

## **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](http://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 penyebaran 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

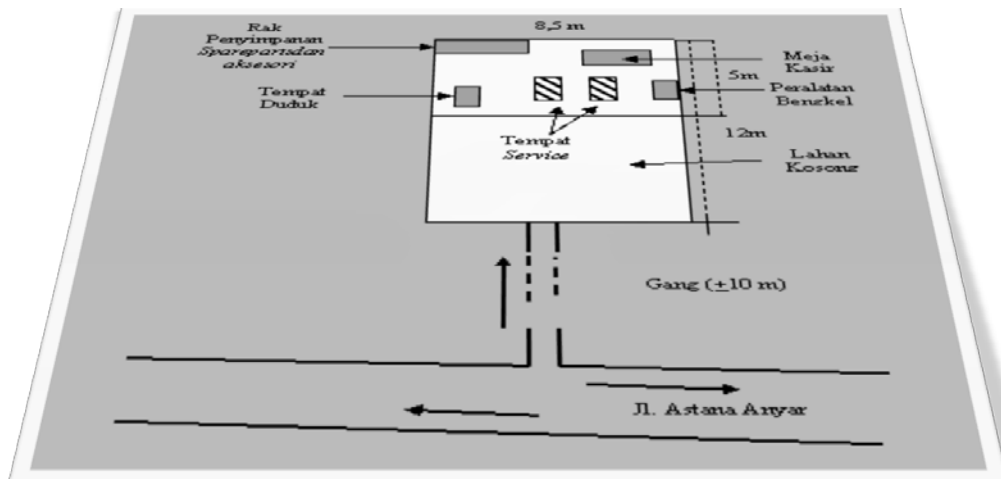
- b. Perancangan rencana aspek operasi.  
Perancangan pada bagian ini berhubungan dengan penentuan layout usaha, layanan produk dan jasa yang ditawarkan dan pengadaan perlengkapan dan peralatan yang dibutuhkan.
- c. Perancangan rencana aspek sumber daya manusia.  
Perancangan pada bagian ini berhubungan 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 aksesoris, 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 |
|----------------------------------------------------------------------|-------------|--------|----------------|
| <b>A. STRENGTH</b>                                                   |             |        |                |
| 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>B. WEAKNESSES</b>                                                 |             |        |                |
| 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            |
| <b>JUMLAH</b>                                                        | <b>1,00</b> |        | <b>2,70</b>    |

Sumber: data yang diolah (2013)

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

| <b>FAKTOR - FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL</b>                     | <b>BOBOT</b> | <b>RATING</b> | <b>BOBOT x RATING</b> |
|---------------------------------------------------------------|--------------|---------------|-----------------------|
| <b>C. OPPORTUNITIES</b>                                       |              |               |                       |
| 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                   |

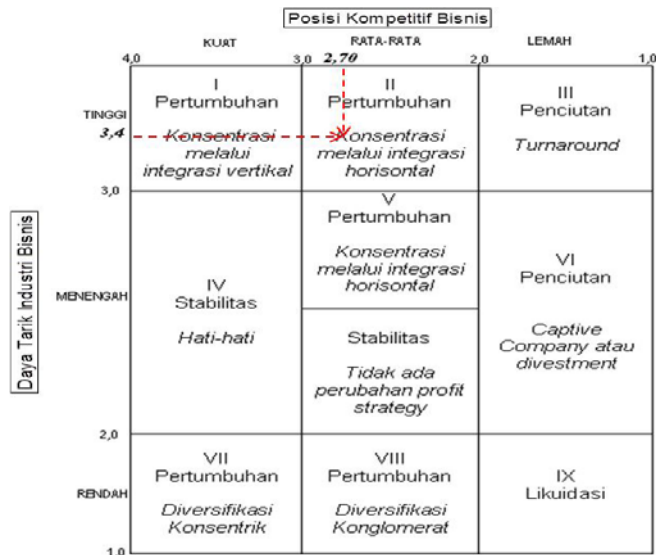
**Tabel 2.** EFAS ( *External Strategic Factor Analysis Summary*)

| <b>FAKTOR - FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL</b>                                | <b>BOBOT</b> | <b>RATING</b> | <b>BOBOT x RATING</b> |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------|-----------------------|
| <b>D. THREATS</b>                                                        |              |               |                       |
| 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                   |
| <b>JUMLAH TOTAL</b>                                                      | <b>1,00</b>  |               | <b>3,40</b>           |

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 aksesoris | 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*s), 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<br>Jasa atau<br>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 :

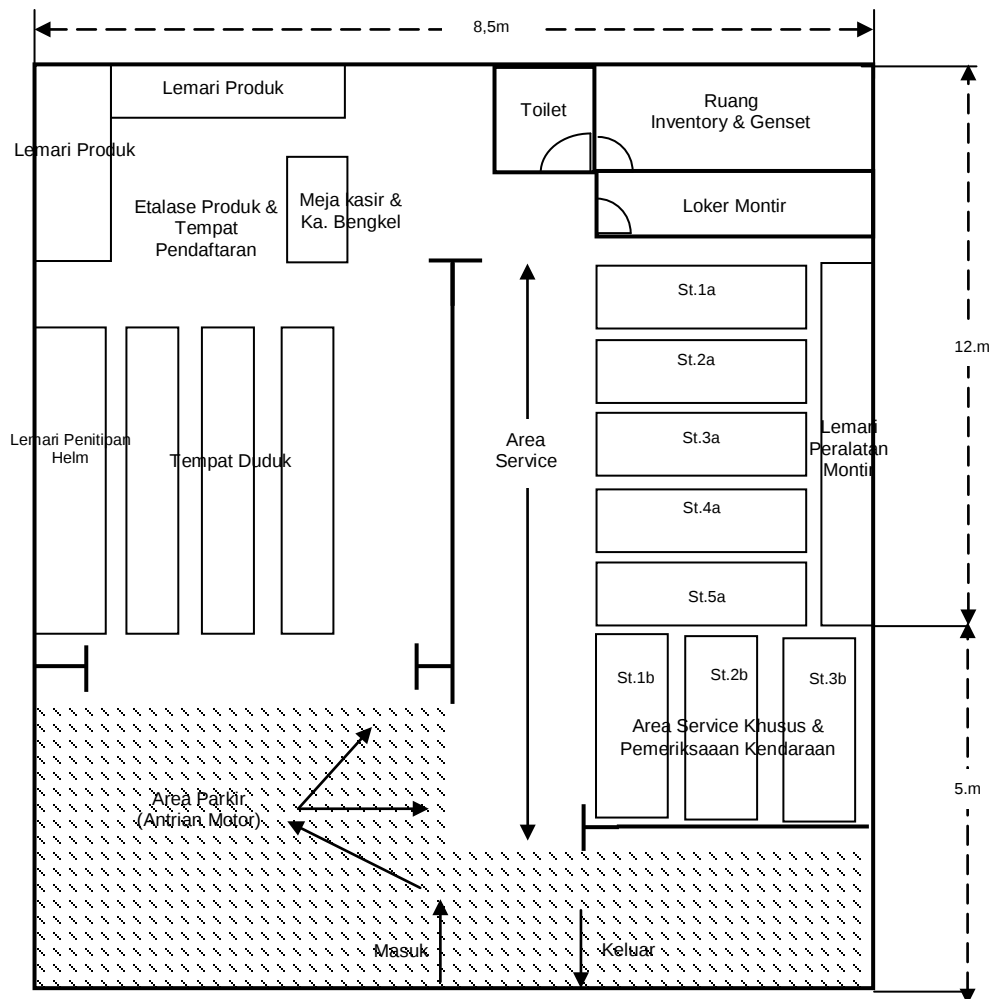
- Target pertumbuhan pelanggan diasumsikan meningkat 10%/thn
- Tingkat kenaikan harga/tarif diasumsikan mengikuti inflasi sebesar 7,5%/thn ( perkiraan inflasi akhir tahun 2013).

Setelah menentukan proyeksi penjualan yang dapat diterima bengkel Henry selama 5 tahun kedepan maka langkah selanjutnya adalah mendefenisikan 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> , <i>negosiasi</i> | 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        |                                               |
|           | <b>Sub-Total Tahun-0</b> | <b>115.855.775</b>     | <b>0</b>           | <b>975.549</b>    | <b>115.855.775</b> |                                               |
| 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         |                                               |
|           | <b>Sub-Total Tahun-1</b> | <b>0</b>               | <b>38.618.592</b>  | <b>13.251.004</b> | <b>77.237.183</b>  |                                               |
| 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         |                                               |
|           | <b>Sub-Total Tahun-2</b> | <b>0</b>               | <b>38.618.592</b>  | <b>8.037.494</b>  | <b>38.618.592</b>  |                                               |
| 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                  |                                               |
|           | <b>Sub-Total Tahun-3</b> | <b>0</b>               | <b>38.618.592</b>  | <b>2.823.985</b>  | <b>0</b>           | <i>pelunasan kredit</i>                       |

**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**

| <b>Biaya Penyusutan Aktiva</b> |                                    |                 |                    |            |                       |
|--------------------------------|------------------------------------|-----------------|--------------------|------------|-----------------------|
| 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             |
| <b>Pendapatan dan Penjualan</b>                             |             |               |               |               |               |               |
| 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 |
| <b>Total Pendapatan dari Penjualan</b>                      | 0           | 1.574.900.000 | 1.862.319.250 | 2.202.192.513 | 2.604.092.647 | 3.079.339.555 |
| <b>Harga Pokok Penjualan</b>                                |             |               |               |               |               |               |
| 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   |
| <b>Sub - total Harga Pokok Penjualan</b>                    | 0           | 1.215.817.500 | 1.437.704.194 | 1.700.085.209 | 2.010.350.760 | 2.377.239.773 |
| <b>Labarugi) Kotor (Gross Operating Income)</b>             | 0           | 359.082.500   | 424.615.056   | 502.107.304   | 593.741.887   | 702.099.781   |
| <b>Beban Operasional</b>                                    |             |               |               |               |               |               |
| 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    |
| <b>Sub-total Beban Operasional</b>                          | 0           | 219.250.572   | 246.794.919   | 278.567.922   | 315.281.447   | 357.772.785   |
| <b>Labarugi) Sebelum Bunga dan Pajak (Gross Op. Profit)</b> | 0           | 139.831.928   | 177.820.137   | 223.539.382   | 278.460.440   | 344.326.996   |
| <b>Beban lain-lain :</b>                                    |             |               |               |               |               |               |
| 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             |
| <b>Sub - total Beban Lain-lain</b>                          | 2.134.107   | 13.251.004    | 8.037.494     | 2.823.985     | 0             | 0             |
| <b>Labarugi) sebelum pajak</b>                              | (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    |
| <b>Labarugi) Bersih</b>                                     | (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             |
| <b>AKTIVA</b>                      |             |             |              |              |               |               |
| <b>A. Aset Lancar</b>              |             |             |              |              |               |               |
| 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>B. Aset Tetap</b>               |             |             |              |              |               |               |
| 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             |
| <b>Total Aset</b>                  | 139.178.123 | 526.342.639 | 609.967.550  | 796.409.844  | 1.075.118.769 | 1.415.526.292 |
| <b>KEWAJIBAN &amp; EKUITAS</b>     |             |             |              |              |               |               |
| <b>C. Kewajiban</b>                |             |             |              |              |               |               |
| 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    |
| <b>D. Ekuitas</b>                  |             |             |              |              |               |               |
| 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 |
| <b>Total Kewajiban dan Ekuitas</b> | 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               |
| <b>Arus Kas dari Operasional</b>                   |              |                 |                 |                 |                 |                 |
| 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)    |
| <b>Total Kas Keluar</b>                            | 0            | (1.460.503.159) | (1.722.030.681) | (2.030.445.871) | (2.393.593.559) | (2.821.416.546) |
| <b>Kas Bersih dari Operasional</b>                 | 0            | 35.651.841      | 125.917.606     | 154.752.979     | 190.404.081     | 234.160.663     |
| <b>Arus Kas Non-Operasional</b>                    |              |                 |                 |                 |                 |                 |
| 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               |
| <b>Kas Bersih dari Non-Operasional</b>             | 66.274.372   | 27.488.685      | 0               | 0               | 0               | 0               |
| <b>Surplus (Defisit) Kas</b>                       | 66.274.372   | 63.140.526      | 125.917.606     | 154.752.979     | 190.404.081     | 234.160.663     |
| <b>Saldo Kas Awal</b>                              | 0            | 64.140.265      | 20.124.613      | 99.386.133      | 212.696.536     | 403.100.617     |
| <b>Kas Tersedia u/ Pmbayrn. Hutang&amp;Kwjbkn.</b> | 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               |
| <b>Saldo Kas Akhir</b>                             | 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 :     |        |                        | <b>9,16%</b> |

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   | <b>465.024.337</b> |

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:

$$(\text{Rp}77.379.300,00) / (1+0,0916)^0 = [\text{Rp}35.651.84,00 + \text{Rp} 125.917.606,00 + \text{Rp}154.752.979,00 + \text{Rp}190.404.081,00 + \text{Rp} 234.160.663,00] / (1+\text{MIRR})^5$$
 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 Ditungup | 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.