

PERANCANGAN *BUSINESS PLAN* TOKO SEPEDA GARUDA BIKE SHOP

Aditya Dumadi, Farda Hasun, Muhammad Iqbal.

Jurusan Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri

Universitas Telkom

e-mail: aditya.dumadi@gmail.com, fardahasun@telkomuniversity.ac.id, muhiqbal@telkomuniversity.ac.id

Abstract

There is a change in trend of using bicycles, from transportation to a sport and recreation modes. It also becomes a healthy lifestyle. On the other hand, information technology today is more advanced, pushing business process which initially requires face to face transaction, to a deal using information technology or better known as the online transaction. This basis blazes a business opportunity to sell products of bicycle needs to a wider market. Currently, the apparels and spare parts products in the bicycle market in Indonesia is dominated by imported products. The development of the bicycle market raises some producers who create products locally that has good quality and has its own originality, especially in the apparel product category. Relating it with business opportunity, a store that specialized on selling good quality of apparel products which are made in Indonesia can be a point of difference and an identity of the store. A business plan is needed to run this business idea. The business concept in this research will rely on sales through offline store and online store. This research includes the business concept, feasibility study, and the last is settling a business plan for the business that has been declared as feasible. The analysis result for financial aspect is IDR 561.539.968,- of NPV, 37,142% of IRR, and payback period for 2,263 years. MARR referenced parameter investments at 21.98%. Based on the results, the business is considered as feasible for the financial aspect. The market, technical, and management feasibility, may also be declared as feasible. Business plan was prepared for the store named as Garuda Bike Shop.

Keywords: Business plan, Bicycle, Garuda Bike Shop, Feasibility Study, Business plan of Garuda Bike Shop

I. PENDAHULUAN

Jumlah pengguna sepeda di dunia mengalami peningkatan cukup signifikan setiap tahun. Data *Earth Policy Institute* menyebutkan bahwa produksi sepeda dunia sebesar 94 juta per tahun dalam kurun 1990-2002 telah meningkat menjadi 130 juta pada 2007, melampaui produksi mobil yang sebesar 70 juta. Indonesia merupakan negara yang memiliki pengguna sepeda yang cukup besar. Jumlah penjualan sepeda pada tahun 2010 mencapai 5 juta unit. Pada tahun 2011, jumlah penjualan sepeda tumbuh 30% menjadi 6,5 juta unit (Febrian, 2011). Pada data Badan Pusat Statistik (BPS), nilai impor sepeda tahun 2013 adalah sebesar US\$ 138,5 juta, melesat tajam 223,59% dari realisasi impor tahun 2012 sebesar US\$ 42,8 juta (Yogatama, 2014). Pertumbuhan pengguna sepeda di Indonesia juga disebabkan oleh dukungan regulasi pemerintah daerah yang menganjurkan pemakaian sepeda dan angkutan umum kepada masyarakatnya.

Besarnya animo masyarakat terhadap kegiatan bersepeda mengakibatkan munculnya berbagai kebutuhan bersepeda. Kebutuhan tersebut antara lain adalah kebutuhan akan sepeda itu sendiri, *spare parts*, dan perlengkapan *apparel* bersepeda. Kebutuhan *apparel* yang dimaksud adalah pakaian, tas, sepatu dan keperluan *outerwear* bersepeda lainnya. *Apparel* yang digunakan seseorang dapat sekaligus merepresentasikan dirinya sebagai orang yang memiliki ketertarikan pada sepeda, sehingga orang lain dapat mengetahui bahwa orang yang menggunakan *apparel* tersebut sedang menunjukkan gaya hidupnya.

Tingginya keminatan masyarakat pada aktivitas bersepeda, mendorong para *supplier* dan penjual produk kebutuhan sepeda untuk berlomba-lomba menawarkan produknya kepada penggemar sepeda. Saat ini produk-

produk kebutuhan sepeda didominasi oleh produk impor, khususnya pada kategori produk *spare part*. Namun terdapat juga beberapa produsen lokal yang masuk pada pasar sepeda dengan menawarkan produk buaatannya dan beberapa dari produk buatan produsen lokal tersebut memiliki kualitas yang baik dan memiliki orisinilitas tersendiri, khususnya pada produk *apparel*. Produk-produk *apparel* dalam negeri banyak yang memiliki kualitas produk yang baik dan dapat bersaing dengan produk impor. Tidak meratanya pemasaran dan penjualan produk-produk *apparel* buatan lokal menyebabkan kurangnya informasi kepada masyarakat penggemar sepeda tentang keunggulan produk dalam negeri serta menghilangkan kesempatan jual yang tinggi dari berbagai daerah di Indonesia.

Selanjutnya kebutuhan terhadap *spare parts* sepeda juga terus tumbuh seiring dengan diluncurkannya teknologi-teknologi baru oleh perusahaan pembuat sepeda dan *spare part*. Pertumbuhan kebutuhan ini juga didasari oleh keinginan individu pengguna sepeda yang menginginkan sepeda yang mumpuni untuk mengikuti gaya bersepedanya.

Saat ini konsep penjualan telah berkembang dari konsep *Offline Store* menjadi *Online store* atau *e-commerce*. Banyak toko yang telah memanfaatkan fasilitas internet untuk menjual produknya secara *online*. Perkembangan teknologi informasi berperan sangat penting dalam penerapan *e-commerce*. Namun *Offline Store* tetap menjadi pionir dalam sebuah perdagangan di Indonesia saat ini karena masyarakat Indonesia masih menyukai transaksi jual-beli secara tatap muka langsung antara pembeli dan penjual.

Pertumbuhan pesat pangsa pasar *e-commerce* di Indonesia cukup besar. Dengan jumlah pengguna internet pada tahun 2013 yang mencapai angka 71,19 juta orang

(APJII, 2013), pasar *e-commerce* menjadi tambang emas yang sangat potensial. Pertumbuhan ini juga didukung dengan data dari Kemenkominfo yang menyebutkan bahwa nilai transaksi *e-commerce* pada tahun 2013 mencapai angka 130 triliun rupiah. (Mitra, 2014).

Dari dasar-dasar yang telah dijabarkan sebelumnya mengenai bertambahnya jumlah pengguna sepeda, adanya tren yang menjadikan aktivitas bersepeda sebagai bagian dari gaya hidup, munculnya produk-produk *apparel* lokal yang berkualitas, dan meningkatnya volume perdagangan *online*, dasar-dasar tersebut membuka peluang usaha untuk membuat suatu bisnis yang menjual produk-produk *apparel* buatan dalam negeri dan *spare parts* sepeda. Konsep bisnis tersebut

juga dapat dilakukan secara *online* dan *offline*.

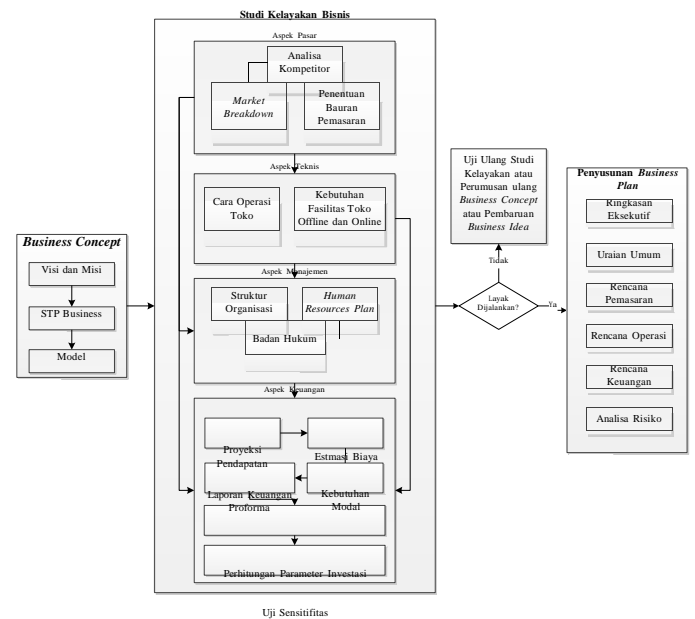
Website jual-beli dengan konsep B2C (*Business to Consumer*) yang menjual produk *apparel* sepeda buatan

dalam negeri dan *spare parts* sepeda belum banyak terdapat di Indonesia. Dari pengamatan peneliti, toko yang mengusung konsep toko *online* (B2C) dan *offline* secara bersamaan baru terdapat dua toko, yaitu Rodalink dan Formula Bike. Kompetitor utama adalah Rodalink yang memiliki outlet di hampir semua kota besar Indonesia dan memiliki kewenangan untuk menjual produk sepeda lokal merek Polygon dan beberapa produk sepeda impor. Rodalink juga menjual berbagai produk *spare parts* serta *apparel*. Pada toko Rodalink juga terdapat penjualan produk *apparel* lokal. Namun dari pengamatan peneliti terhadap Rodalink, produk *apparel* lokal yang dijual hanya dari merek polygon.

Dari dasar-dasar pengamatan yang telah dijabarkan sebelumnya, konsep bisnis pembuatan toko *Online* yang dipadukan dengan *offline store* serta dengan mengutamakan *apparel* lokal sebagai identitas toko tersebut dapat menjadi peluang usaha yang menarik. Dengan mengumpulkan produk-produk *apparel* yang berkualitas dari merek lokal pada satu toko, konsep tersebut dapat menjadikan suatu identitas pada toko sepeda. Sekaligus dapat menciptakan peluang untuk mendorong perkembangan produk-produk lokal sehingga dapat terus tumbuh dan bersaing dengan produk impor.

Menimbang konsep bisnis *Online store* dan *offline store* yang cukup kompetitif dari aspek persaingan pasar dan akan membutuhkan suatu infrastruktur yang kompleks serta pendanaan yang tidak sedikit, maka penyusunan *business plan* sangat dibutuhkan agar menjadi pedoman dasar untuk menjalankan bisnis ini. Dari dasar tersebut, maka pada penelitian ini akan disusun sebuah *Business plan* untuk mendirikan sebuah toko sepeda.

II. METODE PENELITIAN



Gambar 1 Model Konseptual

Dari penjelasan di latar belakang, dapat diketahui bahwa objek yang dibuat adalah *business plan* untuk pendirian usaha toko sepeda yang menjual produk *spare part* dan produk *apparel*. Model konseptual penelitian ini akan diawali dengan pendefinisian *business concept*, lalu studi kelayakan bisnis, dan diakhiri dengan penyusunan rencana bisnis atau *business plan* bila sudah dinyatakan layak. Bentuk model konseptual dalam diagram alur dapat dilihat pada Gambar 1.

Pada bagian *business concept* akan didefinisikan bagaimana konsep bisnis yang akan dibangun. Bagian ini terdiri dari penjabaran visi dan misi serta penjabaran *segmenting*, *targeting*, dan *positioning* dari bisnis yang akan dibuat.

Setelah mendefinisikan *business concept*, selanjutnya dilakukan studi kelayakan bisnis yang terdiri dari aspek pasar, aspek teknis, aspek manajemen, dan aspek keuangan.

Aspek pasar terdiri dari tiga bagian yang mencakup: (1) analisa kompetitor sebagai input bagi *market breakdown* dalam menimbang pasar sasaran, (2) *market breakdown* yang merupakan awal langkah penentuan perkiraan *demand* dengan menentukan pasar potensial, pasar tersedia, dan pasar sasaran, serta (3) analisa *marketing mix* 4P yang terdiri dari *product*, *price*, *promotion*, *place*.

Market breakdown merupakan cara memproyeksikan *demand* dengan menjabarkan terlebih dahulu analisis *market size* yang bertujuan untuk mengetahui seberapa besar ukuran pasar yang memiliki minat untuk membeli kebutuhan sepeda. Pada *Business plan* ini tidak terdapat data histori *demand* sebelumnya karena bisnis dengan konsep yang sama seperti *Business plan* pada penelitian ini belum berjalan, sehingga perlu dilakukan pendekatan untuk menentukan estimasi jumlah *demand* per produk yang akan dijual. Peneliti melakukan pendekatan tersebut

dengan metode rasio-rantai. Input data metode tersebut didapat dari hasil *market breakdown* dan pengumpulan

data *volume* pencarian kata kunci terhadap sub kategori produk *spare part* dan *apparel* melalui *google keyword planner*.

Setelah menjabarkan *market breakdown* dan estimasi *demand*, selanjutnya dilakukan analisa *marketing mix* yang tepat untuk melayani pasar yang dipilih. Peneliti menempatkan *marketing mix* pada tahap studi kelayakan karena *marketing mix* akan mendefinisikan strategi pemilihan *product*, *promotion*, *price*, dan *place/distribution channels* yang akan terkait dengan aspek teknis, aspek manajemen, dan aspek keuangan nantinya.

Aspek teknis terdiri dari cara operasi toko, kebutuhan sumber daya *online store* dan *offline store*, serta estimasi kapasitas pengelolaan produk dan penyimpanan produk.

Aspek manajemen mencakup struktur organisasi, *human resources plan*, dan badan hukum.

Tahap terakhir pada studi kelayakan adalah aspek keuangan. Aspek keuangan mencakup analisis aspek keuangan yang menyangkut toko sepeda yang diteliti, seperti proyeksi pendapatan, perkiraan kebutuhan modal, perkiraan biaya, laporan proforma keuangan, perhitungan parameter investasi, dan uji sensitivitas. Perhitungan parameter investasi memaparkan analisis aktivitas investasi perusahaan berupa *pay back period* (PBP), *net present value* (NPV), dan *internal rate of return* (IRR). Uji sensitivitas digunakan untuk melihat dampak dari suatu keadaan yang berubah-ubah terhadap hasil suatu analisis keuangan.

Setelah melakukan empat tahapan dari studi kelayakan maka selanjutnya dilakukan pengecekan apakah dari keempat aspek tersebut layak atau tidak. Jika tidak layak, maka perlu dilakukan pengujian kembali pada studi kelayakan. Bila pada studi kelayakan tetap menghasilkan kesimpulan tidak layak, maka perlu ada perubahan pada *business concept* atau bahkan pada *business idea*. Jika sudah menghasilkan kesimpulan layak untuk dijalankan, maka selanjutnya dilakukan penyusunan perencanaan bisnis atau *business plan*.

Penyusunan *business plan* terdiri dari tujuh bagian sesuai dengan sumber literatur yang digunakan sebagai dasar yaitu Solihin (2008), yaitu: (1) ringkasan eksekutif, (2) uraian umum, (3) rencana pemasaran, (4) rencana operasi, (5) rencana keuangan, dan terakhir (6) analisa resiko.

Ringkasan eksekutif mencakup seluruh informasi penting yang disajikan dalam suatu rencana bisnis baik yang mencakup uraian umum usaha, sumber daya manusia yang terlibat, aspek *marketing*, aspek produksi atau operasi, aspek keuangan, dan rencana kontijensi.

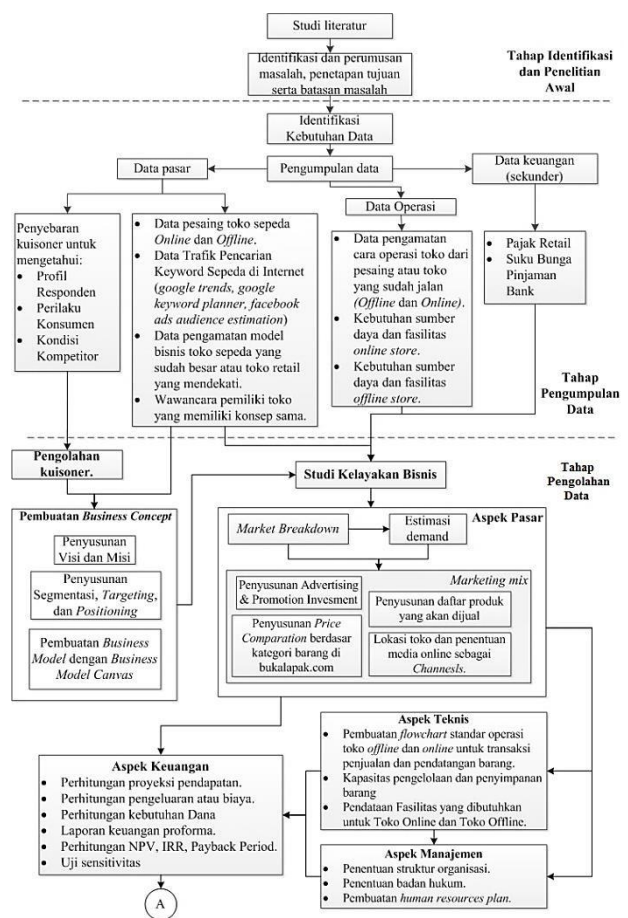
Uraian umum usaha memberikan informasi kepada para pembaca rencana bisnis untuk mengenali latar belakang pendirian usaha, nama perusahaan, jenis usaha situasi persaingan usaha, dan lokasi usaha. Uraian umum usaha merupakan bagian dari *business concept*. Dalam uraian umum akan ditambahkan juga lima uraian yang terdapat pada *business plan* untuk usaha yang baru akan dibangun (*start-up business*), yaitu: (1) model bisnis, (2) identifikasi peluang pasar, (3) sasaran pertumbuhan dan

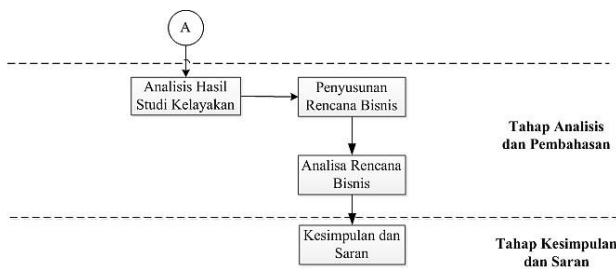
keuangan bisnis, (4) pembahasan bentuk legal organisasi dan kepemilikan, serta (5) profil tim manajemen dan organisasi. Penambahan model bisnis pada tahap ini merupakan inisiasi peneliti untuk memudahkan penjabaran sederhana mengenai bentuk atau gambaran bisnis yang akan dijalankan.

Pada perumusan rencana pemasaran terdapat dua aktivitas utama yaitu pemilihan pasar (*market selection*) dan pengembangan bauran pemasaran (*marketing mix*). Kedua aktivitas tersebut bertujuan agar perusahaan dapat memperoleh pasar sasaran yang memberi kontribusi bagi laba. Bagian rencana operasi menjabarkan desain operasi toko atau usaha, sumber daya manusia dan desain pekerjaan, serta penentuan persediaan dan perawatan yang akan dilakukan oleh perusahaan atau toko. Rencana keuangan terdiri dari kebutuhan modal awal dan proyeksi keuangan yang tertuang pada laporan laba rugi proforma, laporan arus kas proforma, dan laporan neraca proforma. Analisa resiko pada penelitian ini akan menjabarkan bagaimana toko mengantisipasi resiko yang akan datang dengan mempertimbangkan hasil dari uji sensitivitas.

Sistematika Pemecahan Masalah

Gambaran sistematika pemecahan masalah akan dilakukan mulai dari tahap identifikasi kebutuhan data, pengumpulan data, pengolahan data, analisis dan pembahasan, dan diakhiri dengan kesimpulan dan saran. Pemecahan sistematika permasalahan dapat dilihat pada Gambar 2.





Gambar 2 Kerangka Pemecahan Masalah

III. KONSEP BISNIS

Visi dan Misi

Berikut adalah visi dan misi toko yang akan dibangun pada penelitian ini.

Visi:

Menjadi *The Best E-commerce Website* yang berfokus pada penjualan *Apparel* sepeda dan *spare part* sepeda, serta mengangkat produk-produk kebutuhan sepeda asli dalam negeri ke pasar lokal hingga Internasional.

Misi:

1. Menjalankan kemitraan dengan *supplier*, perusahaan, atau UKM lokal yang memiliki produk berkualitas dan berkomitmen serta konsisten dalam menjalankan kemitraan.
2. Membangun *User friendly Website* dan mengembangkan pemasaran yang efektif serta efisien.
3. Menciptakan sistem rantai pasok *inbound dan outbound* barang yang efektif dan efisien.
4. Menjamin keamanan dan ketepatan waktu setiap transaksi.
5. Membangun *image* yang komunikatif dan bermanfaat pada setiap *content* pemasaran dalam usaha membangun dan mempertahankan citra perusahaan.

Penyebaran Kuesioner.

Untuk melakukan proses *segmenting*, *targeting*, dan *positioning* diperlukan data pasar yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner.

Penyebaran kuesioner juga diperlukan untuk masukan pada tahap-tahap pengolahan data pada penelitian ini. Ide bisnis yang telah dijabarkan pada bagian Pendahuluan menjadi dasar dari pembuatan kuesioner. Peneliti membutuhkan data dan informasi dari kondisi pasar yang akan dituju.

Populasi yang diambil pada penelitian ini adalah penggemar sepeda yang mempunyai akses ke internet dan media sosial. Namun peneliti tidak dapat menemukan data sekunder yang menunjukkan jumlah pasti dari populasi tersebut. Oleh karena itu peneliti melakukan pendekatan dengan mengambil populasi yang mendekati kriteria tersebut. Maka diambil populasi dari sebuah grup terbuka penggemar sepeda di Indonesia dengan ukuran populasi 53.661 orang. Ukuran sampel yang diambil untuk penyebaran responden adalah sebanyak 200 responden dari populasi.

Tahapan pengumpulan kuesioner adalah sebagai berikut:

1. Desain kuesioner
2. Penentuan sampel populasi
3. Uji validitas tahap pertama.
4. Penyebaran kuesioner
5. Pengolahan data pasar
6. Pengkodean kuesioner
7. Rekapitulasi data kuesioner
8. Uji validitas tahap kedua
9. Uji reliabilitas
10. Rekapitulasi karakteristik pasar

Segmenting

Pada tahap *segmenting* akan dilakukan pengelompokan segmen pasar yang akan mencerminkan situasi pasar untuk produk *spare part* sepeda dan *apparel* sepeda. Dasar dari penentuan segmentasi ini adalah dari demografi, *genre* sepeda, dan kelas produk. Penentuan segmen sasaran nantinya akan disesuaikan dengan kemampuan toko dalam menyediakan produk.

Dari pengumpulan data melalui kuesioner dapat diketahui persentase dari jawaban setiap pertanyaan, sehingga peneliti dapat mengetahui komposisi atribut dari setiap variabel yang dapat digunakan untuk menentukan segmen. Rekapitulasi kuesioner yang berkaitan dengan proses pengelompokan segmentasi dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Pendukung Pemilihan Segmen dari Rekapitulasi Hasil Kuesioner

Variabel	Atribut	Frequency	Percent
Jenis Kelamin	Laki-laki	196	98%
	Perempuan	4	2%
Pendapatan per bulan	< Rp. 1.500.000	4	2.00%
	Rp. 1.500.000 - Rp. 3.500.000	4	2.00%
	Rp. 3.500.001 - Rp. 6.500.000	45	22.50%
	Rp. 6.500.001 - Rp. 12.000.000	83	41.50%
	> Rp. 12.000.000	64	32.00%
Genre Bersepeda	Cross Country (XC)	110	55.00%
	All Mountain (AM)	32	16.00%
	Downhill / Free Ride	5	2.50%
	Roadbike	3	1.50%
	City Bike	46	23.00%
Harga sepeda yang dimiliki	Touring Bike	4	2.00%
	< Rp 1.500.000	4	2.00%
	Rp 1.500.000 - Rp 4.500.000	85	42.50%
	Rp 4.500.001 - Rp 10.000.000	77	38.50%
	Rp 10.000.001 - Rp 20.000.000,-	21	10.50%
> Rp 20.000.000,-	13	6.50%	

Keterangan:

1. Variabel pendapatan dapat merepresentasikan kelompok kemampuan pembeli.
2. Variabel genre bersepeda dapat merepresentasikan kelompok jenis kegiatan sepeda yang favorit dilakukan masyarakat.
3. Variabel harga sepeda yang dimiliki dapat merepresentasikan kelompok kelas produk, apakah termasuk produk kelas bawah (*low class*), kelas menengah (*mid class*), atau kelas atas (*high class*).

Targeting

Dari hasil kuesioner, terdapat kriteria segmen potensial yang telah dijabarkan sebelumnya. Peneliti menetapkan segmen sasaran seperti pada Tabel 2 dengan mempertimbangkan kemampuan toko yang dibangun dan *Supplier* untuk menyediakan produknya. Pertimbangan

tersebut juga disesuaikan dengan teori Peter & Olson (2014) yang memaparkan 3 kriteria utama dalam pengambilan keputusan strategi segmentasi yang akan diambil, yaitu:

1. Dapat diukur. Pemasar harus mampu mengukur ukuran dan ciri-ciri segmen.
2. Memiliki arti. Segmen yang berarti adalah segmen yang cukup besar untuk memiliki penjualan yang cukup dan potensi pertumbuhan untuk menawarkan laba jangka panjang.
3. Dapat dipasarkan. Segmen yang dapat dipasarkan ialah segmen yang dapat dijangkau dan dilayani dengan memberi keuntungan.

Dari ketiga kriteria itu maka peneliti mengambil data segmentasi yang sudah dijabarkan sebelumnya lalu melakukan pemilihan segmen yang dijadikan target pada *Business plan* toko yang akan dibangun pada penelitian ini. Hasil pemilihan segmen dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2 Segmen Sasaran

Variabel	Atribut	Frequency	Percent
Jenis Kelamin	Laki-laki	196	98%
Pendapatan	Rp. 3.500.001 - Rp. 6.500.000	45	22.50%
	Rp. 6.500.001 - Rp. 12.000.000	83	41.50%
	> Rp. 12.000.000	64	32.00%
Genre Bersepeda	Cross Country (XC)	110	55.00%
	All Mountain (AM)	32	16.00%
	Downhill / Free Ride	5	2.50%
	Roadbike	3	1.50%
	City Bike	46	23.00%
Harga sepeda yang dimiliki	Rp 1.500.000 - Rp 4.500.000	85	42.50%
	Rp 4.500.001 - Rp 10.000.000	77	38.50%
	Rp 10.000.001 - Rp 20.000.000,-	21	10.50%
	> Rp 20.000.000,-	13	6.50%

Keterangan pemilihan segmen yang dijadikan target:

1. Pada variabel jenis kelamin, peneliti memilih segmen laki-laki karena memiliki porsi persentase lebih besar.
2. Pada variabel pendapatan, peneliti memilih segmen pendapatan diatas Rp 3.500.000,- per bulan karena menurut peneliti pengguna sepeda pada segmen ini memiliki kemampuan untuk menysihkan pendapatannya untuk merawat bahkan melakukan *upgrade spare part* sepeda miliknya serta memiliki kemampuan untuk memenuhi kebutuhan *apparel* untuk kegiatan bersepedanya.
3. Pada variabel *genre* bersepeda, peneliti memilih segmen XC, AM, DH/FR, *roadbike*, *city bike*, dan *touring bike* karena dari pengamatan peneliti segmen-segmen ini dapat dilayani bersamaan dan terdapat produk yang dapat dipakai pada *genre* yang sama. Sehingga kecilnya persentase porsi pada segmen di variabel ini bukan berarti produk yang akan ditawarkan pada segmen ini kecil juga kesempatan terjualnya, namun produk tersebut bisa saja dibeli oleh peminat *genre* lain karena produk tersebut bisa dipakai untuk kegiatan bersepedanya.
4. Pada variabel harga sepeda yang dimiliki, peneliti memilih segmen harga sepeda diatas Rp

1.500.000,- karena menurut peneliti dengan seseorang memiliki sepeda dengan harga diatas Rp 1.500.000,- berarti orang tersebut sudah dapat menysihkan dana hidupnya untuk sebuah barang sekunder atau tersier..

Positioning

Untuk menerapkan *positioning*, hal pertama yang perlu dilakukan adalah menetapkan nama atau *brand* dari toko yang akan dibangun pada penelitian ini. Nama **Garuda Bike Shop** dipilih sebagai nama atau brand dari toko yang akan dibangun dan diteliti pada perancangan *business plan* ini. Sesuai dengan ide bisnis yang telah dijabarkan sebelumnya pada latar belakang, Garuda Bike Shop merupakan usaha bidang *retail* produk kebutuhan sepeda dalam kategori *spare part* dan *apparel (outwear)*. Garuda Bike Shop mengedepankan pada penjualan produk-produk *apparel* dari perusahaan atau UKM lokal indonesia yang memiliki kualitas baik dan memiliki konsistensi serta rekam jejak perusahaan yang baik sehingga hal tersebut dapat menjadi identitas dari Garuda Bike Shop dalam menghadapi persaingan pasar. Disamping penjualan *apparel*, dengan mengingat pasar sepeda yang cukup luas untuk dijangkau dengan penjualan *Online*, Garuda Bike Shop juga menyediakan penjualan *spare part* sepeda sehingga bisa meningkatkan kesempatan menjual dan mendapatkan profit yang lebih besar.



Gambar 3 Logo Toko Garuda Bike Shop

Pada Gambar 3 merupakan logo perusahaan yang menggambarkan produk yang dijual dan gambar kepala Garuda sebagai penegasan bahwa Garuda Bike Shop identik dengan ikon Indonesia, yaitu Garuda, yang akan memvisualisasikan visi perusahaan untuk mendistribusikan produk-produk lokal indonesia.

Peneliti juga membuat *tagline* “*Best place to upgrade your bicycle parts and suit your style with Indonesia apparel products*”.

IV. STUDI KELAYAKAN BISNIS

Setelah menjabarkan konsep bisnis, selanjutnya dilakukan studi kelayakan bisnis yang mencakup secara garis besar dua jenis, yaitu studi kelayakan ekonomi dan studi kelayakan teknis. Dua jenis studi kelayakan tersebut mengacu pada teori yang dijabarkan oleh Solihin (2008). Studi kelayakan teknis yang dimaksud adalah aspek pasar, aspek operasi, dan aspek manajemen. Selanjutnya aspek keuangan ditempatkan sebagai bagian dari studi kelayakan ekonomi.

Aspek Pasar

Aspek pasar diperoleh dengan pengumpulan dan pengolahan data kuesioner, data pengamatan, data wawancara, dan data pendukung sekunder lainnya.

Pengolahan aspek pasar terdiri dari *market breakdown*, perkiraan *demand*, dan penyusunan rencana *marketing mix*.

1. Market Breakdown

Pada tahap ini akan didefinisikan pasar potensial, pasar tersedia, dan pasar sasaran dari Garuda *Bike Shop*.

- Persentase pasar potensial pada penelitian ini adalah 100%.
- Pasar Tersedia.
Penghasilan atau kemampuan seseorang pada penelitian ini dapat dilihat pada variabel pendapatan dari hasil kuesioner. Akses pada penawaran ditujukan dengan kemampuan seseorang untuk mengakses internet karena penawaran pada bisnis yang dirancang pada penelitian ini akan lebih banyak memanfaatkan pemasaran melalui internet. Responden kuesioner pada penelitian ini diharuskan mengisi kuesioner melalui aplikasi google form via internet, sehingga bisa dikatakan semua responden yang terlibat pada pengisian kuesioner memiliki dan mampu mengakses internet.

Tabel 3 Hasil Kuesioner Variabel Pendapatan

Variabel	Pilihan Jawaban	Frequency	Percent
Pendapatan per bulan	< Rp. 1.500.000	4	2.00%
	Rp. 1.500.000 - Rp. 3.500.000	4	2.00%
	Rp. 3.500.001 - Rp. 6.500.000	45	22.50%
	Rp. 6.500.001 - Rp. 12.000.000	83	41.50%
	> Rp. 12.000.000	64	32.00%

Dengan melihat hasil rekapitulasi kuesioner di Tabel 3 pada bagian variabel pendapatan, serta mempertimbangkan produk-produk yang dapat disediakan oleh Garuda *Bike Shop*, maka segmen pendapatan yang lebih besar dari Rp 3.500.001 sesuai dengan segmen profil yang dituju oleh Garuda *Bike Shop*. Maka nilai persentase pasar tersedia adalah sebesar 96%.

- Pasar Sasaran
Besarnya persentase pasar sasaran akan ditentukan oleh pihak manajemen perusahaan dengan mempertimbangkan kemampuan perusahaan, hasil kuesioner penelitian, dan kondisi persaingan. Peneliti menetapkan persentase target sasaran sebesar 1% untuk kategori barang *spare part* dan 5% untuk kategori barang *apparel* dan dari pasar tersedia.

2. Perkiraan Demand

Dari proses *market breakdown* diketahui bahwa pasar potensial dari Garuda *Bike Shop* adalah 100% dari sampel yang diambil, pasar tersedia adalah 96% dari pasar potensial dan pasar sasaran 5% untuk kategori *apparel* (kecuali sub kategori produk tas sepeda 9%) serta 1% untuk kategori *spare part* dari pasar tersedia.

Tabel 4 Estimasi Demand

Populasi Responden Awal (A)	% Pasar Potensial A x 100% (B)	% Pasar Tersedia A x 100% x 96% (C)	Jumlah target pasar sasaran	
			%Pasar Sasaran Produk Spare (C x 1%)	%Pasar Sasaran Produk Apparel (C x 5%)
53,661	53,661	51,515	515	2,575

Tabel 4 menunjukkan jumlah pasar sasaran untuk kategori produk *spare part* pada pasar sasaran adalah sebesar 515 orang dan jumlah pasar sasaran untuk kategori produk *apparel* pada pasar sasaran adalah sebesar 2575 orang. Namun dari perhitungan simulasi tersebut terdapat kekurangan informasi yang krusial, yaitu tidak diketahui berapa estimasi *demand* dari produk-produk *spare part* dan *apparel* yang akan dilepas pada pasar sasaran. Estimasi tersebut hanya menunjukkan jumlah orang yang menjadi pasar sasaran, namun tidak diketahui jumlah estimasi *demand* produk *spare part* dan *apparel* yang akan dibeli oleh setiap orang pada pasar sasaran tersebut

Untuk menghindari asumsi berlebihan dalam menentukan estimasi *demand* produk *spare part* dan *apparel*, maka peneliti memanfaatkan data *google keyword planner* sebagai pendekatan. Setiap pencarian yang dilakukan oleh pengguna *search engine*, secara tidak langsung orang tersebut menunjukkan apa yang dibutuhkan (*needs*). Baik itu kebutuhan yang sebatas informasi produk tertentu atau memang ada kebutuhan untuk memiliki suatu produk, maka dengan dasar ini *google keyword planner* dimanfaatkan sebagai pendekatan untuk mengestimasi *demand* per produk.

Namun terdapat beberapa kategori barang yang tidak terekam di *keyword planner*, sehingga diperlukan asumsi atau perkiraan untuk mengisi perkiraan *demand* dari kategori barang yang tidak tersedia di *keyword planner*.

Hasil dari estimasi *demand* akan menjadi *input* bagi penentuan produk yang akan dijual dan bagi pengolahan aspek keuangan.

3. Penyusunan Rencana Marketing mix

Penyusunan rencana *marketing mix* atau bauran pemasaran pada penelitian ini dilakukan dengan empat bagian.

- Penyusunan daftar produk yang akan dijual. (*product*). Produk yang dijual terdiri dari 219 jenis barang.
- Penyusunan *price comparison (price)*. Peneliti melakukan komparasi harga setiap produk yang akan dijual dengan produk yang sejenis dan yang ada di pasar.
- Penyusunan rencana *advertising and promotion investment. (promotion)*. Garuda *Bike Shop* menerapkan *E-marketing* sebagai konsep promosinya.
- Penentuan media distribusi barang dan lokasi toko (*place*). Pada penentuan lokasi, peneliti melakukan analisa berdasar faktor rating. Dari analisa tersebut diputuskan lokasi toko akan berada di kecamatan Buah Batu, kota Bandung. Pada media online, peneliti akan memanfaatkan media *website, marketplace*, dan media sosial.

Aspek Teknis

Pada bagian ini akan dilakukan penjabaran mengenai cara operasi toko, kapasitas pengelolaan, dan daftar

kebutuhan fasilitas untuk pembangunan toko Garuda *Bike Shop*.

1. Cara Operasi Toko

Sebelum menentukan cara operasi toko Garuda *Bike Shop*, pengamatan dilakukan ke toko sepeda dan usaha yang memiliki konsep sama dengan Garuda *Bike Shop*. Setelah didapatkan data pengamatan tersebut, selanjutnya cara operasi toko Garuda *Bike Shop* disusun dengan melihat dan menyesuaikan dari data pengamatan. Terdapat delapan cara operasi yang dianggap krusial dalam mengoperasikan bisnis ini.

- Operasi proses pelayanan pelanggan membeli produk ke toko (*offline*).
- Operasi proses pelayanan pelanggan membeli produk melalui *Marketplace Website* bukalapak.com.
- Operasi proses pelayanan pelanggan membeli produk melalui media *online* selain bukalapak.com.
- Operasi proses pengajuan pengadaan barang untuk kategori barang beli-putus.
- Operasi proses pengadaan barang untuk kategori barang titip-jual (konsinyasi) oleh Garuda *Bike Shop* kepada *Supplier*.
- Operasi proses pengadaan barang untuk kategori barang titip-jual (konsinyasi) oleh *Supplier* kepada Garuda *Bike Shop*.
- Proses pengajuan *Supplier dropship* dan proses order *dropship*
- Operasi proses pelayanan komplain

2. Kapasitas Pengelolaan dan Penyimpanan Barang

Dari hasil wawancara dengan pemilik usaha Esgotado yang merupakan sebuah usaha yang memproduksi dan

menjual produk tas dan *apparel*, dalam satu hari setidaknya terdapat pengiriman barang sebanyak 50 barang. Pendiri Garuda *Bike Shop* sendiri juga

menyampaikan bahwa untuk usaha *spare part* yang sebelumnya pernah dilakukan dalam skala kecil, barang yang dapat dikelola sebanyak lima hingga dua puluh barang per hari kerjanya dan saat itu pendiri yang melakukan semua operasi sendiri dan dibantu oleh satu orang *helper*. Dengan informasi ini, estimasi kapasitas pengelolaan barang dalam satu hari pada Garuda *Bike Shop* adalah sebanyak 50 item per hari kerja atau sebanyak 1300 barang per bulan. Estimasi *demand* dari pengelolaan aspek pasar menaksir terdapat 855 produk hingga 1121 produk per bulan selama lima tahun berjalannya usaha.

Kapasitas penyimpanan barang ditentukan berdasarkan asumsi yang disesuaikan dengan pengalaman pendiri usaha. Hal ini diasumsikan karena dimensi produk (*spare part & apparel*) yang berbeda-beda, ada produk yang berdimensi besar dan ada yg kecil. Sehingga jika ingin diketahui kapasitas pasti perlu dilakukan perhitungan langsung pada setiap barang lalu dibandingkan dengan kapasitas ruang simpan. Pendiri toko dengan pengalamannya mengunjungi dan memperhatikan toko *supplier* dapat memperkirakan kapasitas wajar dari toko atau tempat usaha yang akan disewanya disandingkan

dengan daftar produk yang akan dijual. Kapasitas pada tempat usaha yang akan disewa diperkirakan mampu menampung 2000 item produk.

3. Kebutuhan Sumber Daya dan Fasilitas Toko Online dan Toko Offline

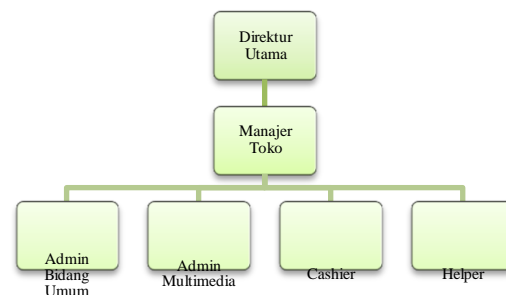
Sebelum menyusun daftar kebutuhan sumber daya dan fasilitas toko Garuda *Bike Shop*, pengamatan kembali dilakukan ke toko sepeda dan suatu usaha yang memiliki konsep sama dengan Garuda *Bike Shop*. Setelah didapatkan data pengamatan tersebut, selanjutnya daftar kebutuhan sumber daya dan fasilitas toko Garuda *Bike Shop* disusun dengan menimbang kebutuhan dasar dalam mewujudkan toko yang sesuai dengan konsep bisnis serta dengan melihat dan menyesuaikan dari data pengamatan.

Aspek Manajemen

Pada bagian ini terdiri dari penyusunan struktur organisasi, *human resource plan* yang termasuk didalamnya *job analysis* dan *job spesification*, serta penentuan badan hukum.

1. Penentuan Struktur Organisasi.

Struktur organisasi Garuda *Bike Shop* dapat dilihat pada Gambar 4. Struktur organisasi dibentuk berdasar pada fungsional atau fungsi-fungsi dasar bisnis Garuda *Bike Shop*, yaitu direktur utama, manajer toko, admin bidang umum, admin multimedia, *cashier*, dan *helper*.



Gambar 4 Struktur Organisasi Garuda *Bike Shop*

2. Penentuan Badan Hukum

Setelah menelaah beberapa literatur dan pengamatan pada beberapa usaha *start-up* yang sudah berjalan, maka ditentukan bahwa badan hukum yang cocok untuk Garuda *Bike Shop* adalah persekutuan komanditer atau lebih dikenal dengan CV. Pembentukan badan hukum dibutuhkan karena Garuda *Bike Shop* akan menjalin kerjasama dengan beberapa *supplier*, terutama dengan *supplier* yang akan menerapkan sistem konsinyasi dan *dropship*. Bila Garuda *Bike Shop* sudah berbadan hukum, maka *supplier* akan merasa aman bertransaksi dengan Garuda *Bike Shop* karena sudah dilindungi hukum.

3. Pembuatan *Human Resources Plan*

Pada bagian *human resources plan*, dijelaskan bagaimana Garuda *Bike Shop* menyusun *job analysis* yang terdiri dari *job description* dan *job specification*, serta jumlah personil dari posisi-posisi unit kerja bisnisnya.

Tabel 5 Jumlah Personil Kebutuhan Setiap Posisi Unit Kerja dan Masa Kontrak Kerja di Garuda Bike Shop

No.	Nama Jabatan	Jumlah	Waktu
1	Direktur Utama	1	2 tahun
2	Manajer Toko	1	2 tahun
3	Cashier	1	1 tahun
4	Admin Bidang Umum	2	1 tahun
5	Admin Multimedia	1	1 tahun
6	Helper	2	1 tahun

Aspek Keuangan

Aspek keuangan terdiri dari perkiraan pendapatan, daftar biaya operasional dan biaya investasi, estimasi kebutuhan dana, estimasi harga pokok penjualan, perhitungan pajak, penyusunan laporan keuangan proforma, perhitungan parameter investasi, dan pengujian sensitivitas.

Dari pengumpulan data anggaran dari aspek pasar, aspek teknis, dan aspek manajemen, maka didapatkan estimasi pendapatan, laba bersih, dan arus kas sebagai berikut:

1. Estimasi pendapatan

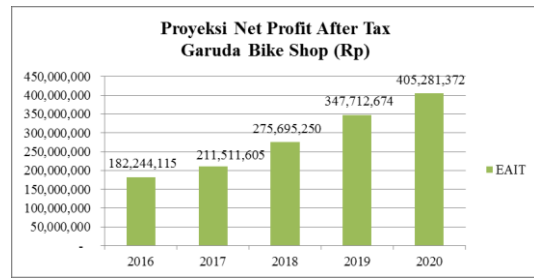
Dari hasil estimasi, pada tahun pertama Garuda Bike Shop akan mendapat pendapatan Rp 3.613.397.926,-. Lalu pada tahun berikutnya Garuda Bike Shop mengestimasi peningkatan *demand* sebesar 7% dari tahun sebelumnya. Grafik proyeksi pendapatan dapat dilihat pada Gambar 5.



Gambar 5 Grafik Proyeksi Total Pendapatan

2. Laba Bersih

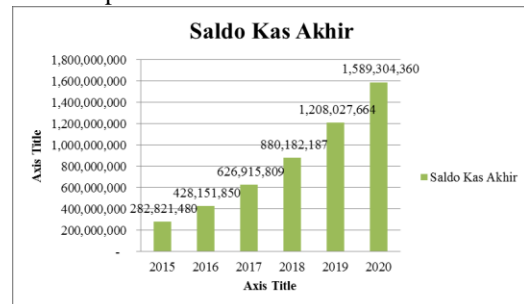
Pada analisis rugi laba, Garuda Bike Shop diproyeksikan akan mendapatkan laba bersih yang meningkat dari tahun kedua hingga tahun kelima. Persediaan awal diperkirakan sebesar 5% dari total biaya harga pokok penjualan dari produk yang dipasok sendiri oleh Garuda Bike Shop. Kenaikan laba bersih ini juga diiringi biaya operasional yang naik setiap tahunnya sebesar 6,4% mengikut inflasi tahun 2015. Grafik proyeksi laba bersih dapat dilihat pada Gambar 6.



Gambar 6 Grafik Proyeksi Net Profit After Tax (Laba Bersih)

3. Arus Kas

Aliran kas dibuat untuk periode 5 tahun ke depan (2016 – 2020). Analisis aliran kas berfungsi untuk melihat dan mengevaluasi adanya perubahan *cash* yang masuk dan *cash* yang keluar dalam pembukaan toko Garuda Bike Shop. Grafik proyeksi saldo kas pada laporan arus kas dapat dilihat pada Gambar 7.



Gambar 7 Grafik Arus Kas

V. ANALISIS DAN PENYUSUNAN BUSINESS PLAN

Analisis Hasil Studi Kelayakan

Pada analisis hasil studi kelayakan akan dibagi menjadi dua bagian dengan mengacu pada teori yang dijabarkan oleh Solihin (2008), yaitu analisis studi kelayakan ekonomi dan analisis studi kelayakan teknis.

Analisis Studi Kelayakan Ekonomi

1. NPV

Tabel 3 Perhitungan NPV

Tahun	Periode	NPV	NPV Kumulatif
2015	0	(383,248,980)	(383,248,980)
2016	1	176,757,475	(206,491,505)
2017	2	162,560,336	(43,931,169)
2018	3	166,777,551	122,846,382
2019	4	167,700,077	290,546,459
2020	5	270,993,508	561,539,968

Seperti yang dilihat pada Tabel 6, pada akhir periode investasi di tahun ke-5, diperoleh nilai NPV kumulatif akhir sebesar Rp 561.539.968 ,-. Karena nilai NPV di akhir tahun investasi > 0 maka dari segi investasi berdasarkan parameter NPV, pembukaan toko Garuda Bike Shop layak untuk dijalankan

2. IRR

Tingkat IRR yang dicapai untuk periode investasi 5 tahun adalah 37,142%. Dari nilai IRR pada akhir periode investasi tersebut dapat diartikan bahwa investasi untuk

bisnis yang akan dijalankan oleh Garuda *Bike Shop* ini dapat memberikan laju keuntungan 37,142%. Investasi ini dianggap layak karena nilai IRR pada akhir periode investasi melebihi tingkat MARR (*Minimum Attractive Rate of Return*) sebesar 21,98% yang merupakan tingkat pengembalian minimum yang diinginkan oleh pendiri Garuda *Bike Shop*.

3. Payback Period

Dari hasil perhitungan estimasi arus kas didapatkan *payback period* untuk Garuda *Bike Shop* adalah selama 2,263 tahun atau selama dua tahun lebih tiga bulan. Pada periode tersebut nilai kumulatif kas telah menunjukkan hasil positif sehingga dapat dikatakan bahwa waktu pengembalian dibawah usia investasi yang ditentukan di awal, yaitu selama 5 tahun. Sehingga investasi untuk pembukaan Garuda *Bike Shop* yang dinilai dengan metode *payback period* dapat dikatakan layak.

Dari hasil analisis studi kelayakan ekonomi yang diuji dengan metode NPV, IRR, dan *payback period*, perencanaan bisnis Garuda *Bike Shop* dapat dinyatakan layak secara ekonomi.

Analisis Studi Kelayakan Teknis

Studi kelayakan teknis akan melakukan penelaahan secara seksama menyangkut berbagai aspek yang akan menunjang kelancaran proses operasional perusahaan. Bagian studi kelayakan ini berfungsi untuk menganalisa dan mengevaluasi terhadap aspek yang berkaitan dengan rencana operasi bisnis Garuda *Bike Shop*, yaitu: (1) kelayakan pemasaran, (2) kelayakan teknis atau operasi, (3) kemampuan organisasi, dan (4) analisis persaingan.

Hasil analisis studi kelayakan teknis berdasarkan empat aspek tersebut menunjukkan perencanaan bisnis Garuda *Bike Shop* dapat dinyatakan **layak** untuk dijalankan secara teknis karena telah dijabarkan secara *detail* pada keempat aspeknya.

V. Penyusunan Business plan

Dari analisis kelayakan bisnis dinyatakan bahwa bisnis Garuda *Bike Shop* yang akan dibuat layak untuk dijalankan, baik ditimbang dengan kelayakan ekonomi maupun kelayakan teknis.

Tahap selanjutnya adalah penyusunan *Business plan* Garuda *Bike Shop*. Sesuai dengan teori yang dijabarkan oleh Solihin (2008), penyusunan *Business plan* bagi suatu *start-up business* bertujuan untuk merumuskan bagaimana agar usaha yang sudah layak ini dapat memiliki keunggulan bersaing dalam jangka panjang.

Elemen-elemen pada isi rencana bisnis ini adalah sebagai berikut:

1. Ringkasan eksekutif.
2. Uraian umum usaha.
3. Rencana pemasaran.
4. Rencana produksi atau rencana operasi.
5. Rencana sumber daya manusia.
6. Rencana keuangan.
7. Risiko-risiko utama yang dihadapi usaha di masa depan dan langkah antisipasi risiko

Isi dari setiap bagian diambil dari pengolahan aspek pasar, aspek teknis, aspek manajemen, dan aspek keuangan yang telah dijabarkan pada studi kelayakan sebelumnya.

VI. ANALISIS BUSINESS PLAN

Dari penyusunan rencana bisnis atau *Business plan* Garuda *Bike Shop* didapatkan beberapa perencanaan yang sangat krusial pada pencapaian target, khususnya pada *business concept* sebagai pondasi menjalankan bisnis, pemasaran sebagai faktor penting dalam pendapatan, dan langkah antisipasi risiko-risiko yang kemungkinan akan terjadi.

Analisa Business concept

Pada bagian ini akan dianalisa dan evaluasi kembali dasar penentuan *segmentating*, *targeting*, dan *positioning*. Hal ini diperlukan untuk menilai keoptimisan pencapaian target dari *business plan* yang telah disusun. Uraian secara *detail* diperlukan untuk mengetahui dan menilai sejauh mana penentuan STP dan model bisnis itu dibuat sehingga bisa menjadi dasar atau pondasi dalam pembangunan bisnis.

Pada tahap evaluasi segmentasi kembali dilakukan evaluasi dasar pemilihan segmen yang dilakukan pada penelitian ini. Dasar pemilihan segmen terdiri dari segmentasi geografis, demografi, dan perilaku. Variabel-variabel segmen yang diambil juga kembali di evaluasi dengan berdasar pada kriteria dasar pemilihan segmen yang dijabarkan oleh teori Peter & Olson (2014). Kriteria dasar tersebut adalah: (1) dapat diukur; (2) memiliki arti; dan (3) dapat dipasarkan. Evaluasi pada setiap variabel ini diperlukan untuk melihat apakah variabel dari setiap segmen dapat benar-benar dapat dijadikan dasar pengambil keputusan pemasaran

Pada tahap evaluasi *targeting* juga dilakukan evaluasi dasar pemilihan dari setiap atribut yang diambil dan dijadikan target segmen.

Tahap evaluasi *positioning* menjabarkan dasar pemilihan logo dan nama *brand* yang akan diusung pada perencanaan bisnis ini.

Analisa Strategi Bauran Pemasaran (Marketing mix)

Pada rencana pemasaran telah diestimasi *demand* yang akan dicapai setiap tahunnya. Untuk mencapai *demand* tersebut perlu dilakukan usaha-usaha pemasaran yang efektif yang terangkum pada bauran pemasaran. Evaluasi terhadap analisa bauran pemasaran dibutuhkan untuk menilai keoptimisan pencapaian target.

1. Evaluasi Aspek Produk

Evaluasi pada aspek produk menjabarkan bagaimana cara pemilihan produk yang akan dipasok. Produk yang akan dijual disesuaikan dengan penilaian pendiri toko dengan mempertimbangkan pemilihan produk yang memiliki tingkat *opportunity to sell* yang tinggi.

2. Evaluasi Aspek Harga

Harga yang ditetapkan oleh Garuda *Bike Shop* termasuk wajar. Seperti pada Tabel 7 yang

menunjukkan produk yang dijual berada lebih banyak pada harga yang normal di pasar.

Tabel 4 Posisi Harga Jual Produk Garuda Bike Shop

Posisi Harga	Jumlah item	Porsi
Harga Normal	182	83.11%
Di Atas Pasar	36	16.44%
Di Bawah Pasar	1	0.46%
Total	219	100%

3. Evaluasi Aspek Promosi

Garuda Bike Shop menerapkan pemasaran melalui internet dengan memanfaatkan konsep *E-Marketing*. Untuk lebih meyakinkan keefektifan *E-Marketing*, maka dilakukan wawancara dengan pemilik usaha Esgotado yang telah lebih dulu memanfaatkan *E-Marketing* dalam mencapai target penjualannya. Hasil dari wawancara tersebut menunjukkan pemanfaatan media iklan *facebook ads*, *google adwords*, dan *content marketing* cukup signifikan dalam pencapaian target penjualan. Maka dari itu rencana promosi Garuda Bike Shop memiliki keoptimisan dalam keefektifannya untuk menggunakan media promosi tersebut.

4. Evaluasi Aspek Saluran Distribusi

Penjualan produk oleh Garuda Bike Shop ditargetkan lebih dominan pada penjualan *online*, sehingga posisi lokasi yang tidak terlalu strategis bisa dikatakan cukup untuk mengakomodasi kegiatan operasional dan penjualan. Lokasi yang tidak terlalu strategis yang dimaksud seperti pada jalan Pelanduk, kecamatan Buah Batu, Kota Bandung. Lokasinya tidak berada persis di pinggir jalan utama Buah Batu, namun tidak terlalu jauh dari jalan utama tersebut.

Analisis Risiko

Data dari hasil pengolahan uji sensitivitas dimanfaatkan untuk mendefinisikan risiko. Analisa dititikberatkan pada variabel yang sangat sensitif bagi Garuda Bike Shop. Dari uji sensitivitas didapatkan lima variabel yang sangat sensitif dengan kriteria perubahan di bawah 25%.

1. Kenaikan Biaya Operasional

Perubahan +19,60% dari posisi awal menyebabkan kriteria kelayakan investasi menjadi tidak layak. Beberapa langkah antisipasi yang mungkin untuk dilakukan bila akan terjadi terjadi di masa depan adalah dengan menaikkan aktifitas pemasaran agar *demand* dan penjualan bertambah, atau bisa dengan menaikkan harga jual dengan memperhatikan posisi harga pasar terlebih dahulu.

2. Penurunan Demand (unit jual).

Perubahan -14,60% dari posisi awal menyebabkan kriteria kelayakan investasi menjadi tidak layak. Langkah antisipasi yang bisa dilakukan bila skenario ini akan terjadi adalah dengan meningkatkan kegiatan pemasaran khususnya promosi untuk mendorong ketertarikan pelanggan. Langkah lain juga dapat dengan menurunkan harga jual atau program diskon untuk

beberapa produk (tidak semua karena penurunan harga jual sangat sensitif).

3. Kenaikan Biaya Bahan Baku (Harga Pokok Penjualan).

Perubahan +2,40% dari posisi awal menyebabkan kriteria kelayakan investasi menjadi tidak layak. Nilai 1,30% sangat sensitif. Harga bahan baku terkait erat dengan *supplier*. Langkah antisipasi yang bisa dilakukan bila skenario ini akan terjadi adalah menaikkan harga jual dengan memperhatikan posisi harga di pasar. Langkah lain bisa dengan mencari *supplier* yang memiliki harga lebih murah.

4. Penurunan Harga Jual (semua produk).

Perubahan -2,10% dari posisi awal menyebabkan kriteria kelayakan investasi menjadi tidak layak. Tingkat perubahan pada tahap ini juga sangat sensitif karena berpengaruh langsung dengan profit toko yang didapat. Dengan kondisi seperti ini, sangat tidak disarankan toko melakukan penurunan harga jual secara bersamaan untuk semua produk. Mengingat produk yang dijual Garuda Bike Shop cukup banyak (219 jenis barang), pemilik toko disarankan untuk menurunkan harga jual beberapa produk yang memiliki margin yang cukup tinggi jika memang diharuskan untuk menurunkan harga jual.

5. Penurunan Harga Jual (semua produk spare part)

Perubahan -3,0% dari posisi awal menyebabkan kriteria kelayakan investasi menjadi tidak layak. Tingkat perubahan pada tahap ini juga sangat sensitif. Dengan kondisi seperti ini, sangat tidak disarankan toko melakukan penurunan harga jual secara bersamaan untuk semua produk *spare part*. Hal yang sama disarankan seperti skenario sebelumnya, yaitu dengan menurunkan harga jual beberapa produk yang memiliki margin yang cukup tinggi jika memang diharuskan untuk menurunkan harga jual, seperti diadakannya program diskon untuk menarik pelanggan.

6. Penurunan Harga Jual (semua produk apparel)

Perubahan -6,10% dari posisi awal menyebabkan kriteria kelayakan investasi menjadi tidak layak. Tingkat perubahan pada tahap ini juga sangat sensitif, namun lebih besar nilai pertambahannya dari dua skenario sebelumnya. Dengan kondisi seperti ini, sangat tidak disarankan toko melakukan penurunan harga jual secara bersamaan untuk semua produk *apparel*. Hal yang sama disarankan seperti skenario sebelumnya, yaitu dengan menurunkan harga jual beberapa produk yang memiliki margin yang cukup tinggi jika memang diharuskan untuk menurunkan harga jual, seperti diadakannya program diskon untuk menarik pelanggan.

VII. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Business Concept

Pada konsep bisnis telah dijabarkan visi dan misi, STP, dan *business model*nya. Toko sepeda yang akan dibangun bernama Garuda Bike Shop. Dari proses STP didapatkan target segmen seperti pada Tabel 1.

Dari target pasar diketahui atribut pendapatan pelanggan yang dituju di atas Rp 3.500.000,- sehingga Garuda Bike Shop dapat menjual produk-produk kelas menengah

hingga atas. Garuda *Bike Shop* menyediakan berbagai *spare part* dan *apparel* sepeda. Untuk membangun identitas yang unik, pada kategori produk *apparel*, Garuda *Bike Shop* hanya menjual *apparel* dalam negeri yang berkualitas. Sehingga Garuda *Bike Shop* dapat menjadi pendorong perkembangan industri *apparel* sepeda dalam negeri.

2. Studi Kelayakan Bisnis.

Kelayakan ekonomi yang didapat setelah menjabarkan kebutuhan dana investasi, perkiraan pendapatan, biaya operasional, dan laporan proforma keuangan berupa laporan laba rugi, laporan arus kas, dan neraca. Kelayakan ekonomi diukur dari penilaian parameter kelayakan investasi seperti PBP, NPV, dan IRR. Periode dalam pembuatan proyeksi keuangan ditetapkan selama 5 tahun. Adapun hasil perhitungan untuk menilai tingkat investasi adalah sebagai berikut:

NPV	: Rp 561.539.968
IRR	: 37,142%
PBP	: 2,263 tahun

Kebutuhan dana yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah sebesar Rp 383.248.980,-. Tingkat pengembalian keuntungan produk ini (*pay back period*) adalah selama dua tahun lebih tiga bulan.. Tingkat MARR yang dipakai sebagai acuan adalah sebesar 21,98%. Dari nilai NPV, IRR, dan PBP dapat dikatakan perencanaan pembukaan toko Garuda *Bike Shop* layak dijalani berdasar kelayakan ekonomi.

Aspek yang berkaitan dengan kelayakan teknis bisnis Garuda *Bike Shop*, yaitu: (1) kelayakan pemasaran, (2) kelayakan operasi atau teknis, (3) kemampuan organisasi, dan (4) analisis persaingan.

Pada aspek kelayakan pemasaran, didapatkan hasil *market breakdown* berupa pasar potensial sebesar 100%, pasar tersedia 96%, dan pasar sasaran sebesar 1% untuk kategori barang *spare part* dan 5% untuk kategori barang *apparel* dan dari pasar tersedia.

Pada aspek kelayakan teknis, organisasi dan persaingan telah dijabarkan secara *detail*. Hasil analisis studi kelayakan teknis berdasarkan empat aspek tersebut menunjukkan perencanaan bisnis Garuda *Bike Shop* dapat dinyatakan layak secara teknis untuk dijalankan karena telah dijabarkan secara *detail*.

3. Penyusunan *Business plan*

Penyusunan *Business Plan* telah dilakukan sesuai dengan Solihin (2011). Penyusunan *Business plan* dilakukan setelah studi kelayakan bisnis dinyatakan layak.

4. Analisis *Business plan*

Pada bagian ini dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

a. Penjabaran *segmentating*, *targeting*, dan *positioning* pada *business concept* telah dievaluasi pada setiap alasan pemilihan segmen yang dituju. Setiap alasan dari keputusan yang diambil disesuaikan dengan literatur dan ide bisnis yang diinginkan pendiri Garuda *Bike Shop*. Dengan penjabaran ini diharapkan konsep bisnis yang

dibuat dapat menjadi pondasi yang kuat dalam menjalankan bisnis Garuda *Bike Shop*.

b. Strategi bauran pemasaran telah dijabarkan secara *detail* dan disesuaikan dengan melakukan *benchmark* kepada strategi bisnis lain yang memiliki konsep bisnis yang mendekati dengan Garuda *Bike Shop*. Sehingga strategi bauran pemasaran yang akan diterapkan oleh Garuda *Bike Shop* dapat memiliki keoptimisan dalam mencapai target penjualan dari estimasi yang telah dilakukan pada *Business plan* ini.

c. Analisa risiko membuahakan beberapa langkahantisipasi dari perkiraan risiko yang akan terjadi. Dari hasil uji sensitivitas, Garuda *Bike Shop* harus mengantisipasi risiko bila terjadi perubahan pada penurunan *demand*, kenaikan biaya operasional, kenaikan biaya bahan baku, penurunan harga jual, dan penurunan harga jual. Keenam variabel tersebut memiliki sensitivitas yang sangat kecil terhadap perubahan yang dapat mengakibatkan tidak tercapainya kelayakan investasi.

Saran

Dari penelitian ini, saran yang dapat diberikan kepada pendiri Garuda *Bike Shop* adalah sebagai berikut.

1. Garuda *Bike Shop* harus dapat mencapai target penumbuhan penjualan setiap tahunnya minimal 7% dari tahun sebelumnya untuk dapat mencapai kondisi keuangan yang seperti diharapkan dalam perancangan *Business plan* ini.

2. Berdasarkan analisis sensitivitas, Garuda *Bike Shop* harus cermat dalam menghadapi perubahan kenaikan biaya bahan baku atau harga pokok penjualan dari *supplier* untuk dapat menjaga margin keuntungan yang sesuai agar menghindari timbal balik investasi dibawah tingkat pengembalian yang diharapkan (MARR).

3. Lalu pada harga jual, tidak memungkinkan penurunan harga pada keseluruhan produk. Sehingga bila Garuda *Bike Shop* ingin menurunkan harga untuk menarik minat beli pelanggan, Garuda *Bike Shop* dapat melakukan penurunan harga untuk beberapa item. Pendiri toko sangat tidak dianjurkan untuk menurunkan harga jual pada semua produk, baik keseluruhan produk ataupun seluruh produk kategori *apparel* atau *spare part* secara bersamaan

4. Berdasarkan *positioning* yang diinginkan Garuda *Bike Shop*, pendiri toko disarankan agar dapat merangkul dan mengajak pemilik produk atau merek *apparel* lokal yang belum menjadi *supplier* Garuda *Bike Shop* untuk menjalin hubungan kerja sama. Hal itu dibutuhkan agar produk *apparel* yang dijual Garuda *Bike Shop* dapat semakin beragam dan semakin dikenal sebagai toko sepeda yang tidak hanya menjual *spare part*, namun juga menjual produk *apparel* buatan Indonesia yang berkualitas.

Saran untuk penelitian selanjutnya adalah:

1. Untuk menghindari penyimpangan proyeksi dari kondisi real dimasa depan, diperlukan data sekunder pendukung lebih banyak dan dari sumber yang terpercaya.

2. Untuk penelitian pada pembangunan bisnis baru, perlu dilakukan *benchmark* dari bisnis yang sejenis lebih banyak lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- APJII. (2015, 03 23). *Pengguna Internet Indonesia Tahun 2014, Sebanyak 88,1 Juta (34,9%)*. Retrieved 10 29, 2015, from Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia: <http://www.apjii.or.id/>
- Chaffey, D. (2009). *E-Business and E-Commerce Management: Strategy, Implementation, and Practice (fourth edition)*. Essex UK: Pearson Education Limited.
- Chaffey, D., & Smith, P. (2008). *eMarketing eXcellence, Planning and Optimizing Your Digital Marketing*. Burlington: Butterworth-Heinemann (BH), imprint of Elsevier.
- Coles, L. (2015). *Marketing with Social Media - 10 Easy Steps to Success for Business*. Melbourne: John Wiley & Sons Australia Ltd.
- Crawford, C. M., & Di Benedetto, A. C. (2000). *New Products Management, Six Edition*. Boston: The Irwin/McGraw-Hill.
- Dr. Ir. Susinggih Wijana, M. (2012). *Modul Perancangan Pabrik: Penentuan Lokasi Pabrik*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Febrian, H. (2011, Oktober Senin). *Penjualan sepeda diprediksi menyentuh 6,5 juta unit*. Retrieved Desember Jumat, 2014, from Kontan.co.id: <http://industri.kontan.co.id/news/penjualan-sepeda-diprediksi-menyentuh-65-juta-unit-1>
- Ir. Fi. Titik Wijayanti, M. (2014). *Marketing Plan! Dalam Bisnis*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Keown, A. J., Martin, J. D., Petty, J. W., & Scoot, D. F. (2005). *Financial Management: Principles and Applications, Tenth Edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2008). *Manajemen Pemasaran, Edisi Ketiga Belas*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Malhotra, N. K., & Birks, D. (2007). *Marketing Research : an Applied Approach, 3rd edn*. London: Prentice Hall Inc.
- Miller, S. A. (2015). *Inbound Marketing for Dummies*. New Jersey: John Wiley & Sons, inc.
- Mitra, W. (2014, September 16). *Data Statistik Mengenai Pertumbuhan Pangsa Pasar E-Commerce di Indonesia Saat Ini*. Retrieved Januari 8, 2015, from Startupbisnis.com: <http://startupbisnis.com/data-statistik-mengenai-pertumbuhan-pangsa-pasar-e-commerce-di-indonesia-saat-ini/>
- Nisfiannoor, M. (2009). *Pendekatan Statistika Modern untuk Ilmu Sosial*. Jakarta: Penerbit Salemba Humanika.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Peter, J., & Olson, J. (2014). *Consumer Behavior & Marketing Strategy (2nd Book)*. Jakarta: McGraw-Hill (asia) & Salemba Empat.
- Pinson, L. (2003). *Anatomy of a Business plan*. Jakarta: Penerbit Canary.
- Porter, M. E. (1989). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining, Superir Performance*. Free Press.
- Putra, F. M. (2013). *Analisis Kelayakan Investasi Pembukaan Cabang Rumah Makan Ayam Madu SiBangkong Ditinjau dari Aspek Pasar, Teknis, dan Finansial untuk Pasar di Kota Bandung*. Bandung: Institut Teknologi Telkom.
- Ramadhani, R. R. (2014). *Analisis Kelayakan Investasi Workshop Vow Denim Ditinjau dari Aspek Pasar, Aspek Teknis, dan Aspek Financial*. Bandung: Telkom University.
- Rangkuti, F. (2010). *BISNIS PLAN*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, F. (2011). *Riset Pemasaran*. Jakarta: PT Gramedia.
- Sekaran, U. (2006). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach, 5th edn*. Toronto: John Wiley & sons Inc.
- Solihin, I. (2008). *Memahami Business plan*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Yogatama, B. K. (2014, Oktober Rabu). *Polygon mengejar porsi penjualan ekspor 50%*. Retrieved Januari Kamis, 2015, from Kontan.co.id: <http://industri.kontan.co.id/news/polygon-mengejar-porsi-penjualan-ekspor-50>