan aliran kas bersih maka MIRR dari proyek adalah sebesar 58% > dari WACC sehingga proyek layak untuk dijalankan. melalui perhitungan sebagai berikut:

$(Rp77.379.300,00) / (1+0,0916)^0 = [Rp35.651.84,00 + Rp 125.917.606,00 + Rp154.752.979,00 + Rp190.404.081,00 + Rp 234.160.663,00] / (1+MIRR)^5$.
MIRR yang didapat dari perhitungan adalah 58%.

Untuk mengetahui berapa maksimal waktu yang dibutuhkan untuk pengembalian total investasi yang telah dipergunakan, dilakukan perhitungan *payback period* dengan metode *discounted payback period* sehingga *net cash flow* akan didiskontokan dengan biaya modal (Umar, 2005).

Tabel 18. Analisis *Payback Period*

Tahun ke-	PV Net Cashflow	Investasi yang Ditutup	Kekurangan Penutupan	Waktu (Tahun)
1	32.658.864	32.658.864	138.483.493	1,00
2	105.663.425	105.663.425	32.820.068	1,00
3	118.958.740	32.820.068	0	0,28
	257.281.029	171.142.357		2,28

Sumber: data yang diolah (2013)

Waktu pengembalian modal kerja adalah 2 tahun 3 bulan atau kurang dari 3 tahun dari masa waktu pengembalian kredit modal kerja sehingga investasi tersebut layak untuk dijalankan.

KESIMPULAN

Beberapa kesimpulan yang dapat ditarik dari penyusunan rencana pengembangan bisnis bengkel motor Henry adalah:

1. Berdasarkan kondisi dan persaingan usaha saat ini maka strategi yang tepat diterapkan oleh bengkel motor Henry adalah strategi *economic of scale* dengan sasaran dan inisiatif strategi terhadap aspek pasar dan pemasaran, aspek teknis/operasional, aspek sumber daya manusia. Beberapa rekomendasi strategi yang perlu diterapkan guna mendukung sasaran strategi terhadap aspek-aspek bisnis tersebut adalah: (a) meningkatkan kegiatan promosi secara kontinu dalam bentuk promo diskon kepada pelanggan, sponsor kegiatan di lingkungan sekitar serta promo *outdoor* dalam bentuk pemasangan spanduk dan baliho; (b) pemberian jaminan garansi *service* bagi pelanggan; (c) melakukan renovasi dan perluasan tempat bengkel; (d) pengadaan perlengkapan dan peralatan bengkel secara lengkap sesuai dengan layanan yang diberikan; (e) peningkatan layanan penjualan jasa dan produk dengan menambah layanan modifikasi serta pengadaan oli, *spare part* dan aksesoris motor secara lengkap; (f) melakukan pelatihan dan pengembangan keterampilan mekanik bengkel secara kontinu.
2. Dari sisi investasi, rencana pengembangan bisnis bengkel Henry dikatakan memenuhi syarat kriteria kelayakan, hal ini dikarenakan
 - a. Nilai NPV dari aliran *cash flow* sebesar 465.024.375. Hal ini menandakan bahwa kondisi keuangan dari bengkel Henry bernilai positif sehingga pengembangan bisnis tersebut akan memberikan keuntungan jika terus tetap dikembangkan.
 - b. Persentase nilai MIRR sebesar 58 % menandakan bahwa rencana pengembangan bisnis tersebut layak untuk dijalankan. Hal ini dikarenakan persentase nilai MIRR tersebut telah melebihi persentase kebutuhan komposisi biaya modal sebesar 9,16 % .
 - c. Dari jangka waktu pengembalian modal (*Payback Period*) rencana pengembangan bisnis tersebut dikatakan cukup layak. Hal ini dikarenakan rentang waktu pengembaliannya cukup singkat yaitu selama 2 tahun 3 bulan atau berada di bawah jangka waktu

pengembalian kredit modal kerja untuk bisnis UKM yaitu sebesar 3 tahun.

SARAN

Beberapa saran yang dapat dijadikan bahan pertimbangan berdasarkan hasil dari penyusunan laporan rencana bisnis tersebut adalah sebagai berikut:

1. Agar implementasi strategi dapat berjalan dengan optimal, diharapkan pihak pengelola dapat membangun situasi yang kondusif dalam mengkomunikasikan setiap kebijakan dan strategi yang akan dijalankan. Dengan demikian, akan tumbuh rasa memiliki dan kesamaan kepentingan pada seluruh elemen organisasi di dalam mencapai target dan kinerja yang diharapkan.
2. Perencanaan pengembangan bisnis ini merupakan panduan di dalam menentukan langkah-langkah mencapai tujuan yang ditetapkan. Mengingat keterbatasan dalam beberapa asumsi dan metode penyusunannya, maka diperlukan kreativitas dan penguasaan permasalahan yang mendalam oleh pengelola yang akan melaksanakannya agar berbagai rencana strategi yang telah didefinisikan dapat terealisasi dengan optimal.
3. Dalam hal implementasi strategi perusahaan, perlu di dokumentasikan dengan baik berbagai indikator kinerja dan berbagai kendala teknis yang terjadi di setiap sector, sehingga dapat dijadikan bahan evaluasi secara berkelanjutan. Dengan demikian, tidak menutup kemungkinan bahwa masih diperlukan strategi turunan yang lebih detail sehingga perusahaan diharapkan dapat membentuk sebuah tim pengawas yang mengelola proses strategi ini menuju pencapaian tujuannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Daryanto. 2011. Sari Kuliah Manajemen Pemasaran. Bandung: PT Sarana Tutorial Nurani Sejahtera
- F. Brigham, Eugene dan F. Houston, Joel. 2009. Fundamentals of Financial Management; Dasar –dasar Manajemen Keuangan. Jakarta: Salemba Empat.
- Fred R. David. 2009. Manajemen Strategis. Jakarta: Salemba Empat.
- Fanggidae, Apriana H.J. 2006. “Strategi Pemasaran Pariwisata: Segmentation, Target Market, Positioning & Marketing Mix”, dalam Jurnal Usahawan Edisi 01/ Th. XXXV.
- Flippo, Edwin B. 2005. Manajemen Personalia Edisi Keenam. Jakarta: Raja Grafindo.
- Harahap, Sofyan Safri. 2009. Analisis Kritis Atas Laporan Keuangan. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- Heizer, Jay dan Barry Render. 2009. Operations Management – Manajemen Operasi. Edisi 9 Buku 1. Jakarta : Salemba Empat.
- Umar, H. 2005. Evaluasi Kinerja Perusahaan. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Ikatan Akuntan Indonesia. 2009. Standar Akutansi Keuangan. Jakarta: Salemba Empat.
- Kasmir. 2008. Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya. Jakarta: Raja grafindo Persada.

- Kashmir dan Jakfar. 2010. Studi Kelayakan Bisnis. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.
- Keller, Kevin L. 2007. Manajemen Pemasaran (Edisi ke-12, cetakan ke-1). Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Kieso, Weygandt, dan Warfield. 2011. Akuntansi Intermediate. Edisi Kedua Belas. Jakarta: Erlangga
- Kotler, Philip. 2005. Manajemen Pemasaran, Jilid 1 dan 2, PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Louis, E. Kurtz. 2008. Pengantar Bisnis Kontemporer. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. 2007. Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen (Edisi ke-3.). Jakarta: Salemba Empat.
- Munawir. 2010. Analisis Laporan Keuangan Edisi 4. Yogyakarta: Liberty.
- Rangkuti, Freddy. 2006. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis (Edisi ke -1, cetakan ke-13). Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Riyanto, Bambang. 2010. Dasar - dasar Pembelanjaan Perusahaan. Yogyakarta : BPFE.
- Robbins SP. 2007. Perilaku Organisasi. Jakarta: Salemba Empat.
- Suliyanto. 2010 . Studi Kelayakan Bisnis. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Wheelen, Thomas L. dan Hunger, J. David. 2008. *Concepts in Strategic Management and Business Policy: Achieving Sustainability*. New Jersey: Pearson Education.