

**Analisis Aspek Bisnis dan Manajemen Risiko Pada Bisnis Catering Diet
Sehat “Dapur Menthik”**



Diajukan oleh :
Huda Latifa
15911097

**PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
September 2018**

**Analisis Aspek Bisnis dan Manajemen Risiko Pada Bisnis Catering Diet Sehat “Dapur
Menthik”**

Tugas Akhir S-2
Program Magister Manajemen



Diajukan oleh :

Huda Latifa

15911097

**PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
September 2018**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tugas akhir ini tidak terdapat karya yang diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebut dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa persyaratan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai dengan peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 2018

Penulis



Huda Latifa

**BERITA ACARA UJIAN
TUGAS AKHIR PRAKTIK BISNIS**

Pada hari Senin , 3 September 2018, Program Studi Manajemen Program Magister Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tugas akhir yang disusun oleh :

HUDA LATIFA

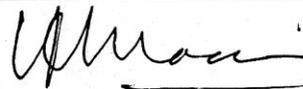
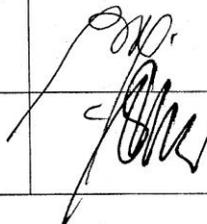
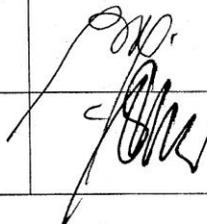
No. MHS. : 15911097

Konsentrasi : Manajemen Keuangan

Dengan Judul:

**PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO DAN ANALISIS BERBAGAI ASPEK DALAM
BISNIS CATERING DIET SEHAT “DAPUR MENTHIK”**

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,
maka tugas akhir tersebut dinyatakan **LULUS**

Pembimbing	Drs. Al Hasin, MBA.	
Pembimbing	Dr. Sutrisno, MM.	
Penguji	Dr. D. Agus Harjito, M.Si.	

Mengetahui

Ketua Program Studi Magister Manajemen,



Dr. Dwi Praptono Agus Harjito, M.Si.

HALAMAN PENGESAHAN

**Analisis Aspek Bisnis dan Manajemen Risiko Pada Bisnis Catering Diet
Sehat “Dapur Menthik”**

Nama : Huda Latifa

Nomor Mahasiswa : 15911097

Jurusan : Magister Manajemen

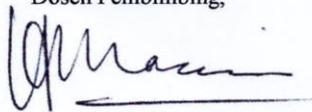
Bidang Konsentrasi : Keuangan



Yogyakarta, 13 - 09 - 2018

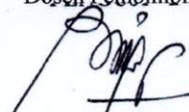
Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



Drs. Al Hasin, MBA.

Dosen Pembimbing,



Dr. Sutrisno, MM.

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Wr. Wb.

Alhamdulillahirobil'alamin, puja-puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT karena atas segala limpahan rahmat dan karunia-Nya, penulis bisa menyelesaikan dengan baik tugas akhir S-2 yang berjudul "Analisis Aspek Bisnis dan Manajemen Risiko Pada Bisnis Catering Diet Sehat "Dapur Menthik" sebagai salah satu syarat kelulusan S2 dalam Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia. Tidak lupa sholawat serta salam penulis haturkan kepada Nabi Muhammad SAW. yang dengan segala keistimewaannya menjadi suri tauladan bagi seluruh umat manusia di muka bumi ini dalam berperilaku, menjadi insan yang bermanfaat bagi orang lain dan sekitarnya.

Dalam proses penyusunannya segala hambatan yang ada dapat teratasi berkat bantuan, bimbingan, dorongan dan pengarahan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada

1. Allah SWT yang selalu memberikan kemudahan, kelancaran serta jalan terbaik bagi UmatNya.
2. Kedua Orang Tuaku tercinta dr. Sunarman Sp.B dan Esti Herwindrani yang selalu memberikan waktu, dukungan, doa, motivasi, kasih sayang, serta nasehatnya untuk mendorong saya menyelesaikan kuliah ini.
3. Adikku Huda Nur Anhar dan Huda Amilina yang telah memberikan dukungan dan doa kepada saya dalam menyelesaikan kuliah ini.
4. Bapak Drs. Al Hasin, MBA dan Dr. Sutrisno, MM selaku dosen pembimbing yang bersedia memberi arahan, ilmu dan pengetahuan, serta perhatian dan kepeduliannya

menyemangati saya dalam tiap proses penyelesaian tugas akhir ini.

5. Teman-teman seluruh angkatan 46, terima kasih atas kebersamaan dan perjuangannya selama ini.
6. Dosen dan semua staff yang berada di lingkungan FE UII Yogyakarta, terima kasih bantuannya yang telah diberikan selama di bangku perkuliahan.

Serta semua pihak yang telah membantu dan memberikan dukungan dan doanya yang terlalu banyak sehingga tak bisa disebutkan satu persatu. Penulis hanya bisa berdoa semoga semua kebaikan kalian dibalas oleh Allah SWT. Amin.

Akhirnya, saya berharap semoga skripsi ini dapat membantu dan bermanfaat bagi penulis dan pihak fakultas pada khususnya serta pihak lain yang berkepentingan pada umumnya.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 13/09/2018

Penulis

Huda Latifa

DAFTAR ISI

Halaman Sampul.....	i
Halaman Judul.....	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme.....	iii
Halaman Persetujuan.....	iv
Kata Pengantar.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
Executive Summary.....	xi
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1. Pendahuluan.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	3
1.3. Tujuan.....	3
BAB II PROFIL DAN KINERJA BISNIS	
2.1. Profil Bisnis.....	4
2.2. Kinerja Bisnis	
2.2.1. Aspek Pemasaran	
2.2.1.1. STP dan Volume Penjualan.....	4
2.2.1.2. Produk.....	5
2.2.1.3. Harga.....	6
2.2.1.4. Lokasi.....	8
2.2.1.5. Promosi.....	8
2.2.2. Aspek Operasional	
2.2.2.1. Proses Produksi.....	9
2.2.2.2. Proses Penjualan.....	12
2.2.3. Aspek Sumber Daya Manusia	
2.2.3.1. Tim Manajemen dan Struktur Organisasi.....	13
2.2.3.2. Proses Rekrutmen.....	16
2.2.4. Aspek Keuangan	
2.2.4.1. Investasi Awal.....	17
2.2.4.2. Neraca Awal.....	19
2.2.4.3. Laporan Laba Rugi.....	20

2.2.4.4. Arus Kas.....	22
2.2.4.5. Prediksi Laba Rugi 5 Tahun.....	23
BAB III IDENTIFIKASI DAN PEMBAHASAN MASALAH	
3.1. Identifikasi dan Pembahasan Masalah Aspek Umum	
3.1.1 Aspek Pemasaran	
3.1.1.1. Perencanaan vs Realisasi.....	25
3.1.1.2. Pembahasan Masalah	
3.1.1.2.1. Segmenting, Targeting dan Positioning.....	26
3.1.1.2.2. Bauran Pemasaran.....	28
3.1.1.2.3. Volume Penjualan.....	30
3.1.2. Aspek Operasional	
3.1.2.1. Perencanaan vs Realita.....	31
3.1.2.2. Pembahasan Masalah	
3.1.2.2.1. Pemilihan Supplier.....	32
3.1.2.2.2. Quality Control.....	33
3.1.3. Aspek Sumber Daya Manusia	
3.1.3.1. Perencanaan vs Realisasi.....	33
3.1.3.2. Pembahasan Masalah	
3.1.3.2.1. Analisis Pekerjaan/Jabatan (<i>Job Analysis</i>).....	34
3.1.3.2.2. Struktur Organisasi.....	35
3.1.3.2.3. Proses Rekrutmen.....	35
3.1.4. Aspek Keuangan	
3.1.4.1. Perencanaan vs Realisasi.....	36
3.1.4.2. Pembahasan Masalah	
3.1.4.2.1. Sumber Modal.....	37
3.1.4.2.2. Pengelolaan Modal.....	38
3.1.4.2.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keuangan.....	39
3.2. Identifikasi dan Pembahasan Masalah Aspek Khusus	
3.2.1. Manajemen Risiko.....	41
3.2.2. Identifikasi Risiko dan Mitigasi Risiko	
3.2.2.1. Aspek Pemasaran.....	43
3.2.2.2. Aspek Operasional.....	44
3.2.2.3. Aspek Sumber Daya Manusia.....	45

3.2.2.4. Aspek Keuangan.....	46
3.2.3. Pemetaan Risiko.....	47
3.2.4. Toleransi Atas Toleransi.....	50
BAB IV KESIMPULAN DAN SARAN	
4.1. Kesimpulan.....	52
4.2. Saran.....	53
DAFTAR PUSTAKA.....	54

Executive Summary

Industri makanan dan minuman merupakan industri yang tidak ada matinya. Semakin majunya jaman adanya pergeseran paradigma mengenai makanan, yaitu makanan tidak hanya sekedar enak, mengenyangkan dan bergizi tetapi juga menyehatkan. Perubahan paradigma ini yang ditangkap oleh pemilik usaha dalam upaya menyediakan produk yang memenuhi kebutuhan nutrisi/kalori konsumen. Dalam upaya mencapai tujuan tersebut, pemilik usaha melakukan pengelolaan sumber daya yang berupa sumber daya manusia, sumber daya alat serta bahan agar efektif dan efisien yang dilihat dari aspek pemasaran, aspek operasional, aspek sumber daya manusia dan aspek keuangan.

Dalam aspek pemasaran pemilik usaha mewujudkannya dalam catering makanan diet sehat siap saji yang disesuaikan dengan kebutuhan nutrisi/kalori konsumen, produk tersebut ditujukan untuk konsumen menengah atas dengan rentan usia 18-35 tahun. Produk tersebut dikenalkan kepada konsumen melalui pamflet dan *word of mouth*. Kemudian ada aspek operasional yang diawali dari pengadaan bahan baku, diolah, kemudian ditakar sesuai dengan kebutuhan konsumen. Sebuah usaha tidak akan terlepas dari tenaga kerja, dalam bisnis ini dijalankan oleh 2 karyawan sebagai koki dan driver serta pemilik usaha sebagai manajemen dan rekrutmen dilakukan secara tertutup. Aspek keuangan, bisnis ini membutuhkan modal sebesar Rp. 13.220.500,- yang berasal dari pemilik usaha. Dari upaya pengelolaan sumber daya telah dilakukan, pemilik usaha dapat mengambil pelajaran bahwa realisasi tidak selalu berjalan dengan perencanaan yang telah dilakukan sebelumnya. Dalam merealisasikan sebuah bisnis harus mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki.

Selain mengelola sumber daya yang dimiliki, pemilik usaha juga menyadari bahwa bisnis yang dijalankan akan berdampingan dengan risiko yang mungkin muncul. Mengelola risiko dimulai dengan mengidentifikasi risiko sampai solusi. Berjalannya usaha ditemukan beberapa risiko dalam berbagai aspek bisnis yaitu, risiko promosi, risiko persepsi konsumen, risiko persaingan harga jual, risiko keterbatasan distribusi, risiko kenaikan harga bahan baku, risiko bahan baku yang mudah rusak, risiko produk memiliki masa kadaluarsa, risiko keterbatasan SDM dan risiko keterbatasan dana. Setelah mengetahui risiko yang muncul dilakukan pemetaan, dimana dari risiko tersebut diketahui risiko terdapat pada kelompok risiko yang berbahaya namun jarang terjadi dan risiko yang mengancam pencapaian tujuan

perusahaan. Dalam menilai sebuah risiko baik dampak maupun probabilitas tidak terlepas dari kepercayaan diri yang dimiliki oleh pemilik usaha, sehingga dalam melihat risiko yang mungkin timbul dalam sebuah bisnis dapat berbeda dari satu orang dengan orang lainnya.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Bisnis merupakan kegiatan tak asing lagi di telinga masyarakat serta merupakan salah satu kegiatan untuk mendapatkan penghasilan. Menurut Griffin & Ebert (2013), pengertian luas dari bisnis adalah semua aktivitas dan intuisi memproduksi barang dan jasa dalam kehidupan sehari-hari, sedangkan pengertian sempit dari bisnis adalah organisasi yang menyediakan barang dan jasa yang bertujuan mendapatkan keuntungan. Dapat dikatakan bahwa bisnis merupakan semua aktivitas dalam memproduksi barang dan jasa yang bertujuan mendapatkan keuntungan. Salah satu bentuk dari menjalankan bisnis yaitu dengan UMKM (Usaha Mikro, Kecil dan Menengah). Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), Dapur Menthik termasuk pada jenis Usaha Mikro dimana usaha dimiliki oleh perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memiliki kekayaan bersih paling banyak lima puluh juta tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha dan/atau memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak tiga ratus juta rupiah.

Ada fakta menarik data Departemen Koperasi (Depkop) dan Departemen Penanaman Modal Indonesia (BKPM) menyatakan bahwa UMKM memiliki pengaruh besar dalam perekonomian Indonesia sampai pada akhir tahun 2012 menyatakan sebanyak 56.534.592 atau 99,99% jumlah unit usaha Indonesia adalah UMKM. Sebanyak 107.657.509 penduduk Indonesia merupakan tenaga kerja UMKM. Hal tersebut berdampak besar bagi Produk Domestik Bruto (PDBP Indonesia yakni 59,08% atau 4.869.568,1 milyar rupiah PDB berasal dari UMKM (Sumber: Data Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM) dan Usaha Besar (UB), 2012-2013). Hingga saat ini UMKM masih menjadi perhatian pemerintah melalui program pengembangan usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) maupun Wirausaha Pemula (PW) yang mengalami peningkatan yang signifikan dengan adanya peningkatan rasio wirausaha (entrepreneur) Indonesia. Menurut Puspayoga (Menteri Koperasi dan UKM) rasio wirausaha di Indonesia terbaru sudah meningkat menjadi 7 persen lebih dari total penduduk Indonesia. Pada tahun sebelumnya (2014), rasio wirausaha di Tanah Air baru 1,55 persen,

kemudian meningkat menjadi 1,65 persen di tahun 2016, hingga akhir tahun 2017 telah mencapai lebih dari 3,1 persen (Depkop, 2018).

Industri makanan dan minuman (bisnis kuliner) merupakan industri tidak pernah ada matinya, dimana setiap manusia pasti membutuhkan makan. Banyaknya universitas/ perguruan di Yogyakarta membentuk trend yang baik dikalangan konsumen, dimana terjadi kecenderungan lebih memilih makan di luar atau jajan ketimbang repot-repot memasak sendiri. Dikarenakan alasan tersebut, dapat dikatakan bahwa bisnis kuliner di Yogyakarta masih menjadi bisnis yang berpelung. Hal ini didukung tulisan Attamami (2013) yang mengatakan bahwa industri kuliner di Yogyakarta merupakan salah satu jenis usaha yang semakin digemari para pengusaha dari berbagai kalangan. Kreativitas para wirausahawan kuliner yang kian terasah telah menciptakan variasi jenis kuliner baru yang sebagian besar berasal dari sumber daya lokal. Semakin berkembangnya jaman, produk makanan dan minuman tidak lagi produk yang hanya dikonsumsi sebagai pemenuh kebutuhan primer manusia, namun juga telah menjadi bagian dari gaya hidup baru di kalangan masyarakat, didukung dengan perkembangan teknologi menjadikan produk makanan dan minuman juga dipamerkan kepada teman melalui media sosial.

Menjalankan bisnis, perlu adanya fungsi bisnis yang berperan di dalamnya. Fungsi bisnis merupakan serangkaian pekerjaan yang dilakukan oleh organisasi tertentu yang dapat dibedakan dengan rangkaian pekerjaan yang lainnya yang dilakukan oleh organisasi yang berbeda. Dengan adanya fungsi bisnis akan mudah dalam mengontrol setiap pekerjaan berdasarkan bagian-bagiannya sendiri atau berdasarkan fungsi bisnis tersebut. Fungsi bisnis tersebut terdiri dari pemasaran dimana dalam pemasaran terdapat marketing mix, fungsi kedua adalah produksi dan operasional dimana mengelola secara optimal penggunaan sumber daya, fungsi bisnis ketiga yaitu sumber daya manusia dan fungsi bisnis keempat yaitu keuangan, dimana mengidentifikasi pengeluaran pembelanjaan serta meneliti keuntungan dan kerugian dalam berbisnis (Steffany dan Ratih, 2013)

Dalam setiap kegiatan pasti ada risiko yang akan mengiringinya, termasuk dalam sebuah bisnis. Tidak ada sebuah kegiatan yang tidak memiliki risiko, sekecil apapun kegiatan tersebut pasti ada risikonya (Rustam, 2017). Risiko memiliki artian sebagai the probability and magnitude of a loss, disaster, or the other the undersirable event (risiko adalah propabilitas kerugian, bencana atau peristiwa yang tidak diharapkan) (Hubbart, 2009). Maka, risiko dapat diartikan sebagai bahaya, dampak yang dapat terjadi dalam sebuah proses yang sedang berlangsung atau kejadian yang akan datang. Oleh sebab itu, sebuah risiko perlu

dikelola untuk meminimalisir dampak yang mungkin terjadi dan sebagai *warning* di masa yang akan datang. Pengelolaan risiko dapat dilakukan dengan melakukan manajemen risiko. Menurut Djojosedarso (2003), manajemen risiko adalah pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen dalam penanggulangan risiko, terutama risiko yang dihadapi oleh organisasi/perusahaan, keluarga dan masyarakat. Sedangkan menurut Fahmi (2010), manajemen risiko adalah suatu bidang ilmu yang membahas tentang bagaimana suatu organisasi menerapkan ukuran dalam memetakan berbagai permasalahan yang ada dengan menempatkan berbagai pendekatan manajemen secara komprehensif dan sistematis.

Berangkat dari data tersebut, maka berdirilah Dapur Menthik yang bergerak pada bisnis kuliner. Melihat adanya peluang dari perubahan gaya hidup yang mengakibatkan adanya perubahan paradigma mengenai makanan dimana makana tidak hanya sekedar enak, mengenyangkan dan bergizi, namun juga menyehatkan. Pola makanan yang seimbang akan memberikan asupan nutrisi yang sesuai dengan kebutuhan tubuh, sehingga tubuh dapat berfungsi dengan baik. Tantangan inilah yang ditangkap Dapur Menthik dalam menjalankan bisnisnya yaitu menyediakan makanan siap saji yang disesuaikan dengan kebutuhan nutrisi konsumennya. Selain menangkap peluang, menjalankan bisnis juga perlu adanya upaya mengantisipasi kemungkinan risiko yang akan terjadi serta meminimalisir dampak yang mungkin terjadi jika risiko tersebut benar-benar terjadi.

1.2. Rumusan Masalah

1. Bagaimana pelaksanaan perencanaan bisnis Dapur Menthik dilihat dari aspek pemasaran, aspek sumber daya manusia, aspek produksi dan aspek keuangan?
2. Bagaimana pelaksanaan manajemen risiko dalam pelaksanaan bisnis Dapur Mnetihk?

1.3. Tujuan

1. Mengetahui pelaksanaan sebuah bisnis dari aspek pemasaran, aspek sumber daya manusia, aspek produksi dan aspek keuangan.
2. Mengetahui pelaksanaan manajemen risiko dalam pelaksanaan sebuah bisnis.

BAB II

PROFIL DAN KINERJA BISNIS

2.1. Profil Bisnis

Dapur Menthik merupakan sebuah bisnis/usaha yang bergerak di industri makanan yang menyediakan makanan dalam bentuk catering yang diproduksi sesuai dengan kebutuhan tubuh konsumen. Konsep menyediakan makanan siap saji yang sesuai dengan kebutuhan asupan nutrisi merupakan satu hal yang baru atau inovasi dari pengelolaan makanan catering dalam mendukung keinginan konsumen untuk hidup sehat.

Dapur Menthik menyediakan makanan catering dalam produksinya dibutuhkan informasi mengenai tujuan konsumen (menurunkan berat badan, menjaga berat badan atau pantangan makanan). Selain tujuan konsumen, diperlukan informasi mengenai tinggi badan, kegiatan sehari-hari, alergi yang dimiliki. setelah mengetahui informasi tersebut akan dihitung jumlah asupan yang diperlukan dan menu makanan dapat disusun.

Menu dalam Dapur Menthik disusun per batch (seminggu sekali), kebutuhan konsumen telah dihitung perminggu, bagi konsumen lama bisa memperpanjang setiap minggu, sedangkan konsumen baru menunggu batch baru. Produk Dapur Menthik dikemas menggunakan wadah yang berstandar food grade.

Profil dan Keunggulan Produk

Nama : Dapur Menthik

Tagline: Helthy Food, Healthy Diet

Keunggulan Produk: Dapur Menthik memproduksi makanan catering yang disesuaikan dengan asupan kalori yang dibutuhkan tubuh konsumen.

2.2. Kinerja Bisnis

2.2.1. Aspek Pemasaran

2.2.1.1. STP dan Volume Penjualan

Dalam melaksanakan bisnis Dapur Menthik menyasar pada konsumen menengah ke atas dengan rentan usia 18-35 tahun. Hal ini didasari dengan pertimbangan produk yang dijual dan harga yang ditawarkan. Konsumen dengan ekonomi menengah ke atas, cenderung

memilih membeli makan/jajan di luar dibandingkan repot-repot memasak sendiri. Keadaan ini didukung pula dengan banyaknya universitas/perguruan di Yogyakarta membentuk trend yang baik dikalangan konsumen. Sedangkan rentan usia 18-35 tahun dipilih karena usia tersebut adalah usia dimana seseorang berstatus mahasiswa atau pekerja yang memiliki kesibukan yang padat, hal ini juga akan membentuk kecenderungan untuk melakukan pembelian makanan/jajan. Segmentasi dalam pelaksanaan ini berbeda dengan perencanaan yang dibuat. Dalam perencanaan memiliki segmentasi konsumen menengah atas dan memiliki rentang usia 18-60an tahun. Dalam menjalankan bisnisnya, pemilik usaha mengincar *image* sebagai catering yang menyajikan masakan diet sehat dan sesuai dengan nutrisi tubuh.

Selain mengenai STP, aspek pemasaran juga berhubungan dengan jumlah penjualan sebuah produk. Dalam perencanaan dan pelaksanaan terdapat perbedaan dalam jumlah penjualan, yaitu sebagai berikut:

Aktual		Prediksi	
Waktu	Unit Terjual	Waktu	Unit Terjual
Bulan 1	122	Bulan 1	170
Bulan 2	117	Bulan 2	200
Bulan 3	159	Bulan 3	230
Bulan 4	187	Bulan 4	250

2.2.1.2. Produk

Ide produk Dapur Menthik ini muncul berawal dari banyaknya produk-produk diet dalam masyarakat, seperti diet mayo, diet karbo dan diet-diet sejenis. Mempelajari diet-diet yang ada memiliki pola menekan salah satu unsur nutrisi supaya dapat menurunkan berat badan. Diet mayo misalnya diet ini dengan menghilangkan garam dalam masakannya, padahal jika kekurangan garam tubuh dapat dehidrasi, sedangkan pada diet karbo dimana tidak ada karbohidrat yang ada dalam tubuh, hal ini dapat berakibat menurunnya gula darah dalam tubuh. Dari hasil tersebut, maka pemilik bisnis memilih untuk menjual produk makanan diet sehat dengan nutrisi yang disesuaikan dengan kebutuhan konsumen. Produk Dapur Menthik berupa makanan siap saji dengan sistem catering yang meliputi makan siang dan makan malam.. Dapur Menthik memproduksi makanan yang tidak mengandung MSG, pemanis buatan ataupun zat-zat yang membahayakan bagi kesehatan. Produk Dapur Menthik

ditujuan bagi konsumen dengan tujuan menurunkan berat badan, menjaga berat badan maupun menambah berat badan. Produk Dapur Menthik dikemas dalam wadah berstandar food grade sehingga aman bagi kesehatan.

Produk yang dijual ada perbedaan antara perencanaan dan pelaksanaan. Pada perencanaan, produk yang dijual merupakan produk diet yang diperuntukan bagi konsumen yang sehat maupun konsumen yang memiliki penyakit tertentu yang tujuannya tidak hanya sekedar untuk menurunkan berat badan/menambah berat badan/menjaga berat badan, tetapi juga digunakan untuk menjaga asupan nutrisi bagi konsumen yang memiliki penyakit tertentu. Sedangkan, pada pelaksanaannya, produk yang dijual merupakan produk yang ditujukan bagi konsumen sehat yang bertujuan untuk menurunkan berat badan/menambah berat badan/menjaga berat badan. Dengan merubah produk yang dijual juga merubah konsumen yang akan dilayani, yang tadinya melayani konsumen yang sehat dan konsumen yang memiliki penyakit menjadi hanya melayani konsumen yang sehat saja. Menjual produk yang merupakan olahan makanan siap saji menjadikan produk memiliki keterbatasan/masa kadaluarsa (harus dikonsumsi di hari yang sama), selain itu produk olahan makan siap saji menjadikan jangkauan produk sempit.



Produk Catering Diet Sehat “Dapur Menthik”

2.2.1.3. Harga

Kebijakan harga yang diambil dengan pertimbangan harga dari pesaing, jarak serta biaya yang digunakan untuk membuat produk, setelah dilakukan perhitungan sebagai berikut:

Bahan baku	Rp.	117.300,-		Menghasilkan 8 porsi sehingga yang dibutuhkan Rp. 17.162,5,- → Rp. 17.200,- per porsi. Untuk mengantisipasi jika ada kenaikan harga maka dibulatkan menjadi Rp. 18.000,-
Gas	Rp.	2.000,-		
Listrik dan air	Rp.	3.000,-		
Kemasan	Rp.	15.000,-		

Rp. 137.300,-

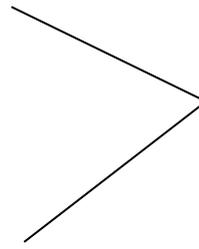
Dengan biaya penambahan

Tenaga kerja	Rp. 5.000,-	
Operasional	Rp. 2.000,-	
Promosi	Rp. 1.000,-	+
	<u> </u>	
	Rp. 7.000,-	

Maka dalam sekali setiap porsi membutuhkan biaya sebesar Rp, 25.000,-. Pelaku bisnis menambahkan 60% sebagai laba yang ingin diambil, maka produk dijual dengan harga Rp. 40.000,-

Hal ini berbeda dengan perencanaan yang telah dilakukan sebelumnya dimana produk dijual dengan harga Rp. 64.000,- dengan rincian:

Bahan baku	Rp. 118.300,-	
Gas	Rp. 2.000,-	
Listrik dan air	Rp. 3.000,-	
Kemasan	Rp. 15.000,-	+
	<u> </u>	
	Rp. 138.300,-	



Menghasilkan 8 porsi sehingga yang dibutuhkan Rp. 17.287,5,- → Rp. 17.200,- per porsi. Untuk mengantisipasi jika ada kenaikan harga maka dibulatkan menjadi Rp. 18.500,-

Dengan penambahan biaya

Tenaga kerja	Rp. 20.000,-	
Operasional	Rp. 2.000,-	
Risiko	Rp. 1.000,-	
Marketing	Rp. 1.000,-	+
	<u> </u>	
	Rp. 24.000,-	

Dalam sekali produksi Rp. 18.500,- + Rp. 24.000,- = Rp. 42.500,-. Pelaku bisnis menginginkan laba sebesar 50% menjadi Rp. 63.750,- → Rp. 64.000,-

2.2.1.4. Lokasi

Lokasi yang dipilih dalam menjalankan usaha ini ada di Sudagaran, Tegalrejo. Pemilihan lokasi dilakukan dengan pertimbangan, lokasi tersebut dianggap strategis, dimana terletak ditengah kota, dekat dengan lokasi yang menjadi target penjualan yaitu Kota Yogya dan Sleman. Selain itu, lokasi tersebut juga dekat dengan pasar dimana bahan baku dibeli serta dekat dengan daerah perkantoran. Sehingga dapat menghemat biaya transportasi dan lebih mudah dalam menjangkau konsumen.



Lokasi Produksi

2.2.1.5. Promosi

Promosi merupakan salah satu kegiatan yang sangat penting terutama bagi produk baru yang belum dikenal oleh konsumen. Promosi yang dilakukan oleh pelaku bisnis adalah dengan memberikan sample produk kepada teman maupun saudara. Hal tersebut dimaksudkan agar teman atau saudara dapat merasakan produk tersebut, sehingga dapat merekomendasikan kepada temannya yang lain. Pelaku bisnis menilai dengan menggunakan *word of mouth* untuk produk makanan lebih efektif karena mengacu pada pengalaman seseorang. Melakukan promosi menggunakan *word of mouth* juga merupakan promosi yang murah, bisa dijadikan alternatif untuk melakukan penghematan biaya dan dapat menciptakan daya beli yang besar. Namun, promosi melalui *word of mouth* memiliki kekurangan, pemilik usaha tidak tahu ekspektasi yang terbentuk dari proses komunikasi yang dilakukan pengiklan (konsumen yang telah mencoba/endorse), karena hal ini pemilik usaha harus berusaha memberikan kepuasan kepada konsumen, jika ada konsumen yang tidak terpuaskan akan berdampak pada jatuhnya reputasi usaha dan akan menjadi sulit untuk dapat mengembalikan

reputasi yang telah tercemar tersebut. Selain itu, promosi dilakukan dengan pamflet (flyer) yang disebar di sekitar kantor yang menjadi target. Flyer juga merupakan promosi yang relatif murah, namun kekurangan menggunakan flyer yaitu membutuhkan waktu yang relatif lama baik dalam penyusunan maupun penyebaran dan bahan yang digunakan pun mudah sobek.

Hal ini berbeda dengan perencanaan yang dirancang sebelumnya, dimana promosi juga dilakukan *e-commerce* (media sosial). Cara promosi ini belum digunakan oleh pelaku bisnis, karena dinilai akan memperluas jangkauan, jika menggunakan *e-commerce* maka siapa saja dan dimana saja dapat mengakses sehingga kurang sesuai dengan target yang disasar.

2.2.2. Aspek Operasional

2.2.2.1. Proses Produksi

❖ Bahan Baku

Bahan baku mentah berupa sayur, buah dan daging (ayam, sapi, ikan) dibeli di pasar Kranggan yang berada di sekitar lokasi usaha. Selain bahan baku berupa sayur, buah dan daging, bahan baku juga berupa beras (beras putih, beras merah) yang juga dibeli di pasar seberat 10 kg. Bahan baku tersebut dibeli di pasar yang dekat dengan lokasi usaha dengan pertimbangan agar bahan baku mentah tersebut masih terjaga kesegarannya dan dapat menghemat biaya transportasi. Selain itu, pembelian langsung pada pedagang ecer di pasar dipilih agar tidak terjadi penumpukan bahan baku mentah. Pembelian secara langsung terkadang apa yang direncanakan akan dibeli, tidak menutup kemungkinan tidak tersedia di pasar pada saat itu, sehingga harus segera mengganti dengan bahan yang tersedia dan harus merubah menu yang telah direncanakan.

Bahan baku mentah dalam proses produksi merupakan bahan-bahan yang bergantung pada alam (musiman) dan rentan kepada kenaikan harga. Kenaikan bahan baku ini terkadang memiliki pola, misalnya ketika mendekati lebaran maka harga telur, daging ayam mengalami kenaikan harga atau pada musim penghujan banyak sayuran yang mengalami kenaikan harga. Namun, tidak menutup kemungkinan kenaikan harga disebabkan oleh faktor lain, misalnya harga pangan ayam naik berdampak pada naiknya harga daging ayam.

Pembelian bahan baku mentah di pasar melalui pedagang eceran ini tidak sesuai dengan perencanaan. Yang mana dalam perencanaan, bahan baku mentah, khususnya sayur

dan buah didapatkan dari petani langsung salah satunya dari Wonosobo. Begitu juga dengan bahan baku lainnya, yang direncanakan diperoleh melalui supplier pertama.



Bahan Baku

❖ Pengolahan Bahan Baku

Setelah bahan baku yang diperlukan terpenuhi, bahan baku mentah tersebut diolah oleh koki di dapur. Tahap pertama yang dilakukan adalah mencuci dan membersihkan bahan baku mentah tersebut. Tahap selanjutnya, bahan baku mentah terutama daging dipotong dengan berat 100 gram, agar memudahkan dalam pengemasan, karena nutrisi dihitung per 100 gram. Kemudian, bahan baku mentah tersebut ditambahkan bahan pelengkap lainnya, seperti kecap, minyak wijen, saus tiram, dll dan diolah dengan cara dikukus, dipanggang, ditumis atau digoreng. Dalam proses ditumis atau digoreng menggunakan minyak nabati seperti minyak zaitun, minyak kelapa, minyak jagung atau minyak bunga matahari.

Pengolahan bahan baku dan pengemasan diawasi oleh pemilik usaha, supaya pengolahan bahan baku (berat dan banyaknya perlengkapan) sesuai dengan menu yang telah dibuat. Hal ini berbeda dengan perencanaan yang disusun sebelum, dimana pengolahan bahan baku dan pengemasan diawasi oleh ahli gizi.



Bahan Pelengkap



Peralatan: Microwave

Bahan Pelengkap



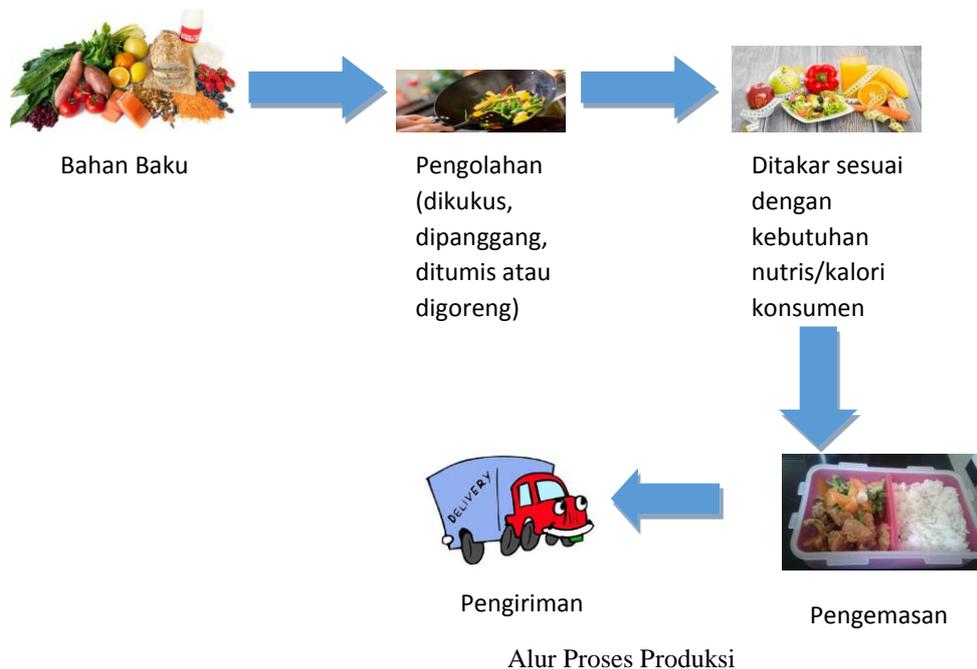
Peralatan: Oven



Peralatan Masak

❖ Pengemasan dan Pengiriman

Sebelum proses pengemasan, olahan makanan ditakar sesuai dengan kebutuhan nutrisi konsumen. Penakaran olahan makanan tersebut dilakukan di wadah bento yang memiliki standar food grade. Setelah takaran sesuai dengan kebutuhan nutrisi konsumen, makan siap saji tersebut dikirim pada konsumen, dimana di wadah tersebut sudah diberi nama siapa konsumennya.



Jika dijelaskan secara sederhana, proses produksi diawali dengan pembelian bahan baku mentah, kemudian diolah oleh koki dengan cara dikukus, dipanggang, ditumis atau digoreng. Setelah bahan baku diolah dan siap disajikan langkah selanjutnya adalah menakar olahan tersebut dalam wadah sesuai dengan kebutuhan nutrisi/kalori konsumen. setelah ditakar dan wadah sudah ditutup rapi, olahan makanan tersebut siap diantar kepada konsumen.

2.2.2.2. Proses Penjualan

❖ Pemesanan

Proses penjualan diawali dengan adanya pesanan dari konsumen yang dilakukan melalui WA/SMS/ Telepon. Pemesanan dapat dilakukan H-1 dan dilayani hingga jam 20.00 WIB.

❖ Perhitungan Nutrisi/Kalori

Ketika dilakukan pemesanan, konsumen akan diminta informasi mengenai jenis kelamin, usia, tinggi badan, aktivitas sehari-hari serta tujuan konsumsi (menurunkan berat badan/menambah berat badan/menjaga berat badan) dan alergi. Setelah informasi yang diperlukan lengkap, kemudian dilakukan perhitungan berapa nutrisi/kalori yang dibutuhkan oleh konsumen. Perhitungan nutrisi/kalori ini disusun oleh pemilik usaha yang sebelumnya telah mempelajari cara menghitung nutrisi/kalori, kandungan pada setiap bahan makanan, serta menyusun menu. Hal ini berbeda dengan perencanaan yang telah dibuat, dimana perhitungan nutrisi/kalori dilakukan dan pengolahan bahan baku diawasi oleh ahli gizi.

❖ Proses Produksi

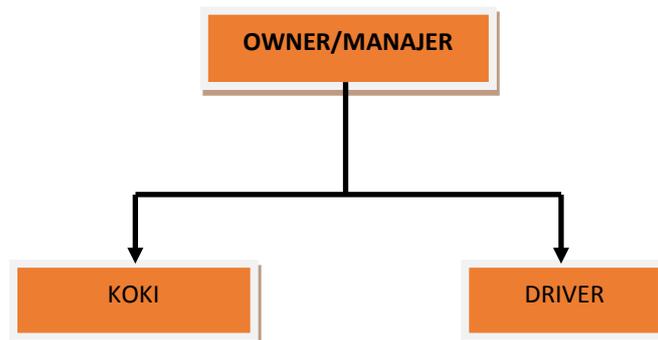
Setelah dilakukan perhitungan nutrisi/kalori konsumen, dilanjutkan dengan proses produksi dimulai dengan pembelian bahan baku hingga dikirim kepada konsumen

❖ Pembayaran

Akhir dari setiap proses penjualan adalah pembayaran. Pembayaran dapat dilakukan dengan transfer atau melakukan pembayaran langsung kepada konsumen. bagi konsumen yang melakukan pemesanan secara continue/sistem langganan, dapat melakukan pembayaran dengan transfer perbulan/perminggu melalui transfer sebelum produk diberikan atau diserahkan langsung pada driver pada akhir bulan/akhir minggu. Sedangkan bagi konsumen yang melakukan pembelian isidentil/harian dapat melakukan pembayaran secara langsung kepada driver.

	<p>telah disiapkan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bertanggungjawab dalam proses packing sesuai dengan takaran yang telah disiapkan 	masak yang mumpuni
Driver	<ul style="list-style-type: none"> • Bertanggungjawab mengantar pesanan kepada konsumen • Menerima pembayaran jika dilakukan secara tunai 	Memiliki kemampuan mengendarai kendaraan bermotor terutama sepeda motor

Dikarenakan Dapur Menthik merupakan usaha yang baru berjalan, sehingga memiliki struktur organisasi yang sederhana. Dapur Menthik baru memiliki dua karyawan dikarenakan usaha ini baru dijalankan. Owner bertindak sebagai manajer yang memiliki tanggung jawab mengontrol dan mengawasi kedua karyawan serta bertanggungjawab mengontrol dan mengawasi operasional bisnis. Keterbatasan sumber daya manusia yang dimiliki dapat menimbulkan terganggunya proses produksi, ketika salah satu dari karyawan tidak hadir. Dari tim manajemen yang dimiliki dapat digambarkan struktur organisasi yang terbentuk sebagai berikut:



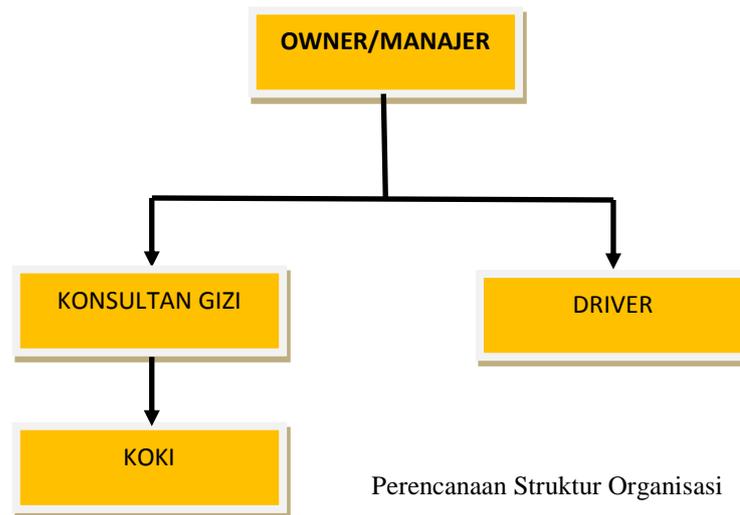
Realisasi Struktur Organisasi

Ketika dibandingkan dengan perencanaan yang telah dibuat, pelaksanaan bisnis dalam aspek SDM dalam susunan tim manajemen dan struktur organisasi memiliki perbedaan. Dalam perencanaan bisnis tim manajemen terdiri dari:

Tabel 2. Perencanaan Tim Manajemen

Posisi	Tugas	Kemampuan yang dimiliki
Owner/Manajemen	<ul style="list-style-type: none"> • Mengontrol dan mengawasi operasional bisnis • Mengontrol dan mengawasi karyawan 	Memiliki kemampuan dalam bidang manajerial (pemasaran, operasional, SDM dan keuangan)
Konsultan Gizi	<ul style="list-style-type: none"> • Menghitung jumlah kalori/nutrisi yang dibutuhkan konsumen • Menyusun menu yang sesuai dengan kebutuhan konsumen • Melakukan <i>quality control</i> pada proses produksi 	Memiliki kemampuan dalam memperhitungkan nutrisi konsumen baik bagi konsumen sehat maupun konsumen yang memiliki penyakit tertentu
Koki	<ul style="list-style-type: none"> • Mengolah bahan baku mentah menjadi siap saji sesuai dengan menu yang telah disiapkan • Bertanggungjawab dalam proses packing sesuai dengan takaran yang telah disiapkan 	Memiliki kemampuan dalam mengolah makanan/kemampuan masak yang mumpuni
Driver	<ul style="list-style-type: none"> • Bertanggungjawab mengantar pesanan kepada konsumen • Menerima pembayaran jika dilakukan secara tunai 	Memiliki kemampuan mengendarai kendaraan bermotor terutama sepeda motor

Serta memiliki struktur organisasi sebagai berikut:



2.2.3.2. Proses Rekrutmen

Dalam memenuhi kebutuhan karyawan yaitu koki dan driver dilakukan dengan sistem pemilihan langsung dari masyarakat yang tinggal disekitar tempat kerja. Dalam memilih koki dan driver dengan memenuhi kualifikasi:

1. Koki, dipilih dengan pertimbangan memiliki kemampuan memasak serta masakannya memiliki rasa yang enak. Kemudian, untuk kepentingan mengemas makanan dilakukan pengarahannya, sehingga sesuai dengan packing kebutuhan nutrisi konsumen.
2. Driver, dipilih dengan kualifikasi yang memiliki dapat mengemudi kendaraan bermotor terutama sepeda motor dan dinilai memiliki kejujuran dan keramahan karena berhubungan langsung dengan konsumen.

Dengan melakukan proses rekrutmen dengan pemilihan langsung dapat menghemat biaya dalam hal pengadaan karyawan. Namun menggunakan metode ini juga menjadikan karyawan yang dipilih mungkin saja bukanlah yang terbaik. Proses rekrutmen dalam pelaksanaan berbeda dengan perencanaan bisnis, yang mana proses rekrutmen dilakukan dengan memasang iklan di media cetak atau media online. Dengan kualifikasi sebagai berikut:

1. Ahli Gizi

Kualifikasi:

- a. Pria/Wanita berusia 22-27 tahun
- b. Pendidikan terakhir S1 Kedokteran/ S1 Gizi

- c. Menguasai perhitungan nutrisi
2. Koki
- Kualifikasi:
- a. Pria/Wanita berusia 18-22 tahun
 - b. Pendidikan terakhir SMK Tata Boga
 - c. Menguasai pengolahan makanan utama

3. Driver
- Kualifikasi:
- a. Pria berusia 18-25
 - b. Lulusan terakhir SMA/ sederajat
 - c. Mampu mengendarai kendaraan bermotor terutama motor
 - d. Memiliki SIM C

2.2.4. Aspek Keuangan

2.2.4.1. Investasi Awal

Dalam membangun bisnis ini menghabiskan dana sebesar Rp. 13. 220.500,-. Rincian penggunaan dana tersebut sebagai berikut:

- Peralatan:

Kompor Gas	Rp. 1.500.000,-	
Blender	Rp. 500.000,-	
Oven	Rp. 1.000.000,-	
Microwave	Rp. 2.000.000,-	
Perlengkapan Memasak	Rp. 400.000,-	+
Total Peralatan	Rp. 5.400.000,-	

- Modal Kerja

Bahan Baku (2 minggu):

Daging Ayam (sebanyak 5 kg @ Rp. 35.000,-)	Rp. 175.000,-
Ikan (sebanyak 3.5 kg @ Rp. 33.000,-)	Rp. 115.500,-
Daging Sapi (sebanyak 3.5 kg @ Rp. 100.000,-)	Rp. 350.000,-

Aneka Sayuran	Rp .	200.000,-	
Aneka Buah	Rp.	250.000,-	
Beras (sebanyak 18 kg @ Rp. 10.000,-)	Rp.	180.000,-	+
		<hr/>	
Total Bahan Baku	Rp.	1.270.500,-	
Bahan pelengkap lainnya	Rp.	300.000,-	
Gas	Rp.	200.000,-	
Kemasan	Rp.	200.000,-	
Listrik	Rp.	300.000,-	+
		<hr/>	
Total	Rp.	2.270.500,-	

Kas:

Upah Karyawan	Rp.	3.000.000,-	
Konsultasi	Rp.	1.000.000,-	
Transportasi	Rp.	300.000,-	
Promosi	Rp.	750.000,-	
Kas Ditahan	Rp.	500.000,-	+
		<hr/>	
Total Kas	Rp.	5.550.000,-	+
		<hr/>	
Total Modal Kerja	Rp.	7.820.500,-	

Maka total dana yang dikeluarkan pelaku bisnis adalah sebesar:

Investasi Awal	Rp.	5.400.000,-	
Modal Kerja	Rp.	7.820.500,-	+
		<hr/>	
Total Dana	Rp.	13.220.500,-	

2.2.4.2. Neraca Awal

AKTIVA LANCAR	
• Kas	Rp. 5.850.000,-
• Bahan Baku	Rp. 1.970.500,-
Total Aktiva Lancar	Rp. 7.820.500,-
AKTIVA TETAP	
Peralatan	Rp. 5.400.000,-
Total Aktiva	Rp. 13.220.500,-
PASIVA	
Modal Sendiri	Rp. 13.220.500,-

Berjalannya bisnis ini membutuhkan dana sebesar Rp. 13.220.500,- yang berasal dari pemilik usaha. Dengan pemilik usaha sebagai satu-satunya sumber dana menimbulkan adanya keterbatasan dana/modal yang dimiliki. keterbatasan dana ini mengakibatkan banyak post yang harus dikurangi/dihilangkan supaya tujuan tetap bisa dicapai.

Total Biaya Operasional	Rp. 3.884.333,-	Rp. 3.326.333,-	Rp. 4.930.333,-	Rp. 4.999.333,-	Rp. 5.045.333,-	Rp. 5.160.333,-
6. Laba/Rugi	(Rp.1.532.633,-)	(Rp. 922.333,-)	(Rp.1.748.333,-)	(Rp.1.247.033,-)	(Rp. 312.633,-)	Rp. 1.547.677,-

1. Besaran penyusutan diperoleh dari:

$$D = \frac{AC - V}{LT} = \frac{(5.400.000 - 400.000)}{5} = 1.000.000$$

Besaran penyusutan yang dikeluarkan adalah sebesar Rp. 1.000.000,-/tahun yang berarti Rp. 83.333,-/bulan. Peralatan dinilai memiliki masa pakai selama 5 tahun dan ditahun ke 5 memiliki nilai ekonomis Rp. 400.000,-.

Pada besaran nominal upah karyawan, pada bulan ke 1-2 dan bulan 3-4 mengalami perubahan dari Rp. 3000.000,- menjadi Rp. 4.500.000,-, dikarenakan pada awal berjalannya usaha, pemilik usaha tidak menghitung upah bagi dirinya/tidak menganggap dirinya sebagai karyawan. Dimana, pemilik usaha berpikir jika pemilik memperoleh imbalan dari laba yang diperoleh.

Dalam menjalankan usaha, produksi dilakukan di rumah milik pemilik usaha. Keputusan melakukan produksi di rumah pemilik usaha menimbulkan pencatatan pengeluaran (khususnya listrik) menjadi tidak kendali tersendiri, karena listrik menggunakan sistem token, ketika ada sisa daya dalam mesin meteran, sulit memperhitungkan berapa nilai dari sisa tersebut.

2.2.4.4. Arus Kas

Keterangan	Bulan 1	Bulan 2	Bulan 3	Bulan 4	Bulan 5	Bulan 6
1. Saldo Awal	Rp. 13.220.500,-	Rp. 5.371.200,-	Rp. 4.532.200,-	Rp. 2.867.200,-	Rp. 1.703.500,-	Rp. 1.474.200,-
2. Kas Masuk:						
Penjualan	Rp. 4.880.000,-	Rp. 4.680.000,-	Rp. 6.360.000,-	Rp. 7.480.000,-	Rp. 8.800.000,-	Rp. 11.400.000,-
3. Kas Keluar:						
• Bahan Baku	Rp. 2.116.800,-	Rp. 1.984.500,-	Rp. 2.646.000,-	Rp. 3.175.200,-	Rp. 3.439.800,-	Rp. 3.969.000,-
• Listrik dan Gas	Rp. 411.500,-	Rp. 291.000,-	Rp. 532.000,-	Rp. 552.500,-	Rp. 627.500,-	Rp. 723.000,-
• Upah Karyawan	Rp. 3.000.000,-	Rp. 3.000.000,-	Rp. 4.500.000,-	Rp. 4.500.000,-	Rp. 4.500.000,-	Rp. 4.500.000,-
• Biaya Lainnya	Rp. 301.000,-	Rp. 243500,-	Rp. 347.000,-	Rp. 416.000,-	Rp. 462.000,-	Rp. 577.000,-
• Promosi	Rp. 500.000,-	0	0	0	0	0
• Peralatan	Rp. 5.400.000,-	0	0	0	0	0
• Konsultasi	Rp. 1.000.000,-	0	0	0	0	0
Total Pengeluaran	Rp. 12.729.300,-	Rp. 5.519.000,-	Rp. 8.025.000,-	Rp. 8.643.700,-	Rp. 9.029.300,-	Rp. 9.769.000,-
4. Saldo Akhir*	Rp. 5.371.200,-	Rp. 4.532.200,-	Rp. 2.876.200,-	Rp. 1.703.500,-	Rp. 1.474.200,-	Rp. 3.105.200,-

Asumsi: *semua laba ditahan

2.2.4.5. Prediksi Laba Rugi 5 Tahun

Keterangan	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5
1. Penjualan ¹	Rp. 92.000.000,-	Rp. 170.000.000,-	Rp. 221.000.000,-	Rp. 313.500.000,-	Rp. 407.000.000,-
2. HPP:					
• Bahan Baku	Rp. 28.179.900,-	Rp. 63.404.700,-	Rp. 83.000.000,-	Rp. 110.000.000,-	Rp. 145.000.000,-
• Listrik dan Gas	Rp. 5.000.000,-	Rp. 7.500.000,-	Rp. 12.000.000,-	Rp. 16.000.000,-	Rp. 20.000.000,-
Total HPP	Rp. 33.179.900,-	Rp. 70.904.700,-	Rp. 95.000.000,-	Rp. 126.000.000,-	Rp. 165.000.000,-
3. Laba Kotor	Rp. 58.820.100,-	Rp. 99.095.300,-	Rp. 126.000.000,-	Rp. 187.500.000,-	Rp. 165.000.000,-
4. Biaya Operasional:					
• Upah Karyawan	Rp. 51.000.000,-	Rp. 76.500.000,-	Rp. 90.000.000,-	Rp. 117.000.000,-	Rp. 150.000.000,-
• Promosi	Rp. 1.000.000,-	Rp. 2.000.000,-	Rp. 5.000.000,-	Rp. 7.000.000,-	Rp. 10.000.000,-
• Operasional Lainnya	Rp. 3.000.000,-	Rp. 4.500.000,-	Rp. 7.000.000,-	Rp. 9.500.000,-	Rp. 11.500.000,-
Total Biaya Operasional	Rp. 55.000.000,-	Rp. 83.000.000,-	Rp. 103.000.000,-	Rp. 134.500.000,-	Rp. 172.500.000,-
5. Depresiasi	Rp. 1.000.000,-	Rp. 1.000.000,-	Rp. 1.000.000,-	Rp. 1.000.000,-	Rp. 1.000.000,-
Total Biaya	Rp. 56.000.000,-	Rp. 84.000.000,-	Rp. 103.000.000,-	Rp. 134.500.000,-	Rp. 172.500.000,-
6. Laba/Rugi ²	Rp. 2.820.100,-	Rp. 15.095.300,-	Rp. 23.000.000,-	Rp. 53.000.000,-	Rp. 69.500.000,-

Perhitungan prediksi laba rugi 5 tahun dengan asumsi:

1. Penjualan diperoleh dari perkalian harga jual dan jumlah produk yang terjual, yaitu:

Tahun	Penjualan (pcs)	Harga Jual
1	2300	Rp. 40.000,-
2	3400	Rp. 50.000,-
3	4420	Rp. 50.000,-
4	5700	Rp. 55.000,-
5	7400	Rp. 55.000,-

Pada tahun ke-2 dan tahun ke-4 harga jual mengalami kenaikan harga jual, hal ini didasarkan pada penilaian bahwa bahan baku selalu mengalami kenaikan yang dikarenakan inflasi pada tahun tersebut.

2. Semua laba ditahan

BAB III

IDENTIFIKASI DAN PEMBAHASAN MASALAH

3.1. Identifikasi dan Pembahasan Masalah Aspek Umum

3.1.1. Aspek Pemasaran

3.1.1.1. Perencanaan vs Realisasi

Dari paparan pelaksanaan bisnis dalam bab II, jika dibandingkan dengan perencanaan bisnis pada aspek pemasaran ditemukan gap yaitu sebagai berikut:

Aspek	Perencanaan	Realisasi	Gap
PEMASARAN	Target produk menengah ke atas, usia 18-60 tahun	Target produk menengah ke atas, usia 18-35 tahun	Perbedaan targeting konsumen
	Produk makanan siap saji untuk konsumen sehat dan konsumen penyakit tertentu	Produk makanan siap saji untuk konsumen sehat	Produk yang dijual berbeda
	Perencanaan harga jual Rp. 64.000,-	Harga jual Rp. 40.000,-	Perbedaan harga jual
	Promosi melalui e-commerce, pamflet, word of mouth	Promosi melalui pamflet dan word of mouth	Perbedaan media promosi
	Jumlah penjualan 170, 200, 230 dan 250	Jumlah penjualan 122, 117, 159 dan 187	Perbedaan jumlah penjualan yang dicapai

Selain perbedaan di atas, terdapat persamaan antara perencanaan dan realisasi yaitu lokasi usaha. Lokasi usaha di Sudagaran Rt 39 Rw XI, Tegalrejo, Kota Yogyakarta berada di tengah kota, lokasi ini dinilai memiliki lokasi yang strategis, dekat dengan lokasi yang disasar yaitu Kota Yogya dan Sleman. Selain lokasi yang strategis, lokasi juga dekat dengan pasar dimana bahan baku mentah dibeli, sehingga dapat menghemat biaya transportasi.

3.1.1.2. Pembahasan Masalah

Dengan adanya gap yang ditemukan dari perbandingan antara pelaksanaan bisnis dengan perencanaan bisnis, maka muncul beberapa perbedaan dalam aspek pemasaran dan keputusan yang diambil sebagai berikut:

Perbedaan	Keputusan yang Diambil
Perbedaan targetting konsumen	Merubah targetting
Produk yang dijual berbeda	Merubah produk yang dijual
Perbedaan harga jual	Merubah harga jual sesuai dengan pelayanan yang menyertai
Perbedaan media promosi	Menggunakan 2 jenis media dari yang direncanakan
Perbedaan jumlah penjualan yang dicapai	Menyesuaikan dengan pencapai penjualan yang aktual

Keputusan yang diambil tidak terlepas dari teori/konsep aspek pemasaran, yaitu sebagai berikut:

3.1.1.2.1. Segmenting, Targeting dan Positioning

Dalam pelaksanaan dalam segmentasi konsumen, pelaku bisnis memutuskan untuk merubah segmentasi konsumen yaitu dari konsumen yang berusia 18-60an tahun menjadi konsumen yang berusia 18-35an tahun, yang mana pada usia tersebut memiliki gaya hidup yang erat hubungannya dengan melakukan diet, serta konsumen yang disasar adalah ekonomi menengah atas dianggap memiliki gaya hidup yang suka jajan dan malas repot memasak sendiri. Selain berdasarkan usia, produk ini ditujukan pada konsumen kelas menengah ke atas dengan konsumen utama adalah perempuan. Dari keputusan tersebut dianggap telah mampu mengelompokkan konsumen yang menjadi sasaran produk. Keputusan yang diambil tersebut sesuai dengan konsep segmentasi bahwa dalam upaya memberikan kepuasan pada konsumen dengan apa yang diinginkan konsumen, perusahaan mengelompokkan konsumen atau pembeli ini sesuai kebutuhan dan keinginannya. Kelompok konsumen yang dikelompokkan tersebut disebut segmen pasar, sedangkan usaha pengelompokannya dikenal dengan segmentasi pasar (Assauri, 2012). Segmentasi pada dasarnya adalah suatu strategi untuk memahami struktur

pasar. Pada tahap ini perlu adanya pengidentifikasikan dan pemanfaatan peluang yang muncul di pasar. Ada empat pembagian pasar menurut Kotler dan Keller (2011):

- a. geografi
- b. demografi
- c. psikografis
- d. perilaku.

Setelah melakukan segmentasi pasar, pemilik usaha berupaya memuaskan konsumennya melalui produknya, yaitu produk makanan diet siap saji yang disesuaikan dengan kebutuhan nutrisi/kalori konsumen. Dengan mengandalkan produk sebagai senjata yang digunakan untuk memuaskan konsumen, maka pemilik usaha dituntut untuk mampu terus berinovasi mengembangkan produknya. Keputusan dalam menentukan sasaran pasar yang dilayani (target pasar) sesuai dengan konsep *targeting*, yaitu dengan mengidentifikasikan bagian pasar yang dapat dilayani secara efektif, maka perusahaan berada pada posisi yang lebih baik dengan melayani konsumen pada pasar tersebut. Menurut Farrel dan Hartline (2011) ada lima strategi dasar untuk pemilihan pasar:

- a. Single Segmen Targeting
- b. Selective Targeting
- c. Mass Market Targeting
- d. Product Specialization
- e. Market Specialization

Setelah memutuskan pasar mana yang akan dilayani, pemilik usaha mengincar *brand position* melalui keunikan yang dimiliki produknya, yaitu makanan yang sesuai dengan kebutuhan nutrisi/kalori konsumen. Pertimbangan ini berdasarkan pada teori *brand position* yang diungkapkan Duncan (2008) yang mendefinisikan *brand positioning* seperti berikut posisi merek adalah status sebuah merek yang dibandingkan dengan pesaingnya dibenak pelanggan, calon pelanggan dan pemegang saham lainnya. Strategi *brand positioning* umumnya berdasarkan salah satu dari empat variabel, yaitu:

- a. Category Positioning
- b. Image Positioning
- c. Unique Product Feature Positioning
- d. Benefit Positioning

3.1.1.2.2. Bauran Pemasaran

Menurut Kotler dan Armstrong (2008) bauran pemasaran terdiri dari semua hal yang dapat dilakukan perusahaan untuk mempengaruhi permintaan produknya. Bauran pemasaran ini sering dikenal dengan 4P, yaitu Product, Price, Place dan Promotion.

❖ Produk

Dalam segi produk, pemilik usaha melakukan perubahan mengenai produk yang ditawarkan, yang dalam perencanaan menawarkan produk makanan siap saji yang dituju bagi konsumen sehat maupun konsumen yang memiliki penyakit, sedangkan pada realisasinya produk yang ditawarkan merupakan makanan siap saji yang ditujukan pada konsumen sehat. Keputusan ini diambil karena pemilik usaha menilai bahwa produk ini yang akan memiliki daya beli yang sesuai dengan segmentasinya yaitu mengenai gaya hidup (adanya perubahan paradigma mengenai makanan yaitu makanan tidak hanya sekedar enak, mengenyangkan dan bergizi tetapi juga menyehatkan) dan perubahan produk ini juga menyesuaikan dengan kapasitas/kompetensi yang dimiliki sehingga diharapkan dapat mampu memberikan kepuasan pada konsumennya.

Keputusan perubahan produk yang ditawarkan tersebut, tidak terlepas dari konsep produk yang diungkapkan Kotler dan Armstrong (2008), produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk mendapatkan perhatian, dibeli, digunakan atau dikonsumsi yang dapat memuaskan keinginan atau kebutuhan. Yang didukung juga dengan konsep yang diungkapkan Tjiptono (2008), produk adalah pemahaman subyektif dari produsen atas sesuatu yang bisa ditawarkan, sebagai usaha untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen, sesuai dengan kompetensi dan kapasitas organisasi serta daya beli pasar.

❖ Harga

Dari segi harga, melakukan perubahan pada harga jual dari produk yang ditawarkan yang semula Rp. 64.000,- menjadi Rp. 40.000,-. Keputusan perubahan harga ini mempertimbangkan kemampuan ekonomi dari konsumen yang akan dilayani yaitu ekonomi menengah ke atas, bagi kaum ekonomi ke atas, harga yang ditawarkan, harga yang masih dapat dijangkau oleh konsumen serta mempertimbangkan suasana pasar, dimana dalam pasar makanan diet telah banyak pesaingnya. Selain itu, dalam menyusun harga jual juga mempertimbangkan kapasitas/kompetensi yang dimiliki.

Keputusan merubah harga jual tersebut, juga mempertimbangkan konsep harga yang didefinisikan dalam Kamus Bahasa Indonesia, harga merupakan nilai barang atau jasa yang diukur dengan jumlah uang yang dikeluarkan oleh pembeli untuk mendapatkan sejumlah kombinasi dan barang atau jasa beserta pelayanannya. Konsep tersebut juga diperkuat dengan konsep harga yang dijelaskan oleh Angipora (2002) yang menyatakan bahwa harga jumlah uang (kemungkinan ditambah beberapa barang) yang dibutuhkan untuk memperoleh beberapa kombinasi sebuah produk dan pelayanan yang menyertainya. Menurut Alma (2003), penetapan harga berpedoman pada:

- a. Keadaan/kualitas barang
- b. Konsumen yang dituju, berpenghasilan tinggi, sedang atau rendah, konsumen perkotaan atau pedesaan
- c. Suasana pasar, apakah produk baru dikenalkan ke pasar atau produk yang menguasai pasar, produk sudah melekat di hati konsumen atau banyak saingan.

❖ Lokasi

Usaha catering Dapur Mentik berlokasi di Sudagaran Rt 39 Rw Xi, Tegalrejo, Kota Yogyakarta merupakan rumah dari pemilik usaha. Pemilihan tempat lokasi ini dikarenakan lokasi dinilai memiliki lokasi yang strategis, dimana lokasi berada di tengah kota, dekat dengan pasar tempat membeli bahan baku mentah, dekat dengan perkantoran, serta dekat dengan lokasi target yang dituju. Hal tersebut mendukung distribusi dari produk yang dijual. Pemilihan lokasi dengan kondisi seperti ini dinilai dapat memberikan dampak positif, karena dapat menghemat biaya transportasi.

Keputusan pemilihan lokasi tersebut tidak terlepas dengan pertimbangan konsep lokasi yang diungkapkan oleh Alma (2003), place berarti kemana tempat/lokasi yang dituju, bagaimana saluran distribusinya, berapa banyak salurannya, dan kondisi para penyalur yang diperlukan. Pemilihan lokasi usaha merupakan salah satu keputusan bisnis yang harus dibuat secara hati-hati karena menurut penelitian sebelumnya, lokasi usaha berhubungan dengan kesuksesan usaha tersebut (Indarti, 2004). Pemilihan lokasi usaha secara efektif berarti menghindari risiko negatif semaksimal mungkin atau dengan kata lain mendapatkan lokasi yang memiliki risiko positif paling maksimal. Pemilihan lokasi juga akan berdampak pada biaya-biaya yang muncul dikemudian hari akibat telah dipilihnya suatu daerah/lokasi sebagai tempat usaha (Fu'ad, 2015).

❖ Promosi

Dalam segi promosi, ada perbedaan mengenai media promosi dalam perencanaan dan realisasi. Dalam perencanaan media promosi yang digunakan adalah *e-commerce*, pamflet dan *word of mouth*, namun pada realisasi media promosi menggunakan pamflet dan *word of mouth*. Keputusan perubahan media promosi dikarenakan kedua media merupakan media yang murah, sehingga dapat menghemat biaya, serta efektif digunakan sebagai media promosi. Keputusan tersebut juga mempertimbangkan ketetapan sasaran dengan konsumen yang dituju. Sedangkan menggunakan media internet (media sosial) belum menjadi media yang dipilih pemilik usaha, karena media internet dapat diakses siapa saja dan dimana saja, sehingga dianggap tidak sesuai dengan produk yang dipasarkan yang sifatnya catering.

Keputusan melakukan promosi sesuai dengan konsep promosi, dimana promosi merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan suatu program pemasaran. Betapapun berkualitasnya suatu produk, bila konsumen belum pernah mendengarnya dan tidak yakin bahwa produk itu akan berguna bagi mereka, maka mereka tidak akan pernah membelinya. Menurut Tjiptono (2008), promosi adalah semua kegiatan yang dimaksudkan untuk tujuan menyampaikan atau mengkomunikasikan suatu produk kepada pasar sasaran, untuk memberi informasi tentang keistimewaan, kegunaan dan yang paling penting adakah tentang keberadaannya, untuk mengubah sikap ataupun mendorong orang-orang supaya bertindak. Sedangkan menurut Hasan (2009) promosi adalah fungsi pemasaran yang fokus untuk mengkomunikasikan program-program pemasaran secara persuasive kepada target pelanggan-calon pelanggan (*audience*) untuk mendorong terciptanya transaksi pertukaran antara perusahaan dan *audience*.

Keputusan melakukan perubahan media promosi tak lepas dari pertimbangan bahwa melakukan promosi dibutuhkan sebuah media. Media merupakan sarana ataupun sebuah alat untuk menayangkan dan memperkenalkan sebuah informasi tersebut secara visual maupun audio visual yang sering kita jumpai dalam kehidupan sehari-hari. Dalam mengadakan iklan, maka perusahaan dituntut untuk memilih media iklan secara tepat. Hal ini adalah sangat penting karena tidak semua iklan cocok untuk mengiklankan suatu produk.

3.1.1.2.3. Volume Penjualan

Dalam sebuah usaha pasti tidak lepas dari kegiatan penjualan. Kegiatan penjualan merupakan kegiatan yang penting dalam sebuah bisnis, karena dengan adanya kegiatan

penjualan maka akan terbentuk laba yang dapat menjamin kelangsungan hidup sebuah bisnis. Adapun tujuan umum dari penjualan adalah sebagai berikut:

1. Mencapai volume penjualan tertentu
2. Mendapatkan laba tertentu
3. Menunjang pertumbuhan perusahaan.

Jika dilihat dari tabel di atas dapat diketahui bahwa jumlah penjualan tidak memenuhi/tidak sesuai dengan jumlah penjualan yang telah direncanakan. Tidak tercapainya jumlah penjualan yang telah direncanakan sebelumnya, pemilik usaha menilai hal tersebut dikarenakan adanya perubahan segmentasi pasar yang dilakukan oleh pemilik usaha, perubahan konsumen yang dilayani yaitu hanya konsumen sehat. Selain itu, media promosi yang dipilih pemilik usaha juga mempengaruhi jumlah penjualan, keterbatasan jangkauan promosi yang sempit, yaitu sebatas seputaran lokasi usaha dan lingkungan konsumen yang telah mencoba. Faktor-faktor yang dinilai pemilik usaha menjadi penyebab tidak tercapainya jumlah penjualan sesuai dengan yang direncanakan didukung oleh penelitian Susilowati yang menyimpulkan bahwa produksi, harga, dan saluran distribusi memiliki pengaruh terhadap volume penjual. Selain itu, faktor-faktor kondisi pasar juga perlu diperhatikan, yaitu jenis pasar, kelompok pembeli atau segmen pasar, daya belina, frekuensi pembelian, serta keinginan dan kebutuhan (Susilowati, 2016).

3.1.2. Aspek Operasional

3.1.2.1. Perencanaan vs Realita

Dari paparan pelaksanaan bisnis dalam bab II, jika dibandingkan dengan perencanaan bisnis pada aspek operasional ditemukan gap yaitu sebagai berikut:

Aspek	Perencanaan	Realisasi	Gap
Operasional	Bahan baku mentah dari petani/tangan pertama	Bahan baku mentah dibeli dari pedagang ecer di pasar.	Perbedaan cara memperoleh bahan baku mentah
	Perhitungan nutrisi/kalori, pengolahan bahan baku dan pengemasan dilakukan oleh ahli gizi	Perhitungan nutrisi/kalori, pengolahan bahan baku dan pengemasan dilakukan oleh pemilik usaha	Perbedaan pada fungsi pengawasan

Selain perbedaan di atas, dalam aspek operasional terdapat persamaan antara perencanaan dan realisasi yaitu alur dalam proses produksi dan proses penjualan. Alur yang dijalankan tersebut dinilai alur yang efisien dalam menjalankan usaha tersebut.

3.1.2.2. Pembahasan Masalah

Dengan adanya gap yang ditemukan dari perbandingan antara pelaksanaan bisnis dengan perencanaan bisnis, maka muncul beberapa perbedaan dalam aspek operasional dan keputusan yang diambil sebagai berikut:

Gap	Keputusan yang Diambil
Perbedaan memperoleh bahan baku mentah	Melakukan pembelian langsung di pasar
Perbedaan pada fungsi pengawasan	Fungsi pengawasan dilakukan oleh pemilik usaha

Keputusan yang diambil tidak terlepas dari teori/konsep aspek operasional, yaitu sebagai berikut:

3.1.2.2.1. Pemilihan Supplier

Sebuah proses produksi tidak terpisahkan dengan bahan baku mentah, bahan baku mentah inilah yang akan diolah menjadi produk yang siap dinikmati oleh konsumen. Dalam pengadaan bahan baku, pemilik usaha memutuskan untuk melakukan pembelian langsung di pasar dengan pertimbangan bahan baku yang diperoleh masih segar dan kapasitas produksi yang sedikit menjadi pertimbangan lain dalam memutuskan pembelian langsung di pasar supaya tidak terjadi penumpukan bahan baku mentah, mengingat bahan baku mentah yang digunakan adalah bahan baku yang mudah rusak/busuk serta lokasi yang dekat pasar dinilai dapat menghemat biaya transportasi. Keputusan melakukan pembelian langsung dengan pertimbangan sesuai dengan konsep pemilihan supplier bahwa pemilihan supplier pada perusahaan sangat penting, hal ini dikarenakan supplier memegang peranan penting dalam ketersediaan bahan baku. Bahan baku dibutuhkan agar sebuah usaha dapat melakukan aktivitas produksinya dengan lancar. Menurut Krajewski, Ritzman & Malhotra (2007) tiga kriteria yang kerap dipertimbangkan dalam memilih supplier ada 3 yaitu, harga, kualitas dan *delivery*. Sedangkan menurut Fong dan Choy (2000) terdapat 8 kriteria yang perlu diperhatikan dalam memilih supplier, yaitu harga yang murah, kapasitas keuangan, kinerja masa lalu, pengalaman masa lalu, sumberdaya, beban kerja saat ini, hubungan masa lalu dan *safety management*.

3.1.2.2. Quality Control

Pada setiap kegiatan produksi, dibutuhkan pengelolaan dalam penggunaan sumber daya yang berupa sumber daya manusia, sumber daya alat dan sumber daya dana serta bahan secara efektif dan efisien dalam upaya menciptakan produk yang ditawarkan. Dalam sebuah proses produksi juga tidak terlepas dari pengawasan yang bertujuan agar proses produksi sesuai dengan standar. Pengawasan dalam proses produksi dilakukan oleh pemilik usaha, keputusan ini diambil karena keterbatasan sumber daya manusia yang dimiliki dan pemilik usaha merupakan sumber daya manusia yang melakukan konsultasi dengan ahli gizi sehingga dinilai mampu mengawasi agar produk yang dihasilkan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Keputusan mengenai fungsi pengawasan tidak terlepas dari konsep mengenai quality control. Quality control merupakan usaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas dari produk yang dihasilkan, agar sesuai dengan spesifikasi produk yang telah ditetapkan berdasarkan kebijaksanaan pimpinan perusahaan (Pavletic, dkk, 2008). Sedangkan menurut Assauri (2008), quality control adalah kegiatan-kegiatan untuk memastikan apakah kebijakan dalam hal mutu atau standar dapat tercermin dalam hasil akhir. Pengendalian kualitas (quality control) menentukan ukuran, cara dan persyaratan fungsional lain suatu produk dan merupakan manajemen untuk memperbaiki kualitas produk, mempertahankan kualitas yang sudah tinggi dan mengurangi jumlah bahan yang rusak.

3.1.3. Aspek Sumber Daya Manusia

3.1.3.1. Perencanaan dan Realisasi

Dari paparan pelaksanaan bisnis dalam bab II, jika dibandingkan dengan perencanaan bisnis pada aspek sumber daya manusia ditemukan gap yaitu sebagai berikut:

Aspek	Perencanaan	Realisasi	Gap
SUMBER DAYA MANUSIA	Tim manajemen terdiri: manajer, ahli gizi, koki dan driver	Tim manajemen terdiri: manajer, koki dan driver	Perbedaan jumlah tim manajemen
	Rekrutmen terbuka	Rekrutmen tertutup	Perbedaan proses rekrutmen
	Struktur organisasi: ahli gizi	Struktur organisasi:	Perbedaan struktur

	mengawasi koki	manajer mengawasi koki	organisasi
--	----------------	------------------------	------------

3.1.3.2. Pembahasan Masalah

Dengan adanya gap yang ditemukan dari perbandingan antara pelaksanaan bisnis dengan perencanaan bisnis, maka muncul beberapa perbedaan dalam aspek sumber daya manusia dan keputusan yang diambil sebagai berikut:

Gap	Keputusan yang Diambil
Perbedaan tim manajemen	Memilih tim manajemen sesuai dengan fungsi/pekerjaan yang dibutuhkan
Perbedaan struktur organisasi	Memilih struktur organisasi dengan kesesuaian sumber daya manusia yang dimiliki
Perbedaan proses rekrutmen	Melakukan proses rekrutmen secara tertutup

Keputusan yang diambil tidak terlepas dari teori/konsep aspek sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut:

3.1.3.2.1. Analisis Pekerjaan/Jabatan (*Job Analysis*)

Menurut Veithzal Riva dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) karyawan adalah kekayaan (aset) utama perusahaan yang harus dipelihara dengan baik sehingga faktor yang menjadi perhatian dalam manajemen SDM adalah manusia itu sendiri (Rivai, 2004). Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan perusahaan karena manusia bisa menjadi perencana, pelaku dan terwujudnya tujuan perusahaan, maka diperlukan karyawan yang handal. Pengadaan karyawan didasarkan pada analisis pekerjaan, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, persyaratan pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengayaan pekerjaan, perluasan pekerjaan dan penyederhanaan pekerjaan.

Dalam menjalankan usahanya, pemilik usaha melakukan analisis mengenai posisi apa saja yang dibutuhkan agar usaha dapat berjalan dan dapat menghasilkan produk yang diharapkan. Setelah melakukan analisis pekerjaan, maka diketahui yang dibutuhkan dalam menjalankan usaha ini adalah koki yang bertugas sebagai pengolah bahan baku sampai menjadi produk siap konsumsi dan driver yang bertugas sebagai penyalur produk kepada konsumen. Sedangkan dalam upaya mencapai keunikan produk yaitu makanan siap saji yang

sesuai dengan nutrisi/kalori konsumen, pemilik usaha telah melakukan konsultasi kepada ahli gizi sebelum usaha berjalan.

Keputusan dalam pengadaan karyawan melalui analisis pekerjaan yang dibutuhkan tidak terlepas dengan konsep yang diutarakan Hanggraeni (2012), analisis jabatan/pekerjaan (*job analysis*) sebagai bagian dari MSDM dalam suatu organisasi merupakan suatu penentuan isi suatu jabatan yang meliputi tugas, tanggung jawab dan hubungan dengan jabatan lain dalam organisasi, serta persyaratan yang dibutuhkan agar seseorang mampu melaksanakan tugas pekerjaan dalam jabatan yang diembannya dengan baik. Didukung oleh Sinambela (2016), analisis pekerjaan adalah suatu aktivitas yang sistematis untuk menelaah suatu pekerjaan dengan menentukan tugas, kewajiban dan tanggung jawab dari suatu pekerjaan, pengetahuan, kemampuan dan keahlian yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dalam organisasi. Analisis pekerjaan memiliki tujuan antara lain: (1) memperoleh tenaga kerja pada posisi yang tepat, (2) memberikan kepuasan pada diri tenaga kerja dan (3) menciptakan iklim dan kondisi kerja yang kondusif.

3.1.3.2.2. Struktur Organisasi

Ketika suatu perusahaan telah memilih karyawannya, maka diperlukan penyusunan struktur organisasi. Struktur organisasi tersebut menggambarkan pengarahan dan pengawasan. Dari karyawan yang dimiliki yang bertindak sebagai pengawasan adalah pemilik usaha. Keputusan melakukan struktur organisasi yang menyesuaikan dengan karyawan yang dimiliki tidak terlepas dengan konsep struktur organisasi, yang menyatakan bahwa penyusunan struktur organisasi merupakan langkah awal dalam memulai pelaksanaan organisasi, dengan kata lain penyusunan struktur organisasi adalah langkah terencana dalam suatu perusahaan untuk melaksanakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Konsep tersebut sesuai dengan definisi struktur organisasi yang diungkapkan oleh Hasibuan (2010) struktur organisasi adalah suatu gambar yang menggambarkan tipe organisasi, departemen organisasi kedudukan dan jenis wewenang jabatan, bidang dan hubungan pekerjaan, garis perintah dan tanggung jawab, rentang kendali dan sistem pimpinan organisasi.

3.1.3.2.3. Proses Rekrutmen

Dalam upaya memperoleh karyawan perlu dilakukan rekrutmen. Rivai dan Sagala (2009) menjelaskan bahwa rekrutmen sebagai suatu rangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah perusahaan memerlukan calon yang diinginkan atau memenuhi kualifikasi sesuai

dengan jabatan atau lowongan yang ada. Subekhi & Jauhar (2012), menyatakan bahwa rekrutmen atau perekrutan diartikan sebagai proses penarikan sejumlah calon yang berpotensi untuk diseleksi menjadi pegawai atau karyawan.

Proses rekrutmen yang dilakukan oleh pemilik usaha adalah menggunakan metode tertutup. Pemilik usaha melakukan penunjukan langsung kepada masyarakat sekitar lokasi usaha yang dinilai memenuhi jabatan/pekerjaan yang diperlukan. Keputusan pemilik usaha melakukan rekrutmen secara tertutup tidak terlepas dengan metode rekrutmen yang diungkapkan oleh Hasibuan (2005), metode rekrutmen karyawan terbagi menjadi 2, yaitu: (1) metode tertutup, ketika rekrutmen hanya diinformasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja; (2) metode terbuka. Ketika rekrutmen diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media massa cetak maupun elektronik agar tersebar luas ke masyarakat.

3.1.4. Aspek Keuangan

3.1.4.1. Perencanaan vs Realisasi

Dari paparan pelaksanaan bisnis dalam bab II, jika dibandingkan dengan perencanaan bisnis pada aspek sumber daya manusia ditemukan gap yaitu sebagai berikut:

Aspek	Perencanaan	Realisasi	Gap
Keuangan	Modal usaha diperoleh dari owner dan hutang	Modal usaha diperoleh dari owner	Perbedaan sumber modal usaha
	Kas terdiri dari upah karyawan, sewa bangunan, sewa motor, transportasi, promosi dan lainnya	Kas terdiri dari upah karyawan, konsultasi, transportasi, promosi dan lainnya	Perbedaan dalam memperhitungkan post penggunaan dana
	Bulan keempat sudah memperoleh keuntungan	Sampai pada bulan keempat masih mengalami kerugian	Perbedaan pencapaian keuntungan

3.1.4.2. Pembahasan Masalah

Dengan adanya gap yang ditemukan dari perbandingan antara pelaksanaan bisnis dengan perencanaan bisnis, maka muncul beberapa perbedaan dalam aspek keuangan dan keputusan yang diambil sebagai berikut:

Gap	Keputusan yang Diambil
Perbedaan sumber modal	Sumber modal berasal dari pemilik usaha
Perbedaan dalam memperhitungkan post penggunaan dana	Mengelola pengeluaran sesuai dengan dana yang dimiliki
Perbedaan pencapaian keuntungan	Mengevaluasi penyebab belum mencapai keuntungan

Keputusan yang diambil tidak terlepas dari teori/konsep aspek keuangan, yaitu sebagai berikut:

3.1.4.2.1. Sumber Modal

PASIVA	
• Modal Sendiri	Rp. 15.000.000,-
• Hutang Bank	Rp. 10.000.000,-
Total Pasiva	Rp. 25.000.000,-

Lajur pasiva dalam neraca perencanaan

Dalam menjalankan sebuah usaha, salah satu aktor pendukung yang dibutuhkan adalah modal. Ibarat membangun sebuah rumah, modal merupakan fondasinya. Dapat dilihat dari tabel di atas, sumber modal pada perencanaan dan realisasi terjadi perbedaan. Pada perencanaan sumber modal berasal dari pemilik usaha dan hutang bank, sedangkan pada realisasi sumber modal berasal dari pemilik usaha. Modal dalam usaha ini berupa uang dan peralatan. Definisi tersebut semakin diperjelas dalam Riyanto (2010), Schwiedland memberikan pengertian modal dalam artian yang lebih luas, dimana modal itu meliputi baik modal dalam bentuk uang (*geldkapital*) maupun dalam bentuk barang (*sachkapital*), misalnya mesin, barang-barang dagangan, dan lain sebagainya. Selain dua definisi tersebut, modal usaha juga berhubungan dengan kekuasaan penggunaannya, seperti yang diungkapkan

Riyanto (2010) Prof Polak mengemukakan modal pada penekanan kekuasaan penggunaannya, modal ialah sebagai kekuasaan untuk menggunakan barang-barang modal. Dengan demikian modal ialah terdapat di neraca sebelah kredit. Adapaun yang dimaksud dengan barang barang modal ialah barang-barang yang ada dalam perusahaan yang belum digunakan, jadi terdapat di neraca sebelah debit.

Keputusan menggunakan sumber modal berasal dari pemilik ini dikarenakan usaha ini merupakan usaha yang baru berjalan, dimana ketika sebuah usaha sedang berjalan pemilik usaha belum bisa melakukan/mengajukan hutang bank disebabkan persyaratan untuk melakukan hutang bank adalah sebuah usaha berjalan enam bulan (sumber: BNI KUR). Keputusan menjalankan usaha menggunakan modal usaha yang berasal dari pemilik usaha tidak terlepas dari pertimbangan konsep modal usaha yang terdiri dari:

1. Modal Sendiri. Mardiyatmo (2008) mengatakan modal sendiri adalah modal yang diperoleh dari pemilik usaha itu sendiri.
2. Modal Asing. Modal asing atau modal pinjaman adalah modal yang biasanya diperoleh dari pihak luar perusahaan dan biasanya diperoleh dari pinjaman.
3. Modal Patungan. Modal patungan ini diperoleh dengan cara menggabungkan antara modal sendiri dengan modal satu orang teman atau beberapa orang (yang berperan sebagai mitra usaha) (Ambadar, 2010).

3.1.4.2.2. Pengelolaan Modal

4. Biaya Operasional				
• Upah Karyawan	Rp. 9.000.000,-	Rp. 9.000.000,-	Rp. 9.000.000,-	Rp. 9.000.000,-
• Promosi	Rp. 500.000,-	0	0	0
• Transportasi	Rp. 300.000,-	Rp. 350.000,-	Rp. 400.000,-	Rp. 450.000,-
• Sewa Gedung	Rp. 750.000,-	Rp. 750.000,-	Rp. 750.000,-	Rp. 750.000,-
• Sewa Motor	Rp. 500.000,-	Rp. 500.000,-	Rp. 500.000,-	Rp. 500.000,-
Total Biaya Operasional	Rp. 11.050.000,-	Rp. 10.600.000,-	Rp. 10.650.000,-	Rp. 10.700.000,-

Biaya operasional dalam Proyeksi Laba Rugi

Dengan memutuskan permodalan menggunakan modal sendiri, maka memiliki keterbatasan dana yang menyebabkan banyak pos yang harus dikurangi supaya usaha tetap bisa berjalan. Pengurangi/menghilangkan pos dapat dilihat dari tabel di atas dimana pada perencanaan ada pos untuk sewa gedung dan sewa motor, namun pada pelaksanaan pengeluaran tersebut dihilangkan. Dengan keterbatasan dana yang dimiliki, pemilik usaha pun menyadari dapat mengakibatkan tidak tercapainya tujuan yang telah ditentukan. Keputusan menghilangkan pos pengeluaran pada realisasi merupakan bentuk pengelolaan dana yang dimiliki, keputusan tersebut dengan pertimbangan mengenai pengelolaan dana yang diungkapkan Kasmir (2015) bahwa kekurangan dana dapat mengakibatkan macetnya rencana yang sudah disusun. Demikian pula apabila salah dalam pengelolaan dana akan mengakibatkan tidak tercapainya tujuan yang telah ditentukan.

3.1.4.2.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keuntungan

Bayar Hutang	Rp. 447.863,-	Rp. 447.863,-	Rp. 447.863,-	Rp. 447.863,-
Total Biaya	Rp. 11.337.863,-	Rp. 10.887.863,-	Rp. 10.937.863,-	Rp. 10.987.863,-
Laba/Rugi	(Rp.3.890.463,-)	(Rp.1.920.363,-)	(Rp. 583.563,-)	Rp. 246.537,-

Laba/Rugi dalam proposal

Dari keputusan yang diambil oleh pemilik usaha dapat diketahui bahwa bisnis yang dijalankan pada bulan keempat masih mengalami kerugian. Hal ini berbeda dari perencanaan yang dibuat sebelumnya, dimana pada bulan keempat bisnis tersebut telah memperoleh keuntungan. Maka, pemilik usaha melakukan evaluasi mengenai penyebab fenomena tersebut terjadi. Setelah mengevaluasi pemilik usaha menilai bahwa kesalahan tersebut berasal dari harga jual yang diberikan terlalu murah yang disebabkan kurang perhitungan dalam besaran biaya yang menyertai produksi dan kurangnya pengalaman dari pemilik usaha dalam menjalankan sebuah bisnis.

Dalam menyusun harga jual, pemilik usaha menilai dalam harga jual yang ditetapkan dinilai terlalu rendah, yang disebabkan adanya kesalahan dalam menilai besaran biaya yang menyertai sebuah produksi, misalnya, pada tenaga kerja diperhitungkan bahwa pemilik usaha tidak memperhitungkan dirinya sebagai karyawan (menjalankan fungsi manajer). Oleh sebab itu, pemilik usaha menilai bahwa harga jual menjadi salah satu faktor penentu keuntungan tidak terlepas dari konsep bahwa penentuan harga jual yang salah bisa berakibat fatal pada masalah keuangan perusahaan dan akan mempengaruhi kontinuitas usaha penjualan

perusahaan seperti kerugian terus menerus (Supriyono, 2001). Supriyono (2001) menjelaskan bahwa penentuan harga jual berhubungan dengan:

1. Kebijakan penentuan harga jual (*pricing policies*). Kebijakan tersebut tidak menentukan harga jual, namun menetapkan faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dan aturan dasar yang perlu diikuti dalam penentuan harga jual.
2. Keputusan penentuan harga jual (*pricing decision*). Keputusan ini dipengaruhi oleh kebijakan penentuan harga jual, pemanfaatan kapasitas dan tujuan organisasi.

Berikut metode-metode dalam penetapan harga, adalah:

- a. Penetapan harga yang berorientasi pada biaya
- b. Penetapan harga yang berorientasi pada persaingan
- c. Penetapan harga yang berorientasi pada permintaan dan pelanggan.

Pada bagian ini, pemilik usaha akan mengoreksi harga yang layak pada produk yang dijual. Metode yang digunakan menggunakan penetapan harga berorientasi pada biaya. Ada beberapa metode pada penetapan harga yang berorientasi pada biaya, pemilik usaha menggunakan salah satunya yaitu metode penetapan harga mark-up atau cost-plus. Metode penetapan ini dipandang paling sederhana dan paling banyak digunakan yaitu dengan menambahkan sejumlah kenaikan (mark-up) pada biaya produk.

Bahan baku	Rp. 3.400.000,-
Upah Karyawan	Rp. 4.500.000,-
Biaya Lainny	<u>Rp. 1.000.000,- +</u>
Total	Rp. 8.900.000,-

Pemilik usaha menginginkan memperoleh laba 40%, maka

$$\text{Harga jual} = \text{Rp. } 8.900.000,- + (40\% \times \text{Rp. } 8.900.00,-) = \text{Rp. } 12.460.000,-$$

Harga tersebut digunakan untuk 250 produk yang terjual, maka setiap produknya memiliki harga jual. Rp 49.840,-. Dengan ini dapat diketahui bahwa harga jual yang ditetapkan pemilik usaha pada bisnis ini dinilai terlalu murah.

Selain kesalahan dalam menentukan harga jual, pemilik usaha menilai kerugian tersebut disebabkan karna kurang pengalaman dari pemilik usaha. Kurangnya pengalaman dapat menyebabkan banyak faktor yang terlewatkan dalam menjalankan bisnis. Berpengaruhnya pengalaman pemilik usaha terhadap keuntungan dalam menjalankan sebuah

bisnis sesuai dengan penelitian yang dilakukan Nazir, dimana dalam penelitian tersebut menyaran bahwa pengalaman usaha berpengaruh pada keuntungan usaha kecil dan menengah. Pengalaman merupakan suatu proses pembelajaran dan penambahan perkembangan potensi bertingkah laku baik dari pendidikan formal maupun pendidikan non formal atau bisa diartikan sebagai suatu proses yang membawa seseorang kepada suatu pola tingkah laku yang lebih tinggi. Nazir (2013) sutau pembelajaran juag mencakup perubahan yang relative tepat dari perilaku yang diakibatkan pengalaman, pemahaman dan praktik. Pengalaman kerja (dalam hal ini usaha) adalah modal utama seseorang untuk terjuan ke dalam suatu bidang pekerjaan.

3.2. Identifikasi dan Pembahasan Masalah Aspek Khusus

3.2.1. Manajemen Risiko

Manajemen risiko adalah suatu proses dimana manajer perusahaan melakukan identiikasi adanya risiko pada seluruh bagian di dalam organisasi yang berpotensi menimbulkan kerugian, kemudian mengembangkan rencana untuk meniadakan atau memperkecil jumlah kerugian yang mungkin terjadi. (Nitisusastro, 2013). Tujuan manajemen risiko adalah meminimalkan berbagai dampak yang merugikan sebagai akibat dari timbulnya risiko pada tingkat biaya yang paling minimum sejalan dengan sasaran dan tujuan perusahaan.

Proses manajemen risiko adalah sebagai berikut:



1. Identifikasi Risiko

Kegiatan ini merupakan tugas yang relati sulit, karena berkaitan dengan upaya untuk memetakan, menganalisis, mengidentifikasi serta menemukan daerah atau gejala yang mengandung risiko dan berpotensi menimbulkan kerugian.

2. Pengukuran Risiko

Kegiatan ini berkaitan dengan upaya untuk mengukur besarnya kemungkinan akan terjadinya risiko dan mengukur besarnya dampak kerugian yang mungkin ditimbulkan

andaikata risiko tertentu benar-benar terjadi dan menimbulkan dampak kerugian kepada perusahaan.

3. Alternatif Solusi

Kegiatan yang dilakukan berkaitan dengan desain keputusan yang akan dijalankan dalam berbagai alternatif pemecahan masalah andaikata risiko tertentu benar-benar terjadi.

4. Monitoring dan Evaluasi

Tahap terakhir pada proses manajemen risiko adalah melakukan monitoring dan evaluasi terhadap seluruh pelaksanaan berbagai alternatif keputusan yang telah diambil.

Penerapan manajemen risiko dapat dilakukan dengan:

- a. Komitmen bahwa menerapkan manajemen risiko dapat mengurangi dan mencegah kerugian yang mengganggu kelangsungan usaha.
- b. Mendeteksi risiko sedini mungkin pada setiap aktivitas
- c. Melakukan pengukuran tingkat/besarnya setiap risiko, dengan memperhitungkan besarnya kemungkinan terjadinya peluang risiko
- d. Melakukan analisis dan evaluasi terhadap sumber risiko dan penyebab terjadinya risiko, sebagai dasar untuk memetakan dan mengendalikan risiko
- e. Menyusun kegiatan strategi pengendalian risiko yang membahayakan kelangsungan hidup perusahaan
- f. Melakukan komunikasi, konsultasi, review dan pemantauan risiko secara terus menerus, khususnya yang mempunyai dampak cukup signifikan terhadap kondisi perusahaan

Dengan penerapan manajemen risiko di suatu perusahaan ada beberapa manfaat yang akan diperoleh, antara lain:

- a. Perusahaan memiliki ukuran kuat sebagai pijakan dalam mengambil setiap keputusan, sehingga para manajer menjadi lebih berhati-hati (prudent) dan selalu menempatkan ukuran-ukuran dalam berbagai keputusan.
- b. Mampu memberi arah bagi suatu perusahaan dalam melihat pengaruh-pengaruh yang mungkin timbul baik secara jangka pendek dan jangka panjang
- c. Mendorong para manajer dalam mengambil keputusan untuk selalu menghindari risiko dan menghindari pengaruh terjadinya kerugian khususnya kerugian dari segi finansial.
- d. Memungkinkan perusahaan memperoleh risiko kerugian yang minimum
- e. Dengan adanya konsep manajemen risiko yang dirancang secara detail, maka artinya perusahaan telah membangun arah dan mekanisme secara sustainable. (Fahmi, 2016)

3.2.2. Identifikasi Risiko dan Mitigasi Risiko

3.2.2.1. Aspek Pemasaran

Risiko pemasaran dapat mengakibatkan turunnya penjualan serta rusaknya citra perusahaan yang ditandai antara lain oleh turunnya pangsa pasar dan kurangnya distribusi barang yang pada akhirnya akan mengakibatkan turunnya pendapatan. Turunnya pendapatan merupakan ancaman besar bagi perusahaan. Risiko pemasaran data bersumber dari kenaikan pajak yang akan mengakibatkan meningkatnya biaya produksi perusahaan sehingga menaikkan harga jual barang, perubahan selera konsumen, persaingan antara pengusaha yang tidak sehat, ketergantungan tinggi pada sedikit pembeli utama, terbatasnya distribusi produk, dll.

Dalam menjalankan risiko pemasaran yang dihadapi oleh pemilik usaha adalah:

1. Promosi

Dalam mengenalkan produknya, pemilik usaha melakukan promosi terbatas pada konsumen yang berada di lokasi usaha. Jangkauan promosi yang sempit menjadikan penjualan pun tidak sesuai dengan penjualan yang telah direncanakan. Mitigasi yang dilakukan adalah dengan meningkatkan kapasitas internal perusahaan, sehingga dapat melakukan promosi lebih luas.

2. Persepsi konsumen

Dikarenakan produk yang dijual merupakan produk baru, maka mayoritas konsumen memiliki rasa "tidak percaya" terhadap produk. Hal tersebut menjadi tantangan bagi pemilik usaha untuk mengedukasi konsumen dan meyakinkan konsumen bahwa produk yang dihasilkan merupakan produk yang personalise. Upaya dalam menghadapinya adalah dengan melakukan edukasi demi memperoleh kepercayaan konsumen yang dilakukan sebelum usaha dijalankan melalui memberi tester kepada teman maupun saudara terdekat dengan hal tersebut diharapkan mampu menularkan edukasi tersebut pada konsumen yang lebih luas.

3. Persaingan harga jual

Persaingan harga jual ini dirasakan pemilik usaha menyadari produk yang dijual merupakan produk yang baru dan belum dikenal masyarakat. Masyarakat akan membandingkan dengan produk makanan siap saji diet lainnya yang ada di Yogyakarta.

Upaya dalam menghadapinya adalah menjadikan keunikan produk sebagai senjata dalam menarik minat beli konsumen.

4. Distribusi yang terbatas

Distribusi yang terbatas merupakan risiko pemasaran yang dihadapi oleh pemilik usaha. Keterbatasan kapasitas dalam distribusi menjadikan terbatas juga jangkauan distribusi yang dapat dijangkau oleh produk. Berjalannya usaha ini hanya memiliki satu driver yang bertugas mengantarkan produk kepada konsumen. Hal inilah yang menjadikan muncul keterbatasan dalam melakukan distribusi. Upaya dalam menghadapi risiko ini adalah dengan meningkatkan kapasitas internal sehingga distribusi dapat lebih luas, dengan harapan penjualan juga dapat meningkat.

Selain risiko-risiko di atas, ada risiko yang mungkin dihadapi adalah:

- Munculnya Persaingan Usaha/Produk

Jumlah pelaku bisnis dalam industri makanan dan minuman yang relatif banyak dapat memengaruhi daya serap pasar atas produksi. Hal ini dapat menimbulkan banyaknya persaingan usaha/produk dalam pasar yang sama. Selain itu, perubahan gaya hidup masyarakat pun akan mendorong pelaku bisnis melakukan inovasi produk yang tidak menutup kemungkinan juga menghasilkan produk sejenis. Mitigasi: terus melakukan inovasi produk agar dapat memenuhi kebutuhan konsumen yang akan terus berkembang dan tidak tertinggal dengan produk pesaing.

3.2.2.2. Aspek Operasional

Risiko proses adalah risiko mengenai penyimpangan dari hasil yang ditetapkan dari proses karena adanya penyimpangan atau kesalahan dalam kombinasi sumber daya (SDM, keahlian, peralatan teknologi dan material) dan perubahan lingkungan. Permasalahan prosedur merupakan salah satu bentuk perwujudan risiko proses (Djohanputro, 2008). Kegiatan produksi dapat menciptakan risiko utama dalam proses produksi maupun risiko produk itu sendiri. Risiko dapat timbul apabila ternyata pengusaha tidak mampu menguasai teknologi yang diterapkan dalam usaha, sehingga gagal mencapai tingkat produktivitas yang telah diperhitungkan sebelumnya. Beberapa kemungkinan risiko pada aspek operasional antara lain: risiko bahan baku dan bahan pembantu, risiko musim, risiko teknis produksi dan teknologi, risiko produk dan lain-lain. Berjalannya waktu risiko dalam aspek operasional yang dihadapi pemilik usaha adalah:

1. Kenaikan Harga Bahan Baku

Produk yang dihasilkan merupakan produk yang sangat bergantung pada hasil alam seperti beras, sayur dan buah serta bahan baku yang berupa daging (ikan, ayam, sapi), bahan baku mentah tersebut merupakan bahan baku yang rentan terhadap kenaikan harga. Kenaikan harga bahan baku mentah inipun memiliki pola yang dapat digunakan untuk mengantisipasi terjadi kenaikan bahan baku, misalnya ketika musim lebaran, natal akan mengalami kenaikan pada harga telur. Namun, tidak menutup kemungkinan terjadi perubahan harga di luar musim tersebut, contohnya harga ayam yang melambung tinggi diakibatkan mahalnnya pakan ayam. Menghadapi hal tersebut, upaya yang dilakukan oleh pemilik usah adalah dengan mengganti bahan baku dengan yang lainnya (misalnya, ketika musim ayam naik, bisa digantikan dengan daging ikan atau daging sapi). Selain dengan mengganti bahan baku yang digunakan, pemilik usaha sudah mengantisipasinya dengan memberikan kelebihan harga ketika menentukan kebijakan harga ditetapkan.

2. Bahan baku yang mudah rusak

Bahan baku yang digunakan dalam usaha ini merupakan bahan baku mentah yang mudah rusak, seperti sayuran menjadi layu (tidak dapat disimpan dengan jangka lama) serta daging yang juga menjadi tidak segar, sehingga bahan baku mentah tidak bisa disimpan dengan jangka yang panjang. Maka upaya yang dilakukan oleh pemilik usaha adalah dengan memperhitungkan kebutuhan bahan baku sesuai dengan jumlah produksi, hal ini dinilai sebagai upaya meminimalisirkan adanya kerusakan bahan baku yang dapat menyebabkan kerugian. Selain itu, pemilik usaha memilih membeli bahan baku di pasar setiap pagi untuk menjaga kesegaran bahan baku, juga untuk menghemat biaya transportasi yang timbul karena pengiriman dan biaya yang muncul karena penyimpanan jika bahan baku diperoleh dari petani.

3. Memiliki masa kadaluarsa

Produk makanan merupakan produk yang memiliki masa kadaluarsa apalagi makanan siap saji. Produk makanan siap saji merupakan produk yang tidak bisa disimpan dalam jangka lama, dikarenakan produk yang dihasilkan tidak menggunakan pengawet dan memang ditujukan untuk segera dinikmati. Upaya dalam menghadapi risiko tersebut dengan memutuskan melakukan produksi sesuai dengan jumlah pesanan yang dibuat, sehingga konsumen menerima produk dalam keadaan fresh. Namun, pemilihan metode ini pun jug berdampak ketika ada konsumen yang mendadak ingin membeli pada hari itu (tanpa pesan)

3.2.2.3. Aspek Sumber Daya Manusia

Risiko yang mungkin muncul dalam aspek sumber daya manusia adalah berhubungan dengan karyawan itu sendiri, sifat karyawan yang kurang baik (malas, kurang bertanggungjawab, kurang disiplin, tidak jujur) dapat menimbulkan dampak yang kurang baik dalam produksi. Berjalannya bisnis risiko aspek SDM yang dihadapi pemilik usaha, adalah

1. Keterbatasan SDM

Terbatasnya jumlah karyawan yang dimiliki berakibat terganggunya proses produksi, ketika salah satu karyawan tidak masuk, misalnya koki ijin dikarenakan ada acara keluarga. Kondisi ini berakibat mengganggu proses produksi. Upaya yang dilakukan pemilik usaha adalah dengan mencari pengganti harian untuk fungsi yang kosong. Hal ini juga menjadikan pemilik usaha sebagai pengawas mempunyai pekerjaan ekstra agar tidak mengganggu produk yang dihasilkan.

2. Kesalahan karena faktor manusia

Menyadari bahwa manusia tidak pernah luput dari kesalahan, misalnya dengan timbangan yang tidak sesuai atau pelabelan yang keliru. Upaya yang dilakukan pemilik usaha adalah dengan melakukan pengawasan kepada karyawan agar sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

3.2.2.4. Aspek Keuangan

Mengelola keuangan suatu usaha bukan hanya dilakukan oleh usaha yang besar saja, tetapi usaha kecil dan menengah juga harus melakukan pengelolaan keuangan dengan baik dan benar. Karena kinerja keseluruhan suatu usaha sangat dipengaruhi oleh kinerja keuangan. Jika aspek keuangan tidak dipertimbangkan, maka akan berakibat pada investasi yang dikeluarkan, kapan modal akan kembali, rencana keuangan yang akan didapat dan sebagainya sama sekali tidak dapat diperkirakan. Berjalannya usaha, risiko aspek keuangan yang dihadapi adalah

1. Keterbatasan dana

Sumber modal yang hanya berasal dari pemilik usaha mengakibatkan terjadinya keterbatasan dana/modal yang dimiliki. keterbatasan dana ini juga mengakibatkan ruang gerak keuangan pada usaha menjadi sempit, namun dituntut untuk mampu berjalan dengan dana tersebut. Upaya yang dilakukan pemilik usaha adalah dengan mengatur dengan maksimal dana yang dimiliki agar usaha tetap dapat berjalan, sehingga ada beberapa pos yang harus dikurangi bahkan dihilangkan dalam perhitungan keuangan.

2. Kesalahan Keputusan Harga Jual

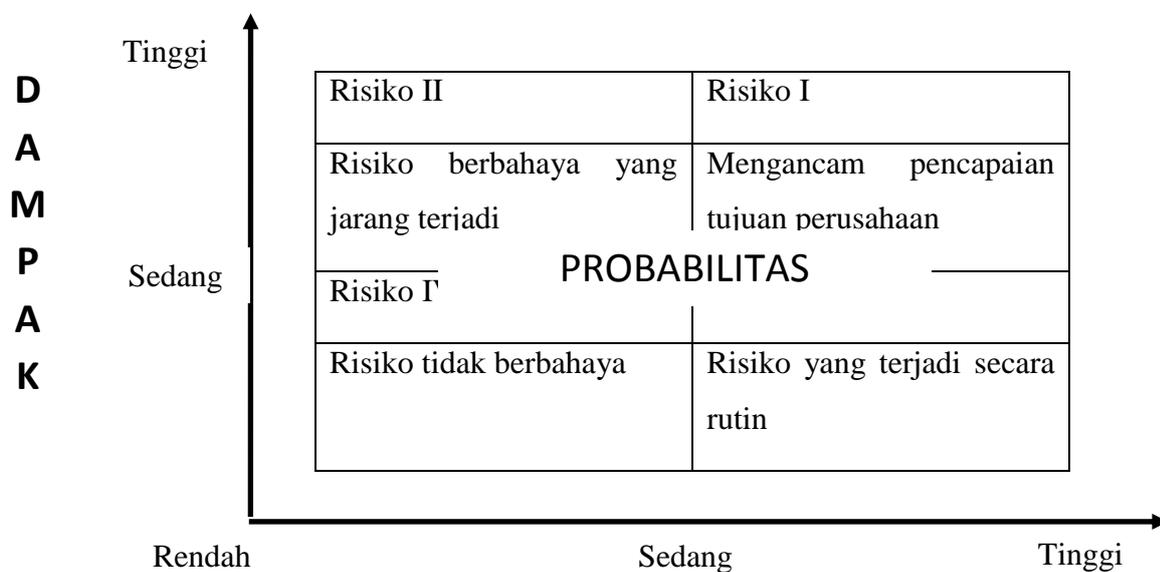
Keputusan penetapan harga jual yang terlalu murah mengakibatkan keuangan bisnis masih mengalami kerugian. Kesalahan menetapkan harga jual ini jika tidak dilakukan evaluasi dapat mengakibatkan bisnis mengalami kerugian terus menerus. Upaya yang dilakukan pemilik usaha adalah dengan melakukan evaluasi dimana terjadi kesalahan dalam mempertimbangkan besaran harga jual serta menjadikannya pengalaman sehingga kedepannya ketika mengembangkan usaha dan berinovasi dengan produk baru tidak mengalami kesalahan dalam menetapkan harga jual.

Selain risiko tersebut, risiko yang mungkin dihadapi oleh pemilik usaha adalah

- Risiko kredit, dikarenakan kedepannya dalam upaya mengembangkan bisnis akan dilakukan tambahan modal melalui hutang bank. Ketika melakukan hutang, maka akan rentan dengan kenaikan suku bunga. Upaya yang dilakukan untuk memitigasi risiko tersebut adalah dengan menerapkan pengawasan arus keuangan untuk memonitor penerimaan dan pengeluaran serta melakukan efisiensi biaya.

3.2.3. Pemetaan Risiko

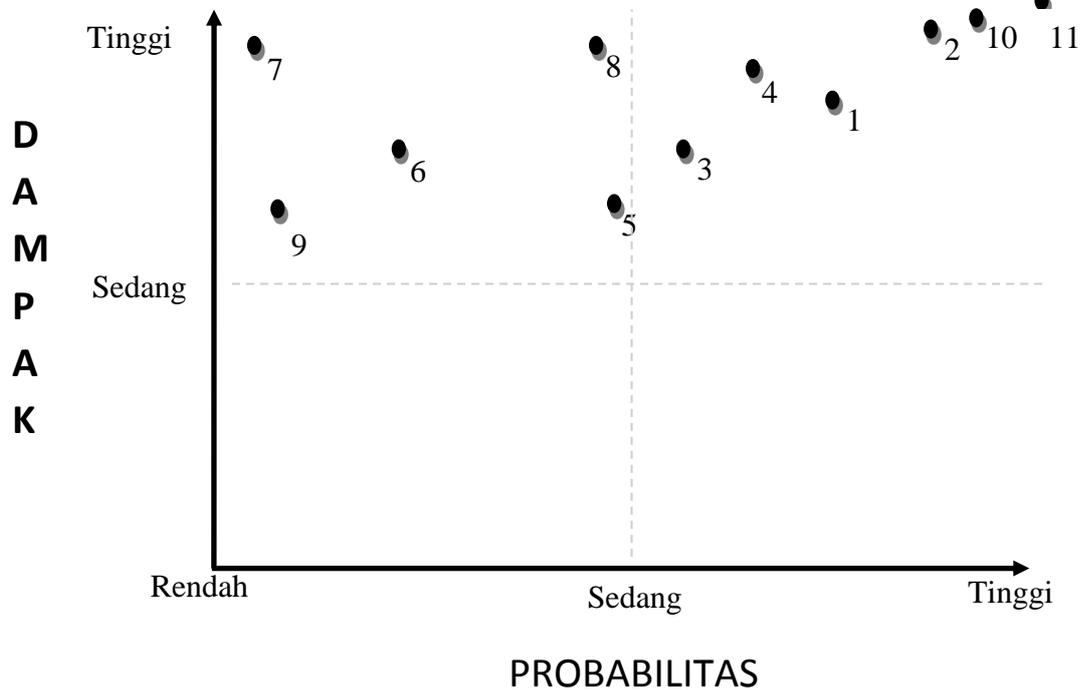
Djohanputro (2008) mengatakan bahwa risiko selalu terkait dengan dua dimensi, pemetaan yang paling tepat juga menggunakan dua dimensi yang sama. Kedua dimensi yang dimaksud adalah probabilitas terjadinya risiko dan dampaknya bila risiko tersebut terjadi. Berikut gambaran graik dan kuadran yang dibentuk dlaam pengukuran risiko menurut propabilitas dan dampaknya:



Penjelasan:

- Kuadran I merupakan area yang dihuni oleh risiko dengan tingkat probabilitas sedang sampai tinggi dan tingkat dampak sedang sampai tinggi. Kuadran I terdiri dari risiko-risiko yang masuk dalam prioritas I atau prioritas utama. Bila risiko-risiko pada kuadran I terjadi akan menyebabkan terancamnya pencapaian tujuan perusahaan.
- Kuadran II merupakan area yang dihuni oleh risiko-risiko prioritas II yang memiliki tingkat probabilitas antara rendah hingga sedang, namun dampaknya tinggi bila risiko tersebut menjadi kenyataan. Risiko pada kuadran II cukup jarang terjadi, mungkin hanya setahun sekali atau bahkan bisa kurang namun apabila terjadi maka tujuan dan target bisa tidak tercapai. Dalam kondisi terburuk, perusahaan bisa tutup atau dinyatakan bangkrut.
- Kuadran III merupakan area yang dihuni oleh berbagai risiko dengan tingkat probabilitas kejadian yang tinggi namun dampaknya rendah. Risiko yang secara rutin terjadi ini tidak terlalu mengganggu pencapaian tujuan dan target perusahaan. kadang-kadang terasa mengganggu bila risiko yang bersangkutan muncul sebagai kenyataan. Namun biasanya perusahaan mampu dengan cepat mengatasi dampak yang muncul
- Kuadran IV merupakan area yang dihuni oleh berbagai risiko dengan tingkat probabilitas kejadian yang rendah. Walaupun terjadi, dampaknya kecil bagi pencapaian tujuan dan target perusahaan. risiko yang masuk dalam kuadran IV cenderung dapat diabaikan sehingga perusahaan tidak perlu mengalokasikan sumberdayanya untuk menangani risiko tersebut namun manajemen perlu memonitor risiko dalam kuadran IV. Suatu risiko bersifat dinamis. Risiko yang saat ini masuk ke kuadran IV dapat pindah ke kuadran lain bila ada perubahan kondisi eksternal maupun internal secara signifikan

Dari penjelasan di atas dapat dilakukan pemetaan risiko pada bisnis Dapur Menthik adalah sebagai berikut:



Keterangan:

1. Promosi
2. Persepsi Konsumen
3. Persaingan Harga Jual
4. Keterbatasan Distribusi
5. Kenaikan Harga Bahan Baku
6. Kerusakan Bahan Baku
7. Memiliki masa kadaluarsa
8. Keterbatasan SDM
9. Kesalahan karena faktor manusia
10. Keterbatasan dana/modal
11. Kesalahan Penetapan Harga Jual

Dari pemetaan di atas, dapat diketahui bahwa risiko pada bisnis ini berada pada kuartal II yang berarti risiko tersebut memiliki dampak yang tinggi, dapat menyebabkan tujuan dan target tidak tercapai dan memiliki probabilitas rendah hingga sedang. Risiko yang

berada pada kuartal II tersebut antara lain: risiko kenaikan harga bahan baku, risiko kerusakan bahan baku, risiko memiliki masa kadaluarsa, risiko terbatasnya SDM, dan risiko kesalahan yang disebabkan faktor manusia. Selain berada pada wilayah II, risiko juga berada pada wilayah kuartal I yang mana pada kuartal ini merupakan area dimana risiko-risiko tersebut menjadi prioritas utama, karena risiko tersebut menyebabkan terancamnya pencapaian tujuan perusahaan. Dapat dilihat dari pemetaan di atas risiko yang berada pada kuartal I antara lain: risiko promosi, risiko persepsi konsumen, risiko persaingan harga jual, risiko keterbatasan distribusi, risiko keterbatasan dana/modal dan risiko kesalahan penetapan harga jual.

3.2.4. Toleransi Atas Risiko

Keberhasilan melakukan manajemen risiko dalam sebuah organisasi tidak terletak pada tekniknya akan tetapi tergantung pada manusia pengambil dan pengelola risiko tersebut (Wati dan Ahmad, 2012). Faktor manusia tersebut berhubungan dengan toleransi/keberanian atas risiko. Toleransi atas risiko adalah hal yang hakiki dan wajar dalam merealisasikan potensi diri sebagai wirausaha. Toleransi atas risiko dalam hidup melibatkan kesadaran atas peristiwa-peristiwa yang terjadi, perhatian untuk masa depan dan keinginan hidup di masa sekarang (Basrowi, 2011). Toleransi terhadap risiko merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi sikap pengambilan risiko, di samping faktor ketrampilan kerja, pendidikan, intelegensi, lingkungan kerja, rasa aman dan kemampuan dalam pengambilan keputusan.

Banyak orang memandang risiko dengan tindakan yang berbeda dalam menghadapi risiko tersebut, yaitu:

- a. *Risk avoider*, orang yang tidak senang menghadapi risiko dan cenderung menghindari risiko tersebut.
- b. *Risk calculator*, orang yang berani mengambil keputusan bila risiko atau dampaknya bisa dikalkulasikan
- c. *Risk manager*, orang yang berani dan mampu mengambil keputusan dengan menghitung terlebih dahulu tingkat risiko dan ketidakpastiannya dengan mengandalkan intuisinya untuk keuntungan di masa mendatang.

Suryana & Bayu (2011), kemampuan untuk mengambil risiko ditentukan oleh:

- a. Keyakinan pada diri sendiri, artinya semakin besar keyakinan seseorang terhadap kemampuannya, semakin besar keyakinan orang tersebut akan kesanggupan untuk

mempengaruhi hasil dan keputusan dan semakin besar pula kesediaan seseorang dalam menanggung risiko

- b. Kesediaan untuk menggunakan kemampuan dalam mencari peluang dan kemungkinan untuk memperoleh keuntungan
- c. Kemampuan untuk menilai situasi risiko secara realistis

Dalam hal ini, pemilik usaha merupakan orang yang *risk avoider*. Kepribadian pemilik usaha ini juga berpengaruh dalam nilai risiko yang terjadi serta dampak yang mungkin ditanggung. Hal ini, dapat tercermin dari pemetaan yang di atas, dimana setiap orang pasti akan berbeda dalam menilai dampak dan probabilitas sebuah risiko bahkan akan ada perbedaan dalam mengidentifikasi risiko yang mungkin terjadi. Selain berhubungan dengan kepribadian, keberanian mengambil risiko juga dipengaruhi oleh pengalaman yang dimiliki oleh seseorang. Semakin berpengalaman menjadikan seseorang menjadi lebih yakin dalam menghadapi risiko yang mungkin akan muncul.

BAB IV

KESIMPULAN DAN SARAN

4.1. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat ditarik oleh pelaku bisnis dalam aspek umum, yaitu

1. Aspek pemasaran, dalam aspek ini perlu adanya pengenalan untuk siapa produk dibuat, bagaimana trend yang ada dalam masyarakat. Yang utama dalam sebuah kegiatan pemasaran adalah mengkomunikasikan sebuah produk untuk dikenal oleh konsumennya. Keterbatasan promosi mengakibatkan terbatasnya juga konsumen yang mengenal produk yang dijual yang berdampak pada jumlah penjualan yang mampu dicapai.
2. Aspek operasional, dalam aspek ini perlu adanya perencanaan yang matang dalam membuat alur proses produksi, agar terciptanya proses produksi yang efisien. Dalam proses produksi, pemilik usaha juga harus memperhatikan kapasitas yang dimilikinya agar proses berjalan dengan baik dan sesuai dengan kapasitas produk yang ingin dihasilkan.
3. Aspek sumber daya manusia, sumber daya manusia merupakan salah satu aspek penting yang mendukung berjalannya operasional sebuah usaha. Dalam aspek ini, perlu adanya analisis pekerjaan yang matang dan memperhatikan proses rekrutmen untuk memperoleh SDM yang baik dan sesuai dengan kebutuhan sumber daya dalam menjalankan sebuah usaha
4. Aspek keuangan, pemilik usaha menyadari bahwa keuangan merupakan pondasi dalam menjalankan sebuah usaha. Oleh sebab itu, keuangan perlu diatur sebaik mungkin agar sebuah usaha dapat berjalan sesuai dengan tujuan, sekalipun keuangan yang dimiliki (khususnya, usaha baru) memiliki keterbatasan modal.

Dari keseluruhan aspek dalam menjalankan sebuah usaha, pemilik usaha mempelajari bahwa realisasi tidak selama berjalan sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat. Dalam merealisasikan sebuah usaha, sebagai pemilik usaha juga harus mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki.

Sedangkan kesimpulan yang didapatkan dalam aspek khusus, yaitu dalam setiap kegiatan pasti akan ada risiko yang menyertainya. Risiko yang mungkin muncul tersebut perlu adanya pengelolaan risiko, dimana diawali dari mengidentifikasi risiko, mengukur

risiko, mencari alternatif solusi serta melakukan monitoring dan evaluasi. Risiko yang muncul dalam usaha ini antara lain: risiko aspek pemasaran: risiko promosi, risiko persepsi konsumen, risiko persaingan harga jual, risiko keterbatasan distribusi; risiko aspek operasional: risiko kenaikan harga bahan baku, risiko bahan baku yang mudah rusak, risiko produk memiliki masa kadaluarsa; risiko aspek SDM: risiko keterbatasan SDM, risiko kesalahan karena faktor manusia; dan aspek keuangan: risiko keterbatasan dana/modal dan risiko kesalahan penetapan harga jual. Kemudian risiko-risiko tersebut dilakukan pemetaan, dimana ada 6 risiko yang terletak pada area kuartal I dan ada 5 risiko yang terletak pada kuartal II. Pemetaan ini dinilai berdasarkan dampak yang akan muncul dan probabilitas risiko. Dalam penerapan manajemen risiko diawali dari mendeteksi dan mengukur sebuah risiko. Pengukuran tersebut tidak terlepas dari toleransi atas risiko yang dimiliki oleh manajer risiko. Maka pada setiap usaha, memungkinkan adanya risiko yang berbeda-beda, karena tergantung pada keberanian manajer risiko dalam menerima sebuah risiko.

4.2. Saran

Dari pengalaman pribadi, penulis merekomendasikan kepada calon wirausaha, rencana bisnis sangat penting ketika ingin memulai suatu usaha. Rencana bisnis bukan hanya sekedar dilakukan dalam angan-angan, tetapi perlu adanya dokumentasi perencanaan dan disusun dengan matang. Rencana bisnis ini akan menjadi alat bantu atau panduan dalam melakukan eksekusi ide dan mencapai sasaran. Rencana bisnis juga bermanfaat dalam memperkuat tujuan usaha.

Selain menyusun rencana bisnis dengan matang, penulis merekomendasikan untuk mengasah kemampuan manajerial dari berbagai aspek. Bukan masalah suka atau tidak suka, mampu atau tidak mampu, mengasah manajerial pada setiap aspek -walaupun tidak secara mendalam- itu sangat penting dan diperlukan, karena sebagai pemilik usaha akan selalu berhubungan dengan manajerial. Sebagai wirausaha juga perlu kemampuan mengelola risiko. Karena setiap aktivitas selalu ada risiko, ketika risiko tidak dikelola dengan baik, maka tidak dapat mengantisipasi dampak yang mungkin terjadi akibat risiko tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Alma, Buchari. (2003). *Pemasaran Strategis Jasa Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Ambadar, Jackie. (2010). *Membentuk Karakter Pengusaha*. Bandung: Kaifa
- Angipora, Matius P. (2002). *Dasar-Dasar Pemasaran*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Assauri, Sofjan. (2008). *Manajemen Produksi dan Operasi*. Jakarta: LPFEUI
- Assauri, Sofjan. (2012). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Rawajali Gramedia Pustaka Utama
- Attamami, Masduki (Editor). (25 April 2013). PSPD: Industri Kuliner Yogyakarta Digemari Pengusaha. Antara Jogja. Diambil dari <http://jogja.antaranews.com>
- Basrowi. (2011). *Kewirausahaan untuk Perguruan Tinggi*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Depkop. (2018, June 06). Menteri Puspayoga Sebut Rasio Wirausaha Indonesia Sudah Capai 7 Persen Lebih. Berita Depkop. Diambil dari <http://www.depkop.go.id>
- Djohanputro, Bramantyo. (2008). *Corporate Risk Management*. Jakarta: PPM
- Djojosoedarso, Soeisno. (2003). *Prinsip-Prinsip Manajemen Risiko Asuransi*. Jakarta: Salemba Empat
- Duncan, Tom. (2008). *Integrated Marketing Communications* (European Ed). New York: Mc Grawhill, Inc
- Fahmi, Irham. (2010). *Manajemen Resiko*. Bandung: Alfabeta
- Fahmi, Irham. (2016). *Manajemen Risiko: Teori, Kasus dan Solusi* (Ed. Revisi). Bandung: Alfabeta
- Farrel. O.C. & Hartline. M. D. (2011). *Marketing Management Strategies*. South-Western: Cengage Learning
- Fong, P & Choy, S. (2000). Final Contractors Selection Using the Analytical Hierarchy Process. *Construction Management and Economics*, 18, 547-557.
- Fu'ad, Eko Nur. (2015). Pengaruh Pemilihan Lokasi terhadap Kesuksesan Usaha Berskala Mikro/Kecil di Komplek Shopping Centre Jepara. *Media Ekonomi dan Manajemen*, 30 (1), 56-67
- Griffin, R. W., & Ebert, R. J. (2013). *Business Essential* (10th Ed). Canada: Pearson Education Ltd.
- Hasibuan, Malayu S.P., (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Ed. Revisi). Jakarta: Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu S.P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara

- Hubbart, Douglas W. (2009). *The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc
- Hanggraeni, Dewi. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: LPFEUI
- Hasan, Ali. (2009). *Marketing*. Yogyakarta: MedPress
- Indarti, N. (2004). Business Location and Success: The Case of Internet Café Business in Indonesia. *Gadjah Mada International Journal of Business* 6, 171-192.
- Kasmir. (2015). *Pengantar Manajemen Keuangan* (Ed. ke-2). Jakarta: Prenadamedia Group
- Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia. (2012-2013) Data Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM) dan Usaha Besar (UB) Tahun 2012-2013. Diambil tanggal 28 Agustus 2018 dari <http://www.depkop.go.id>
- Kotler, Philip dan Armstrong, Gary. (2008). *Prinsip-Prinsip Pemasaran Jilid 1* (Ed. ke-12). Jakarta: Erlangga
- Kotler, Philip dan Keller, Kevin Lane. (2011). *Marketing Management* (14th Ed). New Jersey: Prentice Hall
- Krajewski, Lee J., Larry P. Ritzman & Manoj K Malhotra. (2007). *Operation Management: Process and Value Chain* (8th Ed). New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Mardiyatmo. (2008). *Kewirausahaan*. Surakarta: Yudhistira
- Nazir. (2013). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keuntungan Usaha Kecil dan Menengah di Kota Lhokseumawe. *Semnas Fekon: Optimisme Ekonomi Indonesia 2013, Antara Peluang dan Tantangan*.
- Nitisusastro, Mulyadi. (2013). *Asuransi dan Usaha Peransuransian Indonesia*. Bandung: Alfabeta
- Pavletic, D., Sokovic, M., Paliska, G. (2008). Practical Application of Quality Tools. *International Journal of Quality Research*, 2 (3)
- Rivai, Veithzal. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Remaja Rosdakarya
- Rivai & Sagala, Ella Jauvani. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Grafindo Pustaka

- Riyanto, Bambang. (2010). *Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan* (Ed. ke-4). Yogyakarta: BPFE
- Rustam, Bambang Rianto. (2017). *Manajemen Risiko: Prinsip, Penerapan dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat
- Sinambela, Lijan Poltak. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Stefanny, Margareth dan Ratih Indriyani. (2013) Pengelolaan dan Pengembangan Usaha Furniture pada Aspek Pemasaran CV Megahtama Cemerlang. *AGORA*, 1 (1)
- Subekhi, Akhmad & Jauhar, Mohammad. (2012). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prestasi Pustakarya
- Supriyono, R.A. (2001). *Akutansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian Biaya Serata Pembuatan Keputusan* (Ed. ke-2). Yogyakarta: BPE
- Suryana, Yuyus dan Kartib Bayu. (2011). *Kewirausahaan: Pendekatan Karakteristik Wirausaha Sukses*. Jakarta: Kencana
- Susilowati. (2016). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Volume Penjualan Feminime Hygine Sirih pada PT Romos Inti Kosmetik Surabaya. *Jurnal Lentera*, 14 (2), 243-264
- Tjiptono, Fandy. (2008). *Strategi Pemasaran* (Ed. ke-3). Yogyakarta: Andi
- Wati, Lela Nurlaela & Ahmad, Darda. (2012). Manajemen Risiko Bisnis. *Jurnal EKOBIS, Ekonomi Bisnis dan Manajemen*, I (4), 255-267