



UNIVERSITAS INDONESIA

***BUSINESS PLAN* DAN PENERAPAN WARALABA PADA
USAHA AYAM PENYET MILIK CV MENTARI**

TESIS

**YOGA NUGROHO
0806480271**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
2010**



UNIVERSITAS INDONESIA

***BUSINESS PLAN* DAN PENERAPAN WARALABA PADA
USAHA AYAM PENYET MILIK CV MENTARI**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen**

**YOGA NUGROHO
0806480271**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
KEKHUSUSAN MANAJEMEN KEUANGAN
JAKARTA
2010**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Yoga Nugroho

NPM : 0806480271

Tanda Tangan :

Tanggal : 5 Juli 2010

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : **Yoga Nugroho**
NPM : 0806480271
Program Studi : **Magister Manajemen**
Judul Tesis : *Business Plan* dan Penerapan Waralaba Pada Usaha
Ayam Penyet Milik CV Mentari

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar **Magister Manajemen** pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Imo Gandakusuma, MBA ()
Penguji : Eko Rizkianto, ME ()
Penguji : Rafika Yuniasih, MSM ()

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 5 Juli 2010

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan karya akhir yang berjudul “**Business Plan dan Penerapan Waralaba Pada Usaha Ayam Penyet Milik CV Mentari**” dengan baik. Penulisan karya akhir ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen program studi Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Penulis menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan karya akhir ini, sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan karya akhir ini. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

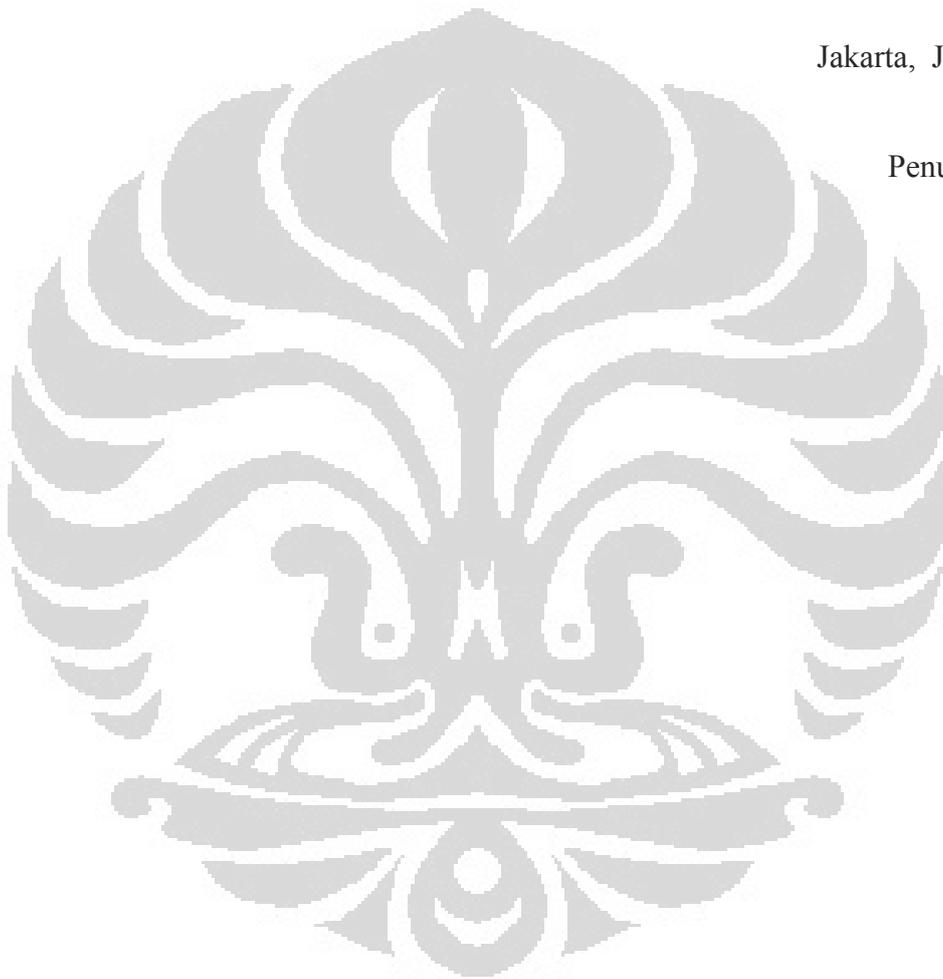
1. Bapak Imo Gandakusuma, MBA, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan penulis dalam penyusunan karya akhir ini.
2. Bapak Eko Rizkianto, ME dan Ibu Rafika Yuniasih, MSM selaku dosen penguji atas segala kritik dan saran dalam penyempurnaan karya akhir ini.
3. Papa dan Mama untuk doa, kasih sayang, dan kesabaran, serta dukungan moral dan materil yang selalu diberikan kepada penulis.
4. Bapak Prof. Rhenald Kasali, Ph.D selaku direktur MM-FEUI dan seluruh tim dosen yang telah memberikan ilmu dan pengalaman berharga sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikannya di MM-FEUI dengan baik.
5. Stevie Duma V atas diskusi serta kesabaran, perhatian, dan kasih sayang yang telah diberikan kepada penulis selama ini.
6. Argo, Angga, dan Agil, adik-adik penulis yang selalu menjadi semangat dan inspirasi penulis.
7. Teman-teman D082 yang selalu memberi masukan kepada penulis baik selama masa pendidikan ataupun dalam penyusunan karya akhir ini.

8. Ibu Mini, Bapak Harino, Bapak Rusmanto, Bapak Herman, dan Bapak Budi serta seluruh staf dari MM-FEUI yang selalu memberikan kemudahan bagi penulis selama menempuh pendidikan di Universitas Indonesia.

Akhir kata, penulis berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga karya akhir ini dapat memberi sumbangan ilmu pengetahuan untuk civitas Universitas Indonesia.

Jakarta, Juli 2010

Penulis



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN
PUBLIKASI KARYA ILMIAH**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Yoga Nugroho
NPM : 0806480271
Program Studi: Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

***Business Plan dan Penerapan Waralaba Pada Usaha Ayam Penyet
Milik CV Mentari***

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di: Jakarta
Pada tanggal: 5 Juli 2010
Yang menyatakan

(Yoga Nugroho)

ABSTRAK

Nama : Yoga Nugroho
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : *Business Plan* dan Penerapan Waralaba pada Usaha Ayam
Penyet Milik CV Mentari

Saat ini, ayam penyet merupakan salah satu makanan yang sedang berkembang di Medan. Karya akhir ini dibuat untuk mengetahui sejauh mana prospek dari usaha tersebut. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif dalam pengolahan data. Pembahasannya meliputi analisis perusahaan, analisis industri dan persaingan, analisis pelanggan dan produk, rencana pemasaran, rencana operasi, struktur manajemen, rencana keuangan, dan penerapan program waralaba. Secara finansial, hasil penelitian ini layak berdasarkan nilai empat kriteria investasi. Hasil dari penelitian ini menyarankan pemilik CV Mentari untuk segera merealisasikan rencana bisnis tersebut sebelum didahului oleh pihak lain atau sebelum berubahnya selera masyarakat kota Medan terhadap ayam penyet.

Kata Kunci:

Business plan, NPV, IRR, Waralaba

ABSTRACT

Name : Yoga Nugroho
Study Program : Master of Management
Title : *Business Plan and Franchise Implementation to
“Ayam Penyet” by CV Mentari*

Currently, “ayam penyet”, the special Indonesian fried chicken, has a growing market in Medan. This final paper was made as a further exploration in the feasibility of this prospect. Both qualitative and quantitative method were used in the completion of this paper. Essentially, it is a final business plan that covers all the required aspects to launch this venture successfully such as company analysis, industry and competition analysis, customer and product analysis, marketing plan, operation plan, management plan, financial plan, and franchise implementation plan. The study showed that the proposed plan has fulfilled that four investment criteria financially. Therefore, it was suggested to implement as soon as possible before the trend of customers changes and even the idea stolen.

Keywords:

Business plan, NPV, IRR, Franchise

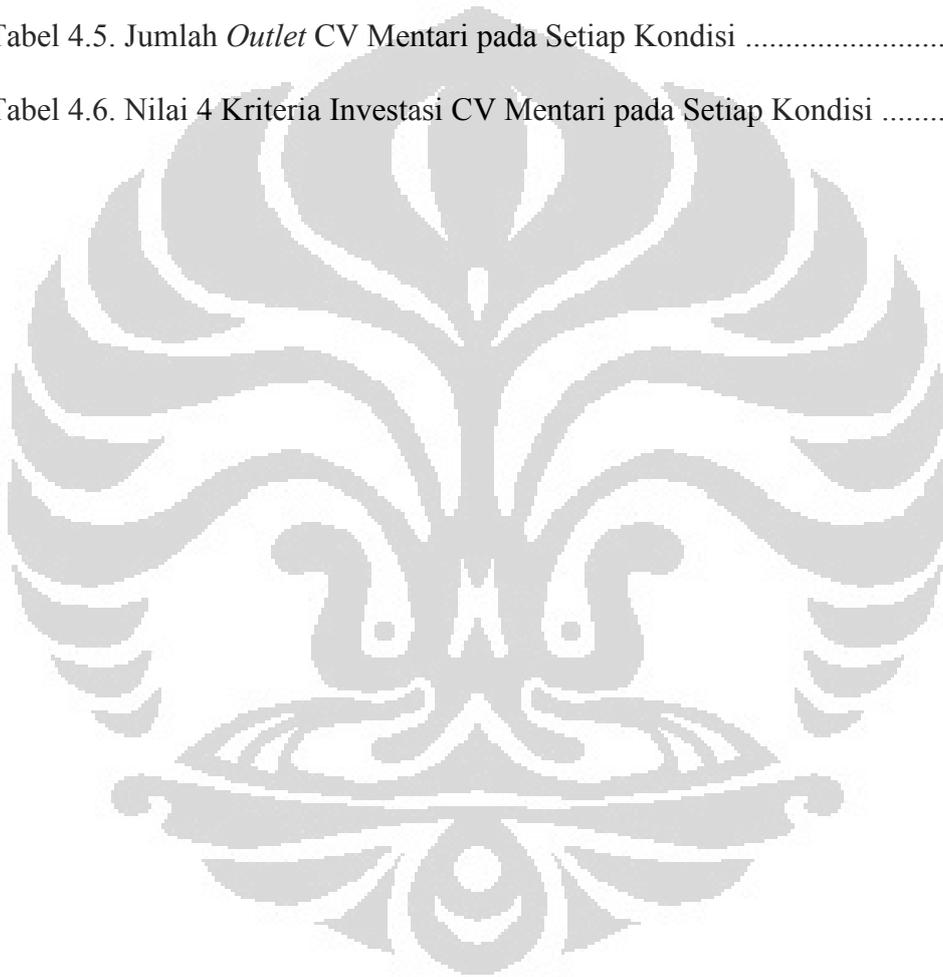
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR RUMUS	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
1. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Permasalahan	3
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Kerangka Penulisan	4
2. LANDASAN TEORI	6
2.1. Definisi <i>Business Plan</i>	6
2.2. Komponen Kunci dalam <i>Business Plan</i>	7
2.3. Formulasi Strategi	7
2.4. Strategi Persaingan Porter (<i>Four Generic Competitive Strategy</i>)	8
2.5. <i>Porter's Five Forces</i>	11
2.6. Analisis SWOT	13
2.7. <i>Segmenting, Targeting, Positioning</i>	15
2.8. Bauran Pemasaran	17
2.9. Model AIDA	19
2.10. Manajemen Sumber Daya Manusia	20
2.11. Kriteria Kelayakan Investasi	22
2.12. Waralaba (<i>franchise</i>)	24
2.13. Penelitian Terdahulu	26
3. METODOLOGI PENELITIAN	28
3.1. Alur Pikir Penelitian	28
3.2. Sumber Data dan Periode Data	29
3.3. Studi Penelitian	29
3.4. Model Pengolahan Data	30
3.4.1. Metode Kualitatif	31
3.4.2. Metode Kuantitatif	33
4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN	35
4.1. Analisis Perusahaan	35
4.1.1. Profil Perusahaan	35
4.1.2. Formulasi Strategi	35

4.2. Analisis Industri dan Persaingan	39
4.2.1. Kondisi Persaingan	39
4.2.2. <i>Porter's Five Forces</i>	40
4.3. Analisis Pelanggan dan Produk	42
4.3.1. Pelanggan	42
4.3.2. Produk	44
4.4. Rencana Pemasaran	45
4.4.1. <i>Product</i>	45
4.4.2. <i>Place</i>	46
4.4.3. <i>Promotion</i>	46
4.4.4. <i>Price</i>	47
4.4.5. <i>Process</i>	47
4.4.6. <i>People</i>	48
4.4.7. <i>Physical evidence</i>	48
4.4.8. <i>Productivity & quality</i>	49
4.5. Rencana Operasional	49
4.5.1. Lokasi Produksi dan Penjualan	49
4.5.2. Skala Operasi	50
4.5.3. Proses Produksi	51
4.5.4. Rencana Pengembangan	53
4.6. Struktur Manajemen	53
4.6.1. Struktur Organisasi	54
4.6.2. Pengelolaan Sumber Daya Manusia	54
4.7. Rencana Keuangan	56
4.7.1. Asumsi	56
4.7.2. Arus Pengeluaran	59
4.7.3. Arus Penerimaan	62
4.7.4. Laporan Keuangan	62
4.7.5. Kriteria Kelayakan Investasi	63
4.7.6. Analisis Sensitivitas	64
4.8. Konsep Waralaba	65
4.8.1. Jenis Waralaba	65
4.8.2. Prosedur Kerjasama	66
4.8.3. Proyeksi Keuangan	67
5. PENUTUP	68
5.1. Kesimpulan.....	68
5.2. Saran	69
5.3. Keterbatasan Penelitian	70
DAFTAR REFERENSI	71
LAMPIRAN	72

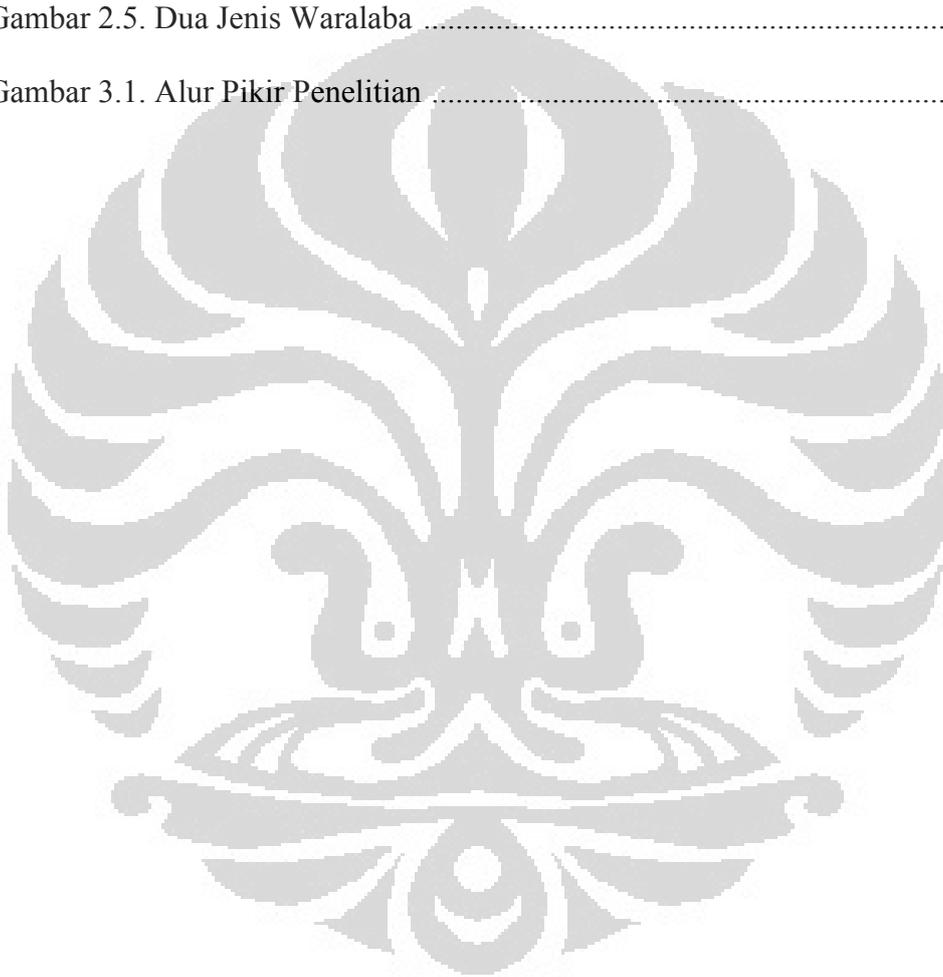
DAFTAR TABEL

Tabel 4.1. Ringkasan <i>Porter's Five Forces</i>	42
Tabel 4.2. <i>Timeline</i> Proses Produksi dalam Satu Hari	52
Tabel 4.3. Biaya Investasi CV Mentari pada Tahun Pertama (2010)	60
Tabel 4.4. Biaya Variabel CV Mentari dan Persyaratan terhadap HPP	62
Tabel 4.5. Jumlah <i>Outlet</i> CV Mentari pada Setiap Kondisi	64
Tabel 4.6. Nilai 4 Kriteria Investasi CV Mentari pada Setiap Kondisi	65



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. <i>Strategy Formulation</i>	8
Gambar 2.2. <i>Four Generic Competitive Strategies</i>	9
Gambar 2.3. <i>Porter's Five Forces</i>	11
Gambar 2.4. Kerangka Analisis SWOT	15
Gambar 2.5. Dua Jenis Waralaba	26
Gambar 3.1. Alur Pikir Penelitian	28



DAFTAR RUMUS

Rumus 2.1. <i>Net Present Value</i>	22
Rumus 2.2. <i>Profitability Index</i>	23
Rumus 2.3. <i>Internal Rate of Return</i>	23
Rumus 2.4. <i>Discounted Payback Period</i>	24



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Peta Kota Medan	72
Lampiran 2. Gambar Pesaing	73
Lampiran 3. Daftar Harga	74
Lampiran 4. Bentuk dan Fungsi Bagian <i>Booth</i>	75
Lampiran 5. <i>Layout</i> Tempat Produksi dan Outlet	76
Lampiran 6. Struktur Organisasi CV Mentari	77
Lampiran 7. Perhitungan PPh Berdasarkan Pasar 17 UU No.17 Tahun 2000 ...	78
Lampiran 8. Nilai Sisa Pada Akhir Tahun ke-4 (2013)	79
Lampiran 9a. Proyeksi Arus Kas CV Mentari per Bulan Tahun 2010	80
Lampiran 9b. Proyeksi Arus Kas CV Mentari Tahun 2010 – 2013	81
Lampiran 10. Proyeksi Neraca CV Mentari Tahun 2010 – 2013	82
Lampiran 11. Proyeksi Laba Rugi CV Mentari Tahun 2010 – 2013	83
Lampiran 12. Proyeksi Laba Rugi per Outlet Tahun 2010 – 2013	84

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Indonesia adalah negara dengan jumlah penduduk kedua terbesar di Asia dan terbesar keempat di dunia. Besarnya jumlah penduduk ini tentu saja sebanding dengan besarnya kebutuhan akan lapangan pekerjaan. Berdasarkan data BPS (2007), di Indonesia masih terdapat setidaknya 10 persen dari angkatan kerja atau sekitar 10 juta penduduk yang tidak memiliki pekerjaan. Hal ini merupakan suatu masalah yang harus segera diselesaikan. Salah satu solusi untuk menanggulangi pengangguran adalah dengan mengembangkan wirausaha. Wirausaha secara langsung memberikan dampak yang positif dalam penyerapan tenaga kerja yang nantinya akan membantu meringankan beban pemerintah.

Menurut David McClelland, seorang pakar psikologi Amerika, suatu negara akan menjadi negara yang makmur jika paling tidak dua persen penduduknya adalah seorang wirausaha/*entrepreneur* (Indratno, 2010). Singapura, menurut *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)* tahun 2006, memiliki 7,2 persen *entrepreneur* dan 11,8 persen penduduknya memiliki minat menjadi *entrepreneur*. Amerika Serikat tahun 2006 memiliki 11,5 persen *entrepreneur* dan 13,5 persen penduduknya memiliki minat menjadi *entrepreneur*. Sedangkan Indonesia diperkirakan hanya memiliki 400.000 orang yang tercatat menjadi pelaku usaha yang mandiri, atau sekitar 0,18 persen dari populasi.

Industri makanan dan minuman adalah salah satu industri yang dapat bertahan dari krisis global pada tahun 2008/2009 yang lalu. Hal ini dikarenakan tingginya tingkat konsumsi di dalam negeri. Disamping itu, industri ini juga tidak bergantung pada pasar luar negeri, baik dari sisi perolehan bahan baku ataupun dalam pemasarannya. Bahan bakunya didapatkan dari dalam negeri dan produknya sebagian besar dikonsumsi oleh konsumen domestik. Prospek kedepannya pun dapat dikatakan cukup baik. Ketua Umum Gabungan Pengusaha Makanan dan Minuman Indonesia (GAPMMI), Thomas Darmawan (Neraca,

26/01/2010), mengatakan bahwa pada tahun 2010 diperkirakan industri ini akan tumbuh sebesar 10 persen dibandingkan tahun 2009 dan dengan target *omzet* mencapai 600 triliun rupiah.

Berdasarkan data statistik dari Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia, pada tahun 2008 terdapat 51.257.537 unit usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) yang menyerap 90.896.270 tenaga kerja. Sedangkan pada tahun yang sama terdapat 4.372 unit usaha besar (UB) yang menyerap 2.776.214 tenaga kerja. Berdasarkan angka diatas dapat dilihat bahwa 97 persen tenaga kerja Indonesia hidup dari UMKM.

Perkembangan sektor UMKM pada industri makanan juga cukup pesat mengingat bahwa makanan adalah kebutuhan pokok setiap orang. Salah satu jenis makanan yang telah dikenal luas oleh masyarakat Indonesia adalah ayam penyet. Ayam penyet adalah ayam goreng yang telah dipipihkan kemudian disajikan dengan sambal dan lalapan sayuran. Perbedaan ayam penyet yang satu dan lainnya terletak pada racikan bumbu ayam dan juga sambalnya.

Medan sebagai ibukota provinsi Sumatera Utara telah dikenal akan keragaman suku dan juga kulinernya. Sejak tahun 2007, usaha ayam penyet telah berkembang di kota Medan. Dimulai dari dibukanya Koki Sunda untuk pasar menengah keatas, kemudian diikuti oleh beberapa nama lain seperti Ayam Penyet Surabaya, Joko Solo, AriBakso, dan lain-lain dengan harga yang lebih terjangkau. Berkembangnya usaha ini juga didukung oleh tingginya permintaan masyarakat kota Medan.

Akan tetapi, usaha ayam penyet yang berada di Medan saat ini semuanya menggunakan tempat yang cukup luas dengan kapasitas lebih dari 50 tempat duduk. Tentu saja hal tersebut menyebabkan pemilik usaha mengeluarkan biaya investasi awal yang cukup besar. Melihat antusiasme masyarakat yang sangat besar terhadap ayam penyet dan juga untuk meminimalkan risiko, maka CV Mentari akan membuka usaha ayam penyet dengan konsep yang berbeda.

Konsep usaha ini memiliki kriteria sebaga berikut:

- a. usaha kaki lima yang sederhana, dimana usaha ayam penyet ini menggunakan tenda yang dapat di bongkar pasang (*knock-down*), memiliki maksimal 10 kursi, satu sampai dua orang pekerja. Pemilihan tenda bertujuan agar mudah dalam mobilisasi jika ingin berpindah tempat,
- b. tempat strategis yang terletak dekat dengan pelanggan sasaran, yaitu dekat dengan kampus, rumah kos mahasiswa atau pekerja, dan kompleks - kompleks perumahan padat penduduk,
- c. berfokus pada *cashflow* dan kuantitas, karena biaya investasi awal yang diperlukan tidak besar, maka sebagian besar modal merupakan modal kerja yang akan berputar setiap hari. Kemudian kuantitas yang dimaksud adalah dengan banyaknya jumlah *outlet* yang dimiliki, dan
- d. kemudian untuk rencana selanjutnya, CV Mentari akan menerapkan *franchise* pada usahanya. *Franchise* ini bertujuan untuk mencapai *economies of scale* usaha serta mempercepat penyerapan tenaga kerja.

1.2. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan latar belakang diatas, CV Mentari harus terlebih dahulu melakukan perencanaan bisnis (*business plan*) sehingga dapat meminimalisasi resiko yang mungkin terjadi sebelum memulai usahanya. Untuk dapat memberikan hasil terbaik, *business plan* tersebut harus dapat menjawab beberapa masalah yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah hasil analisis terhadap perusahaan pada usaha ayam penyet milik CV Mentari?
2. Bagaimanakah hasil analisis terhadap industri dan persaingan pada usaha ayam penyet milik CV Mentari (*porter's five forces* dan Analisis SWOT)?
3. Bagaimanakah hasil analisis terhadap pelanggan dan produk pada usaha ayam penyet milik CV Mentari?
4. Bagaimanakah rencana pemasaran pada usaha ayam penyet milik CV Mentari?
5. Bagaimanakah rencana opsional dan pengembangan pada usaha ayam penyet milik CV Mentari?

6. Bagaimanakah hasil analisis terhadap struktur manajemen pada usaha ayam penyet milik CV Mentari?
7. Bagaimanakah rencana keuangan pada usaha ayam penyet milik CV Mentari?
8. Bagaimanakah penerapan konsep waralaba pada usaha ayam penyet milik CV Mentari?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan permasalahan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah membuat sebuah *business plan* yang dapat menjelaskan:

1. Hasil analisis perusahaan pada usaha ayam penyet milik CV Mentari.
2. Hasil analisis terhadap industri dan persaingan pada usaha ayam penyet milik CV Mentari (*porter's five forces* dan Analisis SWOT).
3. Hasil analisis terhadap pelanggan dan produk pada usaha ayam penyet milik CV Mentari.
4. Rencana pemasaran pada usaha ayam penyet milik CV Mentari.
5. Rencana operasional dan pengembangan pada usaha ayam penyet milik CV Mentari.
6. Hasil analisis terhadap struktur manajemen pada usaha ayam penyet milik CV Mentari.
7. Rencana pemasaran keuangan pada usaha ayam penyet milik CV Mentari.
8. Penerapan konsep waralaba pada usaha ayam penyet milik CV Mentari.

1.4. Kerangka Penulisan

Penelitian ini terdiri atas enam bab dengan penjelasan sebagai berikut :

Bab 1 Pendahuluan. Bab ini menjelaskan tentang latar belakang mengapa penelitian ini dibuat, menentukan perumusan masalah, serta apa saja tujuan dari dibuatnya penelitian ini.

Bab 2 Landasan Teori. Pada bab ini dijelaskan semua teori pendukung sehingga penelitian ini memiliki pedoman dan batas-batas. Beberapa teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah definisi *business plan*, komponen penting dalam *business plan*, strategi persaingan Porter, lima kekuatan persaingan Porter,

analisis SWOT, STP, baruran pemasaran, fungsi dasar manajemen SDM, empat kriteria kelayakan investasi, serta teori tentang waralaba.

Bab 3 Metodologi Penelitian. Bab ini berisi gambaran deskriptif tentang alur pikir penelitian, sumber data dan periode data, studi penelitian, dan model pengolahan data yang digunakan. Model pengolahan data yang digunakan pada penelitian ini terbagi menjadi dua, yaitu metode kualitatif dan kuantitatif. Metode kualitatif meliputi analisis perusahaan, analisis industri dan persaingan, analisis pelanggan dan produk, rencana pemasaran, rencana operasional dan pengembangan, dan struktur manajemen, serta konsep waralaba. Sedangkan metode kuantitatif adalah analisis keuangan yang meliputi proyeksi laporan laba rugi, laporan arus kas, proyeksi neraca, empat kriteria kelayakan investasi (NPV, IRR, PI, *discounted PBP*),

Bab 4 Analisis dan Pembahasan. Bab ini merupakan bab terpenting dalam penelitian ini, didalamnya mencakup gambaran umum perusahaan, analisis terhadap industri, analisis terhadap pelanggan, analisis terhadap produk, rencana pemasaran, rencana operasi dan pengembangan, dan struktur manajemen, dan analisis keuangan. Analisis keuangan meliputi kriteria investasi seperti NPV, IRR, *profitability index*, *discounted payback period* dan analisis sensitivitas. Pada bab ini juga akan dijelaskan tentang penerapan konsep waralaba serta proyeksi keuangannya.

Bab 5 Kesimpulan dan Saran. Bab terakhir pada penelitian ini berisi tentang kesimpulan dari hasil analisis yang telah dilakukan, kemudian diberikan juga saran-saran yang bertujuan untuk memperbaiki atau melengkapi hasil dari penelitian ini.

BAB 2 **LANDASAN TEORI**

2.1. Definisi *Business Plan*

Perencanaan adalah salah satu prinsip penting dalam manajemen. Oleh karena itu dalam memulai suatu usaha atau bisnis baru, pembuatan *business plan* harus dilaksanakan. *Business plan* adalah sebuah rencana formal/tertulis yang dipersiapkan untuk menjadi alat dalam menarik setiap komponen bisnis, termasuk di dalamnya manusia dan uang (Megginson, 2003). Menurut McKeever (2005), *Business plan* adalah pernyataan tertulis yang menggambarkan dan menganalisis suatu bisnis serta memberikan proyeksi yang detail tentang prospek usaha dimasa yang akan datang. *Business plan* juga mencakup aspek finansial, baik untuk modal awal ataupun untuk pengembangan usaha.

Sedangkan menurut OCRI (2002), merencanakan suatu bisnis (*business planning*) bukanlah seperti membuat laporan biasa. *Business plan* merupakan suatu alat yang bertujuan untuk mempermudah pemahaman pada suatu bisnis tertentu. Proses pembuatannya akan membantu pemilik bisnis untuk mengelola bisnisnya dengan lebih efisien, sekaligus menjadikannya pakar pada industri dan bisnisnya. Dan terakhir *business plan* juga akan menciptakan kerangka kerja dalam memulai dan mengembangkan bisnis.

Megginson (2003) berpendapat bahwa paling tidak ada lima alasan mengapa *business plan* harus disiapkan dalam memulai suatu bisnis baru, alasan-alasan tersebut adalah:

- a. *business plan* menyediakan sebuah cetak biru (*blueprint*) atau rencana yang dapat digunakan untuk mengembangkan dan mengoperasikan bisnis sehingga keputusan yang diambil akan sejalan dengan tujuan yang ingin dicapai,
- b. *business plan* dapat digunakan sebagai alat yang cukup baik untuk mendapatkan uang/modal dari calon investor atau bank.
- c. *business plan* dapat menjadi alat komunikasi yang efektif untuk menarik dan mencapai kesepakatan dengan pekerja, pemasok, pelanggan, pemilik modal,

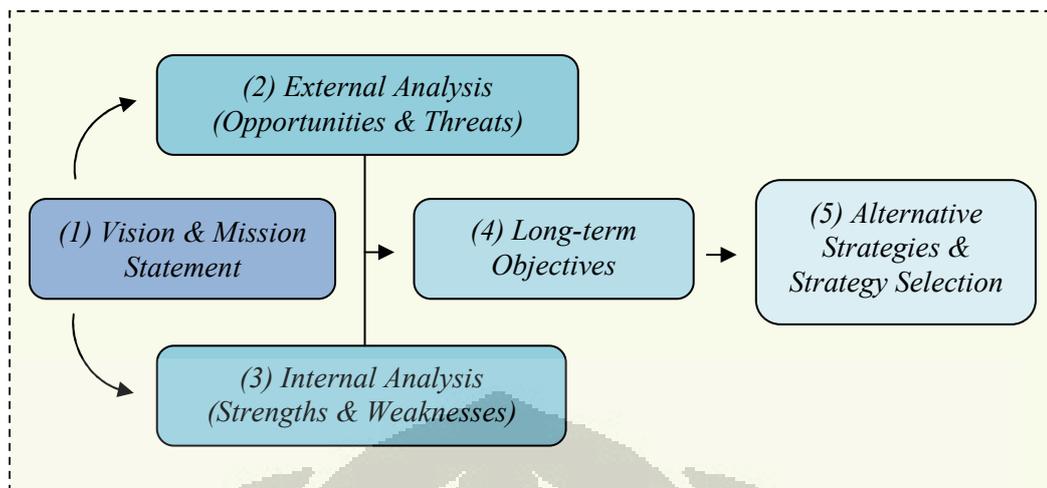
- dan pihak-pihak lainnya. Hal ini dikarenakan *business plan* membantu pihak-pihak tersebut dalam memahami kegiatan operasi dan tujuan perusahaan,
- d. *business plan* dapat membantu pemilik bisnis dalam mengembangkan diri sebagai seorang manajer, karena pemilik akan mengetahui praktek langsung tentang kondisi persaingan, kesempatan promosi, dan situasi-situasi mana yang dapat menguntungkan atau malah merugikan bagi bisnisnya. Hal ini tentu saja akan membantu pemilik agar mengoperasikan kegiatan bisnisnya lebih efisien,
 - e. *business plan* dapat digunakan sebagai dasar acuan dalam kegiatan pengendalian, yaitu dengan melihat apakah kegiatan yang telah dilakukan sampai saat ini telah sesuai dengan rencana.

2.2. Komponen Kunci dalam *Business Plan*

Menurut Lavinsky (2009), sebuah *business plan* yang baik memiliki sepuluh komponen kunci, yaitu ringkasan eksekutif, analisis perusahaan, analisis industri, analisis tentang pelanggan, analisis tentang produk, rencana pemasaran, rencana kegiatan operasi dan pengembangan, struktur manajemen, analisis keuangan, dan lampiran. Penilaian yang komprehensif untuk setiap komponen kunci tersebut merupakan hal yang sangat penting dalam rangka menarik para investor. Penjelasan tentang masing-masing komponen kunci dalam *business plan* akan dijelaskan pada bab selanjutnya.

2.3. Formulasi Strategi

Menurut David (2006), formulasi strategi dimulai dari pernyataan visi dan misi yang dimiliki oleh perusahaan. Setelah memiliki pernyataan tersebut, perusahaan kemudian melakukan analisis terhadap peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal serta analisis terhadap kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki perusahaan. Hasil dari analisis tersebut akan menjadi cikal bakal perusahaan dalam menentukan tujuan jangka panjang perusahaan. Tujuan tersebut kemudian akan dijabarkan menjadi beberapa alternatif strategi yang dapat diaplikasikan oleh perusahaan. Tugas manajemen selanjutnya adalah memilih strategi utama yang akan dijalankan perusahaan. Tahap-tahap dalam formulasi strategi suatu perusahaan dapat dilihat pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1. Strategy Formulation

Sumber: David (2006), halaman 19

Penjelasan setiap tahapan strategi formulasi pada Gambar 2.1 adalah :

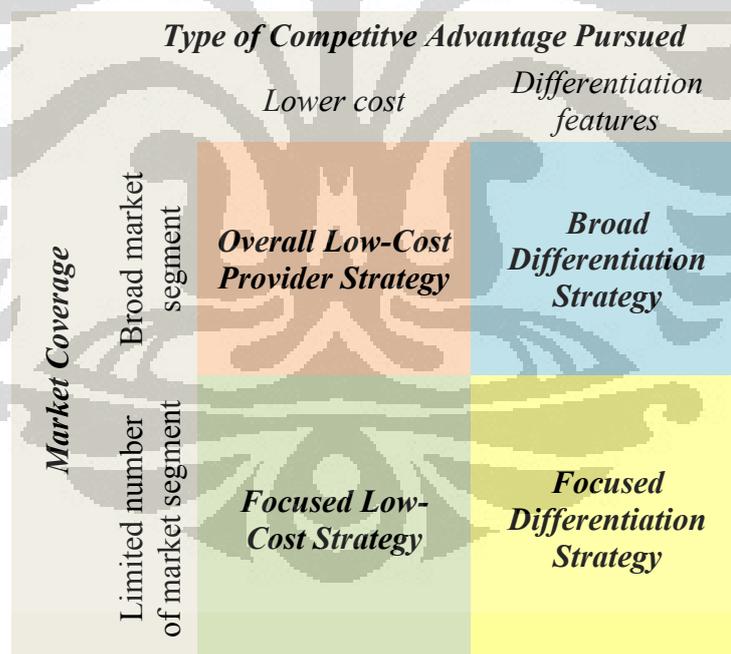
- (1) Pernyataan visi adalah tahap pertama dalam perencanaan strategis dan harus dapat menjawab “ingin menjadi apakah perusahaan nantinya?”. Sedangkan pernyataan misi adalah pernyataan tujuan jangka panjang yang membedakan satu perusahaan dengan perusahaan sejenis lainnya. Pertanyaan misi harus menggambarkan nilai dan prioritas dari suatu organisasi.
- (2) & (3) Analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan akan dibahas lebih lanjut pada subbab selanjutnya dalam analisis SWOT.
- (4) Tujuan dalam jangka panjang dapat didefinisikan sebagai hasil spesifik yang ingin dicapai oleh suatu organisasi untuk menjalankan misi dalam jangka waktu lebih dari satu tahun. Tujuan menjadi penting karena membantu evaluasi, menciptakan sinergi, menunjukkan prioritas, dan sebagai motivator.
- (5) Strategi adalah alat untuk mencapai tujuan jangka panjang dimana membutuhkan keputusan *top level management* dan sumberdaya manusia yang besar.

2.4.Strategi Persaingan Porter (*Four Generic Competitive Strategies*)

Salah satu tujuan penting yang harus dicapai oleh setiap perusahaan untuk tetap bertahan di dalam suatu industri adalah dengan memiliki keunggulan bersaing secara berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Gamble & Thomson

(2009) menjelaskan bahwa suatu perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing secara berkelanjutan adalah perusahaan yang dapat menarik pembeli dalam jumlah besar untuk menggunakan produk atau jasanya secara berkelanjutan. Selain itu, perusahaan tersebut juga harus dapat membuat pembeli lebih tertarik menggunakan produk atau jasanya dibandingkan dengan para pesaing.

Untuk mencapai keunggulan bersaing, suatu perusahaan harus memiliki strategi yang dapat mendeskripsikan antara target pasar perusahaan apakah luas (*broad*) atau sempit (*narrow*) dan keunggulan bersaing yang ingin ditempuh perusahaan apakah biaya rendah (*low cost*) atau produk yang berbeda (*product differentiation*). Porter dalam Gamble & Thomson (2009) membagi strategi ini menjadi empat strategi dasar persaingan. Setiap strategi yang dipilih akan membedakan cara berkompetisi dan kegiatan operasi perusahaan, seperti terlihat pada Gambar 2.2.



Gambar 2.2. Four Generic Competitive Strategies

Sumber: Gamble & Thomson (2009), halaman 36

Penjelasan masing-masing strategi adalah sebagai berikut:

- a. Strategi biaya rendah (*low cost provider strategy*) — strategi yang bertujuan untuk menurunkan biaya total sehingga menjadi lebih rendah dibandingkan

para pesaing dan berusaha menarik pembeli dalam jumlah yang besar yang biasanya dengan cara menetapkan harga dibawah harga pesaing. Strategi ini cukup efektif untuk pasar yang memiliki pembeli dengan sensitivitas harga yang tinggi (*price-sensitivity buyers*). Untuk mendapatkan tingkat keuntungan yang menarik, perusahaan memiliki dua pilihan dalam menetapkan strategi ini. Pertama, dengan biaya yang rendah, perusahaan dapat menurunkan harga produk hingga dibawah harga pesaing dan mendapatkan keuntungan besar dari pembeli yang sensitif terhadap perubahan harga. Atau yang kedua, tetap mempertahankan harga produk dan pangsa pasar yang ada saat ini, tetapi memanfaatkan biaya yang rendah untuk meningkatkan margin keuntungan dari setiap unit produk yang terjual.

Gamble & Thomson (2009) mendeskripsikan bahwa perusahaan yang sukses menerapkan biaya terendah dibandingkan pesaing adalah perusahaan yang memiliki keunggulan dalam meningkatkan kinerja pada kegiatan-kegiatan penting dan mengeliminasi kegiatan-kegiatan yang kurang penting.

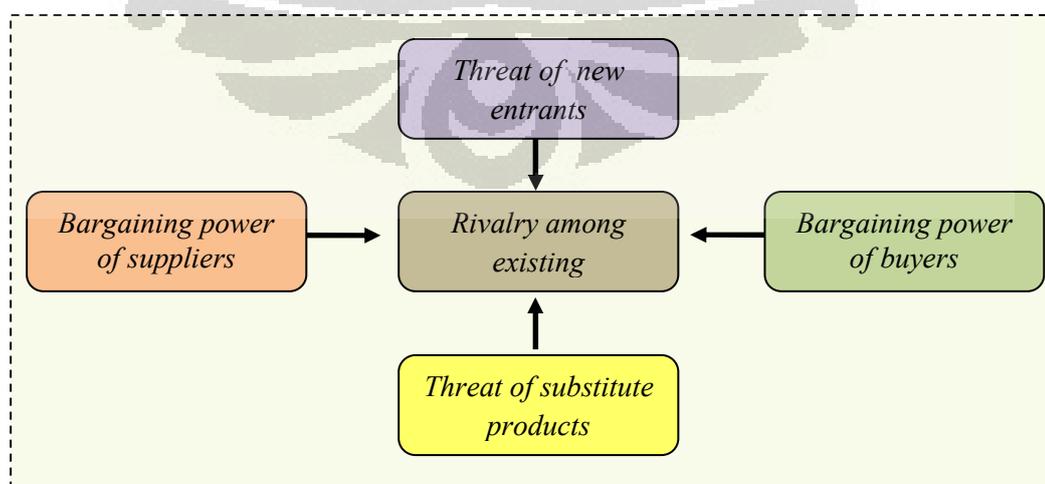
- b. Strategi diferensiasi (*broad differentiation strategy*) — strategi diferensiasi sangat menarik pada saat kebutuhan dan preferensi pembeli sangat bervariasi sehingga tidak dapat dipenuhi oleh produk dan jasa standar yang telah ada (Gamble & Thomson, 2009). Perusahaan yang ingin memilih strategi ini harus mempelajari kebutuhan dan perilaku pembeli dengan sangat berhati-hati untuk mengetahui nilai produk apa yang mereka inginkan dan berapa yang mereka ingin bayar. Strategi diferensiasi juga mengharuskan perusahaan untuk menambahkan fitur-fitur tertentu pada produk atau jasanya sehingga berbeda dengan para pesaing. Untuk mencapai suatu keunggulan bersaing secara berkelanjutan, perusahaan dengan strategi ini harus menciptakan diferensiasi berbasis kompetensi dan kemampuan yang tidak mudah ditiru oleh para pesaing.
- c. Strategi biaya rendah terfokus (*focused low cost strategy*) — strategi yang berusaha mencapai keunggulan bersaing dengan melayani pembeli pada segmen *niche* melalui biaya dan harga yang lebih rendah dibandingkan dengan para pesaing. Strategi ini menjadi menarik pada saat perusahaan dapat menurunkan biaya dengan membatasi segmen pelanggan tertentu yang dituju.

Keunggulan dari para pesaing juga dapat dilihat dari kemampuan perusahaan untuk mempertahankan biaya yang rendah serta melakukan inovasi untuk mengurangi kegiatan-kegiatan yang tidak diperlukan. Satu-satunya perbedaan antara *low-cost provider strategy* dan *focused low-cost strategy* adalah dari sisi calon konsumen yang dituju (Gamble & Thomson, 2009).

- d. Strategi diferensiasi terfokus (*focused differentiation strategy*) — strategi yang memiliki tujuan utama untuk menawarkan produk atau jasa yang sangat unik yang dibutuhkan oleh sedikit pembeli pada segmen tertentu (Gamble & Thomson, 2009). Strategi ini dapat cukup menarik karena calon pembelinya bersedia membayar sesuatu produk atau jasa yang unik dengan premi yang cukup tinggi.

2.5. Porter's Five Forces

Informasi yang didapatkan melalui analisis *porter's fives forces* akan menentukan tingkat ketertarikan suatu industri dalam jangka panjang. Mullins (2007) menyatakan bahwa gabungan dari lima kekuatan inilah yang menyebabkan mengapa beberapa industri secara berkelanjutan lebih menarik dibandingkan industri lainnya karena memiliki keuntungan yang lebih tinggi, mempunyai wawasan lebih jauh tentang sumberdaya yang dibutuhkan, dan mengetahui strategi apa yang akan dipakai sehingga dapat berhasil. Gambar 2.3 dibawah memperlihatkan hubungan antara kelima tekanan dalam *porter's fives forces*.



Gambar 2.3. Porter's Fives Forces

Sumber: Mullins (2007), halaman 81

Penjelasan kelima tekanan tersebut yaitu:

- a. Tingkat persaingan dalam satu industri (*rivalry among existing competitors*) –
– persaingan antara satu perusahaan dengan perusahaan yang lain terjadi karena mereka memproduksi produk yang saling bersubstitusi, apalagi jika salah satu perusahaan berusaha untuk memperkuat atau bahkan mempertahankan posisinya. Jadi dalam hal ini, perusahaan-perusahaan tersebut saling berhubungan, dimana keputusan yang diambil oleh perusahaan yang satu, akan mempengaruhi perusahaan lainnya. Semakin tinggi tingkat persaingan dalam industrinya, maka akan semakin tidak menarik bagi perusahaan yang sudah di dalam, ataupun yang akan memasuki industri tersebut.
- b. Ancaman terhadap pendatang baru (*threat of new entrants*) — masuknya pendatang baru ke dalam suatu industri akan menyebabkan bertambahnya jumlah produk yang akan dijual pada industri tersebut. Perusahaan baru tersebut juga akan berusaha untuk mendapatkan pangsa pasar semaksimal mungkin. Hal ini tentu saja akan membuat tingkat persaingan meningkat. Semakin tinggi ancaman terhadap masuknya pendatang baru, maka akan semakin tidak menarik industri tersebut.
- c. Kekuatan tawar-menawar dari pemasok (*bargaining power of suppliers*) — kekuatan ketiga yang mempengaruhi ketertarikan terhadap suatu industri adalah kekuatan tawar-menawar dari pemasok. Hal ini paling jelas terlihat dalam masalah kenaikan harga produk. Jika hanya terdapat sedikit perusahaan yang melayani beberapa industri, maka kekuatan tawar-menawarnya juga semakin tinggi. Kekuatan tawar-menawar ini juga semakin tinggi jika biaya untuk pindah ke pemasok lain cukup tinggi atau harga produk substitusi yang lebih mahal. Semakin tinggi kekuatan tawar-menawar yang dimiliki oleh pemasok, maka akan semakin tidak menarik industri tersebut.
- d. Kekuatan tawar-menawar dari pembeli (*bargaining power of buyers*) — seorang konsumen yang rasional, pasti akan selalu mencari harga yang lebih murah, peningkatan kualitas produk, dan layanan tambahan yang diberikan. Pada industri dimana pembeli dapat menentukan produk apa yang mereka beli, kemudian dapat dengan mudah pindah ke produk lain dengan fungsi yang

sama. Maka dalam hal ini, kekuatan tawar-menawar dari pembeli sangat tinggi. Tingginya kekuatan ini akan menyebabkan menurunnya tingkat ketertarikan terhadap industri.

- e. Ancaman dari produk substitusi (*threat of substitute products*) — produk substitusi adalah jenis produk alternatif (bukan merk alternatif) yang menawarkan fungsi yang sama, seperti botol plastik dengan kaleng aluminium, sabun cair dengan sabun batang, menfax dokumen atau menggunakan kurir, dan lain-lain. Semakin banyak jumlah produk substitusinya, maka akan semakin rendah tingkat ketertarikannya.

2.6. Analisis SWOT

Menurut Gamble & Thomson (2009), Analisis SWOT merupakan sebuah alat yang sederhana, tetapi cukup efektif untuk menilai kekuatan (*strength*) dan kekurangan (*weakness*) untuk berkompetisi dengan mengelola sumberdaya yang dimiliki perusahaan, menggambarkan peluang (*opportunities*) yang terdapat dipasar, serta ancaman (*threat*) dari pihak luar yang berpotensi mengganggu kelangsungan perusahaan dalam jangka panjang.

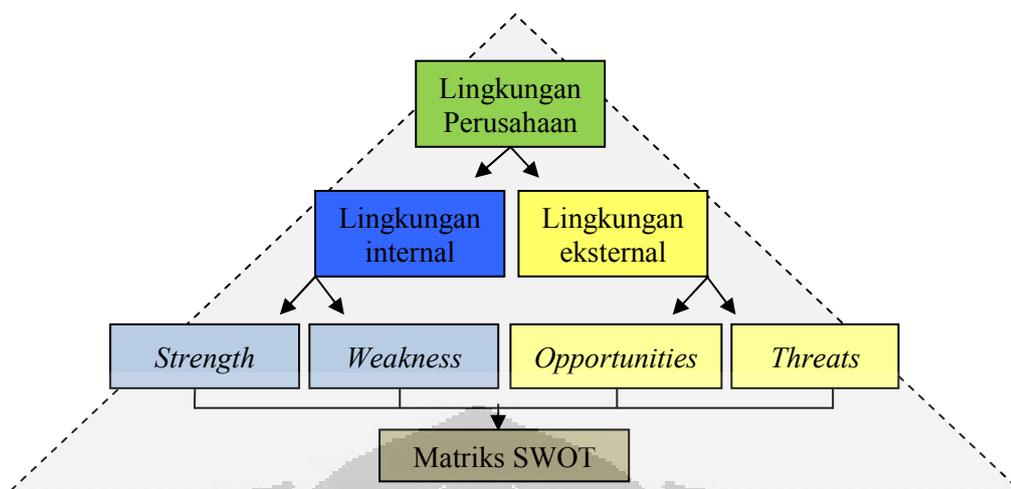
Penjelasan setiap bagian dari analisis SWOT tersebut adalah sebagai berikut:

- a. *Strength* — Beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dalam memperhitungkan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan antara lain adanya: (1) kemampuan terspesialisasi yang dapat digunakan untuk memenangkan persaingan; (2) aset fisik yang berharga seperti peralatan canggih, lokasi strategis, ataupun sumberdaya alam yang berlimpah; (3) aset sumberdaya manusia dan pengetahuan yang berharga seperti pekerja yang terlatih dan berpengalaman; (4) aset organisasi yang berharga seperti pengendalian mutu yang baik, paten, kepemilikan teknologi, dan jaringan distribusi yang luas; (5) aset *intangible* yang berharga seperti merek terkenal dan memiliki banyak pelanggan yang loyal; serta (6) memiliki rekanan berharga yang dapat menyediakan akses kepada teknologi baru, pasar baru, dan lain-lain.
- b. *Weakness* — kelemahan dari sumberdaya atau beban dalam persaingan adalah sesuatu yang perusahaan kurang baik/kompeten dalam melaksanakannya, atau

juga suatu kondisi yang mengakibatkan meningkatnya kelemahan yang dimiliki perusahaan di pasar. Kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan dapat berkaitan dengan: (1) kurangnya kemampuan, pengalaman, dan pengetahuan pada aspek penting dalam persaingan; (2) memiliki sedikit atau bahkan tidak sama sekali dalam hal aset fisik, aset organisasi, ataupun aset *intangible*; dan (3) tidak memiliki atau minimnya kemampuan dalam aspek kunci dalam bisnis seperti teknologi, saluran distribusi, dan lain-lain

- c. *Opportunities* — peluang pasar yang dimiliki oleh perusahaan sangat bergantung terhadap keselarasan antara kinerja keuangan perusahaan, kemampuan sumberdaya organisasi yang dimiliki dalam menganalisis lingkungan eksternal perusahaan. Analisis yang baik akan menciptakan suatu peluang baru bagi perusahaan untuk menghasilkan keuntungan dan terus berkembang. Berbagai contoh yang merupakan peluang bagi suatu perusahaan antara lain: (1) adanya kebutuhan konsumen yang belum terpenuhi; (2) munculnya teknologi baru; (3) perubahan regulasi; dan (4) perubahan peraturan dalam perdagangan internasional.
- d. *Threat* — selain mendatangkan peluang, perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal perusahaan juga dapat menghasilkan suatu ancaman bagi perusahaan. Penyebab ancaman tersebut antara lain: (1) berubahnya selera konsumen sehingga kurang menyukai produk perusahaan lagi; (2) munculnya berbagai produk substitusi; dan (3) adanya perubahan regulasi dari pemerintah yang merugikan perusahaan.

Akan tetapi, analisis SWOT tidak hanya terdiri dari pembuatan empat bagian di atas, bagian terpenting dalam analisis SWOT adalah menyimpulkan suatu matriks yang dapat (Gamble & Thomson, 2009): (a) menarik suatu kesimpulan dari daftar SWOT yang telah dibuat sebelumnya tentang kondisi perusahaan secara keseluruhan, dan (b) menyesuaikan strategi perusahaan dengan kekuatan sumberdaya dan peluang pasar yang dimiliki, serta memperbaiki kemampuan-kemampuan yang menjadi kelemahan dan bertahan terhadap ancaman dari lingkungan luar. Secara ringkas, kerangka analisis SWOT dapat dilihat pada Gambar 2.4.



Gambar 2.4. Kerangka Analisis SWOT

Sumber: Hasil olahan penulis

Berdasarkan David (2006), matriks SWOT tersebut berisi empat strategi, yaitu:

- (1) Strategi SO atau strategi kekuatan – peluang menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal.
- (2) Strategi WO atau strategi kelemahan – peluang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang eksternal.
- (3) Strategi ST atau strategi kekuatan – ancaman menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.
- (4) Strategi WT atau strategi kelemahan – ancaman merupakan taktik pertahanan yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

2.7. Segmenting, Targeting, Positioning

Pada dasarnya, suatu kegiatan bisnis atau usaha adalah kegiatan yang menciptakan/menambah nilai sehingga menghasilkan suatu produk tertentu dan kemudian menyampaikan produk tersebut kepada konsumen. Philip Kotler dalam Kasali (1997) menggabungkan proses penciptaan dan penyampaian nilai kepada konsumen tersebut menjadi sebuah teori yang disebut STP, yaitu kependekan dari *segmenting, targeting, dan positioning*.

- a. *Segmenting* — menurut Kasali (2007) adalah proses mengkotak-kotakkan pasar (yang heterogen) ke dalam kelompok-kelompok “*potential customers*”

yang memiliki kesamaan kebutuhan dan/atau kesamaan karakter (yang memiliki respon yang sama dalam membelanjakan uangnya). Segmentasi pada pendekatan tradisional dibagi menjadi tiga jenis, yaitu berdasarkan: demografis (usia, gender, pendidikan, pekerjaan, dan sebagainya), geografis (wilayah tempat tinggal, negara, pulau, propinsi, kota, desa), dan geodemografis (konsumen yang tinggal disuatu wilayah geografis tertentu diyakini memiliki karakter demografi yang sejenis).

- b. *Targeting* — memilih, menyeleksi dan menjangkau segmen mana yang ingin dimasuki oleh perusahaan. *Targeting* adalah tahap selanjutnya dari analisis segmentasi. Jika telah melakukan *targeting*, maka perusahaan akan memiliki pasar sasaran (*target market*), yaitu beberapa segmen pasar yang akan menjadi fokus dari kegiatan-kegiatan pemasaran yang dilakukan perusahaan (Kasali, 2007). Terdapat empat kriteria yang harus dipenuhi untuk mendapatkan pasar sasaran yang optimal (Clancy & Shulman, 1971 dalam Kasali, 1997), yaitu: (1) responsif terhadap produk dan program-program pemasaran yang dikembangkan, (2) potensi penjualan harus cukup luas, (3) pasar sasaran memiliki tingkat pertumbuhan yang memadai, dan (4) pasar sasaran dapat dicapai dengan optimal dengan menggunakan media sebagai alat promosi dan perkenalan.
- c. *Positioning* — tindakan yang dilakukan perusahaan untuk membuat citra produk dan hal-hal yang ingin ditawarkan kepada pasarnya berhasil memperoleh posisi yang jelas dan mengandung arti dalam benak sasaran konsumennya (Kotler, 1997 dalam Kasali, 1997). Berdasarkan definisi diatas, maka terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan tentang *positioning*, antara lain: (1) *positioning* adalah strategi komunikasi, (2) *positioning* bersifat dinamis, (3) *positioning* berhubungan erat dengan *event marketing*, (4) *positioning* berhubungan dengan atribut-atribut produk, (5) *positioning* harus memberi arti yang penting bagi konsumen, (6) Atribut-atribut yang dipilih harus unik, dan (7) *positioning* harus diungkapkan dalam bentuk suatu pernyataan (*positioning statement*).

2.8. Bauran Pemasaran

Jika menggunakan kalimat yang sederhana, pemasaran adalah suatu kegiatan menempatkan produk yang tepat, di tempat yang tepat, pada waktu yang tepat, dan dengan harga yang tepat pula. Lovelock (2007) mengatakan bahwa pemasaran adalah satu-satunya fungsi dalam manajemen yang akan menghasilkan pendapatan dalam suatu bisnis, dimana fungsi-fungsi lainnya, walaupun penting, hanya merupakan sumber biaya.

Bauran pemasaran (*marketing mix*) umumnya terdiri dari 4P (*product, place, promotion, dan price*), sedangkan pada perusahaan yang bergerak dalam industri jasa, bauran pemasaran diklasifikasikan kedalam delapan kategori yang biasanya disebut sebagai “*8Ps of services marketing*” (Lovelock, 2007). Delapan kategori tersebut adalah:

- a. *Product* — produk adalah bagian terpenting dari strategi pemasaran. Suatu produk yang buruk tidak akan memberikan nilai yang berarti bagi para pelanggan walaupun ketujuh bagian lainnya dilaksanakan dengan baik. Produk dapat berupa suatu benda ataupun jasa yang diproduksi baik dalam skala besar ataupun dalam jumlah yang terbatas. Produk yang baik adalah produk yang menawarkan suatu nilai tertentu sehingga dapat lebih memuaskan keinginan dari pelanggan sasaran dibandingkan dengan produk dari para pesaing.
- b. *Place & Time* — untuk menyampaikan produk ke tangan konsumen, diperlukan suatu keputusan tentang kapan dan dimana produk tersebut berada. Tempat produk berada sangat penting dalam strategi pemasaran. Proses penyampaian ini dapat menggunakan jalur fisik, elektronik, ataupun keduanya tergantung dari kebiasaan pada suatu jasa tertentu. *Place & time* juga sangat berkaitan erat dengan jalur distribusi yang akan dipilih perusahaan. Jalur distribusi yang dipilih sebaiknya yang sesuai dengan keinginan dari pelanggan sasaran, dapat menyampaikan langsung kepada pelanggan, atau melalui perantara seperti toko ritel. Kecepatan dan kenyamanan adalah kunci utama dari bagian *place & time* agar penyampaian jasa tersebut menjadi efektif.
- c. *Price* — dalam penentuan harga, harus dipertimbangkan antara keinginan perusahaan dan pelanggan. Perusahaan akan selalu berusaha untuk

mendapatkan keuntungan yang besar dengan menetapkan nilai yang tinggi (*overpriced*), sementara pelanggan menginginkan nilai yang rendah (*underpriced*). Nilai yang dimaksud disini adalah nilai nominal yang diukur dalam satuan uang. Jika nilai yang ingin dijual oleh perusahaan sama dengan nilai yang ingin dibeli oleh pelanggan maka terbentuklah harga pada nilai tersebut. Dari sisi pelanggan, harga adalah suatu nilai yang harus dikorbankan untuk mendapatkan manfaat yang diinginkan dari sebuah produk. Sedangkan dari sisi perusahaan, harga adalah nilai gabungan antara biaya yang telah dikeluarkan dengan tambahan margin keuntungan yang diinginkan dari setiap satuan produk yang dihasilkan.

- d. *Promotion* — suatu rencana pemasaran tidak akan berjalan dengan sukses tanpa adanya komunikasi yang efektif kepada pelanggan sasaran. Untuk itu, perusahaan harus melakukan kegiatan promosi yang memiliki tiga fungsi utama, yaitu: menyediakan saran dan informasi yang dibutuhkan, membujuk pelanggan sasaran untuk membeli suatu produk dengan ciri tertentu, dan mendorong mereka untuk melakukan sesuatu pada waktu tertentu. Beberapa contoh dari bauran promosi adalah komunikasi personal, iklan, promo penjualan, publikasi dan humas, panduan materi, dan desain perusahaan.
- e. *Process* — proses adalah langkah-langkah atau prosedur yang dilakukan oleh perusahaan dalam menciptakan dan menyediakan suatu produk sehingga pelanggan sasaran dapat menikmati produk tersebut sesuai dengan yang dijanjikan dalam promosi. Untuk mencapai proses yang efektif pada perusahaan jasa, sering kali perusahaan harus mengikutsertakan pelanggan dalam kegiatannya. Kegagalan perusahaan dalam menciptakan proses yang efektif akan menyebabkan penyampaian jasa tersebut menjadi lambat, membuang waktu, dan menyebabkan pengalaman yang buruk bagi pelanggan.
- f. *Physical Environment* — selain kelima bauran pemasaran diatas, bukti fisik dari lingkungan perusahaan juga memiliki peranan yang penting. Beberapa hal yang termasuk ke dalam bukti fisik adalah bentuk gedung/bangunan, peralatan, seragam pegawai, brosur, dan bukti terlihat lainnya yang dapat menunjukkan kualitas dari layanan perusahaan. Pada perusahaan jasa, bukti fisik menjadi

penting karena dapat mempengaruhi pandangan pelanggan terhadap *image* perusahaan.

- g. People** — walaupun dengan pesatnya perkembangan teknologi, perusahaan yang menawarkan jasa sebagai produknya tetap membutuhkan interaksi langsung antara pelanggan dan pegawai. Persepsi pelanggan terhadap produk ataupun perusahaan sering kali terjadi di dalam interaksi tersebut. Untuk menjamin terjadinya persepsi yang baik oleh pelanggan, perusahaan harus memastikan pegawai yang berhubungan langsung dengan pelanggan memiliki semua kriteria yang diperlukan.
- h. Productivity & Quality** — walaupun sering diperlakukan secara terpisah, produktivitas dan kualitas seperti dua sisi dari sebuah koin. Untuk sebagian besar strategi, peningkatan produktivitas dilakukan dengan mengurangi biaya. Para pengambil keputusan juga harus mempertimbangkan bahwa pengurangan (efisiensi) biaya yang dilakukan tidak akan merugikan baik pelanggan maupun para pekerja. Disisi lain, peningkatan kualitas yang tercermin dari produk yang berbeda, peningkatan pelayanan, dan peningkatan loyalitas dan kepuasan pelanggan sangat erat kaitannya dengan penambahan biaya. Suatu strategi yang baik harus mempertimbangkan *trade-off* antara tambahan biaya yang dikeluarkan untuk meningkatkan pelayanan dengan tambahan pendapatan yang akan didapatkan atau pengurangan biaya yang dilakukan untuk meningkatkan produktivitas dengan menurunnya pendapatan yang akan didapatkan.

2.9. Model AIDA

Menurut Belch (2009), aspek terpenting dalam mengembangkan cara komunikasi yang efektif adalah dengan mengetahui proses reaksi dari penerima pesan sehingga akhirnya melakukan suatu aksi, atau dalam hal ini adalah melakukan pembelian dan mengetahui bagaimana usaha promosi yang dilakukan oleh perusahaan mempengaruhi reaksi dari konsumen. Salah satu model yang digunakan untuk mengetahui tahapan perkembangan konsumen dari tidak sadar akan perusahaan, produk, dan merk sampai akhirnya melakukan pembelian adalah model AIDA.

Model AIDA dikembangkan untuk menjelaskan tentang tahap-tahap yang harus dilakukan perusahaan sehingga akhirnya calon pembeli mau melakukan pembelian. Tahap-tahap tersebut adalah (Belch, 2009):

- a. *Attention* — pada tahap ini, perusahaan harus dapat membuat sesuatu yang menarik sehingga dapat menarik perhatian dari calon konsumen.
- b. *Interest* — setelah calon konsumen *aware* terhadap produk, tahap selanjutnya adalah perusahaan harus meningkatkan rasa penasaran calon konsumen dengan memperlihatkan manfaat-manfaat dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh produk perusahaan.
- c. *Desire* — rasa penasaran (*interest*) yang terus meningkat akan menimbulkan ambisi atau nafsu calon konsumen untuk memiliki atau menggunakan produk tersebut.
- d. *Action* — tahap ini merupakan tahap terpenting bagi perusahaan, karena pada tahap *action*, calon konsumen akan melakukan pembelian. Jika konsumen merasa puas terhadap produk yang dimiliki oleh perusahaan, maka tahap ini akan terus berulang seiring dengan perubahan dari konsumen menjadi pelanggan.

2.10. Manajemen Sumberdaya Manusia

Selain sumberdaya fisik dan keuangan, sumberdaya manusia juga merupakan salah satu sumberdaya yang sangat penting bagi suatu perusahaan. Agar dapat berhasil, perusahaan harus selalu didukung oleh pasokan tenaga kerja yang memiliki pengalaman dan motivasi (Megginson, 2003). Kemampuan seorang pemilik perusahaan dalam mengidentifikasi dan mempekerjakan pegawai yang baik akan mempengaruhi keberhasilan usahanya. Beberapa fungsi dasar dalam manajemen sumberdaya manusia antara lain (Megginson, 2003):

- a. *Planning for human resources needs* — perencanaan kebutuhan sumberdaya manusia harus direncanakan sejak dini dalam perusahaan. Seperti layaknya perusahaan besar, perusahaan kecil juga harus: (1) menentukan sumberdaya manusia seperti apa yang dibutuhkan berdasarkan *job specifications* dan *job description* dan (2) mengembangkan suatu sumber yang memiliki akses terhadap beragam etnis tenaga kerja untuk keperluan pegawai dimasa yang

akan datang. Sumber tersebut bisa berasal dari internal (promosi, perpindahan, pelatihan) ataupun dari eksternal perusahaan (perusahaan lain, kampus, pihak ketiga).

- b. *Recruiting and selecting employees* — saat jumlah, jenis pekerjaan, dan sumber tenaga kerja telah diketahui, maka tahap selanjutnya adalah melakukan rekrutmen dan menyeleksi orang yang tepat. Rekrutmen adalah suatu usaha yang dilakukan perusahaan menarik pelamar agar dapat mengisi pekerjaan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Rekrutmen dapat dilakukan melalui *networking*, agen pekerjaan, iklan, referensi dari pegawai lain, *scouting*, dan *outsourcers*. Seleksi adalah proses untuk menentukan apakah pelamar memiliki kualifikasi yang sesuai dengan pekerjaan yang tersedia. Tahap-tahap dalam seleksi adalah (1) mengumpulkan informasi tentang pelamar, (2) melakukan penawaran pekerjaan, dan (3) melakukan orientasi kepada pegawai baru.
- c. *Training and developing employees* — perusahaan yang efektif tidak hanya hasil dari kemampuan pemilik dalam mengelola usaha, tetapi juga hasil dari (1) kemampuan yang melekat dari para pegawai, (2) kemampuan pegawai dalam mengembangkan diri melalui pelatihan, pendidikan, dan pengalaman, dan (3) dukungan motivasi dari pegawai. Beberapa metode yang dapat digunakan untuk melatih pegawai adalah *on the job training*, pelatihan magang, pelatihan serba guna, dan *e-training*.
- d. *Selecting and developing managers* — memilih seorang pegawai untuk menjadi manajer bukanlah pekerjaan yang mudah. Hal ini dikarenakan jenis pekerjaan dan tanggung jawab manajer yang sangat berbeda jauh dengan pegawai non-manajerial. Beberapa kriteria yang harus dimiliki oleh seorang calon manajer adalah memiliki kreatifitas, produktifitas, inovasi, kemampuan komunikasi yang baik, motivasi diri yang kuat, dan kemampuan untuk memacu diri sendiri dan orang lain untuk mencapai target yang diinginkan. Beberapa cara untuk mengembangkan kemampuan manajerial seorang manager adalah melalui (1) pembinaan, (2) *planned progression*, (3) rotasi pekerjaan, dan (4) program pengembangan eksekutif.
- e. *Compensating employees* — fungsi lain dari manajemen sumberdaya manusia adalah menyediakan kompensasi yang wajar untuk pegawai atas pekerjaan

yang telah dilakukannya. Kompensasi tersebut harus cukup besar agar para pegawai termotivasi untuk meningkatkan produktivitas, tetapi juga harus cukup kecil agar tetap dapat mempertahankan tingkat keuntungan yang diharapkan.

- f. *Providing employee benefits* — selain mendapatkan kompensasi yang wajar, perusahaan juga memberikan *benefit* berupa *rewards* dan pelayanan tambahan kepada para pegawainya. Beberapa jenis dari *benefit* tersebut diwajibkan oleh hukum, sedangkan beberapa lainnya diberikan secara sukarela oleh perusahaan. Beberapa contoh dari *benefit* yang diwajibkan oleh hukum adalah *sosial security*, asuransi pengangguran, kompensasi kecelakaan kerja, dan cuti untuk keluarga dan kesehatan. Sedangkan beberapa *benefit* yang diberikan secara sukarela antara lain: asuransi kecelakaan dan kesehatan, asuransi jiwa dan cacat, cuti sakit & hamil, tunjangan cuti, dan pelayanan pegawai lainnya.
- g. *Protecting employees' health and safety* — perusahaan juga harus selalu menjaga kondisi lingkungan kerja agar para pekerja merasa aman dan nyaman. Perusahaan kecil dapat meminta bantuan dari konsultan untuk membantu menyediakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman. Beberapa faktor yang mempengaruhi rasa aman dan nyaman para pegawai antara lain: (1) ukuran organisasi, (2) tipe industri, (3) tipe pekerjaan, dan (4) variabel manusia seperti karakteristik individu dan perilaku manajemen.

2.11. Kriteria Kelayakan Investasi

Empat kriteria penting dalam kelayakan investasi yang digunakan sebagai pengukur apakah suatu bisnis dapat dikatakan layak atau tidak secara finansial adalah:

- a. NPV (*Net Present Value*) atau manfaat bersih sekarang — total penerimaan bersih yang diterima dari suatu proyek selama umur proyek tersebut dan pada tingkat diskonto (*discount rate*) tertentu dikurangi dengan biaya investasi yang dikeluarkan pada awal bisnis (Ross, 2008). Rumus NPV dapat dituliskan sebagai berikut:

$$\text{NPV} = - \text{Biaya awal} + \text{Nilai Sekarang dari Penerimaan} \quad (2.1)$$

Jika nilai NPV bernilai positif, berarti total manfaat yang diterima lebih besar dari total biaya yang dikeluarkan sehingga dapat dikatakan bahwa bisnis tersebut layak (menguntungkan) untuk dilaksanakan. Sebaliknya, jika nilai NPV lebih kecil dari nol (negatif) maka bisnis tersebut tidak layak digunakan karena total manfaat yang diterima lebih kecil dari total biaya yang dikeluarkan. Tetapi jika nilai NPV bernilai nol, maka proyek tersebut mampu mengembalikan persis sebesar *social opportunity cost factor* produk modal sehingga masih dapat dilaksanakan.

- b. PI (*Profitability Index*) — rasio antara nilai sekarang dari penerimaan-penerimaan dimasa yang akan datang dengan biaya investasi pada awal bisnis (Ross, 2007). Atau dengan kata lain, PI menggambarkan pendapatan bersih yang diterima dengan pengeluaran satu satuan biaya. Rumus dari PI adalah:

$$PI = \text{Nilai sekarang dari penerimaan bersih} / \text{biaya investasi} \quad (2.2)$$

Jika nilai PI lebih besar atau sama dengan satu, maka proyek tersebut layak untuk dilaksanakan karena setiap pengeluaran satu satuan biaya akan memberikan manfaat dengan jumlah yang lebih besar. Sedangkan jika nilai PI lebih kecil dari satu, maka setiap pengeluaran biaya akan mengurangi manfaat sehingga akan merugikan.

- c. IRR (*Internal Rate of Return*) — bunga maksimal yang dapat dibayar proyek atas sumber – sumber yang digunakan untuk menutupi pengeluaran investasi dan operasional. Pada dasarnya IRR merupakan tingkat diskonto (*discount rate*) yang membuat NPV proyek sama dengan nol. Rumus IRR dapat dituliskan sebagai berikut (Ross, 2008):

$$0 = -I_0 + \sum_1^n \frac{\text{present value}_n}{(1+IRR)^n} \quad (2.3)$$

Untuk :

- IRR : Tingkat pengembalian internal (%)
 I₀ : Modal investasi (Rp)
 PV : *present value* tahun ke n (Rp)
 n : umur usaha

IRR yang sama dengan atau lebih besar dari tingkat suku bunga yang berlaku (*social discount rate*) menyatakan bahwa proyek tersebut layak untuk dilaksanakan. Sebaliknya jika IRR lebih kecil dari *social discount rate* menyatakan bahwa proyek tersebut tidak layak untuk dilaksanakan.

- d. *Discounted Payback Period* — jangka waktu/periode yang dibutuhkan untuk membayar kembali semua biaya-biaya yang telah dikeluarkan, baik sebagai biaya investasi maupun biaya operasional suatu proyek dengan tidak mengabaikan nilai waktu dan uang (*time value of money*). Semakin cepat waktu pengembalian, maka akan semakin baik pula proyek tersebut untuk dilaksanakan. Rumus *discounted payback period* dapat dituliskan sebagai berikut (Husnan dan Suwarsono, 2000) :

$$\text{Discounted payback period} = I/Ab \quad (2.4)$$

dengan :

I : Besarnya biaya investasi yang diperlukan pada tahun pertama

Ab : Manfaat bersih yang telah didiskontokan

2.12. Waralaba (*franchise*)

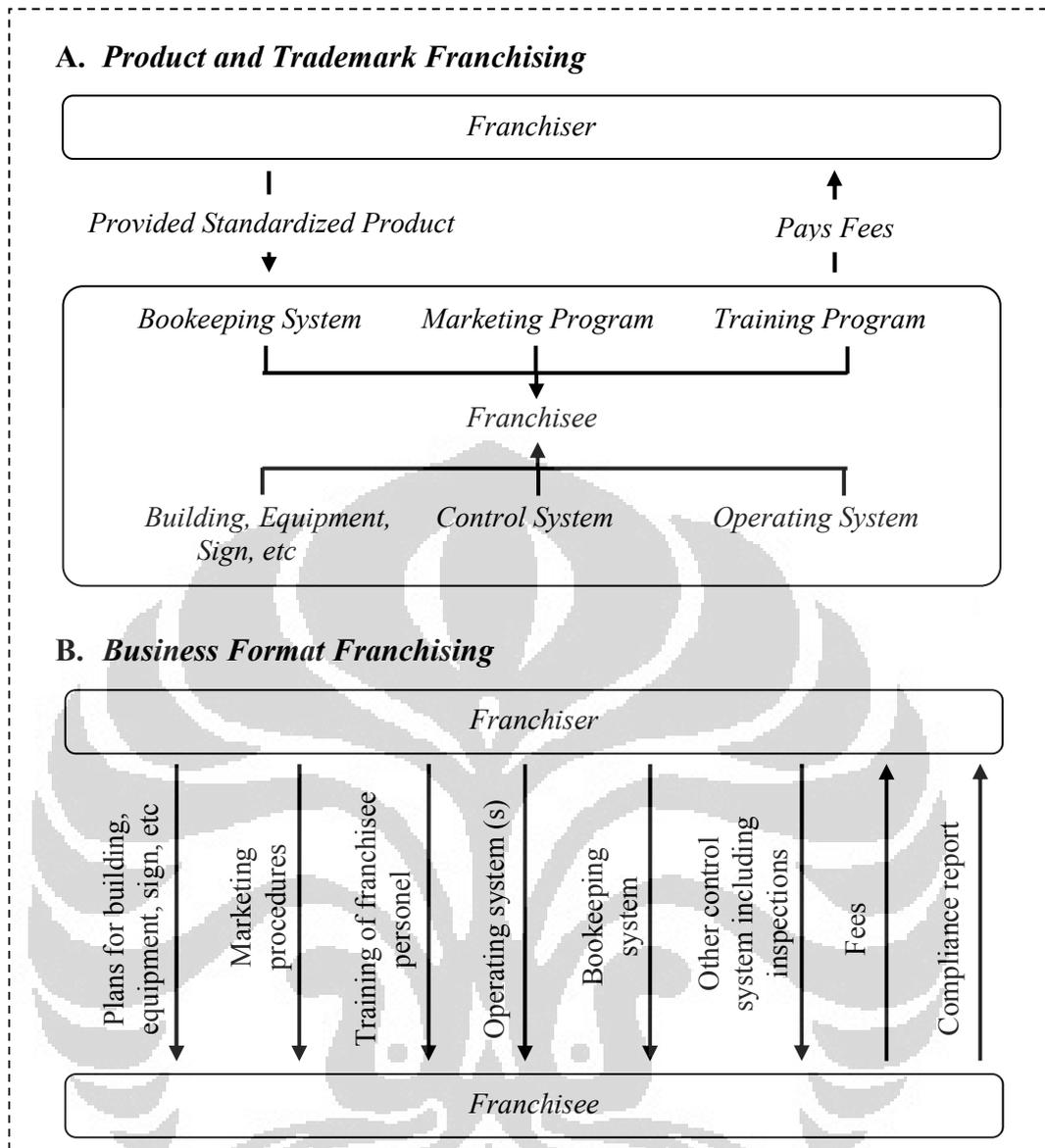
Waralaba adalah perikatan dimana salah satu pihak diberikan hak memanfaatkan dan atau menggunakan hak dari kekayaan intelektual (HAKI) atau pertemuan dari ciri khas usaha yang dimiliki pihak lain dengan suatu imbalan berdasarkan persyaratan yang ditetapkan oleh pihak lain tersebut dalam rangka penyediaan dan atau penjualan barang dan jasa (Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 1997). Sedangkan menurut Asosiasi Franchise Indonesia, yang dimaksud dengan Waralaba ialah suatu sistem pendistribusian barang atau jasa kepada pelanggan akhir, dimana pemilik merek (*franchisor*) memberikan hak kepada individu atau perusahaan untuk melaksanakan bisnis dengan merek, nama, sistem, prosedur dan cara-cara yang telah ditetapkan sebelumnya dalam jangka waktu tertentu meliputi area tertentu.

Selain pengertian waralaba, perlu dijelaskan pula apa yang dimaksud dengan *franchiser* dan *franchisee* (Pasal 1, PP No.16 Tahun 1997 Tentang Waralaba):

- a. *Franchiser* atau pemberi waralaba, adalah badan usaha atau perorangan yang memberikan hak kepada pihak lain untuk memanfaatkan dan atau menggunakan hak atas kekayaan intelektual atau penemuan atau ciri khas usaha yang dimilikinya.
- b. *Franchisee* atau penerima waralaba, adalah badan usaha atau perorangan yang diberikan hak untuk memanfaatkan dan atau menggunakan hak atas kekayaan intelektual atau penemuan atau ciri khas yang dimiliki pemberi waralaba.

Megginson (2003), menjelaskan bahwa terdapat dua jenis waralaba, yaitu waralaba produk dan merk (*product and trademark franchising*) dan waralaba format bisnis (*business format franchising*). Waralaba produk dan merk adalah perjanjian dimana penerima waralaba (*franchisee*) mendapatkan hak untuk menjual suatu produk atau merk yang telah terkenal atau dipatenkan. Para penerima waralaba ini biasanya berkonsentrasi dalam mengelola satu jenis waralaba saja. Pada waralaba jenis ini, pemberi waralaba memiliki tingkat pengendalian yang kecil terhadap kegiatan operasi penerima waralaba. Pengendalian yang terjadi lebih berfokus dalam menjaga kualitas produk yang dihasilkan.

Sedangkan waralaba format bisnis adalah hubungan dimana penerima waralaba memiliki hak untuk menggunakan seluruh sistem pemasaran, berikut dengan panduan dan pendampingan secara berkelanjutan dari pemberi waralaba. Beberapa industri besar yang menggunakan waralaba jenis ini adalah restoran, *retail*, perhotelan, produk dan jasa dalam automotif, dan lain-lain. Skema masing-masing jenis waralaba dapat dilihat pada Gambar 2.5.



Gambar 2.5. Dua Jenis Waralaba

Sumber: Megginson (2003), halaman 80

2.13. Penelitian Terdahulu

Putriani (2009) dalam penelitiannya yang berjudul “*Business plan: Perencanaan pendirian perusahaan baru, foto studio khusus bayi dan anak-anak di Bandung*” menjelaskan bahwa perusahaan baru sebaiknya mendirikan suatu perencanaan bisnis agar dapat dilakukan analisis, kalkulasi, dan prediksi terhadap situasi yang mempengaruhi perusahaan. Penelitian tersebut ditujukan untuk rencana bisnis perusahaan bernama Angel’s smile Photo Studio yang direncanakan akan

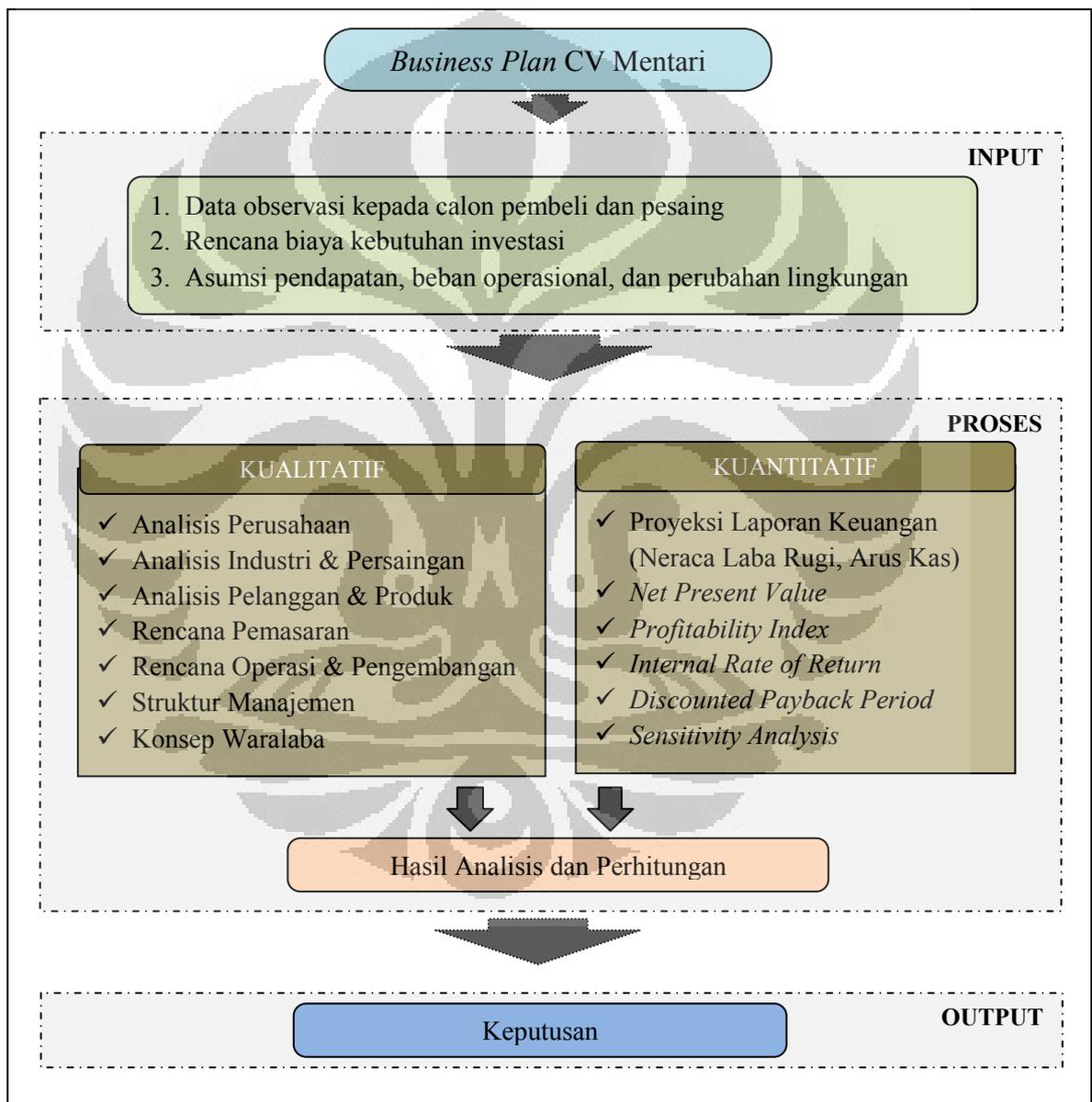
didirikan. Perusahaan merupakan foto studio yang mengkhususkan dirinya kepada objek foto bayi dan anak-anak. Rencana bisnisnya terdiri dari empat bagian rencana, yaitu rencana pemasaran, rencana sumberdaya manusia, rencana persiapan operasional, dan rencana keuangan. Sebelum masuk ke masing-masing rencana, perusahaan melakukan analisis strategi terlebih dahulu. Analisis strategi yang dilakukan adalah *Competitive Generic Strategy*, *BCG Matrix*, dan *GE/McKinsey Model*. Berdasarkan *Competitive Generic Strategy*, perusahaan akan menjalankan strategi *focus-differentiation* yang artinya perusahaan akan fokus kedalam segmen yang dipilih dan menawarkan diferensiasi layanan dan produk bagi segmen tersebut. Segmen yang dipilih oleh Angel's Smile Photo Studio adalah segmen kelas sosial menengah ke atas khususnya yang tinggal di Bandung Utara. Berdasarkan hasil perencanaan keuangan, dari perhitungan *net present value* pada khususnya, dapat dinyatakan bahwa Angel's Smile Photo Studio layak untuk didirikan dan dikelola.

Nugroho (2008) dalam penelitiannya yang berjudul "*Business Plan pengembangan perkebunan tanaman nilam dengan lahan 20 Ha di Propinsi Nanggroe Aceh Darussalam untuk rencana PT Usaha Bersama (UB)*" memiliki tujuan untuk membangun sebuah usaha yang terintegrasi dalam pengembangan komoditas daun kering nilam, yang merupakan salah satu tanaman asli yang berpotensi dan memiliki manfaat yang cukup besar untuk digunakan di Indonesia. Hasil dari penelitian ini antara lain: (1) peluang usaha untuk tanaman ini sangat terbuka luas karena Indonesia merupakan salah satu pemasok nilam terbesar di dunia, (2) struktur organisasi dan pembagian spesifikasi pekerjaan yang jelas akan memudahkan para karyawan perkebunan mengerti dan mengetahui tanggung jawab masing-masing, (3) perancangan yang terstruktur tentang teknik budidaya perkebunan pada rencana bisnis ini akan dapat meningkatkan hasil perkebunan yang lebih optimal, (4) secara financial, perusahaan ini layak dijalankan karena memiliki NPV positif dan IRR di atas biaya modal sebesar 32,17 persen serta ROI sebesar 143,99 persen (tahun 2), 178,48 persen (tahun 3), dan 194,18 persen (tahun 4).

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Alur Pikir Penelitian

Alur pikir penelitian dalam *business plan* CV Mentari meliputi *input*, proses, dan *output* yang dapat dilihat pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1. Alur Pikir Penelitian

Sumber: Hasil Olahan Penulis

Berdasarkan gambar diatas, dapat dilihat bahwa *business plan* CV Mentari dimulai dengan data **input** seperti mengumpulkan data hasil observasi yang dilakukan terhadap pihak-pihak terkait, rencana kebutuhan investasi, dan penetapan asumsi tentang pendapatan, biaya, dan perubahan lingkungan. Data diatas juga ditambah dengan literatur dan data-data dari instansi lain yang terkait dengan topik.

Tahap selanjutnya adalah **proses** yang dalam penelitian ini dibagi menjadi dua bagian, yaitu analisis kualitatif dan kuantitatif. Yang termasuk kedalam analisis kualitatif adalah analisis perusahaan, analisis industri dan persaingan, analisis produk dan pelanggan, rencana pemasaran, rencana operasi dan pengembangan, struktur manajemen, dan konsep waralaba. Sedangkan yang termasuk kedalam analisis kuantitatif adalah proyeksi laporan keuangan (neraca, laba rugi, dan arus kas), *net present value*, *profitability index*, *internal rate of return*, *discounted payback period*, dan *sensitivity analysis*.

Setelah analisis diatas selesai dilakukan, maka tahap selanjutnya adalah menentukan **output** yang berisi hasil-hasil dari setiap analisis dan menyimpulkannya menjadi suatu keputusan. Tahap ini juga berisi tentang saran-saran sehingga dapat menyempurnakan penelitian ini.

3.2. Sumber Data dan Periode Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer yang digunakan berasal dari observasi langsung kepada pihak-pihak terkait seperti calon pelanggan, calon pemasok, pihak pesaing, dan pejabat daerah setempat yang dilakukan pada bulan Mei 2010. Sedangkan data sekunder didapatkan dari literatur-literatur yang berkaitan dengan topik, penelitian terdahulu, internet, dan dokumen-dokumen dari instansi lain yang relevan pada periode 2005-2010.

3.3. Studi Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan dua metode, yaitu studi pustaka (*library research*) dan studi lapangan (*field research*). Studi pustaka digunakan untuk mendapatkan teori-teori pendukung yang berguna sebagai pedoman dan pembatas dalam

pembuatan *business plan*. Sedangkan studi lapangan digunakan untuk mengetahui kondisi *real* lingkungan bisnis dimana bisnis tersebut akan berjalan nantinya. Gabungan dari keduanya diharapkan akan dapat menghasilkan suatu informasi yang bermanfaat sehingga *business plan* menjadi akurat, dapat diaplikasikan, dan berhasil pada dunia nyata.

3.4. Model Pengolahan Data

Dalam mempersiapkan suatu *business plan* yang baik, sebaiknya dimulai dengan mempertimbangkan latar belakang bisnis, asal, filosofi, misi dan tujuannya. Kemudian menentukan cara untuk mencapai misi dan memenuhi tujuan-tujuan tersebut. Atau dengan kata lain, menentukan strategi terbaik untuk mencapai tujuan dalam rangka mencapai misi perusahaan. Terdapat beberapa pendekatan yang layak digunakan dalam persiapan sebuah *business plan* (Megginson, 2003):

- a. Melakukan survei permintaan konsumen terhadap produk perusahaan, dan memutuskan bagaimana cara untuk memenuhi permintaan tersebut.
- b. Ajukan pertanyaan yang mencakup semuanya, mulai dari target pasar perusahaan sampai dengan prospek perusahaan dimasa yang akan datang.
- c. Bentuk sebuah rencana strategi jangka panjang untuk seluruh bisnis dan bagian-bagiannya.
- d. Kembangkan rencana jangka pendek secara rinci untuk setiap aspek dari bisnis, termasuk tentang pemilik, manajer, dan pegawai kunci jika dimungkinkan.
- e. Rencanakan untuk setiap aspek dari struktur bisnis, termasuk didalamnya aspek keuangan, operasi, penjualan, distribusi, pegawai, dan kegiatan umum & administrasi.
- f. Persiapkanlah suatu *business plan* yang akan menggunakan waktu dan tenaga paling efektif.

Pada penelitian ini, pengolahan dan analisis data menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif. Metode kualitatif digunakan untuk mengetahui kelayakan bisnis berdasarkan aspek non-finansial. Sedangkan metode kuantitatif digunakan untuk mengetahui tingkat kelayakan bisnis secara finansial berdasarkan analisis

kelayakan proyek. Pengolahan data dilakukan dengan bantuan *software* Microsoft Exel 2007.

3.4.1. Metode Kualitatif

Metode kualitatif dalam penelitian ini sesuai dengan komponen kunci dalam *business plan* yang disebutkan pada bab sebelumnya, yaitu meliputi: ringkasan eksekutif, analisis perusahaan, analisis industri dan persaingan, analisis pelanggan dan produk, rencana pemasaran, rencana operasional dan pengembangan, dan struktur manajemen, serta konsep waralaba.

Ringkasan eksekutif — merupakan sinopsis ringkas yang berisi informasi-informasi terpenting dalam suatu *business plan* (Megginson, 2003). Suatu ringkasan eksekutif harus dapat menyampaikan pesan kepada para calon investor. Pesan yang dimaksud tersebut antara lain seperti: ukuran dan skala peluang pasar, jenis perusahaan, proyeksi keuntungan, serta bagaimana sumberdaya, keahlian, dan strategi perusahaan dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Ringkasan eksekutif juga harus menarik, mudah dibaca dan dipahami, dan yang terpenting menyampaikan bahwa bisnis tersebut masuk akal (*plausibility*), dapat dipercaya (*credibility*), dan jujur (*integrity*).

Analisis perusahaan — berisi tentang profil perusahaan secara singkat yang meliputi sejarah, visi, misi, tujuan jangka panjang dan strategi, serta produk-produk yang dihasilkan (Megginson, 2003). Dalam analisis perusahaan juga akan dibahas tentang tahapan dalam formulasi strategi (David, 2006), yaitu menjabarkan visi dan misi menjadi tujuan jangka panjang perusahaan dengan mempertimbangkan peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal (analisis SWOT). Tujuan jangka panjang tersebut nantinya akan dijadikan pedoman dalam menentukan strategi utama perusahaan. Terdapat juga analisis *Porter's four generic competitive strategies* dalam menentukan keunggulan bersaing dalam sisi apa yang ingin dicapai oleh perusahaan sehingga dapat masuk dan sukses di pasar sasaran.

Analisis industri dan persaingan — dimulai dengan mendeskripsikan kondisi industri dan persaingan yang saat ini terjadi. Selanjutnya akan dilakukan analisis *Porter's five forces* untuk mengetahui tingkat ketertarikan industri yang akan dimasuki oleh perusahaan. Megginson (2003) menyebutkan bahwa dalam analisis industri juga harus dibahas tentang siapa sajakah pesaing langsung maupun tidak langsung, menilai kekuatan dan kelemahan mereka, dan kemudian memanfaatkannya untuk mendapatkan keunggulan bersaing.

Analisis pelanggan dan produk — berfokus pada deskripsi pelanggan yang dijadikan sasaran dan produk-produk yang akan dijual oleh perusahaan. Analisis STP (*segmenting, targeting, positioning*) digunakan untuk mengetahui dengan pasti beberapa segmen pelanggan yang menjadi sasaran perusahaan dan bagaimana *positioning* tentang produk di dalam benak pelanggan yang ingin ditanamkan oleh perusahaan. Perusahaan harus dapat menyampaikan apa yang dibutuhkan oleh pelanggan dan menjelaskan bagaimana produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan dapat memenuhi kebutuhan mereka (Megginson, 2003). Sedangkan analisis produk berisi tentang deskripsi produk baik yang sudah dihasilkan ataupun yang masih direncanakan oleh perusahaan (Megginson, 2003). Status terkini tentang penelitian produk yang telah selesai dan sedang dalam pengembangan beserta masalah hukum, paten, dan merk, juga sebaiknya dijelaskan dalam bagian ini. Akan sangat membantu jika terdapat lembar katalog, photo, dan bentuk pendukung lainnya.

Rencana pemasaran — berisi tentang detail strategi perusahaan dalam melakukan penetrasi ke pasar sasaran (Levinsky, 2009). Strategi tersebut tercermin ke dalam bauran pemasaran yang akan diimplementasikan oleh perusahaan. Bauran pemasaran tersebut meliputi: (1) deskripsi rinci tentang produk dan jasa yang ditawarkan dan potensi untuk mengembangkan produk tersebut, (2) rencana jalur distribusi, dimana dan pada saat kapan produk atau jasa tersebut sampai kepada pelanggan, (3) keputusan tentang strategi harga, (4) deskripsi tentang strategi promosi yang dilakukan sehingga sesuai dengan *image* yang diharapkan, (5) deskripsi rinci tentang proses penyampaian produk kepada pelanggan, (6)

beberapa bukti fisik pendukung yang dimiliki, (7) bagaimanakah sumberdaya manusia yang dimiliki perusahaan dapat mencapai tujuan, dan (8) bagaimana produktivitas & kualitas selalu dijaga.

Rencana operasional dan pengembangan — akan dijelaskan bagaimana strategi-strategi internal dijalankan sehingga dapat membawa perusahaan dari tahap konsep menjadi kenyataan. Megginson (2003) berpendapat bahwa pada bagian inilah ditentukan kapan, bagaimana, dan siapa yang mengerjakan setiap kegiatan bisnis. Bagian ini juga harus dapat menjawab beberapa pertanyaan seperti: (1) fungsi-fungsi atau bagian-bagian apa saja yang dibutuhkan untuk menjalankan bisnis ini, (2) bagaimana cara mengontrol kualitas dari produk, dan (3) bagaimana produk didistribusikan.

Struktur manajemen — suatu usaha yang baik, tentu saja harus didukung oleh sumberdaya manusia yang baik pula. Pada *business plan*, penjelasan tentang kebutuhan dan alokasi sumberdaya manusia dijelaskan pada struktur manajemen. Menurut Megginson (2003), pada bagian inilah dijelaskan bagaimana setiap orang dalam perusahaan dapat membantu mencapai tujuan perusahaan. Bagian ini juga dapat berisi tentang kebijakan dan prosedur tentang pegawai, pemegang posisi penting dalam manajemen dan latar belakangnya, serta juga penasehat perusahaan seperti pengacara dan kantor akuntan publik.

Konsep waralaba — membahas tentang konsep penawaran yang dilakukan perusahaan sebagai *franchiser* terhadap pihak-pihak yang berminat untuk menjadi *franchisee*. Konsep tersebut berisi tentang jenis paket waralaba yang dipilih, syarat-syarat yang harus dilengkapi oleh kedua belah pihak, prosedur operasi, dan perjanjian kerjasama di depan notaris.

3.4.2. Metode Kuantitatif

Satu tujuan penting dari pembuatan *business plan* adalah agar dapat menunjukkan bahwa bisnis yang dijalankan akan menghasilkan keuntungan secara finansial seperti yang diharapkan (Megginson, 2003). Dalam perencanaan harus

ditunjukkan mengapa investor atau kreditur harus memberikan modal, kapan modalnya akan kembali, dan berapa tingkat pengembaliannya. Pada bagian ini juga harus dibuat suatu model yang menggambarkan tentang proyeksi pendapatan dan keuntungan perusahaan. Dalam model tersebut juga harus dijelaskan secara rinci tentang berbagai macam asumsi kunci yang digunakan.

Berdasarkan hal di atas, maka metode kuantitatif yang akan dibahas pada penelitian ini adalah analisis keuangan yang meliputi proyeksi laporan laba rugi, laporan arus kas, proyeksi neraca, empat kriteria kelayakan investasi (NPV, IRR, PI, *discounted* PBP), dan analisis sensitivitas serta proyeksi keuangan untuk program waralaba. Analisis sensitivitas terhadap penerimaan dan komponen biaya dilakukan untuk mengantisipasi perubahan-perubahan yang mungkin terjadi. Hal terpentingnya adalah semua asumsi dan proyeksi keuangan yang dibuat harus selaras dan saling mendukung dengan bagian sebelumnya dalam *business plan*.



BAB 4

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Analisis Perusahaan

4.1.1. Profil Perusahaan

Berdasarkan wawancara yang dilakukan terhadap pemilik perusahaan, Bapak Ir.H.Heri Utomo, CV Mentari didirikan pada tahun 2005. Pada awal berdirinya, perusahaan ini bergerak dalam usaha pembibitan kelapa sawit dan penadah biji coklat (kakao) yang terletak di Desa Kubang Gajah, Kab. Nagan Raya, Aceh. Mulai pertengahan tahun 2010, CV Mentari akan mengembangkan bisnisnya ke dalam industri makanan, khususnya usaha ayam penyet di Kota Medan, Sumatera Utara dengan merk dagang “Ayam Penyet Mbak’e”. Perusahaan ini memiliki kantor di Jl. Ngumban Surbakti No 144, Medan. Kantor tersebut nantinya juga akan menjadi tempat produksi dan pusat distribusi produk.

CV (*commanditaire vennootschap*) atau persekutuan komanditer dipilih sebagai bentuk perusahaan dikarenakan CV relatif lebih cepat dan mudah untuk didirikan serta tidak memiliki modal minimal yang harus disetor seperti halnya dalam pendirian PT (Perseroan Terbatas). Perubahan bentuk perusahaan dari CV menjadi PT kemungkinan terjadi pada tahap selanjutnya jika perusahaan telah mapan dan berkembang. CV Mentari sepenuhnya dimiliki oleh Bapak Ir. H. Heri Utomo dan keluarga.

4.1.2. Formulasi Strategi

Seperti yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, formulasi strategi suatu perusahaan dimulai dari pernyataan visi dan misi, hasil dari analisis lingkungan baik eksternal dan internal perusahaan, sehingga menghasilkan tujuan jangka panjang perusahaan. Dari tujuan tersebut kemudian akan menghasilkan beberapa strategi yang akan diterapkan oleh perusahaan.

CV Mentari melalui “Ayam Penyet Mbak’e” memiliki visi (2014), yaitu:

“menjadi perusahaan pada industri makanan dengan lokasi dan harga terjangkau serta produk yang berkualitas di Medan”

Pencapaian visi tersebut didukung oleh beberapa misi sebagai berikut:

- a. berusaha memaksimalkan kenyamanan pelanggan melalui akses yang mudah, harga terjangkau serta produk berkualitas,
- b. mencapai tingkat efisiensi tertinggi dalam kegiatan operasional, dan
- c. mencari keuntungan yang wajar, yaitu cukup untuk menjalankan perusahaan dalam jangka panjang serta dapat memberikan keuntungan yang adil bagi pemilik dan investor.

Analisis lingkungan (analisis SWOT) yang dilakukan bertujuan untuk menilai kekuatan (*strength*), kekurangan (*weakness*), dan peluang (*opportunities*) serta ancaman (*threat*) dan memberikan hasil untuk setiap bagian sebagai berikut:

- a. *strength* — kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing secara berkelanjutan, antara lain:
 - produk dengan harga yang murah dengan kualitas terjamin (*best price*)
 - dengan menggunakan *franchise, outlet* perusahaan diharapkan dapat mencakup seluruh pasar di Kota Medan
 - resep makanan *original* dengan citarasa yang khas
 - kemampuan pemilik dalam mengelola perusahaan melalui efisiensi biaya
 - menawarkan sesuatu yang baru terhadap masyarakat kota Medan, yaitu program *franchise* yang terjangkau dengan beberapa alternatif
- b. *weakness* — kelemahan-kelemahan yang dimiliki sehingga dapat menghambat atau menghalangi perusahaan dalam mencapai keunggulan bersaing, antara lain:
 - merupakan perusahaan baru yang belum berpengalaman terhadap pasar
 - produk milik perusahaan belum dikenal oleh masyarakat
 - pegawai yang belum terlatih dengan pekerjaannya sebagai satu tim dengan pekerja lainnya

- c. *opportunities* — peluang-peluang yang terdapat di pasar, seperti:
- makanan jenis ayam penyet mulai berkembang di Kota Medan
 - masih terdapat pangsa pasar potensial yang belum terjangkau oleh pesaing yang ada di industri saat ini
 - belum tersedianya ayam penyet yang memiliki standar dalam hal bentuk, rasa, tempat, dan pelayanan dengan akses yang mudah dijangkau (terdapat di banyak tempat)
 - dengan program *franchise*, perusahaan ini akan menyerap banyak tenaga kerja
- d. *threat* — ancaman-ancaman dari pihak luar yang berpotensi mengganggu kelangsungan perusahaan dalam jangka panjang, antara lain:
- perubahan selera masyarakat, di Kota Medan khususnya terhadap makanan ayam penyet
 - muncul berbagai makanan jenis lain yang lebih digemari oleh masyarakat Kota Medan
 - karena berada di kaki lima, kemungkinan dapat terjadi bentrok dengan Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol PP)

Berdasarkan keempat bagian diatas, maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa perusahaan memiliki dua penawaran yang menarik bagi masyarakat, yaitu menawarkan ayam penyet dengan harga yang lebih murah dibandingkan dengan pesaing dan juga menawarkan peluang bisnis berupa *franchise*. Harga yang murah dapat tercapai dengan meningkatkan efisiensi pada setiap tahap produksi dan distribusi. Akan tetapi kurangnya pengalaman perusahaan terhadap pasar dan minimnya pengalaman yang dimiliki oleh para pegawai dapat menjadi suatu hambatan. Jika dikaji lebih jauh, rencana bisnis perusahaan dalam menawarkan suatu produk dengan standar yang sama (melalui *franchise*) juga dapat menjadi peluang yang sangat potensial. Kemudian untuk selalu unggul dan tidak mampu menghadapi ancaman dari pihak luar, terutama tentang perubahan selera masyarakat, perusahaan harus selalu berinovasi baik dari variasi makanan ataupun efisiensi proses produksi.

Berdasarkan visi dan misi CV Mentari di atas serta analisis lingkungan baik eksternal dan internal, maka perusahaan menjabarkannya menjadi beberapa tujuan jangka panjang perusahaan, yaitu:

- a. Menyediakan makanan berkualitas dengan harga dan lokasi yang terjangkau.
- b. Menciptakan lingkungan kerja yang nyaman serta hubungan yang *solid* diantara para pegawai.
- c. Memberikan *training* yang sesuai sehingga pegawai dapat bekerja dengan tingkat efisiensi yang diharapkan.
- d. Konsep waralaba sudah dapat diterapkan dalam waktu enam bulan sampai satu tahun ke depan.

Tahap terakhir dalam formulasi strategi adalah memilih strategi-strategi yang sesuai dengan tujuan utama perusahaan di atas sehingga dapat meningkatkan prospek bisnis di masa yang akan datang. Beberapa strategi tersebut antara lain:

- a. Menentukan lokasi-lokasi *outlet* yang strategis dimana lokasi tersebut dapat menjangkau pelanggan sasaran dengan efektif
- b. Memberikan pelatihan yang intensif pada para pekerja baru
- c. Melaksanakan program *franchise* segera setelah perusahaan menemukan metode operasi yang tepat

Sesuai dengan empat strategi persaingan Porter yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya. Maka CV Mentari memilih untuk menggunakan *focused low cost strategy*. Strategi ini dipilih karena sesuai dengan tujuan utama pemilik perusahaan pada saat memulai usaha, yaitu menyediakan makanan ayam penyet yang terjangkau baik dari sisi tempat ataupun harga, akan tetapi tanpa mengurangi kualitas makanan. Sasaran utamanya adalah para mahasiswa dan pekerja yang tinggal di rumah kost ataupun warga yang berasal dari pemukiman padat penduduk. Biaya yang rendah diperoleh dari tercapainya skala ekonomis dengan meningkatnya jumlah *outlet* (efisiensi produksi) serta mengurangi pelayanan-pelayanan pendukung yang tidak memiliki pengaruh terhadap kualitas makanan.

4.2. Analisis Industri dan Persaingan

4.2.1. Kondisi Persaingan

Medan merupakan salah satu kota besar di Indonesia yang terkenal dengan wisata kulinernya. Beragam suku bangsa (melayu, batak, jawa, tiongkok, dan lain-lain) telah membuat kota ini memiliki berbagai jenis makanan khas dengan rasa yang berbeda-beda. Dalam perkembangannya selama tiga tahun terakhir, industri makanan di kota ini memiliki satu jenis makanan baru, yaitu ayam penyet (ayam goreng yang dipipihkan dan disajikan dengan sambal dan lalapan). Ayam penyet sebenarnya sudah menjadi salah satu makanan umum yang dapat ditemui di seluruh pulau jawa. Akan tetapi merupakan makanan yang baru bagi kota ini.

Di Medan, ayam penyet pertama kali diperkenalkan sebagai salah satu menu makanan di restoran bernama “Koki Sunda” (Jl. Hasanuddin No. 1). Jika berdasarkan tempat dan interior serta harganya, restoran ini memiliki target pasar masyarakat tingkat ekonomi menengah ke atas dengan target penjualan Rp 30.000,- – Rp 70.000,- per orang. Restoran ini memiliki kapasitas hingga 100 tempat duduk dan juga dua ruangan khusus untuk keperluan rapat jika dibutuhkan. Keberhasilan yang terlihat dari ramainya pengunjung pada restoran ini telah menciptakan peluang tersendiri bagi pihak lain. Dalam beberapa tahun setelahnya, muncul beberapa pesaing baru dalam industri makanan ini, seperti “Ayam Penyet Surabaya”, “Joko Solo”, dan “Ari Bakso”. Ketiga pesaing tersebut memiliki kapasitas yang lebih kecil (kurang dari 50 tempat duduk) tetapi dengan jumlah *outlet* yang lebih banyak jika dibandingkan dengan “Koki Sunda”. Tidak seperti halnya “Koki Sunda” dengan ruangan ber AC, *outlet* ketiga restoran tadi terletak di pinggir jalan, menggunakan tenda permanen dengan target penjualan sekitar Rp 15.000,- – Rp 30.000,- per orang. Berdasarkan harga dan pelayanan yang diberikan, industri ini sudah mulai menjangkau masyarakat dengan tingkat ekonomi yang lebih rendah. Selain keempat restoran diatas, juga terus bermunculan restoran-retoran baru yang menyediakan ayam penyet sebagai menu utamanya. Gambar para pesaing dapat di lihat pada Lampiran 2.

4.2.2. Porter's Five Forces

Tingkat ketertarikan terhadap industri makanan di Medan, khususnya untuk ayam penyet yang dianalisis menggunakan *porter's five forces* memberikan hasil untuk setiap tekanan sebagai berikut:

- a. *rivalry among existing competitors* — telah banyaknya jumlah pemain dalam industri makanan di Kota Medan tidak kemudian menyebabkan industri ini kurang menarik di mata para investor. Industri makanan memiliki ciri yang khas, dimana selalu terdapat pasar dan keuntungan bagi mereka yang mampu menawarkan suatu makanan yang berbeda (unik) bagi para konsumen. Seperti halnya di Kota Medan, setiap jenis makanan telah memiliki pelanggan masing-masing. Pada intinya, pelanggan akan mencari makanan yang sesuai dengan selera dan keinginan masing-masing individu. Beberapa pemain lama untuk ayam penyet di kota ini adalah Koki Sunda, Ayam Penyet Surabaya, Ayam Penyet Joko Solo, dan Aribakso, sedangkan beberapa usaha yang termasuk pendatang baru adalah Ayam Penyet Nenek, Warung Murah Meriah, dan lain-lain. Banyaknya jumlah pemain dalam industri ini dapat menggambarkan tingginya permintaan dari masyarakat terhadap ayam penyet.
- b. *threat of new entrants* — jika dilihat dari ancaman terhadap masuknya pendatang baru, industri ini dapat dikatakan kurang menarik. Akan tetapi seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, bahwa keberhasilan dalam industri makanan ini sangat tergantung kepada kemampuan produk yang dimiliki perusahaan untuk menyesuaikan dengan selera konsumen. Hal ini menyebabkan mudahnya suatu perusahaan masuk akan sama dengan mudahnya perusahaan tersebut keluar jika tidak dapat memenuhi selera dari para konsumen.
- c. *bargaining power of suppliers* — sebagian besar bahan baku yang digunakan dalam memproduksi ayam penyet adalah produk komoditi. Cukup umum dan mudah ditemuinya bahan baku tersebut menyebabkan pemasok tidak memiliki kekuatan tawar-menawar. Jika pada suatu waktu terjadi pengiriman barang atau harga yang tidak sesuai, maka perusahaan dapat dengan mudah mendapatkan barang yang sama dengan cepat dan mudah dari pemasok lain. Beberapa alternatif

pemasok yang dapat menjadi pertimbangan dari perusahaan adalah pasar Melati (4Km), pasar Setiabudi (5Km), dan pasar Padang Bulan (10Km) dari lokasi produksi. Walaupun begitu, akan lebih bermanfaat jika perusahaan dapat menjalin hubungan yang baik dalam jangka panjang dengan beberapa pemasok. Jika dilihat berdasarkan *bargaining power of suppliers*, maka industri ini sangat menarik bagi investor. *bargaining power of buyers* — tidak seperti halnya kekuatan tawar menawar yang dimiliki oleh pemasok, kekuatan tawar menawar yang dimiliki oleh pembeli sangat tinggi dalam industri ini. Pembeli dapat dengan mudah menentukan produk mana yang sesuai dengan keinginannya, dan dapat dengan mudah juga berganti produk lain apabila menurutnya lebih menarik. Jika dilihat berdasarkan *bargaining power of buyers*, maka industri ini kurang menarik bagi investor

- d. *threat of substitute products* — pada industri makanan, khususnya di Kota Medan, keanekaragaman jenis makanan berpotensi meningkatkan ancaman yang berasal dari produk substitusi. Beberapa jenis makanan yang termasuk ke dalam produk substitusi ayam penyet di kota Medan adalah soto medan, sate padang, mie aceh, mie pangsit, *chinese food*, martabak india, dan lain-lain. Akan tetapi, yang perlu dijadikan pertimbangan adalah bahwa setiap jenis makanan tadi telah memiliki pelanggan masing-masing. Jadi walaupun produk substitusi sangat bervariasi, ancaman yang berasal dari produk substitusi dapat diminimalisir dan masih tetap menarik bagi investor.

Berdasarkan penjelasan analisis *porter's five forces* diatas dan telah diringkas pada Tabel 4.1, maka dapat disimpulkan bahwa industri makanan di Medan, khususnya untuk jenis makanan ayam penyet masih menarik bagi investor dan perusahaan untuk dijadikan sebagai sumber pendapatan.

Tabel 4.1. Ringkasan Porter's Five Forces

Faktor	Posisi
<i>rivalry among existing competitors</i>	Rendah
<i>threat of new entrants</i>	Tinggi
<i>bargaining power of suppliers</i>	Rendah
<i>bargaining power of buyers</i>	Tinggi
<i>threat of substitute products</i>	Rendah

Sumber: Hasil Olahan Penulis

4.3. Analisis Pelanggan dan Produk

4.3.1. Pelanggan

Dengan mengetahui siapa sajakah yang termasuk pelanggan sasaran dan menentukan *positioning* seperti apa yang diinginkan oleh perusahaan terhadap produk di dalam benak pelanggan akan mempermudah perusahaan dalam menentukan strategi dan rencana pemasaran yang efektif. Analisis mengenai *segmenting*, *targeting*, dan *positioning* (STP) adalah sebagai berikut.

Segmenting dibagi berdasarkan demografis dan geografis. Berdasarkan geografis, yaitu kecamatan, segmentasi di kota Medan adalah sebagai berikut:

- | | | |
|--------------------|---------------------|-------------------|
| a. Medan Tuntungan | h. Medan Area | o. Medan Baru |
| b. Medan Johor | i. Medan Kota | p. Medan Selayang |
| c. Medan Amplas | j. Medan Maimun | q. Medan Belawan |
| d. Medan Denai | k. Medan Polonia | r. Medan Sunggal |
| e. Medan Helvetia | l. Medan Timur | s. Medan Deli |
| f. Medan Petisah | m. Medan Perjuangan | t. Medan Labuhan |
| g. Medan Barat | n. Medan Tembung | u. Medan Marelan |

Sedangkan jika berdasarkan demografis, khususnya status sosial, segmen penikmat ayam penyyet di Kota Medan dapat dikelompokkan sebagai berikut:

- a. Kelas ekonomi atas — memiliki pendapatan yang lebih besar dibandingkan kelas ekonomi lainnya. Jika dilihat berdasarkan perilaku dalam berbelanja, orang yang

berada pada kelas ini tidak sensitif terhadap harga, tetapi lebih mementingkan kualitas dan kenyamanan. Tempat tinggal masyarakat kelas ini umumnya berada di kompleks-komplek perumahan elit di pusat kota.

- b.** Kelas ekonomi menengah — tidak seperti halnya masyarakat kelas ekonomi atas, masyarakat kelas ini umumnya lebih sensitif terhadap harga dalam perilaku belanjanya. Jika terdapat dua produk dengan kualitas yang mirip dan menawarkan kepuasan yang sama, maka mereka cenderung memilih produk dengan harga yang lebih rendah. Tempat tinggal masyarakat kelas ini tersebar di seluruh kelurahan di kota Medan.

Setelah mengelompokkan masyarakat kedalam segmen-segmen diatas, tahap selanjutnya adalah *targeting*, yaitu tahap dimana perusahaan harus memilih segmen mana yang akan dilayani dan menjadikannya sebagai pasar/pelanggan sasaran. CV Mentari memilih kelas ekonomi menengah sebagai sasaran. Yang diutamakan pada kelas ekonomi menengah disini adalah para mahasiswa dan pekerja yang tinggal jauh dari rumah asalnya, ataupun keluarga dimana kedua orang tuanya bekerja dan tidak memiliki waktu untuk memasak sendiri. Jika dilihat secara geografis, walaupun nantinya pasar sasaran CV Mentari adalah seluruh kecamatan di kota Medan. Akan tetapi pada tahap awal, kecamatan yang menjadi sasaran adalah kecamatan Medan Selayang dan Medan Johor. Dua kecamatan tersebut dipilih karena di daerah tersebut terdapat beberapa universitas seperti Universitas Katolik, Universitas Sumatera Utama, dan Universitas Medan Area serta memiliki pemukiman padat penduduk.

Tahap terakhir dari strategi STP adalah *positioning*. CV Mentari menginginkan agar “Ayam Penyet Mbak’e” dikenal masyarakat sebagai produk yang murah, mudah ditemui, dan memiliki rasa dengan standar tertentu. Untuk dapat menghasilkan *positioning* seperti yang diharapkan, perusahaan harus melakukan beberapa hal. Produk yang murah dapat dicapai dengan efisiensi dalam proses produksi dan tercapainya skala ekonomi. Mudah ditemui didapatkan dengan memperbanyak *outlet* sehingga pelanggan tidak perlu mengeluarkan usaha dan biaya yang terlalu besar

untuk menikmati produk tersebut. Sedangkan “rasa dengan standar tertentu” dicapai dengan cara 80 persen proses produksi (pengolahan bumbu, pemotongan, pembersihan, dan pengukusan) dilakukan di satu tempat produksi, sedangkan 20 persennya (penggorengan dan penyajian) dilakukan di *outlet*.

Selain itu, perusahaan juga melakukan analisis dengan model AIDA untuk mengetahui bagaimanakah tahap-tahap dari sisi konsumen dari yang tidak *aware* terhadap perusahaan, sampai dengan melakukan pembelian secara berulang.

- a. *Attention* — perhatian dari calon konsumen diharapkan diperoleh dengan melihat *booth* perusahaan yang memiliki bentuk dan warna yang menarik.
- b. *Interest* — dengan melihat bahwa banyak atau ramai pembeli, rasa penasaran calon konsumen akan meningkat.
- c. *Desire* — kemudian rasa penasaran calon konsumen untuk mencoba akan semakin meningkat ketika mengetahui harga yang ditawarkan cukup terjangkau.
- d. *Action* — akhirnya terjadi transaksi, dengan pengalaman yang menyenangkan dalam mengkonsumsi produk yang ditawarkan oleh perusahaan, maka konsumen tersebut akan berubah menjadi pelanggan, yaitu dengan mengkonsumsi produk perusahaan secara berulang.

4.3.2. Produk

Sebagai perusahaan yang bergerak pada industri makanan, rasa dan kualitas makanan harus selalu menjadi prioritas utama perusahaan. Seringkali perusahaan yang menawarkan berbagai macam pelayanan kelas satu harus gulung tikar karena rasa dan kualitas makanannya tidak disukai oleh pelanggannya. Untuk berusaha menyediakan harga yang lebih murah, CV Mentari berusaha meniadakan beberapa pelayanan pendukung sehingga produk yang dijual hanyalah fungsi utama dari produk tersebut.

Makanan-makanan yang ditawarkan oleh “Ayam Penyet Mbak’e” antara lain:

- | | |
|-----------------------|-------------------------|
| a. Ayam Goreng Penyet | f. Sate Ati Ampela Ayam |
| b. Lele Penyet | g. Kepala Ayam Presto |
| c. Telur Penyet | h. Ceker Ayam Presto |
| d. Tahu/Tempe Penyet | i. Nasi Uduk |
| e. Sate Usus Ayam | |

Selain makanan, “Ayam Penyet Mbak’e” juga menyediakan berbagai jenis minuman, seperti:

- a. AMDK (gelas/botol)
- b. Teh Tawar (panas/dingin)
- c. Teh Manis (panas/dingin)
- d. Jeruk Peras (panas/dingin)
- e. Teh Botol (sosro + freshtea)

Makanan dan minuman tersebut akan selalu diperbaharui mengikuti perkembangan dari selera masyarakat. Tidak menutup kemungkinan bahwa dalam perkembangannya, jenis makanan dan minuman diatas dapat bertambah ataupun bahkan berkurang.

4.4. Rencana Pemasaran

Rencana pemasaran yang disusun dan diterapkan dengan baik tidak hanya dapat membuat perusahaan sukses di pasar, tetapi juga dapat membuat perusahaan mencapai keunggulan bersaing. Rencana pemasaran CV Mentari melalui merk “Ayam Penyet Mbak’e” terbagi kedalam delapan bagian yang dikenal sebagai delapan “P” pada bauran pemasaran.

4.4.1. Product

Seperti telah dijelaskan sebelumnya, produk-produk yang dihasilkan oleh CV Mentari dengan merk “Ayam Penyet Mbak’e” adalah makanan yang terdiri dari ayam goreng penyet, lele penyet, telur penyet, tahu/tempe penyet, sate usus ayam, sate ati ampela

ayam, kepala ayam presto, dan ceker ayam presto. Makanan tersebut disajikan dengan lalapan dan sambel istimewa di atas cobek yang terbuat dari tanah liat dan disantap bersama dengan nasi uduk. Sedangkan minuman seperti AMDK, teh tawar, teh manis, jeruk peras, dan teh botol disediakan untuk melepaskan dahaga para pelanggan. “Ayam penyet Mbak’e” buka mulai pukul 18.00 WIB sampai 23.00 WIB.

Selain produk diatas, CV Mentari juga memiliki sebuah produk lain, yaitu waralaba *outlet* “Ayam Penyet Mbak’e”. Produk ini terdiri dari beberapa tipe yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan setiap *franchisee*. Penjelasan lebih lanjut berkaitan dengan waralaba akan dibahas pada subbab berikutnya.

4.4.2. Place

Sesuai dengan pasar sasaran dari perusahaan yaitu para mahasiswa dan pekerja yang tinggal jauh dari rumah asalnya ataupun keluarga dimana kedua orang tuanya bekerja dan tidak memiliki waktu untuk memasak sendiri, lokasi *outlet* “Ayam Penyet Mbak’e” terletak disekitar kampus atau disekitar pemukiman padat penduduk. Hal ini bertujuan agar pelanggan sasaran dapat dengan mudah menjangkau produk perusahaan.

4.4.3. Promotion

Sebagai perusahaan dengan strategi *focused low cost*, salah satu kegiatan yang harus dihindari CV Mentari adalah melakukan promosi yang membutuhkan biaya tinggi. Perusahaan harus mencari cara promosi yang efektif tetapi dengan dana minimum. Salah satu cara yang dapat dipertimbangkan adalah dengan membuat *outlet*, yang merupakan *front liners* perusahaan menjadi lebih *eye cathing*. Yang dimaksud dengan *outlet eye cathing* adalah *outlet* yang memiliki ciri khas tertentu, baik dalam bentuk yang unik ataupun warna yang menarik.

Outlet yang unik tersebut diharapkan dapat mengundang rasa penasaran calon pelanggan. Setelah pelanggan mencoba produk perusahaan, dimulailah strategi *word*

of mouth, dimana pelanggan tersebut akan memberitahukan atau menceritakan pengalamannya mencicipi “Ayam Penyet Mbak’e” kepada orang lain. Menurut CV Mentari, strategi ini merupakan strategi promosi yang paling efektif untuk format bisnis seperti yang dimiliki perusahaan.

4.4.4. Price

Untuk menjamin tujuan utama perusahaan sebagai penyedia makanan yang terjangkau, maka margin keuntungan yang diperoleh perusahaan tidak boleh terlalu besar. Akan tetapi, walaupun margin keuntungan untuk setiap produk tidak terlalu besar, perusahaan tetap akan memperoleh keuntungan dari tingginya jumlah produk yang terjual. Atau dengan kata lain bahwa perusahaan lebih berfokus pada kuantitas produk yang terjual.

Harga yang dikenakan untuk setiap jenis makanan dan minuman “Ayam Penyet Mbak’e” dapat dilihat pada Lampiran 3. Untuk menjaga agar kualitas tetap terjaga, maka harga tersebut dapat berubah sewaktu-waktu jika terjadi kenaikan harga bahan baku.

4.4.5. Process

Proses penyampaian produk dari penjaga *outlet* sebagai pegawai *front liner* perusahaan kepada pelanggan memiliki tahap-tahap sebagai berikut:

- a. pelanggan melihat menu dan melakukan pemesanan — pelanggan dapat memesan produk sesuai dengan keinginannya.
- b. pegawai menyiapkan pesanan dari pelanggan — mulai dari menggoreng, membuat sambal, menyiapkan lalapan, menyiapkan nasi, serta membuat minuman. Kemudian jika telah selesai, pegawai mengantarkan pesanan kepada pelanggan.
- c. pelanggan menyantap makanan yang telah disajikan — pelanggan dapat melakukan pemesanan tambahan jika diperlukan.

- d. setelah selesai, pelanggan melakukan pembayaran kepada pegawai — tagihan akan menggunakan sebuah nota/bon dan pembayaran dilakukan secara tunai.

4.4.6. People

Jika melihat kembali tentang proses di atas, maka terbukti bahwa hampir semua kegiatan bergantung pada kemampuan sumber daya manusia, atau dalam hal ini adalah pegawai *front liner*. Pentingnya peran pegawai *front liner* terhadap kinerja perusahaan ini menyebabkan pemilihan orang yang tepat pada proses penerimaan belum cukup. Perusahaan harus memberikan pelatihan, peraturan, dan arahan dalam menjalankan pekerjaan kepada setiap pegawai baru hingga akhirnya mereka siap untuk bekerja bagi perusahaan.

Kualifikasi tentang masing-masing jabatan pegawai akan dibahas lebih dalam pada subbab pengelolaan sumber daya manusia. Akan tetapi secara garis besar, seorang pegawai *front liner* harus memiliki beberapa kriteria, yaitu:

- a. rapi dan bersih
- b. memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik
- c. mahir menggoreng dan membuat sambal, dan
- d. jujur serta berkomitmen

4.4.7. Physical evidence

Sejalan dengan program promosi yang dilakukan oleh perusahaan, salah satu bukti fisik yang dimiliki adalah *booth* yang terdapat di setiap *outlet*. *Booth* tersebut bertujuan untuk menggambarkan lambang dan ciri khas dari perusahaan. Jika dilihat berdasarkan fungsinya, *booth* berfungsi sebagai tempat pajangan produk-produk yang dijual. Serta pada bagian bawahnya berfungsi sebagai tempat penyimpanan.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa salah satu konsep yang ditawarkan oleh perusahaan adalah lokasi *outlet* terletak di kaki lima dengan menggunakan tenda. Tenda yang digunakan dapat bervariasi, apakah tenda sementara atau tenda permanen, akan tetapi pada bagian depan setiap *outlet* harus terdapat *booth* khusus

yang menandakan bahwa *outlet* tersebut merupakan milik perusahaan dan merangkap sebagai identitas perusahaan. Bentuk dan fungsi bagian-bagian dari *booth* secara rinci dapat dilihat pada Lampiran 4.

4.4.8. Productivity & quality

Produk-produk yang dihasilkan oleh perusahaan telah memiliki suatu standar atau kualitas tertentu. Oleh karena itu, pada bagian *price* telah dijelaskan harga produk dapat meningkat seiring dengan kenaikan harga bahan baku. Hal ini bertujuan agar kualitas produk yang dihasilkan tetap dapat dijaga dan juga tidak membahayakan kelangsungan perusahaan dalam jangka panjang.

Sedangkan peningkatan produktivitas diharapkan meningkat seiring dengan semakin berpengalaman dan terbiasanya para pegawai dalam melakukan pekerjaannya masing-masing. Berkembangnya jumlah *outlet* dan meningkatnya permintaan terhadap produk akan menurunkan biaya tetap per unit perusahaan.

4.5. Rencana Operasional dan Pengembangan

Rencana operasional dan pengembangan adalah dua hal penting yang dapat membuat perusahaan terus bertahan dan berkembang. Pada CV Mentari, rencana operasional disusun seakurat mungkin sehingga dapat mencapai tingkat efisiensi yang diharapkan.

4.5.1. Lokasi Produksi dan Penjualan

Dalam kegiatan operasionalnya, lokasi produksi dan lokasi penjualan berada di tempat terpisah. Perusahaan menempatkan *outlet* pada daerah yang mudah dijangkau oleh pelanggan sasaran, yaitu berada di sekitar kampus ataupun daerah perumahan padat penduduk. Sedangkan lokasi produksi dipilih berdasarkan kemudahan akses transportasi, baik dari sumber bahan baku, ataupun dari semua *outlet* yang akan dipasok. Tujuan lokasi produksi berada pada satu tempat adalah agar mempermudah

perusahaan dalam mengontrol kualitas produk yang sedang diproduksi. Dalam hal ini, lokasi produksi juga berfungsi sebagai pusat distribusi.

Lokasi produksi CV Mentari berada di Jl. Ngumban Surbakti No 144, Medan. Tempat ini merupakan ruko berlantai dua dengan luas 15x4 meter. Beberapa alasan dalam pemilihan tempat ini adalah sebagai berikut: (1) jl. Ngumban Surbakti merupakan jalan lingkar luar Kota Medan yang terdiri dari delapan jalur sehingga bebas dari kemacetan, (2) akses ke pasar tradisional seperti pasar melati, pasar padang bulan, dan pasar setiabudi juga mudah dijangkau dari jalan ini, dan (3) tersedia pasokan listrik dan air yang sangat mencukupi.

Sedangkan lokasi penjualan untuk tiga lokasi pertama adalah:

- Simp. PEMDA, Jl. Setiabudi, Medan Selayang — dekat kompleks perumahan PEMDA dan berjarak 1km dari Universitas Katholik.
- Jl. Pembangunan, Medan Selayang — lingkungan pemondokan mahasiswa dan berjarak 500m dari pintu IV kampus Universitas Sumatera Utara.
- Jl. Cinta Karya, Medan Johor — lingkungan pemukiman padat penduduk

4.5.2. Skala Operasi

Skala operasi perusahaan sangat bergantung kepada jumlah permintaan dari setiap *outlet* setiap harinya. Permintaan tersebut dapat berubah tergantung permintaan dari setiap pegawai *front liner*. Akan tetapi sebagai harga pokok penjualan, perusahaan menetapkan 60 persen dari harga penjualan. Jika diasumsikan setiap *outlet* mendapatkan pendapatan sebesar Rp 500.000 per hari atau Rp 15.000.000 per bulan, maka perusahaan harus memproduksi produk jadi senilai Rp 300.000 per hari atau Rp 9.000.000 per bulan. Produk jadi tersebut berupa makanan dan minuman yang telah disebutkan sebelumnya. Berdasarkan hal tersebut, skala operasi perusahaan akan semakin bertambah dengan semakin banyaknya jumlah *outlet* yang dibuka.

Perusahaan merencanakan bahwa pada bulan pertama hanya membuka satu *outlet*. Pada bulan kedua membuka dua *outlet* baru, sehingga memiliki tiga *outlet*. Kemudian pada bulan ketiga direncanakan perusahaan telah memiliki lima *outlet*. Dari bulan ketiga sampai bulan kelima, perusahaan akan terus mengembangkan proses operasi yang efisien. Jika sudah tercapai kestabilan, maka perusahaan akan membuka kesempatan *franchise* kepada pihak lain pada bulan keenam. Akan tetapi untuk menghindari lonjakan jumlah produksi yang terlalu tinggi, CV Mentari akan membatasi pemberian *franchise* maksimal dua unit per bulan.

4.5.3. Proses Produksi

Jika dilihat berdasarkan proses produksi secara keseluruhan, makanan yang akhirnya dikonsumsi oleh pelanggan diproses pada dua tempat. 80 persen proses awal berada di tempat produksi, sedangkan sisanya sebesar 20 persen proses dilakukan di masing-masing *outlet*.

Proses produksi pada CV Mentari memiliki siklus per satu hari, hal ini bertujuan untuk menjamin kesegaran bahan baku yang akan diolah serta menjamin kualitas produk jadinya. Salah satu usaha yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan efisiensi adalah dengan melakukan prediksi yang akurat agar tidak terjadi kelebihan produk yang telah diproduksi. Akan tetapi jika diharuskan memilih, perusahaan lebih memilih terdapat pelanggan yang kehabisan produk tetapi pelanggan lain menyantap makanan dengan kualitas yang terjaga, dibandingkan dengan pelanggan harus memakan produk yang diproduksi pada hari sebelumnya. Tabel 4.2 menggambarkan secara garis besar *timeline* proses produksi.

Untuk mendapatkan tingkat efisiensi yang diharapkan, perusahaan harus membuat *layout* tempat produksi dan *outlet* sedemikian rupa sehingga akan mempercepat dan memudahkan pekerja dalam melakukan pekerjaannya. Penyusunan *layout* yang dilakukan oleh CV Mentari pada tempat produksi disesuaikan dengan urutan

(tahap) dalam proses produksi. *Layout* tempat produksi dan *outlet* dapat dilihat pada Lampiran 5.

Tabel 4.2. Timeline Proses Produksi dalam Satu Hari

Lokasi	Waktu (WIB)	Deskripsi Kegiatan
	08.00 – 10.00	Pegawai membuat daftar belanja terhadap kebutuhan proses produksi pada hari yang bersangkutan. Kemudian pegawai melakukan pembelian di pasar tradisional yang telah di tentukan. Bahan baku yang dibeli terutama ayam, ikan lele, telur, tahu, tempe, bahan baku sambal, dan bahan baku lalapan.
Tempat produksi	10.00 – 12.00	Bahan baku utama kemudian dibersihkan, dicuci, dan dipotong-potong sesuai dengan ketentuan. Bumbu-bumbu masakan dipersiapkan sesuai dengan takaran yang telah di tentukan. Bahan baku sambal juga dipersiapkan pada saat ini.
	12.00 – 13.00	Para pegawai istirahat+makan siang secara bergantian
	13.00 – 16.00	Memulai memasak makanan utama (diungkep) dan nasi, keterbatasan kompor membuat makanan dimasak secara bergantian. Sambil menunggu makanan matang, pegawai mulai membuat olahan inti sambal dan lalapan. Setelah makanan dingin, pegawai membagi-baginya berdasarkan permintaan dari setiap <i>outlet</i> dan menaruhnya didalam tempat-tempat terpisah
	16.00 – 17.00	Pengantaran makanan dan minuman ke <i>outlet-outlet</i>
<i>Outlet</i>	17.00 – 18.00	Pegawai <i>front liner</i> membuka tenda dan menata dan mempersiapkan bahan-bahan yang akan digunakan
	18.00 – 23.00	Pelanggan dapat memesan dan menikmati makanan
	23.00 – 24.00	Pengambilan tempat makanan, pendataan pendapatan dan pengeluaran, serta mencatat permintaan pegawai <i>front liner</i> untu pemesanan esok hari

Sumber: Hasil Olahan Penulis

4.5.4. Rencana Pengembangan

Sebagai sebuah perusahaan yang ingin terus berkembang, CV Mentari telah memiliki beberapa rencana pengembangan untuk masa depan. Beberapa rencana tersebut antara lain:

- a. Dengan bertambahnya jumlah *outlet*, maka pada suatu batas tertentu tempat produksi akan mencapai kapasitas optimalnya. Selain itu, waktu dan biaya yang digunakan untuk mengantarkan dan mengambil makanan ke setiap *outlet* akan menjadi lama dan tidak efisien. Oleh karena itu, perusahaan akan membuka tempat produksi dan pusat distribusi yang baru. Lokasi baru yang dipilih harus memiliki kriteria sama dengan yang sebelumnya, yaitu dekat dengan lokasi bahan baku maupun lokasi *outlet* serta memiliki akses yang mudah.
- b. Jika dirasa perlu, maka suatu saat CV Mentari akan dibubarkan dan pemilik perusahaan akan membentuk sebuah perusahaan baru berbentuk Perseroan Terbatas (PT). Hal tersebut bertujuan untuk menjadikan perusahaan menjadi suatu entitas berbadan hukum sendiri. Selain itu, perubahan badan hukum menjadi PT akan mempermudah perusahaan dalam mendapatkan pinjaman dari bank.
- c. Setelah produk CV Mentari “Ayam Penyet Mbak’e” memasuki tahap *mature*, perusahaan berencana mengembangkan bisnisnya ke dalam industri peternakan ayam potong. Ayam potong dipilih karena ayam merupakan penghasil protein utama bagi masyarakat Indonesia. Selain itu, bisnis baru ini juga dapat mengalokasikan sebagian produknya untuk menjadi pemasok daging ayam untuk “Ayam Penyet Mbak’e”.

4.6. Struktur Manajemen

Sumberdaya manusia yang berkualitas akan sangat menentukan keberhasilan perusahaan. Pelatihan dan pengalaman yang dimiliki oleh manajer, pegawai produksi, pegawai *front liner*, bahkan supir sangat berperan terhadap pencapaian visi dan misi perusahaan.

4.6.1. Struktur Organisasi

Seperti bentuk CV lainnya, CV Mentari memiliki sekutu pasif dan sekutu aktif. Sekutu pasif merupakan jabatan tertinggi dan dipegang oleh pemilik perusahaan. Sekutu pasif tidak ikut serta mengelola perusahaan sehari-hari, akan tetapi mereka punya peran serta dalam menentukan strategi-strategi serta perencanaan terhadap langkah perusahaan selanjutnya. Di bawah sekutu pasif terdapat sekutu aktif atau disebut sebagai manajer. Manajer bertanggung jawab terhadap kegiatan operasional perusahaan secara keseluruhan. Manajer harus memberikan laporan berkala kepada sekutu pasif. Manajer memiliki seorang sekretaris dan membawahi pegawai produksi, pegawai *front liner*, dan juga supir. Struktur organisasi CV Mentari dapat dilihat pada Lampiran 6.

4.6.2. Pengelolaan Sumberdaya Manusia

Berdasarkan struktur organisasi diatas, CV Mentari memiliki rencana pengelolaan sumberdaya manusia antara lain:

- a. *Planning for human resources needs* — pada saat perusahaan baru memiliki satu buah *outlet*. Sumberdaya manusia yang dibutuhkan adalah seorang manajer, seorang pegawai produksi, seorang pegawai *front liner*, dan seorang supir dengan deskripsi pekerjaan sebagai berikut.
 - Manajer bertanggung jawab terhadap kegiatan operasional secara keseluruhan dan juga kegiatan yang berhubungan dengan pihak eksternal perusahaan.
 - Pegawai produksi bertanggung jawab terhadap ketersediaan bahan baku dan ketersediaan produk yang siap untuk dijual dan memenuhi standar.
 - Pegawai *front liner* bertanggung jawab terhadap kepuasan pelanggan, yang meliputi kecepatan, ketepatan, dan keramah-tamahan. Sedangkan
 - Supir bertanggung jawab dalam mengirimkan produk tepat waktu dan aman dari tempat produksi ke *outlet-outlet* perusahaan.

Dengan bertambahnya *outlet*, manager akan dibantu oleh seorang sekretaris. Setiap tempat produksi akan memiliki satu orang supir dan maksimal empat orang pegawai produksi. Sedangkan jumlah pegawai *front liner* pada umumnya adalah

satu orang per *outlet*, akan tetapi jika jumlah permintaan per harinya cukup besar, maka pegawai *front liner* dapat ditambah menjadi dua atau tiga orang per *outlet*.

- b. *Recruiting and selecting employees* — pada awal berdirinya perusahaan, pegawai yang direkrut adalah orang-orang yang telah lama bekerja pada pemilik perusahaan. Hal ini dikarenakan pemilik perusahaan sudah mengenal dan mengetahui watak dan kepribadian masing-masing orang tersebut. Untuk penerimaan pegawai selanjutnya, khususnya pegawai produksi dan supir, perusahaan akan menggunakan rekomendasi dari pekerja sebelumnya. Sedangkan untuk pegawai *front liner* akan menggunakan orang-orang yang tertarik dan berminat, terutama yang berdomisili dekat dengan masing-masing *outlet*. Sehingga pihak-pihak yang berminat dan memiliki tempat yang sesuai dapat mengajukan permohonan untuk menjadi *franchisee*.
- c. *Training and developing employees* — perusahaan belum memiliki program khusus untuk pelatihan dan pengembangan pegawai pada awal berdirinya. Setiap pegawai belajar sendiri dengan arahan dari manajer sehingga akhirnya menemukan proses yang efisien. Akan tetapi pada saat program waralaba telah siap diluncurkan, maka perusahaan telah memiliki cara kerja dan peraturan yang jelas untuk pegawai *front liner*. Setiap calon pegawai *front liner* akan dilatih oleh pegawai *front liner* sebelumnya yang telah berpengalaman.
- d. *Selecting and developing managers* — pemilihan manajer adalah wewenang dari pemilik perusahaan. Pemilik CV Mentari mempercayakan jabatan tersebut kepada salah satu anaknya. Beliau ditunjuk karena dianggap mampu untuk menjalankan perusahaan dengan latar belakang pendidikan yang dimilikinya. Selain alasan tersebut, pemilik perusahaan merasa lebih nyaman jika modal yang ditanamnya kedalam perusahaan dikelola oleh anaknya sendiri.
- e. *Compensating employees* — dalam pemberian kompensasi, perusahaan menggunakan metode *profit sharing* untuk setiap pegawainya. 10 persen nilai dari produk jadi yang dihasilkan oleh pegawai produksi selama satu bulan akan dibagi rata untuk setiap pegawai produksi dan supir. Sedangkan besarnya kompensasi pegawai *front liner* adalah 10 persen dari hasil penerimaan *outlet* tempatnya

bekerja selama satu bulan. Dengan metode ini, maka para pegawai yang menyinggung kompensasi lebih tinggi akan terpacu untuk meningkatkan kinerjanya. Peningkatan kinerja perusahaan tentu saja akan berbanding lurus dengan peningkatan keuntungan perusahaan.

- f. *Providing employee benefits* — selain kompensasi di atas, pegawai yang telah menjadi pegawai tetap perusahaan secara otomatis mendapatkan asuransi kesehatan. Selain itu, perusahaan juga akan memberikan tunjangan akhir tahun kepada setiap pegawai. Tunjangan yang dibagi ini berasal dari sepuluh persen keuntungan bersih perusahaan pada tahun terakhir.
- g. *Protecting employees' health and safety* — perusahaan akan selalu memantau lingkungan kerja setiap pegawainya. Setiap pegawai diharuskan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman baik bagi dirinya ataupun bagi pegawai lainnya. Pegawai yang melanggar kenyamanan pegawai lain atau lingkungan sekitar akan diberikan sanksi.

4.7. Rencana Keuangan

Rencana keuangan merupakan cara perusahaan untuk mengkuantifikasikan rencana pemasaran, rencana operasional, dan rencana kebutuhan SDM yang telah disusun sebelumnya. Rencana keuangan yang dimiliki CV Mentari meliputi penetapan asumsi-asumsi yang digunakan, arus pengeluaran (biaya investasi dan operasional), arus penerimaan (pendapatan dan nilai sisa), laporan keuangan (laporan arus kas, neraca, dan laba rugi), penilaian kriteria investasi (NPV, IRR, PI, *discounted PBP*), serta analisis sensitivitas.

4.7.1. Asumsi

Asumsi-asumsi yang digunakan pada *business plan* milik CV Mentari adalah:

- a. Laporan keuangan pada usaha ini diproyeksikan selama tiga setengah tahun. Enam bulan pertama tanpa program waralaba, dan tiga tahun setelah perusahaan memiliki program waralaba. Laporan keuangan hanya diproyeksikan selama tiga tahun dengan tujuan untuk meminimalisasi tingkat bias sehingga dapat menjaga

keakuratan asumsi dengan kondisi yang sebenarnya. Sedangkan penentuan jangka waktu enam bulan sebelum perusahaan melakukan program waralaba didasarkan pada hasil wawancara dengan dua pedagang ayam penyet kaki lima di Jakarta dan dua pedagang ayam penyet di Medan. Berdasarkan wawancara tersebut, diperoleh hasil bahwa tingginya jumlah pedagang ayam penyet kaki lima di Jakarta menyebabkan lebih lamanya waktu yang dibutuhkan bagi usaha ayam penyet baru untuk mencapai pendapatan yang stabil, yaitu sekitar empat sampai lima bulan. Bahkan jika terletak pada lokasi yang kurang strategis, membutuhkan waktu lebih dari enam bulan sampai akhirnya pedagang tersebut pindah ke lokasi lain. Tidak seperti Jakarta, dengan tempat yang tepat, pedagang ayam penyet di Medan yang memiliki skala jauh lebih besar, dapat mencapai pendapatan yang stabil pada bulan ketiga atau keempat. Hal ini didukung juga oleh antusiasme yang tinggi dari masyarakat kota Medan terhadap ayam penyet. Selain itu, program waralaba pada bisnis ini tidak serumit waralaba pada umumnya yang membutuhkan modal sampai puluhan bahkan ratusan juta rupiah. *Franchisee* (hanya *outlet* saja) menerima produk setengah jadi yang dihasilkan oleh bagian produksi milik perusahaan setiap harinya, jadi sumber daya yang dibutuhkan tidak besar. Untuk membuka sebuah *outlet* baru, *franchisee* hanya membutuhkan modal sebesar Rp 7.400.000 dan satu atau dua orang pegawai *frontliner* (tugasnya hanya menggoreng ayam, meracik sambal, dan menyajikan makanan). Persiapan *booth* dan peralatan untuk keperluan sebuah *outlet* diperkirakan membutuhkan waktu dua minggu. Selama dua minggu tersebut, pegawai *frontliner* yang baru akan melakukan *on the job training* pada *outlet-outlet* milik perusahaan yang telah ada sebelumnya. Oleh karena itu, jika ternyata pada bulan keempat perusahaan sudah mendapatkan pendapatan yang stabil, maka bulan keenam program waralaba sudah dapat dilakukan.

- b.** Diasumsikan jumlah *outlet* pada tahun pertama (2010) adalah 5 *outlet*, meningkat menjadi 15 *outlet* pada tahun kedua (2011), dan meningkat menjadi 20 *outlet* pada tahun ketiga (2012). Seperti yang telah disebutkan pada rencana operasional, perusahaan akan memiliki lima *outlet* yang dikelola sendiri, yaitu satu *outlet* pada

bulan pertama, tambahan dua *outlet* pada bulan kedua, dan tambahan dua *outlet* lagi pada bulan ketiga. Untuk dapat menekan biaya per unit, maka kelima *outlet* tersebut harus tetap dibuka pada ketiga kondisi ekonomi yang terdapat dalam analisis sensitivitas (*pessimistic, expected, optimistic*). Selain itu untuk menghindari lonjakan jumlah produksi yang cukup besar, perusahaan membatasi penambahan *outlet* sebesar dua unit per bulan. Sehingga jumlah *outlet*nya akan bertambah secara bertahap sampai memiliki 15 unit pada tahun 2011 dan memiliki 20 unit pada tahun 2012. Akan tetapi, dikarenakan proyeksi arus kas yang digunakan dalam penelitian ini adalah tahunan (2011-2013) dan untuk mempermudah perhitungan, maka langsung tertera sebesar 15 *outlet* (2011) dan 20 *outlet* (2012).

- c. Modal usaha seluruhnya diperoleh dari pemilik perusahaan. Berdasarkan wawancara diketahui bahwa pemilik perusahaan mengharapkan tingkat pengembalian sebesar 20 persen.
- d. Tahun 2010 dijadikan sebagai tahun dasar dalam penentuan harga-harga.
- e. Total penerimaan *outlet* dalam satu hari adalah Rp 500.000 per *outlet*. Angka tersebut diperoleh berdasarkan wawancara dengan lima pedagang kaki lima yang berjualan ayam penyet di Jakarta. Rata-rata kelima pedagang tersebut memiliki rentang penerimaan Rp 400.000 sampai Rp 700.000 per hari tergantung lokasi. Dengan lokasi *outlet* yang strategis, perusahaan optimis akan mendapat penerimaan sebesar Rp 500.000 per hari walaupun usaha ini berada di Medan.
- f. Harga Pokok Penjualan (HPP) adalah sebesar 60 persen dari penerimaan. Angka tersebut merupakan target yang harus dicapai oleh perusahaan agar dapat bertahan dalam jangka panjang, serta memberikan keuntungan yang wajar bagi pemilik dan investor.
- g. Penyusutan dan nilai sisa fasilitas dan alat-alat produksi dihitung berdasarkan metode garis lurus.
- h. Karena harga produk dapat meningkat jika terjadi peningkatan bahan baku, maka diasumsikan inflasi tidak akan mempengaruhi proyeksi laporan keuangan.
- i. Pajak penghasilan diperhitungkan didalam *cashflow* secara progresif dan nilainya tergantung kepada keuntungan bersih sebelum pajak berdasarkan Undang-Undang

Republik Indonesia No.17 Tahun 2000 yaitu 10 persen untuk penghasilan nol sampai 50 juta rupiah, 15 persen untuk penghasilan antara 50 sampai 100 juta rupiah, dan 30 persen untuk penghasilan diatas 100 juta rupiah (Lampiran 7).

4.7.2. Arus Pengeluaran

Arus pengeluaran yang dimiliki oleh CV Mentari terbagi kedalam dua jenis biaya, yaitu biaya investasi dan biaya operasional.

a. Biaya Investasi

Biaya investasi merupakan biaya yang dikeluarkan pada awal usaha. Namun jika terdapat aset yang umur ekonomisnya telah habis sebelum usahanya berakhir, maka biaya investasi (dalam hal ini disebut biaya reinvestasi) juga dikeluarkan untuk menggantikan aset tersebut. Seluruh biaya yang termasuk kedalam biaya investasi “Ayam Penyet Mbak’e” milik CV Mentari dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Terdapat tiga jenis biaya investasi yang dikeluarkan oleh CV Mentari pada tahun 2010, yaitu biaya sewa untuk bangunan dan kendaraan, biaya investasi pada tempat produksi, dan biaya investasi pada setiap *outlet*. Biaya sewa dibayar dimuka dengan jangka waktu lima tahun untuk bangunan dan satu tahun untuk kendaraan. Hal ini sesuai dengan perjanjian dengan pemilik bangunan dan kendaraan tersebut.

Pada bulan pertama dimulainya usaha, biaya investasi pada tempat produksi meliputi sebuah kulkas untuk menyimpan bahan baku bumbu, tiga unit kompor beserta dengan tabung gasnya masing-masing, tiga unit panci biasa yang digunakan untuk “mengungkep” ayam, satu unit panci presto untuk memasak kepala dan kaki ayam, satu buah kualii penggorengan untuk menggoreng bumbu dan bahan-bahan lainnya, dua unit panci pemasak nasi, serta peralatan lain seperti blender, pisau, tampah, tatakan, mangkuk, sendok dan lain-lain yang berfungsi untuk mendukung kelancaran kegiatan produksi.

Tabel 4.3. Biaya Investasi CV Mentari pada Tahun Pertama (2010)

No	Uraian	Umur Ekonomis	Jumlah	Harga Satuan	Total (Rp)
1	Sewa Bangunan	5 tahun	1 unit	20.000.000	100.000.000
	Sewa Kendaraan	1 tahun	4 unit	48.000.000	192.000.000
2	Produksi				
	- Kulkas	5 tahun	4 unit	2.000.000	8.000.000
	- Kompor	3 tahun	12 unit	500.000	6.000.000
	- Tabung Gas 12Kg	5 tahun	12 unit	700.000	8.400.000
	- Panci Biasa	2 tahun	12 unit	200.000	2.400.000
	- Panci Presto	2 tahun	4 unit	500.000	2.000.000
	- Kualii Penggorengan	2 tahun	4 unit	100.000	400.000
	- Panci Pemasak Nasi	2 tahun	8 unit	300.000	1.200.000
- Peralatan lain	1 tahun	-	800.000	800.000	
3	Per Outlet				
	- Booth	5 tahun	1 unit	3.000.000	3.000.000
	- Tenda	3 tahun	1 unit	2.000.000	1.800.000
	- Meja	3 tahun	3 unit	200.000	600.000
	- Kursi	3 tahun	15 unit	30.000	450.000
	- Piring+gelas+sendok	3 tahun	15 set	30.000	450.000
	- Peralatan lain	3 tahun	-	-	200.000
Total					6.500.000

Sumber: Hasil Olahan Penulis

Kemudian untuk mengantisipasi kenaikan jumlah produksi dengan adanya penerapan program waralaba, maka pada akhir tahun 2010 CV Mentari mengeluarkan biaya investasi lagi sebesar tiga kali lipat dari investasi yang dilakukan sebelumnya. Penambahan biaya investasi ini juga termasuk penambahan jumlah kendaraan yang disewa untuk keperluan pengantaran dan penjemputan ke setiap *outlet*.

Sedangkan biaya investasi yang dikeluarkan untuk setiap *outlet* adalah satu unit *booth* sebagai identitas perusahaan, satu perangkat tenda, 3 unit meja plastik berkapasitas empat orang, 15 unit kursi plastik, 15 set piring, gelas dan sendok

serta peralatan pendukung lainnya seperti tempat tisu, pisau, dan lain-lain. Di dalam satu unit *booth* sudah terdapat satu buah penggorengan, sebuah kompor beserta tabung gas 3Kg, tatakan, dan cobek untuk membuat sambel, serta tempat-tempat makanan yang digunakan untuk keperluan transportasi.

b. Biaya Operasional

Biaya operasional adalah biaya yang dikeluarkan secara berkala selama usaha berjalan. Biaya operasional meliputi biaya variabel dan biaya tetap (Ross, 2008). Biaya variabel adalah biaya yang besarnya dipengaruhi oleh jumlah produk yang dihasilkan dan bernilai nol jika tidak ada produksi. Sedangkan biaya tetap adalah biaya yang besarnya tidak dipengaruhi oleh jumlah produk yang dihasilkan pada suatu periode tertentu. Biaya tetap tidak selalu memiliki nilai yang sama, nilai tersebut sama hanya untuk jangka waktu tertentu.

Biaya variabel yang dimiliki oleh CV Mentari adalah gaji pegawai produksi dan supir serta biaya bahan baku yang besarnya secara berturut-turut adalah 10 persen dan 90 persen dari total biaya produksi dalam satu bulan. Gaji pegawai *frontliner* juga termasuk ke dalam biaya variabel dan besarnya adalah 10 persen dari pendapatan penjualan. Penggunaan persentase ini bertujuan untuk memudahkan perusahaan dalam menghitung proyeksi keuangan di masa yang akan datang. Besarnya masing-masing biaya variabel dapat dilihat pada Tabel 4.4.

Sedangkan yang termasuk ke dalam biaya tetap adalah biaya listrik, CV Mentari tidak membayar tagihan untuk biaya air karena kebutuhan perusahaan terhadap air bersih diperoleh dari sumur di tempat produksi. Karena tempat produksi hanya disewa oleh perusahaan, maka perusahaan juga tidak melakukan pembayaran Pajak Bumi dan Bangunan (PBB).

Tabel 4.4. Biaya Variabel CV Mentari dan Persentasenya terhadap HPP

No	Uraian	Persentase dari HPP
1	Gaji Pegawai Produksi + Supir	10%
2	Bahan Baku	
	a. Ayam	30%
	b. Lele	15%
	c. Tempe Tahu	5%
	d. Lalapan	5%
	e. Beras	10%
	f. Bumbu	8%
	g. Minuman	10%
	h. Perlengkapan lain	7%

Sumber: Hasil Olahan Penulis

4.7.3. Arus Penerimaan

Arus penerimaan pada “Ayam Penyet Mbak’e” milik CV Mentari terbagi ke dalam dua jenis, yaitu pendapatan penjualan dan nilai sisa (*salvage value*).

a. Pendapatan Penjualan

Pendapatan penjualan dihitung dari perkiraan jumlah produksi dikali dengan harga penjualan. Target yang CV Mentari harapkan dari setiap *outlet*nya adalah Rp 500.000 per hari atau Rp 15.000.000 per bulan.

b. Nilai Sisa

Nilai sisa adalah semua biaya investasi yang tidak habis digunakan selama umur usaha (Ross, 2008). Pada akhir tahun 2013, nilai sisa yang dimiliki perusahaan adalah sebesar Rp 46.170.000. Rician masing-masing nilai sisa untuk setiap aset dapat dilihat pada Lampiran 8 .

4.7.4. Laporan Keuangan

Proyeksi laporan keuangan yang dimiliki oleh CV Mentari adalah laporan arus kas (*cashflow*), laporan neraca (*balance sheet*), dan laporan laba-rugi (*income statement*) dari bulan Juli 2010 sampai dengan bulan Desember 2013.

a. Proyeksi Arus Kas

Berdasarkan perhitungan pada Lampiran 9, CV Mentari memiliki arus kas bersih sebesar negatif Rp 409.926.000 pada tahun 2010, Rp 515.574.000 pada tahun 2011, Rp 933.074.000 pada tahun 2012, dan Rp 1.021.634.000 pada tahun 2013.

b. Proyeksi Neraca

Jika melihat Lampiran 10, nilai dari perlengkapan pada neraca adalah sebesar kebutuhan modal operasional untuk kegiatan esok hari. Yang termasuk ke dalam beban dibayar di muka adalah pembayaran sewa gedung selama lima tahun ke depan. Perusahaan tidak memiliki utang baik jangka panjang ataupun jangka pendek karena semua transaksi dilakukan dengan menggunakan uang tunai dengan siklus per satu hari. Modal yang disetor pada neraca CV Mentari adalah modal awal yang ditanamkan oleh pemilik perusahaan dan modal yang ditanamkan oleh para *franchisee*. Laba ditahan pada neraca selalu bernilai nol karena setiap keuntungan yang diperoleh selama satu tahun akan langsung dibagikan seluruhnya kepada pemilik perusahaan dan *franchisee*. Secara berturut-turut dari tahun 2010 sampai 2013, total aset CV Mentari adalah Rp 150.000.000, Rp 247.500.000, Rp 280.000.000, dan Rp 280.000.000.

c. Proyeksi Laba rugi

Berdasarkan proyeksi laba-rugi perusahaan pada Lampiran 11, pada tahun 2010 perusahaan telah menghasilkan keuntungan sebesar Rp 50.703.500 dengan margin keuntungan bersih sebesar 14 persen, Rp 421.494.000 dengan margin keuntungan bersih sebesar 17 persen pada tahun 2011, Rp 610.494.000 dengan margin keuntungan bersih sebesar 18 persen pada tahun 2012 dan 2013.

4.7.5. Kriteria Kelayakan Investasi

Seperti yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, empat kriteria kelayakan investasi yang digunakan pada *business plan* milik CV Mentari adalah *net present value* (NPV), *internal rate of return* (IRR), *profitability index* (PI), dan *discounted payback period* (PBP).

Berdasarkan Lampiran 9, Usaha “Ayam Penyet Mbak’e” milik CV Mentari dengan umur usaha tiga setengah tahun dan tingkat pengembalian yang diharapkan investor sebesar 20 persen maka perusahaan memiliki nilai NPV atau manfaat bersih selama umur usaha sebesar Rp 1.258.910.435. IRR atau tingkat pengembalian internal sebesar 154 persen. PI sebesar 4,07 yang berarti setiap Rp 1 biaya yang dikeluarkan akan menghasilkan manfaat bersih sebesar Rp 4,07. Dan *discounted* PBP selama 17,45 bulan yang berarti bahwa seluruh biaya investasi akan kembali setelah 17,45 bulan perusahaan berjalan. Jika melihat keempat kriteria investasi diatas, maka usaha “Ayam Penyet Mbak’e” milik CV Mentari secara finansial layak untuk dijalankan.

4.7.6. Analisis Sensitivitas

Menurut Ross (2008), analisis sensitivitas bertujuan untuk meneliti tingkat kesensitivitas suatu hasil perhitungan NPV jika terjadi perubahan pada asumsi yang telah digunakan sebelumnya. Dalam *business plan* milik CV Mentari ini, analisis sensitivitas dibagi menjadi tiga kondisi, yaitu *pessimistic*, *expected*, dan *optimistic*. Perbedaan dari ketiga kondisi tersebut terletak dari jumlah *outlet* melalui waralaba yang dimiliki oleh perusahaan, yang dapat dilihat pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5. Jumlah Outlet CV Mentari pada Setiap Kondisi

Kondisi	<i>pessimistic</i>	<i>expected</i>	<i>optimistic</i>
Tahun ke 1 (2010)	5	5	5
Tahun ke 2 (2011)	5	15	20
Tahun ke 3 (2012)	5	20	30
Tahun ke 4 (2013)	5	20	30

Sumber: Hasil Olahan Penulis

Kondisi *expected* adalah kondisi yang sesuai dengan harapan dari perusahaan. Kondisi *pessimistic* adalah kondisi dimana keadaan sebenarnya lebih buruk dibandingkan dengan yang direncanakan oleh perusahaan sehingga target pertumbuhan tidak tercapai. Sedangkan kondisi *optimistic* adalah kondisi yang jauh

lebih baik dibandingkan dengan prediksi perusahaan sehingga tingkat pertumbuhannya lebih tinggi. Berdasarkan ketiga kondisi tersebut, maka nilai keempat kriteria investasi untuk setiap kondisi dapat dilihat pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6. Nilai Empat Kriteria Investasi CV Mentari pada Setiap Kondisi

Kondisi	<i>pessimistic</i>	<i>expected</i>	<i>optimistic</i>
<i>net present value</i>	(Rp 26.725.843)	Rp 1.258.910.435	Rp 2.113.316.449
<i>internal rate of return</i>	14%	154%	205%
<i>profitability index</i>	0,9	4,07	5,69
<i>discounted PBP</i>	51,96 bulan	17,45 bulan	15,09 bulan

Sumber: Hasil Olahan Penulis

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa usaha “Ayam Penyet Mbak’e” milik CV Mentari layak secara finansial untuk kondisi *expected* dan *optimistic*. Akan tetapi, usaha ini akan menjadi tidak layak untuk kondisi *pessimistic* dimana perusahaan tidak melakukan program waralaba.

4.8. Konsep Waralaba

Seperti yang telah dibahas sebelumnya, Pada awal tahun 2011, CV Mentari akan menawarkan program waralaba dari merk “Ayam Penyet Mbak’e”. Waralaba ini bertujuan untuk menyerap tenaga kerja, memperluas jangkauan produk perusahaan, serta dapat mencapai skala ekonomis sehingga efisiensi produksi dapat tercapai.

4.8.1. Jenis Waralaba

CV Mentari merencanakan bahwa akan terdapat dua jenis produk dari waralaba. Kedua jenis waralaba tersebut harus mengambil bahan baku dari perusahaan. Perbedaan keduanya hanya terletak dari jumlah modal yang ditanamkan serta persentase keuntungan yang diperoleh oleh *franchisee*. Kedua jenis produk waralaba tersebut adalah:

- a. Waralaba Hemat — jika memilih jenis ini, maka seluruh biaya investasi *outlet* akan dibiayai oleh perusahaan. *Franchisee* hanya menandatangani uang sebesar

Rp 900.000 (sebesar tiga hari biaya produksi) sebagai jaminan. Sebagai imbalannya, *franchisee* hanya akan mendapatkan keuntungan sebesar 15 persen dari pendapatan penjualan setiap bulannya. Waralaba Hemat ditujukan kepada seseorang yang ingin memiliki usahanya tetapi tidak memiliki banyak modal. Perusahaan hanya membatasi waralaba jenis ini sebanyak lima unit dan setiap unit memiliki masa kontrak minimal satu tahun.

- b. Waralaba Penuh — seorang *franchisee* pada jenis ini harus membayar biaya investasi *outlet* sebesar Rp 6.500.000 dan juga mendepositokan uangnya sebesar Rp 900.000 (sebesar tiga hari biaya produksi). Sebagai imbalannya, *franchisee* hanya perlu membayar royalti kepada perusahaan sebesar 5 persen dari pendapatan penjualan setiap bulannya. Untuk mencengah jumlah *supply* yang berlebihan, maka perusahaan membatasi jenis waralaba ini sebanyak 10 unit.

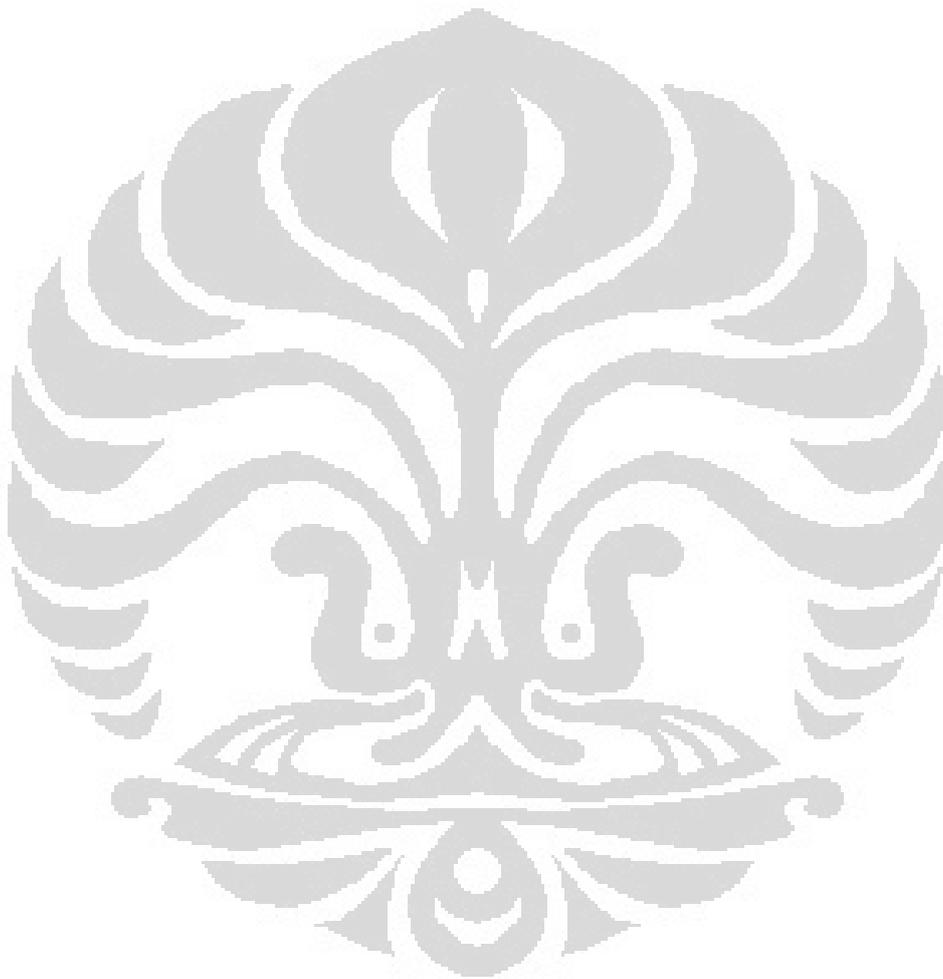
4.8.2. Prosedur Kerjasama

Dengan tujuan untuk meminimalisasi perselisihan yang mungkin terjadi dimasa yang akan datang di antara *franchisor* dan *franchisee*, maka pihak yang berminat untuk bekerja sama dengan CV Mentari harus melalui beberapa tahap, yaitu:

- a. Pihak yang berminat menghubungi CV Mentari dan mengajukan diri secara tertulis untuk menjadi *franchisee* serta memberitahukan jenis waralaba apa yang diinginkan dan lokasi dimana ia akan menjalankan usaha “Ayam Penyet Mbak’e”.
- b. Setelah menerima permintaan tersebut, manajer CV Mentari akan melakukan survei lokasi yang telah diberitahukan sebelumnya. Pada tahap ini, jika lokasi tersebut kurang strategis menurut manajer, maka CV Mentari memiliki hak untuk menolak permohonan dari calon *franchisee* tersebut.
- c. Jika ternyata lokasi tersebut sesuai, maka tahap selanjutnya adalah penandatanganan kerjasama di hadapan notaris oleh kedua belah pihak.
- d. Tahap selanjutnya adalah CV Mentari mempersiapkan semua peralatan yang diperlukan seperti *booth*, tenda, meja, kursi, dan lain-lain.
- e. Setelah persiapan selesai, maka *franchisee* dapat memulai membuka *outlet*nya.

4.8.3. Proyeksi Keuangan

Untuk meningkatkan minat pihak ketiga dalam bekerja sama dengan CV Mentari, perusahaan juga melakukan simulasi pendapatan per *outlet* yang akan diperoleh oleh para *franchisee*. Berdasarkan Lampiran 12, diperoleh bahwa keuntungan bersih yang diperoleh setiap *franchise* untuk jenis waralaba penuh selama satu tahun adalah Rp 36.210.000 atau Rp 3.017.500 per bulan.



BAB 5 PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Kesimpulan dari *business plan* “Ayam Penyet Mbak’e” milik CV Mentari adalah sebagai berikut:

1. CV Mentari memiliki visi (2014) untuk menjadi perusahaan pada industri makanan dengan lokasi dan harga terjangkau serta produk yang berkualitas di Medan dengan menerapkan *focused low cost strategy*.
2. Berdasarkan analisis *porter’s five forces*, maka dapat disimpulkan bahwa industri makanan di Medan, khususnya untuk jenis makanan ayam penyet masih menarik bagi investor dan perusahaan untuk dijadikan sebagai sumber pendapatan.
3. CV Mentari memilih kelas ekonomi menengah sebagai sasaran, yaitu para mahasiswa dan pekerja yang tinggal jauh dari rumah asalnya, ataupun keluarga dimana kedua orang tuanya bekerja dan tidak memiliki waktu untuk memasak sendiri. Kemudian dikenal masyarakat (*positioning*) sebagai perusahaan dengan produk yang murah, mudah ditemui, dan memiliki rasa dengan standar tertentu.
4. Rencana pemasaran perusahaan meliputi produk dengan harga yang murah, berada di kaki lima yang dekat dengan kampus dan pemukiman padat penduduk, memiliki *booth* yang *eye catching*, proses penjualan yang sederhana, pegawai yang kompeten, dan rasa yang terjamin.
5. Rencana operasi dan pengembangan antara lain: lokasi produksi memiliki akses yang mudah, skala operasi perusahaan adalah produk dengan HPP sebesar Rp 300.000 per *outlet* per hari, dan 80 persen proses produksi berada di tempat produksi dan 20 persen berada di *outlet*.
6. CV Mentari memiliki sekutu pasif dan sekutu aktif. Sekutu aktif (manajer) memiliki seorang sekretaris dan membawahi pegawai produksi, pegawai *front liner*, dan juga supir.

7. Secara finansial, CV Mentari memiliki nilai NPV sebesar Rp 1.368.552.560, IRR sebesar 179 persen, PI sebesar 4,7, dan *discounted* PBP selama 15,7 bulan. Berdasarkan keempat kriteria investasi tersebut, maka usaha “Ayam Penyet Mbak’e” milik CV Mentari secara finansial layak untuk dijalankan.
8. CV Mentari memiliki dua jenis waralaba, yaitu waralaba hemat dan waralaba penuh. Pada waralaba penuh, dengan hanya menginvestasikan modal sebesar Rp 7.400.000 maka diproyeksikan akan mendapatkan keuntungan sebesar Rp 3.017.500 per bulan.

5.2. Saran

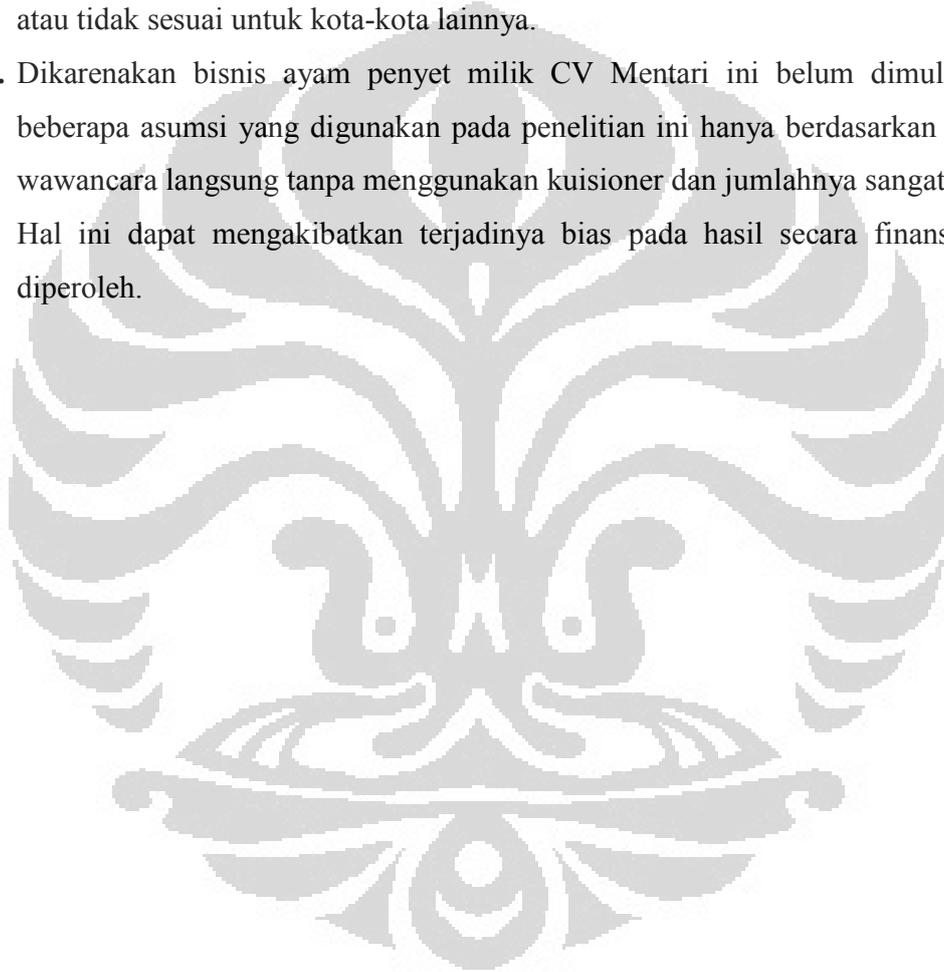
Hasil penelitian ini menyarankan pemilik CV Mentari untuk segera merealisasikan rencana bisnis yang telah dibuat. Saran tersebut didasari oleh beberapa alasan, antara lain: (1) harus segera direalisasikan sebelum konsep bisnis yang dimiliki oleh CV Mentari didahului oleh pihak lain; (2) sebelum tren dan selera masyarakat kota Medan terhadap ayam penyet berubah; (3) nilai empat kriteria investasi yang menyatakan bahwa usaha ini layak secara finansial; dan (4) walaupun sangat kecil, tapi terlaksananya usaha ini akan membantu mengurangi tingkat pengangguran di kota Medan. Saran lain yang sama pentingnya dengan saran di atas adalah bahwa pemilik harus berhati-hati dalam memilih rekan bisnis sebagai *franchisee*. Sebagai bahan pertimbangan, banyak usaha *franchise* mengalami kegagalan karena pemilik usaha dan pemegang hak waralaba tidak memiliki komitmen yang sama.

Beberapa saran yang ditujukan untuk penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan *business plan* dan tidak dilakukan dalam penelitian ini, antara lain: (1) melakukan survei terhadap pasar dan konsumen dengan menyebarkan kuisioner; (2) jika biaya investasi yang dibutuhkan terlalu besar, maka disarankan untuk mempertimbangkan penggunaan utang dalam pembiayaannya karena biayanya lebih murah; dan (3) memperhitungkan pengaruh inflasi dalam proyeksi laporan keuangan.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Selain kesimpulan dan saran diatas, penelitian ini juga memiliki beberapa keterbatasan, antara lain:

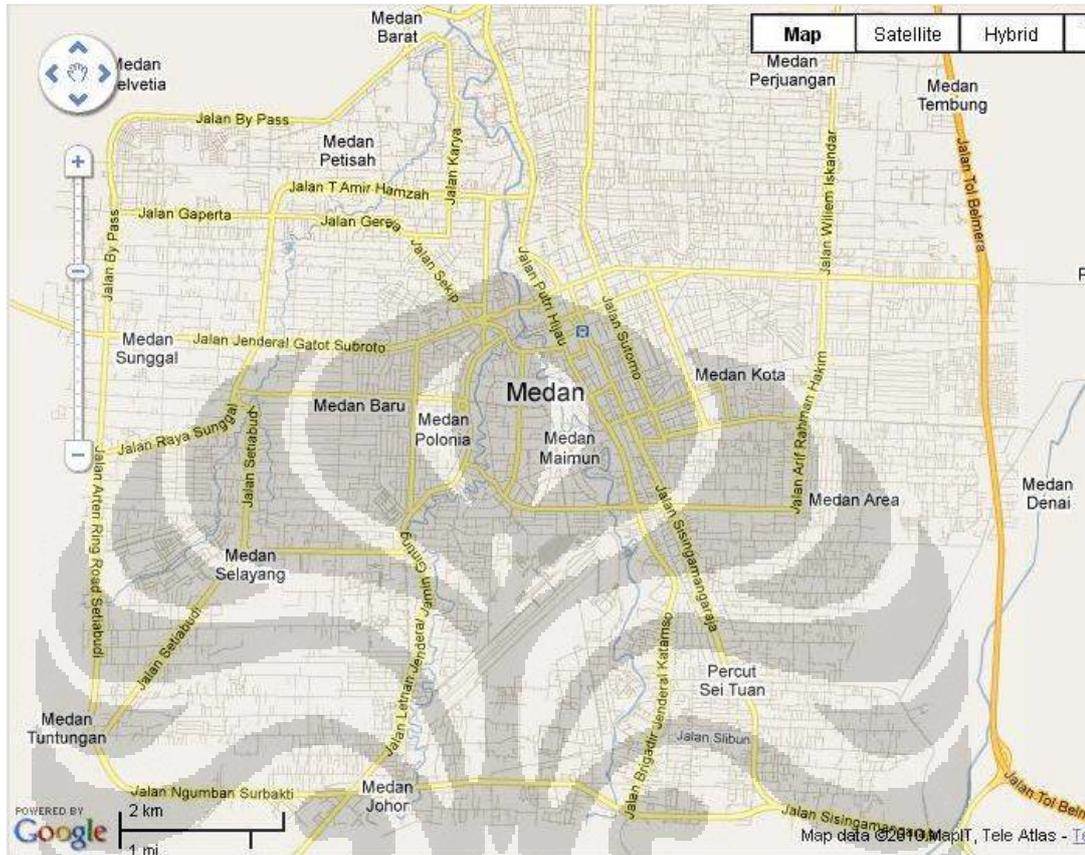
- a. *Business plan* ini hanya ditujukan untuk dilaksanakan di kota Medan karena jenis makanan ayam penyet merupakan makanan yang baru dan sedang berkembang di kota tersebut, sehingga tidak menutup kemungkinan memiliki hasil yang berbeda atau tidak sesuai untuk kota-kota lainnya.
- b. Dikarenakan bisnis ayam penyet milik CV Mentari ini belum dimulai, maka beberapa asumsi yang digunakan pada penelitian ini hanya berdasarkan data dari wawancara langsung tanpa menggunakan kuisioner dan jumlahnya sangat terbatas. Hal ini dapat mengakibatkan terjadinya bias pada hasil secara finansial yang diperoleh.



DAFTAR REFERENSI

- Belch, G.E. & Belch, M.A. (2009). *Advertising and promotion: An intergrated marketing communications perspective*, (8th ed). New York: McGraw-Hill
- David, F.R. (2006). *Manajemen strategis: Konsep, edisi 10* (Ichsan Setiyo Budi, Penerjemah). Jakarta: Salemba Empat.
- Gamble, J.E. & Thomson, A.A. (2009). *Essentials of strategic management: The quest for competitive advantage*. Singapore: McGraw-Hill
- Husnan, S & Muhammad S (2000). *Studi kelayakan proyek*. Yogyakarta : UPP AMP YKPN.
- Indratno, A.F. (2010). *Lompatan kuantum jiwa “entrepreneur”*. 10 April 2010. <http://cetak.kompas.com/read/xml/2010/04/09/03255985/lompatan.kuantum.jiwa.entrepreneur>
- Kasali, R. (2007). *Membidik pasar indonesia: segmentasi, targeting, positioning*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Lavinsky, D. (2009). *Key component of business plan*. 20 Februari 2010. <http://www.businessknowhow.com/startup/business-plan-parts.htm>
- Lovelock, C. & Wirlz, J. (2007). *Services marketing: people, technology, strategy*, (6th ed). Singapore: Prentice Hall
- McKeever, M.P. (2005). *How to write a business plan*, (7th ed). California : Nolo Press
- Megginson, L.C., Byrd, M.J., & Megginson, W.L. (2003). *Small business management: An entrepreneur’s guidebook*, (4th ed). New York: McGraw-Hill
- Mullins, J.W., Walker, O.C., Boyd, H.W. (2007). *Marketing management: A strategic decision-making approach*. New York: McGraw-Hill
- Nugroho, B.A (2008). *Business plan pengembangan perkebunan tanaman nilam dengan lahan 20 Ha di propinsi nanggroe aceh darussalam untuk rencana PT Usaha Bersama (UB)*. [Tesis]. Jakarta: Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia
- OCRI (2002). *Writing an effective business plan*. 15 Februari 2010. www.entrepreneurship.com/tools/pdf/businessPlanWorkbook.pdf
- Putriani, F.D. (2009). *Business plan: perencanaan pendirian perusahaan baru, foto studio khusus bayi dan anak-anak di bandung*. [Tesis]. Jakarta: Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia
- Ross, S.A. et al (2008). *Modern Financial Management, 8th edition*. New York: McGraw-Hill

Lampiran 1. Peta Kota Medan



Sumber: Google Map (2010)

Lampiran 2. Gambar Pesaing



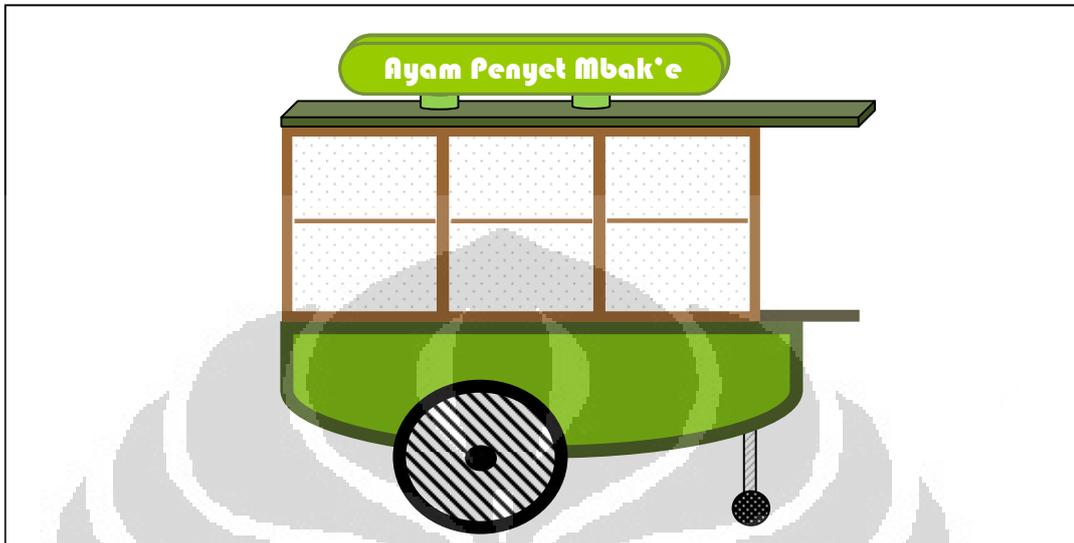
Keterangan (atas - bawah): Koki Sunda, Ayam Penyet Joko Solo, AriBakso Ayam Penyet, dan Ayam Penyet Surabaya

Lampiran 3. Daftar Harga

Makanan	Harga
1. Ayam Goreng Penyet	Rp 6.000
2. Lele Penyet	Rp 6.000
3. Telur Penyet	Rp 3.000
4. Tahu/Tempe Penyet	Rp 1.000
5. Sate Usus Ayam	Rp 2.000
6. Sate Ati Ampela Ayam	Rp 2.000
7. Kepala Ayam Presto	Rp 2.000
8. Ceker Ayam Presto	Rp 1.500
9. Nasi Uduk	Rp 2.000
Minuman	Harga
1. AMDK	
- Gelas	Rp 500
- Botol	Rp 2.000
2. Teh Tawar Dingin	Rp 1.000
3. Teh Manis Panas	Rp 1.500
Teh Manis Dingin	Rp 2.000
4. Jeruk Peras (panas/dingin)	Rp 3.000
5. Teh Botol (sosro + freshtea)	Rp 3.000

Lampiran 4. Bentuk *Booth*

a. Tampak Depan

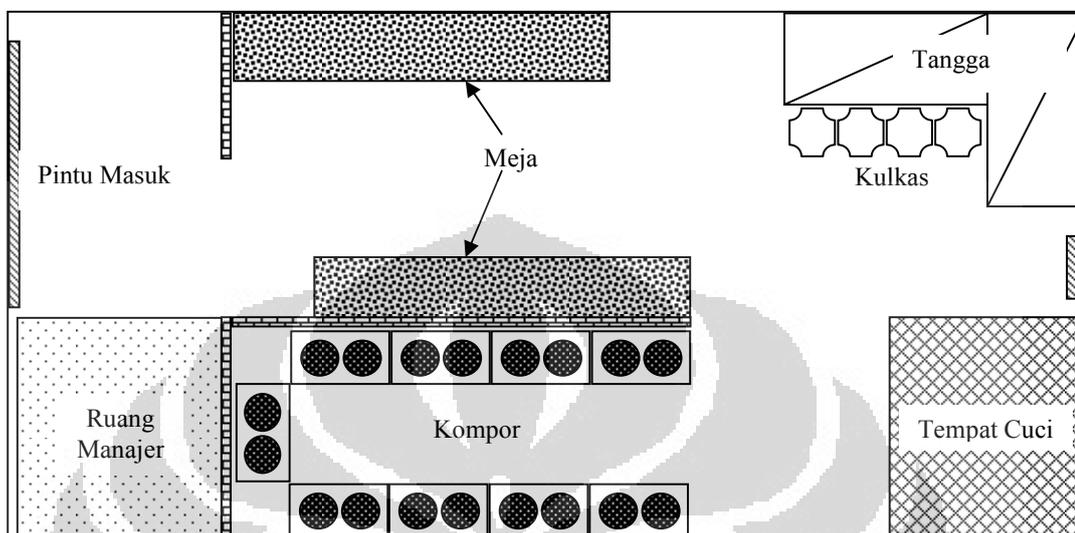


b. Tampak Belakang

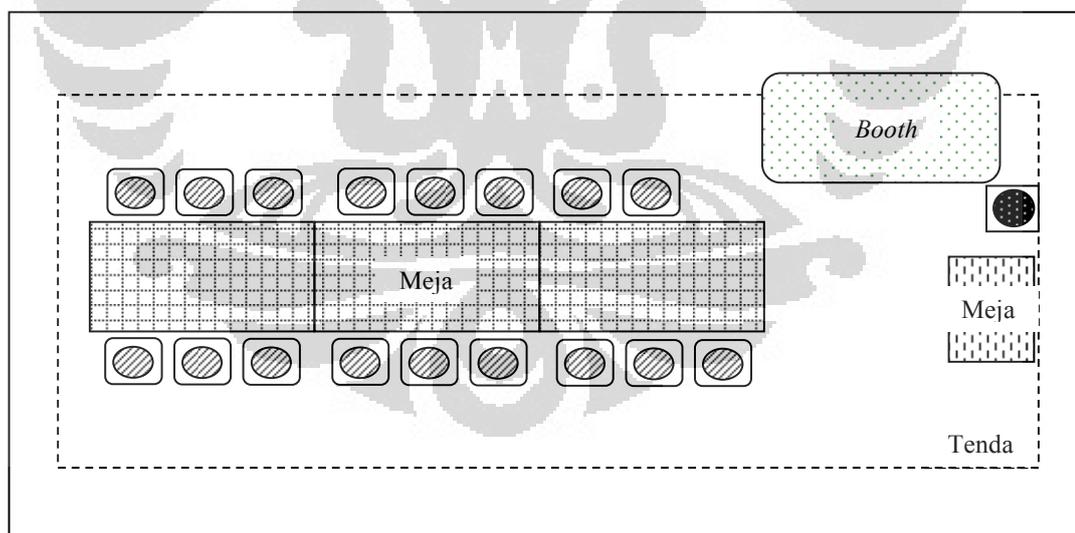


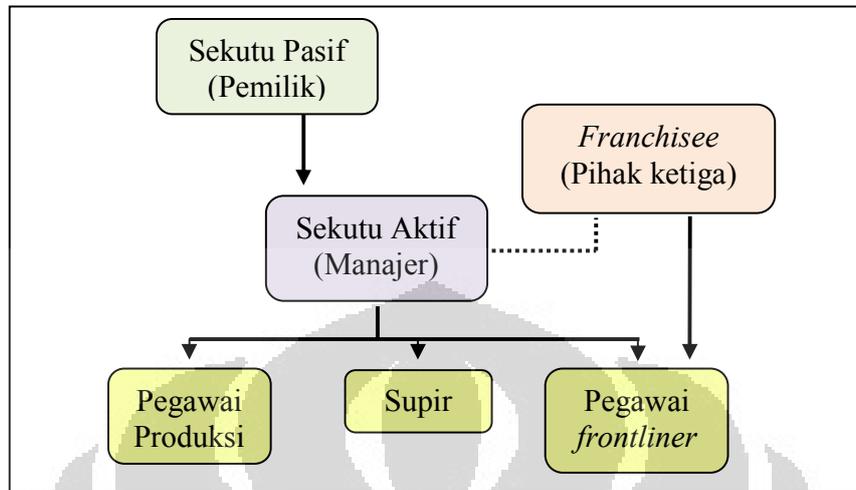
Lampiran 5. *Layout* Tempat Produksi dan Outlet

a. Tempat Produksi



b. Outlet



Lampiran 6. Struktur Organisasi CV Mentari

Lampiran 7. Perhitungan PPh Berdasarkan Pasal 17 UU No. 17 Tahun 2000

URAIAN	PERSENTASE (a)	PENGHASILAN (Rp) (b)	PPh TERHUTANG (Rp) (c)=(a)x(b)
Contoh Perhitungan, jika :			
1. Laba Bersih Sebelum Pajak = Rp 20.000.000, maka :			
- Penghasilan dibawah Rp 50.000.000	10%	20,000,000	2,000,000
- Penghasilan Rp 50.000.000 s.d. Rp 100.000.000	15%	0	0
- Penghasilan diatas Rp 100.000.000	30%	0	0
- Total PPh Terhutang			2,000,000
- Total Laba Bersih Sebelum Pajak		20,000,000	
2. Laba Bersih Sebelum Pajak = Rp 200.000.000, maka :			
- Penghasilan dibawah Rp 50.000.000	10%	50,000,000	5,000,000
- Penghasilan Rp 50.000.000 s.d. Rp 100.000.000	15%	100,000,000	15,000,000
- Penghasilan diatas Rp 100.000.000	30%	50,000,000	15,000,000
- Total PPh Terhutang			35,000,000
- Total Laba Bersih Sebelum Pajak		200,000,000	

Lampiran 8. Nilai Sisa Pada Akhir Tahun ke-4 (2013)

Jenis Investasi	Nilai Beli (Rp)	Umur Pakai (tahun)	Penyusutan per Tahun (Rp)	Nilai Sisa (Rp)
> Produksi				
- Kulkas	8,000,000	5	1,600,000	3,200,000
- Kompor	6,000,000	3	2,000,000	-
- Tabung Gas 12Kg	8,400,000	5	1,680,000	3,360,000
- Panci Biasa	2,400,000	2	1,200,000	1,200,000
- Panci Presto	2,000,000	2	1,000,000	1,000,000
- Kualu Penggorengan	400,000	2	200,000	200,000
- Panci Pemasak Nasi	1,200,000	2	600,000	600,000
- Peralatan Lain	800,000	1	800,000	-
> Booth	97,500,000	5	19,500,000	39,000,000
Nilai Sisa			26,310,000	46,170,000

Lampiran 9a. Proyeksi Arus Kas CV Mentari per Bulan Tahun 2010

URAIAN	Tahun Ke-1 (2010)						
	Jul	Agt	Sep	Okt	Nop	Des	Total
Jumlah Outlet	1	3	5	5	5	5	5
INFLOW							
1. Pendapatan Penjualan	15,000,000	45,000,000	75,000,000	75,000,000	75,000,000	75,000,000	360,000,000
2. Nilai Sisa	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL INFLOW							360,000,000
OUTFLOW							
1. Biaya Investasi							
> Sewa Bangunan	100,000,000						100,000,000
> Sewa Kendaraan	48,000,000					192,000,000	240,000,000
> Produksi							
- Kulkas	2,000,000					8,000,000	10,000,000
- Kompor	1,500,000					6,000,000	7,500,000
- Tabung Gas 12Kg	2,100,000					8,400,000	10,500,000
- Panci Biasa	600,000					2,400,000	3,000,000
- Panci Presto	500,000					2,000,000	2,500,000
- Kualii Penggorengan	100,000					400,000	500,000
- Panci Pemasak Nasi	300,000					1,200,000	1,500,000
- Peralatan Lain	200,000					800,000	1,000,000
> Outlet	6,500,000	13,000,000	13,000,000	-	-	-	32,500,000
TOTAL BIAYA INVESTASI							409,000,000
2. Biaya Operasional							-
a. Biaya Variabel							-
- Gaji Pegawai <i>Frontliner</i>	1,500,000	4,500,000	7,500,000	7,500,000	7,500,000	7,500,000	36,000,000
- Gaji Pegawai Produksi+Supir	900,000	2,700,000	4,500,000	4,500,000	4,500,000	4,500,000	21,600,000
- Bahan Baku	8,100,000	24,300,000	40,500,000	40,500,000	40,500,000	40,500,000	194,400,000
b. Biaya Tetap							-
- Biaya Listrik	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	3,000,000
TOTAL BIAYA OPERASIONAL	9,000,000	27,000,000	45,000,000	45,000,000	45,000,000	45,000,000	216,000,000
3. Pajak Penghasilan							-
TOTAL OUTFLOW							625,000,000

Lampiran 9b. Proyeksi Arus Kas CV Mentari Tahun 2010 – 2013

URAIAN	Tahun Ke-			
	1 (2010)	2 (2011)	3 (2012)	4 (2013)
Jumlah Outlet	5	15	20	20
INFLOW				
1. Pendapatan Penjualan	360,000,000	2,700,000,000	3,600,000,000	3,600,000,000
2. Nilai Sisa	-	-	-	48,560,000
TOTAL INFLOW	360,000,000	2,700,000,000	3,600,000,000	3,648,560,000
OUTFLOW				
1. Biaya Investasi				
> Sewa Bangunan	100,000,000	-	-	-
> Sewa Kendaraan	240,000,000	240,000,000	240,000,000	240,000,000
> Produksi				
- Kulkas	10,000,000			
- Kompor	7,500,000			
- Tabung Gas 12Kg	10,500,000			
- Panci Biasa	3,000,000		3,000,000	
- Panci Presto	2,500,000		2,500,000	
- Kuali Penggorengan	500,000		500,000	
- Panci Pemasak Nasi	1,500,000		1,500,000	
- Peralatan Lain	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
> Outlet	32,500,000	97,500,000	32,500,000	-
TOTAL BIAYA INVESTASI	409,000,000	338,500,000	281,000,000	241,000,000
2. Biaya Operasional				
a. Biaya Variabel				
- Gaji Pegawai <i>Frontliner</i>	36,000,000	270,000,000	360,000,000	360,000,000
- Gaji Pegawai Produksi+Supir	21,600,000	162,000,000	216,000,000	216,000,000
- Bahan Baku	194,400,000	1,458,000,000	1,944,000,000	1,944,000,000
b. Biaya Tetap				
- Biaya Listrik	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000
TOTAL BIAYA OPERASIONAL	216,000,000	1,620,000,000	2,160,000,000	2,160,000,000
3. Pajak Penghasilan	6,006,500	144,926,000	225,926,000	225,926,000
TOTAL OUTFLOW	769,926,000	2,184,426,000	2,666,926,000	2,626,926,000
NET BENEFIT	(409,926,000)	515,574,000	933,074,000	1,021,634,000
<i>DISCOUNT FACTOR</i>	1.0000	0.8333	0.6944	0.5787
PRESENT VALUE	(409,926,000)	429,645,000	647,968,056	591,223,380
NPV	1,258,910,435			
IRR	154%			
PI	4.07			
Discounted PBP	17.45			

Lampiran 10. Proyeksi Neraca CV Mentari tahun 2010 – 2013

ASSET	1 (2010)	2 (2011)	3 (2012)	4 (2013)
Aset Lancar				
- Kas	6,955,000	50,965,000	90,475,000	135,985,000
- Piutang	-	-	-	-
- Perlengkapan	4,500,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000
- Beban dibayar dimuka	90,000,000	70,000,000	50,000,000	30,000,000
Total Aset Lancar	101,455,000	126,965,000	146,475,000	171,985,000
Aset Tetap				
- Properti dan Peralatan	69,000,000	167,500,000	208,500,000	209,500,000
- (-) Depresiasi	14,290,000	42,870,000	71,450,000	100,030,000
Total Aset Tetap	54,710,000	124,630,000	137,050,000	109,470,000
TOTAL ASSET	156,165,000	251,595,000	283,525,000	281,455,000
BEBAN DAN MODAL	1 (2010)	2 (2011)	3 (2012)	4 (2013)
Beban Lancar				
- Utang usaha	-	-	-	-
Total Beban Lancar	-	-	-	-
Utang Jangka Panjang	-	-	-	-
Modal				
- Modal disetor	150,000,000	247,500,000	280,000,000	280,000,000
- Laba ditahan	-	-	-	-
Total Modal	150,000,000	247,500,000	280,000,000	280,000,000
TOTAL BEBAN DAN MODAL	150,000,000	247,500,000	280,000,000	280,000,000

Lampiran 11. Proyeksi Laba Rugi CV Mentari tahun 2010 – 2013

URAIAN	Tahun Ke-			
	1 (2010)	2 (2011)	3 (2012)	4 (2013)
Pendapatan Penjualan	360,000,000	2,700,000,000	3,600,000,000	3,600,000,000
Harga Pokok Penjualan				
- Biaya Bahan Baku	194,400,000	1,458,000,000	1,944,000,000	1,944,000,000
- Gaji Pegawai Produksi+Supir	21,600,000	162,000,000	216,000,000	216,000,000
LABA KOTOR	144,000,000	1,080,000,000	1,440,000,000	1,440,000,000
% LABA KOTOR	40%	40%	40%	40%
Gaji Pegawai <i>Frontliner</i>	36,000,000	270,000,000	360,000,000	360,000,000
Sewa Bangunan	10,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000
Sewa Kendaraan	24,000,000	192,000,000	192,000,000	192,000,000
Depresiasi	14,290,000	28,580,000	28,580,000	28,580,000
Listrik	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000
LABA BERSIH SEBELUM BUNGA DAN PAJAK	56,710,000	566,420,000	836,420,000	836,420,000
PAJAK	16%	21%	23%	23%
BIAYA BUNGA	-	-	-	-
LABA BERSIH SEBELUM PAJAK	56,710,000	566,420,000	836,420,000	836,420,000
PAJAK PENGHASILAN	6,006,500	144,926,000	225,926,000	225,926,000
LABA BERSIH SETELAH PAJAK	50,703,500	421,494,000	610,494,000	610,494,000
% LABA BERSIH SETELAH PAJAK	14%	16%	17%	17%

Lampiran 12. Proyeksi Laba Rugi per Outlet tahun 2011 – 2013

URAIAN	Tahun Ke-		
	1 (2011)	2 (2012)	3 (2013)
Pendapatan Penjualan (Rp 500rb/hari)	180,000,000	180,000,000	180,000,000
Harga Pokok Penjualan (60%)	108,000,000	108,000,000	108,000,000
LABA KOTOR	72,000,000	72,000,000	72,000,000
% LABA KOTOR	40%	40%	40%
Pembayaran Royalti (5%)	9,000,000	9,000,000	9,000,000
Gaji Pegawai <i>Frontliner</i> (10%)	18,000,000	18,000,000	18,000,000
Sewa Tempat+Keamanan	2,400,000	2,400,000	2,400,000
Depresiasi	1,766,667	1,766,667	1,766,667
Listrik	600,000	600,000	600,000
LABA BERSIH SEBELUM BUNGA DAN PAJAK	40,233,333	40,233,333	40,233,333
PAJAK	22%	22%	22%
BIAYA BUNGA	-	-	-
LABA BERSIH SEBELUM PAJAK	40,233,333	40,233,333	40,233,333
PAJAK PENGHASILAN	4,023,333	4,023,333	4,023,333
LABA BERSIH SETELAH PAJAK	36,210,000	36,210,000	36,210,000
% LABA BERSIH SETELAH PAJAK	20%	20%	20%