

BUSINESS PLAN
BISNIS KEJU “CATTLE CHEESE” DI SURABAYA

Hariyanto Prasetyo Siantar
Magister Manajemen
kwang_we@yahoo.com

Abstrak – Jurnal ini bertujuan untuk mengevaluasi segala aspek dari kelayakan bisnis dari bisnis keju “Cattle Cheese”. Dengan semakin maraknya persaingan di Indonesia terutama dalam hal keju, di sini “Cattle Cheese” menawarkan produk keju lokal dari bahan susu sapi segar dan bebas bahan pengawet. Tujuan dari didirikannya “Cattle Cheese” adalah menyediakan beberapa jenis keju yang jarang diproduksi di Indonesia, yaitu mozzarella, provolone, camembert dan ricotta. Dari hasil perhitungan pada aspek keuangan selama 5 tahun maka didapatkan NPV sebesar 1.034.446.613,08 dan IRR sebesar 82,34%, dimana *payback period*-nya adalah 3 tahun 2 bulan, sehingga dari hasil tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa proyek bisnis keju ini layak untuk dijalankan.

Kata Kunci: strategi, keju, studi kelayakan, *business plan*

Abstract – *The journal aims to evaluate all aspects of the business feasibility of the business cheese “Cattle Cheese”. With the rise of competition in Indonesia, especially in the case of cheese, here “Cattle Cheese” offers local cheese products made from fresh cow milk and free of preservatives. The purpose of establishment of “Cattle Cheese” is providing some kind of cheese that is rarely produced in Indonesia, such as mozzarella, provolone, camembert and ricotta. From the calculation of the financial aspects for 5 years then obtained the NPV is 1.034.446.613,08 and IRR is 82,34%, the payback period is 3 year 2 months, so that from these results it can be concluded that the cheese business project eligible to run.*

Keyword: *strategy, cheese, feasibility study, business plan*

Ringkasan Eksekutif

Badan usaha yang akan digunakan adalah UD.Indo Keju yang bergerak di bidang industri makanan dan minuman. UD.Indo Keju ini merupakan badan usaha baru yang akan dibentuk. Produk yang akan dibuat adalah produk olahan susu yaitu keju “Cattle Cheese”. Tujuan dari didirikannya “Cattle Cheese” adalah menyediakan beberapa jenis keju yang jarang diproduksi di Indonesia, yaitu mozzarella, provolone, camembert dan ricotta. Selain itu tujuan lainnya adalah untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan memperoleh profit. Bentuk bisnis dari badan usaha ini adalah perseorangan.

Perubahan tren dan gaya hidup terutama di kota besar, dimana anak muda sekarang lebih suka untuk mengkonsumsi makanan cepat saji dan juga *western food* inilah yang mendorong produk-produk keju semakin berkembang. Melihat situasi itu “Cattle Cheese” hadir untuk memenuhi kebutuhan tersebut, dengan memfokuskan diri kepada keju yang jarang diproduksi di Indonesia seperti mozzarella, provolone, camembert, dan ricotta. “Cattle Cheese” memiliki 2 alternatif strategi yang digunakan, yaitu *product development* dan *market penetration*. Sebagai strategi utama “Cattle Cheese” memilih untuk berfokus pada *market penetration* yang digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah direncanakan.

Dari hasil perhitungan pada aspek keuangan selama 5 tahun maka didapatkan NPV sebesar 1.034.446.613,08 dan IRR sebesar 82,34%, dimana *payback period*-nya adalah 1 tahun 7 bulan, sehingga dari hasil tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa proyek bisnis keju ini layak untuk dijalankan.

Visi dan Misi

Visi “Cattle Cheese” adalah “Menjadi penghasil keju nomor satu dalam hal kualitas dan pelayanan di Indonesia”. Visi “Cattle Cheese” ini cukup singkat tetapi di setiap katanya memiliki makna yang ingin dicapai. Visi dari perusahaan menunjukkan kedepannya ingin menjadi pemimpin pasar di bidang keju dengan mengedepankan kualitas dan pelayanan kepada konsumennya.

Misi “Cattle Cheese”, yaitu:

1. Menyediakan produk keju yang berkualitas bagi semua konsumen di Indonesia.
2. Memberikan pelayanan yang terbaik kepada semua konsumen untuk menjaga kepuasan dan loyalitas.
3. Melakukan inovasi produk, meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan teknologi secara terus menerus.
4. Meningkatkan kesejahteraan seluruh karyawan dan pemilik dan memaksimalkan profit badan usaha.

Analisis Bisnis

Dalam industri makanan dan minuman sendiri meskipun terjadi kenaikan dalam biaya operasional produksi yang dipicu oleh kenaikan seperti upah, tarif dasar listrik, dan lain-lain tidak menyurutkan niat bagi pengusaha kafe dan restoran untuk melakukan ekspansi usahanya. Pertumbuhan ekonomi dan jumlah penduduk Indonesia menjadi alasan kuat bagi pengusaha untuk terus mengembangkan usahanya, ini dapat kita lihat dari semakin banyaknya *brand* yang muncul (Bisnis.com, 2013). Untuk produk keju sendiri Wakil Menteri Perdagangan Indonesia Bayu Krinamurthi mengatakan bahwa terjadi pertumbuhan permintaan 17-19 persen per tahun dan itu sesuatu yang bisa dikembangkan bersama-sama, dengan didominasi produk impor yang menurutnya dapat menimbulkan masalah dikemudian hari (Republika.co.id, 2013).

Melihat keadaan di atas “Cattle Cheese” ingin mendirikan usaha di industri makanan dan minuman, terutama pada produk olahan susu yaitu keju. “Cattle Cheese” ingin menciptakan produk keju yang jarang diproduksi di Indonesia yaitu mozzarella, provolone, camembert dan ricotta. Pendirian “Cattle Cheese” ini dipilih karena hal ini dirasa oleh pemilik memiliki peluang yang sangat besar kedepannya, peluang tersebut selain menjanjikan pangsa pasar dalam industri makanan dan minuman yang semakin besar dan juga sangat menjanjikan, tetapi juga dapat mendatangkan laba yang besar. Bisnis utama “Cattle Cheese” adalah melayani penjualan keju kepada rumah makan, hotel, supermarket lokal dan ritel.

Rangkuman Kompetitor UD.Indo Keju “Cattle Cheese”

Nama	Harga (Rp)	Unit	Cakupan Distribusi	Asal	USP
Rosalie Cheese	195.000 – 350.000	1 kg	Jabodetabek	Jakarta	Varian produk
Indrakila Cheese	103.000 – 195.000	1 kg	Indonesia	Boyolali	Varian produk dan distribusi
Trie’s Cheese	100.000 – 125.000	1 kg	Indonesia	Depok	Varian produk

(sumber : riset pasar per Agustus 2013)

Menurut Porter (1980) analisis lingkungan industri dapat dilakukan dengan *Porter Five Forces Model*. Model ini memiliki lima faktor yang harus dianalisis untuk melihat lingkungan industri sebuah bisnis tertentu. Lima faktor yang ada di dalam *Porter Five Forces Model* adalah *rivalry among existing competitors*, *bargaining power of buyers*, *bargaining power of suppliers*, *threat of new entrants*, dan *threat of substitute products or services*. Untuk melihat hasil analisis industri keju di Indonesia maka akan dilakukan analisis per faktor yang terdapat dalam *Porter Five Forces Model*.

1. *Rivalry among existing competitors*

Rivalry among existing competitors dapat dilihat melalui beberapa kriteria antara lain *industry concentration*, *industry growth*, dan *switching costs*. Untuk *industry concentration* pada industri keju saat ini belum terlalu tinggi, karena hanya ada sedikit perusahaan besar yang menguasai pasar keju di Indonesia. Untuk beberapa varian seperti keju *cheddar* akan mengalami kompetisi yang ketat, ini dikarenakan perusahaan besar yang ada berkonsentrasi pada produk itu.

Industry growth pada industri keju cukup tinggi, hal ini yang menyebabkan kompetisi antar perusahaan keju menjadi bertambah karena perluasan pasar yang makin besar.

Untuk *switching costs* sendiri tergolong rendah karena tersedia keju dalam kemasan-kemasan kecil sehingga konsumen dapat mencoba dan berpindah dari satu merek ke merek yang lain. Hal ini yang memicu peningkatan persaingan antara kompetitor. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa faktor ini berdampak negatif terhadap industri keju.

2. *Bargaining power of buyers*

Bargaining power of buyers dapat dilihat melalui beberapa kriteria antara lain *buyer volume*, *buyer concentration*, dan *product differentiation*. *Buyer volume* dalam industri keju cukup besar, hal ini yang menyebabkan konsumen memiliki *bargaining power* yang tinggi. *Buyer concentration* untuk industri keju dapat dibagi menjadi perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam industri makanan dan

minuman dengan volume pembelian yang besar dan pembeli yang membeli dalam jumlah kecil. *Product differentiation* dari industri keju adalah memiliki banyak variasi keju yang memiliki rasa dan tekstur yang berbeda-beda, oleh karena itu konsumen dapat dengan mudah berpindah dari satu merek ke merek yang lain, bergantung pada rasa dan tekstur keju yang diinginkan. Dapat disimpulkan pada faktor ini, *buyers* memiliki *bargaining power* yang tinggi untuk industri keju.

3. *Bargaining power of suppliers*

Bargaining power of suppliers dapat dilihat melalui beberapa kriteria antara lain *supplier concentration*, *switching costs*, dan *presence of substitute inputs*. *Supplier concentration* pada industri keju ini memiliki tingkat yang relatif, di mana jumlah supplier susu cukup banyak di Jawa Timur terutama kawasan Batu dan Malang, tetapi untuk bahan baku lainnya memiliki jumlah supplier yang terbatas. Hal tersebut akan memudahkan pemain baru untuk memasuki bisnis keju ini untuk mampu memiliki *bargaining power* terhadap supplier.

Switching costs pada industri keju sendiri tergolong rendah karena tersedia banyak supplier susu sehingga memudahkan untuk berpindah. Secara keseluruhan *bargaining power* yang dimiliki perusahaan pada industri keju ini rendah.

4. *Threat of new entrants*

Threat of new entrants dapat dilihat melalui beberapa kriteria antara lain *capital requirement*, *government barriers* dan *learning curves*. *Capital requirement* pada industri keju ini relatif karena modal yang dibutuhkan cukup besar untuk perusahaan dengan skala besar tetapi untuk skala kecil akan membutuhkan modal yang kecil. *Government barriers* pada industri makanan dan minuman ini cukup baik, karena pemerintah masih peduli terhadap perkembangan dunia pangan di Indonesia terutama produk-produk dalam negeri. *Learning curves* dalam industri keju khususnya *unprocessed cheese* tergolong mudah, karena hanya dibutuhkan pelatihan sederhana dan ketekunan dalam membuatnya. Dapat disimpulkan faktor ini berdampak negatif pada industri keju, karena ancaman pesaing baru yang dapat masuk relatif tinggi.

5. *Threat of substitute products or services*

Threat of substitute products or services dapat dilihat melalui beberapa kriteria antara lain *price elasticity* dan *substitute product from other industry*. *Price elasticity* memiliki peranan yang penting, karena perubahan harga pada produk pengganti yang lebih rendah akan menyebabkan konsumen berpindah kepada produk pengganti. Namun pada industri keju masih belum ditemukan produk pengganti yang dapat menggantikan produk dari industri ini.

Dari analisis *Porter Five Forces Model* dapat disimpulkan peluang yang dimiliki oleh industri keju “Cattle Cheese” yaitu pada faktor *bargaining power of supplier*, *threat of new entrants*, dan *threat of substitute products or services*. Masalahnya sendiri terdapat pada dua faktor yaitu *rivalry among existing competitors* dan *bargaining power of buyers*, hal ini dapat diminimumkan dengan beberapa alternatif solusi berikut.

Rangkuman Masalah Pada *Porter Five Force Model* Untuk Industri Keju

Faktor	Masalah	Alternatif Solusi
<i>Rivalry among existing competitors</i>	Persaingan cukup kompetitif pada beberapa varian produk	- Menjaga kualitas produk dan ciri khas produk.
<i>Bargaining power of buyers</i>	Konsumen dengan mudah berpindah merek	- Menciptakan USP untuk produk keju.

Demi mencapai tujuan “Cattle Cheese” yang sudah ditetapkan, maka perlu ditetapkan strategi yang sesuai. Oleh karena itu untuk merumuskan strategi yang dijalankan dilakukan analisis dengan menggunakan SWOT Matrix.

SWOT Matrix merupakan alat yang dipakai untuk mengembangkan alternatif strategi dari empat bagian yaitu SO (*strengths-opportunities*), WO (*weaknesses-opportunities*), ST (*strengths-threats*), dan WT (*weaknesses-threats*). Strategi SO memanfaatkan *strengths* yang dimiliki untuk memanfaatkan *opportunities* yang ada. Strategi WO memperbaiki *weaknesses* yang dimiliki dengan mengambil *opportunities* yang ada. Strategi ST mengurangi *threats* yang

ada dengan memanfaatkan *strengths* yang dimiliki. Strategi WT merupakan strategi bertahan dengan mengurangi *weaknesses* yang dimiliki dan menghindari *threats* yang muncul. Setelah melakukan analisis SWOT Matrix, tahapan selanjutnya adalah membuat QSPM untuk melihat *relative attractiveness* dari berbagai strategi melalui faktor internal dan eksternal yang penting. *Attractive Score* (AS) dalam QSPM ditentukan dengan melihat seberapa berpengaruhnya setiap faktor internal dan eksternal terhadap pilihan strategi yang dibuat.

Strategi yang dipilih oleh “Cattle Cheese” berdasarkan Porter yaitu *focus strategy (differentiation)*. Diferensiasi dilakukan dengan menyediakan varian keju yang jarang ditemui di pasaran dan memberikan layanan yang berkualitas. Menurut hasil dari QSPM, didapatkan bahwa strategi *market penetration* memperoleh nilai yang lebih besar dari *product development*. Hasil ini menunjukkan bahwa strategi *market penetration* lebih menarik untuk diterapkan dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal yang relevan dalam mempengaruhi keputusan strategis.

Perencanaan Pemasaran

McCarthy (1996) dalam Kotler *et al.* (2009) mengklasifikasikan alat untuk merencanakan kegiatan dan program pemasaran yang terintegrasi penuh ke dalam 4 kelompok besar yang disebut sebagai 4 P dari pemasaran, yaitu *product, price, place, promotion*.

1. Product

Jenis produk yang ditawarkan oleh “Cattle Cheese” adalah *unprocessed cheese* yang berasal dari susu sapi segar. Gambar adalah desain logo “Cattle Cheese” yang akan digunakan.



Logo “Cattle Cheese”

2. *Price*

Dalam penetapan harga “Cattle Cheese” akan dibagi menjadi tiga bagian, yaitu harga untuk *end user*, toko atau supermarket, dan industri. Perbedaan harga ini juga akan berdampak pada profit margin yang didapatkan oleh “Cattle Cheese”.

Tujuan “Cattle Cheese” dalam menetapkan harga adalah untuk mendapatkan *product quality leadership*, yaitu dengan mengunggulkan beberapa aspek produk dan keunggulan kompetitif lainnya sehingga dapat memberikan *added value* bagi konsumen. Metode yang digunakan “Cattle Cheese” dalam penetapan harga adalah menggunakan *mark-up pricing*. Profit margin yang ditetapkan adalah 20-50%. Penetapan harga juga harus memperhatikan faktor lain seperti resiko dan kebijakan perusahaan. Berikut ini adalah penetapan harga jual untuk produk keju “Cattle Cheese”.

Harga Jual Produk Keju ”Cattle Cheese”

	Biaya Produksi (Rp)	Individu (Rp)	Toko / Supermarket (Rp)	Hotel / Bakery / Restaurant / Kafe (Rp)
<i>Mark-up</i>		50%	30%	20%
Mozzarella (kg)	74.688	112.031	97.094	89.625
Provolone (kg)	74.688	112.031	97.094	89.625
Camembert (kg)	79.038	118.556	102.749	94.845
Ricotta (kg)	73.038	109.556	94.949	87.645

3. *Place*

Untuk lokasi produksi keju “Cattle Cheese” ada di daerah Surabaya Selatan. Lokasi ini dipilih karena pertimbangan ketersediaan lahan yang dimiliki pemilik dan juga pertimbangan jarak dengan supplier utama yang tergolong dekat. Pengiriman untuk wilayah Surabaya akan dilakukan sendiri oleh “Cattle Cheese” dan untuk pengiriman ke luar kota termasuk luar pulau akan melalui ekspedisi yang ada di Surabaya.

4. Promotion

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai strategi pemasaran yang akan digunakan oleh “Cattle Cheese” untuk mencapai tujuan yang sudah disusun sebelumnya. “Cattle Cheese” akan menggunakan beberapa cara sebagai sarana promosi, antara lain :

a. Advertising

“Cattle Cheese” akan melakukan promosi dengan brosur. Brosur akan dibagikan pada saat promosi ke toko atau supermarket, sarana ini digunakan untuk menjangkau konsumen yang ada. Tujuan dari promosi ke toko dan supermarket adalah untuk memperkenalkan produk keju “Cattle Cheese” konsumen. Selain itu promosi juga dilakukan dengan website. Website akan memuat promo yang sedang diadakan, detail produk dan informasi perusahaan. Konsumen juga dapat melakukan pemesanan langsung melalui dan website. Gambar dibawah merupakan desain brosur yang akan digunakan.



Brosur “Cattle Cheese”

b. *Internet Marketing*

Internet marketing “Cattle Cheese” dilakukan dengan memanfaatkan media sosial yang sedang berkembang belakangan ini. Media sosial yang digunakan adalah *facebook* dan *twitter*. Tujuan dari penggunaan media sosial adalah untuk meningkatkan *brand awareness* di kalangan konsumen.

c. *Point of Purchase (POP) Display*

Ada beberapa POP yang akan dilaksanakan oleh “Cattle Cheese”, yaitu :

1. *Standing banner*

Ditempatkan pada saat *event-event* promosi berlangsung, selain itu juga ditempatkan pada pintu masuk toko atau supermarket yang dipilih. Di bawah ini adalah contoh *standing banner* yang digunakan.



Standing Banner “Cattle Cheese”

2. *Stand / booth*

Digunakan pada saat *event-event* promosi berlangsung sebagai *point* penjualan. Untuk menarik minat konsumen maka *stand / booth* harus didesain semenarik mungkin. Di bawah ini adalah contoh desain *booth* yang digunakan.



Booth “Cattle Cheese”

d. *Sales promotion*

Promosi penjualan akan dibedakan menjadi 3 yaitu untuk *end user*, toko atau supermarket dan industri makanan. Promosi untuk *end user* akan dilakukan pada saat *event-event* berlangsung yaitu berupa potongan harga sebesar 25%. Untuk toko atau supermarket promosi akan berupa potongan harga sesuai kuantitas yang diambil dan juga memberikan *product knowledge* untuk produk “Cattle Cheese”. Untuk industri makanan promosi tahap awal dengan memberikan sampel atau contoh produk dan memberikan potongan harga sesuai kuantitas yang dipesan.

Pada bagian ini akan dibahas mengenai target pasar dan potensi pembelian konsumen. *Market size* terdiri atas tiga indikator yang saling berhubungan yaitu pasar potensial (PP), pasar potensial efektif (PPE), dan permintaan efektif (PE). Pasar potensial adalah keseluruhan pasar yang ditarget oleh “Cattle Cheese”, yaitu hotel bintang 3, 4, dan 5, *bakery*, restoran dan kafe serta supermarket di Surabaya.

Pasar potensial efektif adalah pasar potensial dikurangi dengan jumlah produksi dari kompetitor. Permintaan efektif adalah jumlah pasar potensial efektif yang dapat dimaksimalkan oleh kapasitas produksi yang dimiliki.

Kebutuhan *Unprocessed Cheese* Per Bulan Berdasarkan Target Pasar

per bulan	Mozzarella (kg)	Provolone	Camembert	Ricotta	Jumlah di Surabaya	Total (kg)
Hotel bintang 5	10	0	2,5	0	5	62,5
Hotel bintang 4	12	0	2	0	9	126
Hotel bintang 3	10	0	0	0	11	110
Restaurant/Café	150	0	0	1,5	114	17271
Bakery	40	0	0	0	289	11560
Supermarket	100	0	4	10	57	6498
Grand Total						35627,5

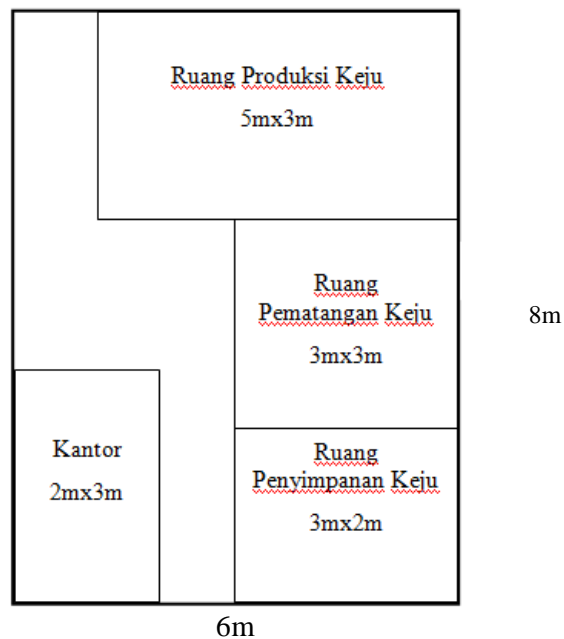
Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa pasar potensial untuk hotel bintang 5 adalah sebesar 62,5 kg, hotel bintang 4 sebesar 126 kg, dan hotel bintang 3 sebesar 110 kg. Pasar potensial untuk supermarket sendiri adalah sebesar 6.498 kg, *bakery* sebesar 11.560 kg, dan untuk restaurant/kafe sebesar 17.271 kg. Total pasar potensial sesuai perhitungan sebelumnya menjadi sebesar 35.627,5 kg. Untuk permintaan efektif dengan kapasitas produksi perusahaan yang ada, maka permintaan efektif keju “Cattle Cheese” sebesar 5% dari pasar potensial yaitu 1.781,4 kg.

Perencanaan Operasional

Lokasi yang akan digunakan ”Cattle Cheese” berada di Surabaya, Jawa Timur. Lokasi ini dipilih karena pemilik telah memiliki lokasi di daerah Surabaya yang dapat digunakan sebagai tempat produksi keju “Cattle Cheese”. Pemilihan kota Surabaya juga berdasarkan target konsumen yang ingin dicapai, yaitu hotel bintang 3, 4, dan 5, *bakery*, restoran dan kafe serta supermarket dengan skala sedang dan besar di Surabaya. Dengan melakukan produksi di daerah Surabaya maka akan mendekati diri dengan konsumen, terlebih lagi jarak dalam kota

Surabaya relatif pendek, sehingga untuk pendistribusian produk akan relatif mudah.

Bangunan yang dimiliki sekarang adalah sebuah rumah kosong namun terawat yang nantinya akan dimanfaatkan untuk melakukan produksi keju. Layout yang dimiliki sekarang dirasa kurang memenuhi standar untuk memproduksi keju, karena hanya terdiri dari ruangan kosong. Maka dari itu untuk memenuhi standar bangunan produksi maka pada awalnya akan dilakukan renovasi untuk menambahkan ruangan yang dibutuhkan, seperti ruang produksi, ruang pematangan, ruang penyimpanan, dan kantor. Gambar dibawah ini menunjukkan layout bangunan untuk tempat memproduksi keju “Cattle Cheese” yang terdiri dari empat bagian utama yaitu ruang produksi, ruang pematangan, ruang penyimpanan dan kantor.



Layout Bangunan Produksi “Cattle Cheese”

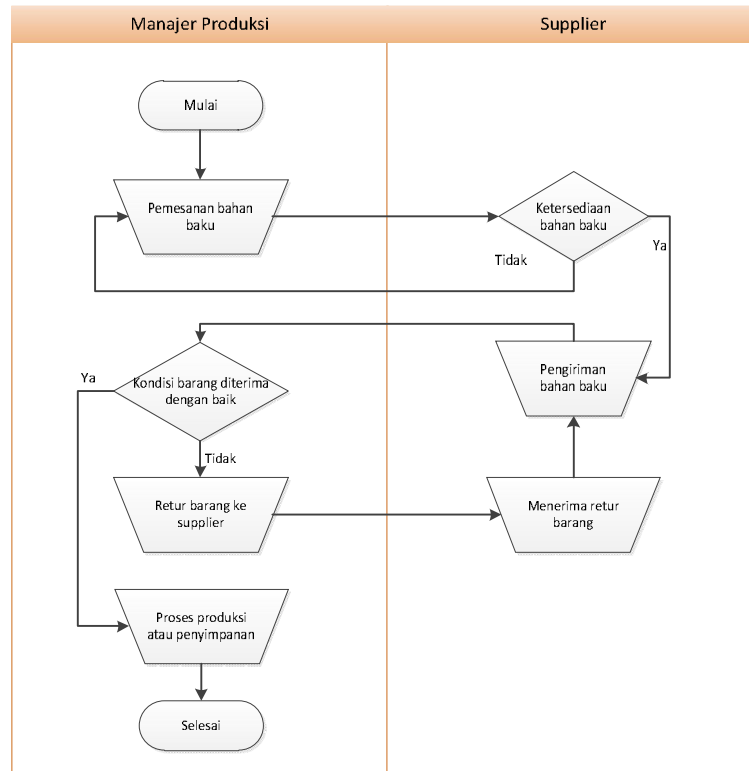
Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai kapasitas produksi yang dirancang untuk memenuhi tujuan jangka pendek, menengah dan panjang. Tabel di bawah ini menunjukkan waktu yang dibutuhkan untuk memproduksi keju.

Kapasitas Produksi Per Orang

per orang	Unit (kg)	Waktu pemasakan (jam)	Waktu pematangan (hari)
Mozzarella	5	3	0
Provolone	5	4	90
Camembert	5	4	15
Ricotta	5	2	0

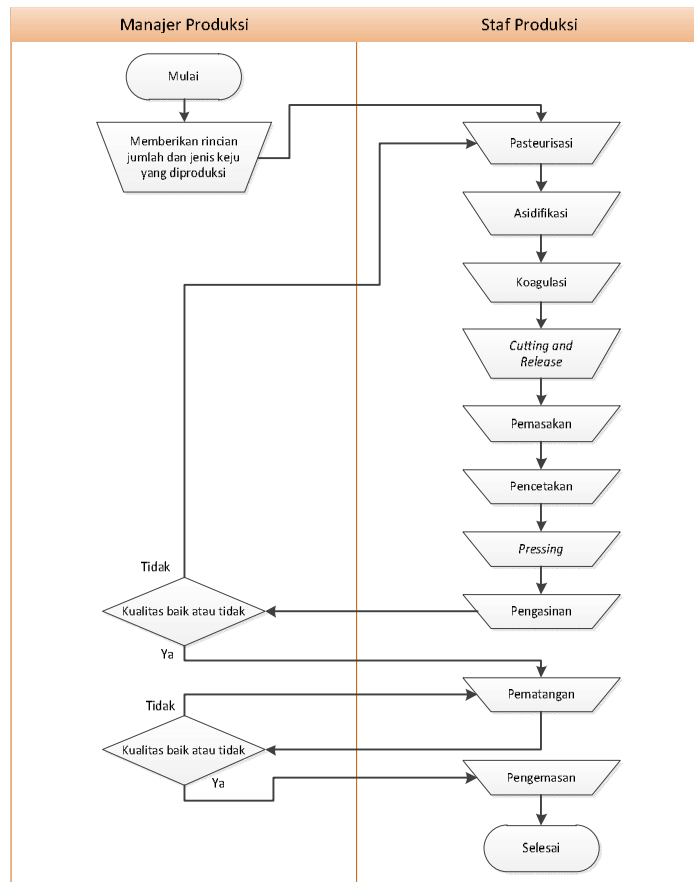
Dengan melihat data di atas dapat dilihat untuk setiap pengerjaan 5 kg keju dibutuhkan waktu pemasakan 2 sampai 4 jam dengan memberdayakan 1 orang karyawan. Dengan asumsi setiap hari 8 jam kerja, maka setiap orang mampu menghasilkan 10 kg hingga 20 kg keju. Maka dari itu dengan asumsi dalam satu bulan ada 22 hari kerja akan dapat menghasilkan 220 kg hingga 440 kg keju per orangnya.

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai metode produksi, prosedur penanganan kualitas, pengendalian produksi dan persediaan, ketersediaan bahan baku, biaya tetap dan biaya variabel produksi.



Flowchart Penyediaan Bahan Baku

Proses produksi yang akan digunakan oleh “Cattle Cheese” relatif mudah dan tidak memerlukan mesin. Proses produksi terbagi menjadi 8 bagian yaitu pasteurisasi, asidifikasi, koagulasi, *cutting and release*, pemasakan, pencetakan, *pressing*, dan pengasinan. Pasteurisasi dilakukan dengan pemanasan susu pada suhu 72 derajat Celcius selama 15-20 detik, asidifikasi dilakukan dengan mencampurkan cairan pengasam ke dalam susu, koagulasi dengan cara mencampurkan bahan penggumpal ke dalam susu, *cutting and release* dilakukan dengan memotong gumpalan susu menjadi bagian kecil dan untuk mengeluarkan kadar air dalam gumpalan, untuk pemasakan dilakukan untuk pembentukan karakter dari keju, selanjutnya pencetakan digunakan untuk memperoleh bentuk dari keju, *pressing* dilakukan untuk mengeluarkan sisa air dalam keju, proses terakhir adalah pengasinan yang berguna untuk memberikan rasa pada keju.



Flowchart Proses Produksi

Dalam hal pengemasan “Cattle Cheese” dilakukan secara manual dengan tenaga manusia. Metode produksi yang digunakan oleh “Cattle Cheese” adalah *just in time*.

Proses terakhir adalah proses penjualan barang. Proses penjualan terbagi menjadi 2 bagian, yang pertama adalah penjualan langsung dan penjualan piutang. Pada penjualan langsung proses berawal dari permintaan oleh konsumen, kemudian pihak “Cattle Cheese” mempersiapkan produk sesuai dengan permintaan, setelah itu barang dikirim ke konsumen, kemudian konsumen menerima produk sesuai dengan permintaan beserta struk, setelah itu konsumen melakukan pembayaran sesuai nominal yang tertera di struk.

Pada penjualan piutang proses berawal dari permintaan oleh konsumen, kemudian pihak “Cattle Cheese” mempersiapkan produk sesuai dengan permintaan, setelah itu barang dikirim beserta dengan tanda terima, sesampainya dikonsumen dilakukan pencocokan jumlah barang dengan tanda terima dan apabila terjadi tidak kesesuaian maka dilakukan revisi, dan apabila sudah sesuai maka konsumen menyerahkan kembali tanda terima yang sudah ditandatangani, yang kemudian digunakan untuk melakukan penagihan sesuai dengan aturan pembayaran dari konsumen.

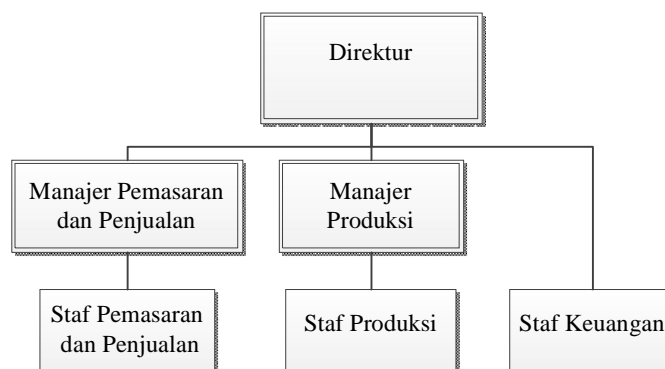
Perencanaan Organisasi dan Sumber Daya Manusia

Dalam mengatasi persaingan yang semakin sengit di masa datang, maka akan dipersiapkan tim manajemen yang terdiri atas :

1. Manajer Produksi
2. Manajer Pemasaran

Pada jangka pendek “Cattle Cheese” untuk sementara tim manajemen masih diambil alih oleh pemilik dan satu orang karyawan. Pemilik akan menjabat sebagai direktur, selain itu juga menjabat sebagai manajer produksi dan manajer pemasaran. Untuk staf produksi dan staf pemasaran akan dikerjakan oleh satu orang karyawan. Untuk jangka menengah dan jangka panjang, struktur organisasi “Cattle Cheese” harus memiliki beberapa bagian yang dipisahkan. Hal ini dibutuhkan agar setiap pekerjaan dapat dikerjakan dengan lebih efektif dan

efisien. Gambar dibawah menunjukkan struktur organisasi, dimana setiap bagian mulai dari produksi, keuangan, pemasaran dan penjualan bertanggung jawab penuh kepada direktur. Bagian produksi dan pemasaran, masing-masing akan dipimpin oleh satu orang yang bertugas sebagai kepala bagian tersebut. Untuk bagian keuangan akan dikelola oleh satu orang yang bertanggung jawab langsung kepada direktur.



Struktur Organisasi “Cattle Cheese”

Tabel dibawah menunjukkan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan oleh “Cattle Cheese”.

Jumlah Tenaga Kerja Yang Dibutuhkan Oleh “Cattle Cheese”

Periode	Kapasitas Produksi (kg/bulan)	Kapasitas Produksi (kg/tahun)	Manajer		Staf		
			Produksi	Pemasaran	Produksi	Pemasaran	Keuangan
Jangka Pendek	330	3960	-	-	1	-	-
Jangka Menengah	660	7920	-	-	2	1	1
Jangka Panjang	990	11880	1	1	3	1	1

Secara keseluruhan semua tenaga kerja “Cattle Cheese” akan mendapatkan kompensasi dan tunjangan sesuai dengan tingkatan tenaga kerja tersebut. Kompensasi dan tunjangan diberikan sesuai dengan sistem *reward and punishment* yang diterapkan oleh perusahaan. Sistem tersebut dirancang untuk meningkatkan efisiensi kerja demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Terdapat dua *reward* yang direncanakan sebagai kompensasi dan tunjangan kepada tenaga kerja. *Reward* yang pertama adalah kompensasi berupa gaji bulanan tenaga kerja. *Reward* yang kedua adalah kompensasi berupa bonus pada akhir tahun.

Reward yang kedua yaitu tunjangan hari raya dan bonus yang akan dibagikan setiap akhir tahun, penentuan bonus dilihat dari pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan. Bila tujuan yang telah ditetapkan terpenuhi maka akan mendapatkan bonus sebesar 5% dari total keuntungan bersih perusahaan yang dibagi rata kepada seluruh karyawan. Untuk pembagiannya bonus akan diberikan pada akhir bulan januari setiap tahunnya. Tunjangan Hari Raya akan diberikan sebesar satu kali gaji pokok sesuai dengan posisi masing-masing karyawan.

Selain *reward* yang diberikan oleh perusahaan juga menetapkan *punishment* bagi semua karyawan. *Punishment* diberikan juga bervariasi, mulai dari pemotongan gaji, hingga Pemutusan Hubungan Kerja (PHK).

Perencanaan Keuangan

Sumber pendanaan yang digunakan adalah dana dari pemilik sendiri, ini dikarenakan kebutuhan dana yang tidak terlalu besar. Proyeksi biaya dibagi menjadi biaya produksi, praoperasional, sewa, kendaraan, perlengkapan dan peralatan. Biaya produksi terdiri dari *indirect cost* dan *direct cost*. *Indirect cost* terdiri dari biaya tenaga kerja, pemasaran, utilitas dan operasional. *Direct cost* berisikan harga pokok penjualan produk (HPP). Biaya praoperasional terdiri dari biaya renovasi dan peizinan. Biaya sewa merupakan biaya sewa yang dibayar dimuka yang berdurasi 5 tahun. Biaya kendaraan adalah biaya yang digunakan untuk keperluan mobilisasi perusahaan. Biaya perlengkapan dan peralatan adalah biaya yang dikeluarkan untuk menunjang produksi keju.

Hasil NPV pada kondisi normal didapatkan sebesar 169.859.530,71. Dengan nilai NPV yang positif ini menunjukkan bahwa bisnis keju “Cattle Cheese” layak dan dapat dijalankan. Sedangkan untuk hasil IRR pada kondisi normal sebesar 24,48%. Nilai dari IRR yang menunjukkan lebih besar dari WACC yaitu sebesar 10,94% menunjukkan bahwa bisnis keju “Cattle Cheese” layak dan dapat dijalankan. Berikut ini adalah perhitungan dari *payback period* dari bisnis keju “Cattle Cheese”. Perhitungan yang dilakukan dibawah ini adalah dalam keadaan normal. Analisa sensitivitas dilakukan dengan menurunkan penjualan sampai 23,6% sehingga menghasilkan NPV sebesar -568.441,52.

Secara keseluruhan dari nilai rata-rata NPV, IRR dan DPP pada kondisi normal, optimis dan pesimis menunjukkan bahwa bisnis keju “Cattle Cheese” adalah layak untuk dijalankan.

Tabel 49
Rekapitulasi Evaluasi Kelayakan “Cattle Cheese”

	Kondisi	Nilai	Rata-rata	Layak jika	Status Kelayakan
NPV	Normal	169.859.530,71	173.755.075,31	> Rp 0	LAYAK
	Optimis	426.190.940,73			
	Pesimis	(74.785.245,50)			
IRR	Normal	24,48%	21,94%	> <i>cost of equity</i> (10,74%)	LAYAK
	Optimis	38,91%			
	Pesimis	2,42%			
DPP (tahun)	Normal	3,13	3,50	< 5 tahun	LAYAK
	Optimis	2,71			
	Pesimis	4,65			

Kesimpulan

Karya ilmiah berbasis nir-penelitian dalam bentuk *business plan* ini diharapkan dapat membantu pemilik untuk mengevaluasi lebih dalam segala aspek dari fisibilitas keju “Cattle Cheese” yaitu pemasaran, operasional, organisasi dan sumber daya manusia, dan keuangan.

Pada aspek pemasaran, “Cattle Cheese” menetapkan dua alternatif strategi yaitu *product development* dan *market penetration*, tetapi untuk strategi utama “Cattle Cheese” akan menggunakan strategi *market penetration*. Pada aspek operasional, “Cattle Cheese” merencanakan untuk membagi kapasitas produksi dalam tiga tahapan, yang pertama untuk jangka pendek adalah sebesar 3960 kg/tahun, untuk jangka menengah adalah sebesar 7920 kg/tahun, dan untuk jangka panjang adalah sebesar 11880 kg/tahun. Pada aspek operasional juga dijelaskan mengenai lokasi yang akan digunakan sebagai tempat produksi.

Pada aspek organisasi dan sumber daya manusia, “Cattle Cheese” merencanakan struktur organisasi beserta *job description* dan *job specification* yang dapat mendukung pelaksanaan tujuan yang ingin dicapai. Selain itu pada bagian ini juga dijelaskan mengenai perencanaan jumlah sumber daya manusia

yang dibutuhkan dalam rangka pengembangan dan pemenuhan kapasitas produksi yang telah direncanakan. Bagian ini juga menjelaskan tentang sistem *salary* yang dijalankan perusahaan beserta *reward* dan *punishment* yang diberlakukan.

Pada aspek keuangan, dilakukan proyeksi penjualan dan biaya dengan periode perhitungan selama 5 tahun, dimana hasil perhitungan tersebut memberikan nilai NPV sebesar 169.859.530,71 dengan IRR sebesar 24,48%, dimana *payback period*-nya adalah 3 tahun 2 bulan, dengan kondisi modal awal yang disetor adalah sebesar 300.000.000 dan *cost of equity* adalah 10,94%. Selain itu juga telah dilakukan analisis sensitivitas dimana penurunan 23,6% penjualan akan menyebabkan NPV menjadi -568.441,52. Berdasarkan analisis keuangan dan sensitivitas tersebut maka proyek bisnis keju ini layak untuk dijalankan.

Segala aspek yang dibutuhkan pada bagian pemasaran, operasional, organisasi dan sumberdaya manusia, dan keuangan telah dijabarkan pada masing-masing bab. Hal tersebut diharapkan dapat menjadi tolak ukur dalam menjalankan bisnis keju ini.