

Kajian Pengembangan Usaha IKM Pangan Komoditas Roti dan Kue di Kota Bogor (Studi Kasus Brownies Elsari, Bogor)

The Bogor's Cake and Bakery Small-Medium Industries Development Analyses
(Elsari Brownies and Bakery Bogor Case Study)

Ade Hendar Purnawan^{*1}, W.H. Limbong² dan Sri Hartoyo³

¹Bawasda Kota Bogor

²Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi Manajemen, Institut Pertanian Bogor

³Departemen Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi Manajemen, Institut Pertanian Bogor

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis prospek industri kecil menengah, terutama toko roti yang terletak di Bogor. Industri kecil umumnya masih memiliki masalah yang sama, ketika membutuhkan kredit dari bank untuk investasi. Penelitian ini menganalisis industri kecil dengan melakukan studi kasus di Elsari Brownies dan Bakery Bogor. Ada empat kriteria investasi yang harus dihitung atau dianalisis, yaitu *Net Present Value* (NPV), *Internal Rate of Return* (IRR), *Benefit/Cost* (B/C) *ratio*, dan *Payback Period* (PBP). Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai-nilai dari empat kriteria investasi NPV positif, yaitu nilai dan nilai IRR masing-masing adalah Rp113.236.973 dan 66,81%, sedangkan B/C ratio 1,45 nilai kali dan PBP adalah 31,69 bulan. Namun dalam keadaan lancar dimana tidak ada produk yang terbuang dari pengembalian, hasil analisis terhadap keempat kriteria tersebut memperlihatkan bahwa usaha ini sangat menguntungkan yaitu bila dilihat dari nilai NPV sebesar Rp267,157,761, IRR sebesar 132,35%, *Payback Period* 18,4 bulan dan B/C *ratio* sebesar 2,21 kali. Hasil dari analisa sensitivitas menunjukan bahwa faktor penurunan penjualan brownies mempunyai efek lebih berarti dibandingkan dengan pengaruh faktor peningkatan harga bahan baku. Tetapi bila kedua faktor terjadi pada saat yang bersamaan akan menyebabkan pengaruh lebih buruk dibandingkan bila hanya salah satu faktor terjadi. Selain masalah tersebut, penelitian juga menganalisa masalah-masalah lainnya yang dihadapi oleh industri kecil Elsari Brownies & Bakery. Dari hasil kuesioner diberikan kepada konsumen brownies Elsari memperlihatkan 60% konsumen merasa cukup puas terhadap produk brownies Elsari dan 36% konsumen merasa puas dengan produk ini. Tujuh puluh empat persen (74%) dari konsumen menyatakan bahwa harga brownies cukup murah dan 50% konsumen mengatakan produk ini cukup lezat. Langkah selanjutnya dilakukan analisis *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, dan *Threats* (SWOT). Matriks IE (Internal-Eksternal) menunjukkan bahwa industri ini berada dalam sel kelima. Dari hasil tersebut industri kecil Elsari direkomendasikan menjalankan strategi *hold and maintain*. Strategi yang tepat untuk sel kelima adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Industri Kecil Elsari sebaiknya melakukan strategi penetrasi pasar, yaitu memperluas wilayah jaringan pemasaran dengan sasaran utama pada tempat-tempat yang sudah dikenal sebagai tempat wisata kuliner terpilih dan di daerah wisata di luar Bogor, dengan cara menjalin kerjasama dengan counter yang telah ada di tempat tersebut atau membuka cabang baru. Strategi pengembangan produk yang disarankan adalah memperbanyak produk kue kering/brownies kering (broker).

Kata kunci: analisis sensitivitas, kriteria investasi, strategi

ABSTRACT

This research is aimed to analyze the prospect of small-medium bakery industry, especially that is located in Bogor. The small industries generally still have the same problem when they need credit from the bank for their investment. This research will analyzed these small industries by doing a case study in Elsari Brownies and Bakery Bogor. There are four investment criteria to be calculated or analyzed. They are NPV, IRR, B/C ratio and PBP. The results show that the values of four investment criteria are positive i.e. NPV value and IRR value respectively is Rp113.236.973 and 66.81%, meanwhile B/C ratio value is 1.45 times and Payback Period is 31.69 months. But at normal/liquid condition which there is no wasted product causing by sales return, the analyses result show that to invest in this industry is very reasonable. At that condition the value of NPV is Rp267,157,761, IRR value's is 132.35%, PBP is 18.4 months and B/C ratio is 2.21 times. As the results of sensitivity analyses, the decreasing of brownies sales factor has significant effect rather than the influence of the increasing of brownies raw materials price factor. But if both factors are happened at the same time, it will cause worst effect than if each factors occurred. The research is also to analyze the problems faced by the Elsari Brownies & Bakery industry. Firstly, the

Korespondensi:

*) Jl. Pahlawan Blok 144, Bogor ; e-mail: ahpurnawan@yahoo.com

questionnaires are given to Elsari brownies customers. The result shows that 60% of respondents feel to be satisfied enough with this product (Elsari brownies) and 36% of respondents are satisfied with this product. 74% of respondents said that the brownies price is cheap enough and 50% of respondents say that this product is delicious enough. Finally, the SWOT analyzed is to be done. The Internal-External Matrix shows that this industry is in fifth cell. The result recommends the Elsari industry to do the hold and maintain strategy. The appropriate strategies for fifth cell are market penetration and product development. Elsari should do the following strategy for market penetration: widening market network into well known-food restaurant and tourism places that located at outside Bogor as marketing main target, by making relationship with existing counters at those places or build a new branch. The appropriate strategy for product development is making more 'broker' product.

Key words: investment criteria, sensitivity analyses, strategy

PENDAHULUAN

Adanya krisis global dengan episentrum Amerika Serikat telah membawa dampak pada perekonomian dunia, termasuk Indonesia. Imbas krisis tersebut di Indonesia mulai terasa, terutama menjelang akhir 2008. Di tengah kondisi perekonomian Indonesia tersebut, masih terdapat perusahaan yang mampu bertahan di antaranya adalah industri roti dan kue kering. Di berbagai kota besar di Pulau Jawa, pada umumnya perusahaan roti dan kue masih dapat menjalankan usahanya, walaupun dengan mengurangi volume produksi.

Peluang pengembangan usaha industri roti dan kue tidak terlepas dari analisis permintaan dan penawaran produk tersebut. Kondisi ekonomi makro dan perubahan dari konteks negara agraris lambat laun menjadi negara industri/jasa secara nyata akan mengubah pola kehidupan masyarakat, termasuk perubahan pola makan dan perubahan perilaku kerja sebagian besar masyarakat.

Beberapa perusahaan mengurangi volume produksinya pada saat krisis ekonomi melanda Indonesia sekitar pertengahan 1997 hingga awal 1999. Pengurangan produksi tersebut disebabkan peningkatan harga bahan baku roti yang terlalu drastis, sehingga mengakibatkan peningkatan biaya produksi dan harga jual produk. Sejak terjadi krisis ekonomi pada 1997 hingga awal 1999, industri roti dan kue melakukan pengurangan produksi 30%-60%. Namun pada pertengahan tahun 1999, mulai terjadi peningkatan produksi sesuai dengan peningkatan permintaan.

Industri Roti dan Kue di samping mengalami pengaruh kondisi perekonomian, secara alamiah juga mengalami persaingan di antaranya. Industri kecil (IK) yang terlibat dalam pembuatan industri makanan cukup banyak, dimana terdapat penambahan jumlah IK formal dari 180 pada tahun 2006 menjadi 193 pada tahun 2007, atau terjadi peningkatan 7,2%. Untuk industri makanan informal terjadi kenaikan 1,94%, yaitu dari 979 unit pada tahun 2006 menjadi 998 unit pada tahun 2007, serta terdapat 40 IK formal yang bergerak pada pembuatan roti dan kue di Kota Bogor, dimana kapasitas produksi per tahun dan nilai investasi dari IK tersebut bervariasi.

Industri kecil Elsari bergerak di bidang pangan komoditas Roti dan Kue dengan produk utama berupa *brownies* dan *bakery*. Usaha ini dimulai sejak bulan Oktober tahun 2003 dengan jalan berjualan secara keliling dari satu rumah ke rumah lainnya (*door to door*) dengan modal awal Rp3 juta rupiah. Pada tahun 2003 awal usaha, kapasitas produksi masih berjumlah 600 boks per bulan, sedangkan pada tahun 2008 IK Elsari telah mampu memproduksi sekitar 6000 boks per bulan.

Untuk dapat berkembang menjadi perusahaan yang lebih besar dan untuk menghadapi persaingan dari usaha sejenis, maka IK Elsari memerlukan suatu strategi pengembangan usaha, demikian pula untuk kemudahan memperoleh kredit dari bank, diperlukan perhitungan analisa kelayakan bisnis. Analisa kelayakan bisnis juga merupakan salah satu *input* untuk menyusun strategi pengembangan usaha.

Tujuan dari kajian adalah (1) melakukan analisa kelayakan bisnis dan (2) melakukan analisa faktor internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi strategi perkembangan perusahaan (menganalisa hambatan-hambatan/kendala utama yang dihadapi IK Elsari (kelemahan, kekuatan, peluang dan ancaman).

METODOLOGI

Kajian dilakukan di IK Elsari Jl. Pondok Rumput 18 RT 03/RW 11, Kecamatan Tanah Sareal Kota Bogor. Waktu penelitian dimulai pada bulan Desember 2008 hingga pertengahan bulan Januari 2009 dilanjutkan kembali dari bulan Maret 2009 hingga bulan Mei 2009 dengan waktu selama 4,5 bulan

Data yang digunakan dalam kajian ini berupa data primer yang diperoleh dari IK Elsari, sebagian besar (mayoritas) merupakan hasil wawancara dengan pemilik dan bagian pemasaran Elsari, serta Disperindagkop Kota Bogor, baik berupa wawancara secara terarah menggunakan kuesioner, maupun wawancara secara lisan. Data sekunder diperoleh dari Disperindagkop Kota Bogor untuk melihat ruang lingkup secara keseluruhan pada tingkat kota dan investasi IKM di antaranya di Kota Bogor yang meliputi klasifikasi jenis usaha, pertumbuhan/penambahan

jumlah IKM/UMKM tahun 2006 dan 2007, jumlah IKM Pangan Komoditas Roti-Kue, nilai investasi, data industri kecil sejenis yang dapat menjadi pesaing serta pembinaan IKM yang telah dilakukan oleh Disperindagkop Kota Bogor termasuk di dalamnya mengikutsertakan IKM pada pelatihan-pelatihan pada instansi terkait.

Metode penarikan contoh dilakukan menggunakan metode *convenient sampling*, di mana para responden memberikan data dan informasi secara sukarela (Agung, 2005). Jumlah kuesioner yang disebar sebanyak 65 buah di mana yang mengembalikan kuesioner sebanyak 55 responden dan diambil contoh sebanyak 50 responden dari 55 responden yang menjawab tersebut. Kuesioner dibuat dalam skala Likert. Penyebaran kuesioner dilakukan di tiga *counter* di Kota Bogor, yaitu di *counter* Venus Bangbarung, *counter* Venus Pajajaran (lokasi di dekat Toko/factory outlet B-BOS dan seberang BNI Pajajaran), dan *counter* RM Gepuk Karuhun.

Analisis NPV, IRR, B/C *ratio*, dan PBP akan dilakukan pada industri kecil brownies Elsari. Analisis PBP, IRR, NPV, dan B/C *ratio* tersebut akan digunakan untuk menganalisis kelayakan bisnis industri kecil brownies Elsari, serta analisis sensitivitas terhadap perubahan penurunan penjualan 2%, 4%, dan 6%; kenaikan penjualan 2%, 4% dan 6% serta perubahan kenaikan harga bahan baku 2%, 4%, 6%, 8%, 10% dan 15% dari kondisi sekarang Elsari.

Untuk keperluan strategi pengembangan usaha maka diperlukan analisis SWOT (Rangkuti, 2008), yaitu analisis yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Model yang dipakai terdiri dari Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE), Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE), Matriks Internal Eksternal (IE), dan Matriks SWOT (David, 2005). Penentuan bobot pada matriks IFE dan EFE dilakukan dengan metode AHP sesuai Martianto (2004). Penentuan keputusan strategi dilakukan dengan matriks *Quantitative Strategic Planning* (QSP).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik pelanggan

Sebagian besar konsumen adalah perempuan (64%). Hal ini berkaitan dengan jenis barang yang diteliti berupa kue/brownies (makanan) di mana yang berbelanja umumnya adalah wanita dan adanya peran seorang isteri di dalam rumah tangga di dalam menyiapkan hidangan makanan bagi keluarga. Sebagian besar dari konsumen mempunyai status menikah (66%), pelanggan yang telah menikah (suami/isteri) umumnya membeli brownies dua kali, atau lebih dalam sebulan.

Konsumen mempunyai tingkat pendidikan SLTA 44%, tingkat pendidikan Diploma/Akademi dan Sarjana masing-masing 28% dan 24%, sisanya berpendidikan SLTP 2% dan Pascasarjana 2%. Namun bila dikelompokkan, konsumen yang telah mengecap pendidikan di perguruan tinggi (54%) dan tidak/belum sebanyak 46%.

Pekerjaan konsumen terbanyak berasal dari kalangan pegawai swasta (38%), diikuti oleh pegawai negeri (26%). Peringkat selanjutnya adalah ibu rumah tangga (16%), wirausaha (14%), pelajar/mahasiswa (4%), dan pensiunan (2%). Dengan demikian, pelanggan Elsari sebagian besar berasal dari kalangan pegawai (64%). Hal ini perlu mendapat perhatian dari pihak manajemen Elsari di dalam merencanakan penjualan produknya.

Pelanggan Elsari terbanyak mempunyai pendapatan dalam sebulan Rp1 juta-Rp2 juta (42%). Namun apabila kelompok pendapatan dibagi menjadi kelompok pendapatan di bawah Rp2,53 juta, kelompok menengah dengan pendapatan diantara Rp2 juta-Rp5 juta dan kelompok pendapatan di atas Rp5 juta, maka akan didapat masing-masing persentase 52%, 38%, dan 10%. Dilihat dari hasil tersebut, mayoritas pelanggan Elsari, terutama berasal dari kelompok menengah ke bawah (pendapatan sampai dengan Rp5 juta). Bila dikaitkan dengan tujuan pemilik Elsari yang menginginkan produk Elsari ditujukan bagi kalangan menengah, namun dapat dijangkau oleh kalangan bawah, maka tujuan tersebut tercapai. Dengan demikian, harga produk masih dapat diterima di kalangan menengah ke bawah.

Namun demikian, kelompok berpendapatan Rp1 juta dan Rp2 juta merupakan pelanggan dominan Elsari, yaitu mencapai 42% yang sudah seharusnya mendapatkan perhatian manajemen Elsari, terutama bila akan melakukan kebijakan menaikkan harga.

Sebagian besar konsumen (74%) berpendapat bahwa harga brownies Elsari cukup murah. Dengan demikian, maka harga jual produk masih aman dan masih dapat diterima namun manajemen Elsari tetap harus berhati-hati di dalam menaikkan harga, karena dikhawatirkan bila pendapat konsumen bergeser menilai produk menjadi 'mahal', mereka akan memilih produk lain yang lebih kompetitif atau beralih membeli produk substitusi.

Sebanyak 30% konsumen pelanggan Elsari mempunyai pengeluaran rata-rata per bulan lebih dari Rp2 juta, 28% konsumen mempunyai pengeluaran antara Rp500 ribu-Rp1 juta. Konsumen yang mempunyai pengeluaran rata-rata per bulan antara Rp1,5 juta-Rp2 juta sebanyak 18%, konsumen dengan pengeluaran bulan antara Rp1 juta-Rp1,5 juta sebanyak 16%, dan yang mempunyai pengeluaran di bawah Rp0,5 juta sebanyak 8%.

Bila diperhatikan, pelanggan Elsari yang mempunyai pengeluaran lebih dari Rp1,5 juta

sebanyak 48%, maka dapat menjadi pangsa pasar potensial bagi industri kecil Elsari. Industri kecil Elsari harus berupaya bagaimana agar kelompok ini membelanjakan biaya pengeluaran yang biasanya digunakan untuk membeli konsumsi kue merk lain digunakan untuk membeli lebih banyak produk Elsari, salah satunya dengan melakukan promosi kepada kelompok ini dan melakukan pengembangan produk serta membuat kreasi/inovasi baru, sehingga pelanggan memiliki banyak pilihan dan merasa tertarik untuk membeli salah satu produk Elsari.

Keragaman dan variasi produk dinyatakan cukup beragam (48%), 32% beragam, dan 14% kurang beragam. Namun demikian, yang menyatakan 'cukup beragam' dan 'kurang beragam' jumlahnya cukup banyak (62%), sehingga Elsari diharapkan menghasilkan lebih beragam produk lagi.

Tanggapan pelanggan terhadap produk

Sebanyak 44% Konsumen berpendapat bahwa *brownies* Elsari memiliki citarasa yang lezat dan 50% konsumen menyatakan cukup lezat. Sisanya (4%) menyatakan citarasa *Brownies* Elsari sangat lezat dan 2% menyatakan kurang lezat. Kecenderungan tanggapan konsumen 94% berada pada kisaran pendapat 'lezat' dan 'cukup lezat', berarti citarasa kelezatan *brownies* Elsari sudah cukup baik, sehingga perlu dipertahankan. Dari perhitungan tingkat kinerja maka *citarasa* produk Elsari sudah di atas rata-rata.

Bila dibandingkan dengan *brownies* merk lainnya, maka jumlah konsumen yang menyatakan *brownies* Elsari cukup/sama lezat sebanyak 62%, 32% menyatakan *brownies* Elsari lezat dan sisanya (4%) menyatakan sangat/lebih lezat dibandingkan dengan *brownies* merk lainnya, sedangkan 2% menyatakan kurang lezat dibandingkan dengan *brownies* merk lainnya. Dengan demikian, industri kecil Elsari harus lebih meningkatkan kelezatan produknya, karena lebih dari setengah konsumen (62%) menyatakan *brownies* Elsari cukup, atau sama lezatnya dengan produk sejenis lainnya, sehingga masih ada kemungkinan pelanggan *brownies* Elsari memilih produk sejenis merk lainnya. Data dapat diperoleh dengan cara melakukan riset pasar untuk mengetahui citarasa yang diinginkan pelanggan dan menampung informasi balik yang dikeluhkan pelanggan untuk dievaluasi. Dari perhitungan tingkat kinerja, maka kelezatan *Brownies* Elsari dibandingkan produk lain masih di bawah rata-rata.

Aroma *brownies* Elsari dinilai harum oleh lebih dari setengah jumlah konsumen (56%) dan 38% menyatakan cukup harum. Hasil survei memperlihatkan tanggapan konsumen atas aroma *brownies* Elsari sudah baik dan harus tetap dipertahankan. Dari perhitungan tingkat kinerja maka *aroma* produk Elsari berada di atas rata-rata.

Ukuran *brownies* Elsari dibandingkan dengan ukuran *brownies* merk lain, mayoritas konsumen menyatakan sama besar (74%). Konsumen yang menyatakan 'sedikit lebih besar' dan yang menyatakan 'sedikit lebih kecil' persentasenya sama (12%), yang menyatakan lebih besar 2% dan tidak ada yang menyatakan lebih kecil. Bila dilihat dari sisi besarnya ukuran produk, maka ukuran yang dihasilkan selama ini sudah mencukupi. Namun apabila pihak manajemen memandang perlu diubah karena suatu alasan, misalnya untuk meningkatkan daya saing (ukuran *brownies* diperbesar atau sebaliknya), misalnya karena faktor bahan baku yang meningkat, sehingga perlu mengurangi sedikit ukuran kue dengan pertimbangan harga masih tetap terjangkau.

Dari perhitungan tingkat kinerja, *ukuran* produk Elsari berada di bawah rata-rata tingkat kinerja lainnya, sehingga faktor ini dapat menjadi prioritas rendah, bila konsumen tidak terlalu memperhatikan hal tersebut dan menjadi prioritas utama, bila ternyata konsumen menginginkan ukuran lebih besar.

Mengenai daya tahan produk, 54% konsumen menyatakan daya tahan *brownies* Elsari baik, 36% konsumen menyatakan cukup baik, dan 6% menyatakan sangat baik, serta 4% yang menyatakan daya tahan *brownies* Elsari kurang baik. Hal ini menunjukkan daya tahan produk Elsari telah mengalami perbaikan dan harus tetap dipertahankan. Namun demikian, harus diwaspadai kejadian di tahun 2005, dimana daya tahan produk menurun drastis dan banyak mengalami retur (pengembalian produk dari *counter* penjualan).

Pendistribusian pada hari yang tepat dapat menjadi suatu pertimbangan bagi pihak manajemen, sehingga diharapkan produk dapat cepat terserap pasar dalam waktu yang tidak terlalu lama. Pendistribusian dilakukan sedemikian rupa, sehingga produk dapat tersedia pada hari-hari di mana biasanya ramai terjadi transaksi pembelian. Umumnya terjadi pada hari Jum'at sore sampai dengan hari Minggu yang merupakan waktu puncak pembelian (*peak day*) dalam seminggu.

Perilaku Pembelian dan Pemasaran Produk

Dilihat dari jumlah konsumen, pelanggan yang bekerja di kantor 64% dari kalangan pegawai negeri dan swasta. Kecuali pada hari Sabtu dan Minggu, pada hari kerja waktu untuk berbelanja bagi kelompok ini terbatas pada saat jam istirahat kantor dengan waktu terbatas dan pada saat pulang kantor. Hal ini harus mendapat perhatian dari pihak Elsari, yaitu menempatkan produk pada lokasi-lokasi *counter* strategis dan mudah dicapai. Tempat lain yang dapat dipertimbangkan adalah rumah makan atau tempat yang sering dikunjungi karyawan pada saat makan siang. Untuk menampung kemungkinan

karyawan membeli setelah pulang kerja, maka sebagian produk sebaiknya ditempatkan pada *counter-counter* yang masih buka beberapa jam setelah jam pulang kantor.

Apabila dilihat dari hasil survei, hasil tersebut memperlihatkan 18% konsumen merasa sangat mudah mendapatkan produk, 44% merasa mudah memperoleh *brownies* Elsari, dan 38% menyatakan cukup mudah memperoleh *brownies* Elsari. Bahkan 18% menyatakan sangat mudah memperoleh produk tersebut. Hasil survei ini memperlihatkan bahwa produk Elsari dapat diperoleh dengan mudah oleh pelanggannya, maka harus dipertahankan. Dari perhitungan tingkat kinerja, faktor kemudahan memperoleh produk berada di atas rata-rata.

Tanggapan konsumen terhadap tempat pembelian yang sering dilakukan, umumnya membeli *brownies* Elsari di *counter/toko* (60%). Bila dilihat dari kebiasaan dan perilaku pembeli, umumnya konsumen membeli secara tidak menentu (68%) dan 82% konsumen telah membeli lebih dari dua kali *brownies* Elsari. Frekuensi pembelian yang tidak menentu dalam satu bulan disebabkan kurangnya promosi yang dilakukan, atau target pemasaran masih pada golongan ekonomi menengah, di mana kemungkinan membeli *brownies* lebih dari dua kali sebulan kurang dimungkinkan, karena terbentur pada kebutuhan lain yang lebih utama.

Berdasarkan hasil survei, informasi yang didapatkan pertama kali berasal dari teman (38%), coba-coba (34%), marketing Elsari (20%) dan saudara/kerabat keluarga (8%). Sebagai catatan, marketing Elsari hanya mendapatkan 20% dan perilaku seperti disebutkan di atas 68% konsumen masih membeli secara tidak menentu, sehingga marketing Elsari ditingkatkan.

Bentuk kemasan *brownies* Elsari menurut 56% konsumen kemasan tersebut praktis dan menarik, serta 36% menyatakan cukup praktis dan menarik. Dengan demikian, desain kemasan produk Elsari yang telah ada sekarang dapat terus dipertahankan.

Merk Elsari menurut 40% konsumen sudah sangat dikenal (6%) dan dikenal (34%). Konsumen yang menyatakan merk Elsari cukup dikenal (rata-rata) sebanyak 48% dan 2% menyatakan baru mengetahui produk Elsari. Hal ini merupakan suatu tantangan bagi pemilik dan marketing Elsari untuk mengenalkan produknya kepada masyarakat. Dari perhitungan tingkat kinerja, faktor *Merk* berada di bawah rata-rata.

Tanggapan konsumen atas promosi yang dilakukan, 44% konsumen menyatakan sedang/biasa saja, maka Elsari diharapkan meningkatkan promosi dan iklan. Dari perhitungan tingkat kinerja, faktor promosi berada di bawah rata-rata. Label halal menurut 56% konsumen sangat penting, maka label tersebut harus terus dipertahankan ada pada kemasan Elsari. Hasil perhitungan tingkat kinerja menunjukkan bahwa faktor Label Halal berada di atas nilai rata-rata.

Tingkat Kepuasan Pelanggan

Mengenai kepuasan membeli produk, 60% konsumen menyatakan cukup puas, sehingga menjadi tantangan meningkatkan *rating* kepuasan membeli produk *brownies* Elsari menjadi 'puas'. Hasil perhitungan tingkat kinerja menunjukkan faktor kepuasan membeli produk masih berada di bawah nilai rata-rata.

Pelayanan karyawan dalam melayani konsumen, 44% menyatakan pelayanan cukup ramah/sopan dan 40% menyatakan ramah/sopan, 16% menyatakan sangat ramah dan sopan. Keramahan dan kesopanan karyawan ini diharapkan dapat dipertahankan dan akan lebih baik bila dapat ditingkatkan. Hasil perhitungan tingkat kinerja menunjukkan faktor keramahan dan kesopanan karyawan berada di atas nilai rata-rata. Kepuasan pelanggan perlu ditingkatkan, atau minimal dipertahankan, karena menurut konsumen terdapat produk sejenis yang merupakan saingan terdekat *brownies* Elsari, di antaranya *brownies* Amanda (72%), Kartika Sari (16%), dan lainnya (6%).

Hal yang dapat dipertimbangkan untuk mendapat perhatian dari IK Elsari adalah penentuan harga produk, lebih meningkatkan kelezatan produk dibandingkan produk sejenis lain, ukuran *brownies*, peningkatan promosi, lebih mengenalkan *merk* pada khalayak, menciptakan lebih banyak keragaman dan variasi produk, serta meningkatkan kepuasan pelanggan dalam membeli produk.

Analisis Kelayakan Usaha

Aspek Keuangan

a. Biaya Investasi Awal dan Aset Elsari

Pada awal usaha IK Elsari mempunyai modal Rp3 juta rupiah sebagai modal awal usaha. Modal tersebut diinvestasikan dalam bentuk aset/barang berupa peralatan untuk keperluan produksi dan perlengkapan kantor. Dengan investasi tersebut dapat dihasilkan produk *brownies* 600 box per bulan. Sistem pemasaran masih *door to door* dari satu kompleks perumahan ke kompleks perumahan lainnya.

b. Jumlah produksi per tahun

Pada tahun 2004, data penjualan tercatat hanya pada bulan Oktober-Desember, Asumsi produksi Elsari pada bulan Januari dianggap masih berproduksi 600 boks per bulan dan setiap bulan diasumsikan naik 300 boks/bulan, sehingga pada bulan September 2004 jumlah *brownies* yang diproduksi berjumlah 3000 box per bulan. Diasumsikan juga jumlah produksi dianggap sama dengan jumlah penjualan. Tahun 2008 angka produksi sebesar 70.952 boks didapat dari nilai pendapatan Elsari tahun 2008 sebesar Rp1.546.753.600 per tahun dibagi dengan harga penjualan per boks senilai Rp21.000/boks untuk harga *counter* dan harga normal Rp25.000/boks pada counter Elsari di

Pondok Rumput, dimana 80% dari produk Elsari disebar ke *counter-counter* dan 20% merupakan penerimaan dari *counter* Elsari.

Asumsi tersebut diambil berdasarkan keterangan pemilik Elsari bahwa penambahan tenaga kerja setiap bulan bertambah satu orang sehingga jumlah karyawan pada akhir tahun 2004 berjumlah 10 orang (untuk analisis diambil 6 orang, yaitu pada tengah tahun) dan pernyataan dari pemilik Elsari bahwa pada bulan-bulan tersebut di tahun 2004 jumlah produksi telah mencapai 2.000-2.500 *box* per bulan.

Untuk tahun 2008, angka produksi 70.952 *box* diperoleh pendapatan Elsari tahun 2008 sebesar Rp1.546.753.600 per tahun dibagi dengan harga penjualan per boks senilai Rp21.000/boks untuk harga *counter* dan harga normal Rp25.000/boks pada *counter* Elsari di Pondok Rumput, dimana 80% dari produk Elsari disebar ke *counter-counter* dan 20% merupakan penerimaan dari *counter* Elsari.

c. Definisi Kondisi Sekarang dan Kondisi Lancar Penjualan Elsari

Kondisi penjualan Elsari saat ini mengalami hambatan berupa adanya produk terbuang akibat tidak laku di pasar dan menjadi sampah. Tingkat produk yang terbuang ini (*wasted product*) berkisar 6%-8% dari produk yang dihasilkan. Kondisi Elsari menjadi lebih baik setelah diciptakan *brownies* kering (*broker*).

Apabila faktor *wasted product* dari retur penjualan (*sales return*) ini tidak ada, atau sama dengan nol dalam perhitungan, sementara faktor-faktor lainnya tetap (*spoiled goods* tetap dihitung 2%, dll), maka kondisi ini disebut 'kondisi lancar' dengan pertimbangan, bahwa hal tersebut sebenarnya merupakan kendala yang dapat diatasi, misalnya meng-upayakan perputaran penjualan yang lebih cepat, sistem penjualan secara *cash* dan lain-lain.

Pada kondisi lancar, *spoiled goods* dari produk hasil pabrikasi masih dipertimbangkan sehingga perhitungan menjadi lebih realistis. Pada contoh kasus dimana Elsari mendapat pesanan yang pasti dan dibayar secara tunai, maka dalam kondisi tersebut *wasted product* otomatis menjadi tidak ada, namun faktor kemungkinan adanya kegagalan pada saat pembuatan (*spoiled goods*) masih tetap ada.

d. Besarnya Laba dan Biaya Pajak

Pada tahun 2003 keuntungan bersih Elsari Rp3 juta (9,8% dari nilai penjualan), dengan kecenderungan nilai omzet meningkat, namun menurun apabila dihitung terhadap persentase penjualan. Pada tahun 2008 keuntungan bersih Elsari Rp54 juta atau 3,79% dari nilai penjualan. Pada 'kondisi lancar', proyeksi keuntungan bersih Elsari pada tahun 2003 dengan keuntungan bersih Elsari Rp3 juta (9,8%) dan pada tahun 2008 keuntungan bersih sekitar Rp117,7 juta atau berkisar

7,76% dari nilai penjualan. Berdasarkan Peraturan Pajak Tahun 1994, besarnya 10% untuk Rp10 juta pertama, 15% untuk Rp40 juta berikutnya dan 30% untuk sisa laba berikutnya

e. Analisis BEP

Hasil perhitungan diperoleh nilai BEP untuk tahun 2003 sebesar Rp22,272,897, yaitu setelah terjual 1310 boks *brownies* Elsari. Sedangkan untuk tahun 2008 didapat nilai BEP Rp965,861,660, yaitu setelah menjual 45.993 boks *brownies* Elsari. Untuk kondisi lancar, nilai BEP sama dengan kondisi sekarang, karena nilai BEP ditujukan untuk mencari berapa jumlah produk yang harus terjual, sehingga nilai penjualan sama dengan nilai biaya yang dikeluarkan untuk memproduksi jumlah tersebut, sehingga *wasted product* tidak ikut dihitung.

f. Analisis NPV dan IRR

Analisis NPV untuk produksi *brownies* Rp113.236.973 dan nilai IRR sebesar 66,81%. Tingkat diskonto diambil 20%, yaitu berdasarkan tingkat bunga pinjaman bank 15%-16%. Analisa NPV untuk kondisi lancar Rp267.157.761, atau nilai NPV di atas angka nol (*positif*), sehingga menguntungkan; dan nilai IRR 132,35%, jauh di atas bunga deposito Bank yang hanya di bawah 10%, sehingga investasi ini sangat menarik bila permasalahan penjualan dan *wasted product* dapat diatasi.

g. Analisis PBP dan B/C Ratio

Untuk kondisi sekarang Elsari, PBP tercapai setelah 31,7 bulan (2,64 tahun) sedangkan untuk *Discounted Payback Period* dicapai 33,8 bulan (2,82 tahun). Nilai *B/C Ratio* 1,45 lebih besar dari 1,0, sehingga dianggap menguntungkan (lebih besar dari satu). Analisis PBP untuk produksi *brownies* Elsari dalam kondisi lancar memperlihatkan bahwa usaha tersebut akan kembali modal dalam waktu 18,4 bulan (1,53 tahun), namun bila *discount factor* (DF) ikut diperhitungkan dengan menganggap DF 20%, pengembalian modal baru tercapai dalam waktu 18,5 bulan (1,54 tahun). Hasil analisis *B/C Ratio* pada kondisi normal/lancar didapat nilai 2,21, dimana perbandingan jumlah *present value* dari arus kas operasional 2,57 kali lebih besar dari nilai investasi. Dengan nilai *B/C ratio* lebih besar dari 1, maka usaha ini menguntungkan bila masalah penjualan dan *wasted material* diatasi.

h. Kesimpulan

Hasil perhitungan untuk kondisi Elsari sekarang diperoleh empat nilai kriteria investasi berada di atas persyaratan, yaitu NPV Rp113.236.973 dan nilai IRR 66,81%, PBP dicapai pada 2,64 tahun dan *B/C ratio* 1,45 kali. Dengan demikian usaha *brownies* IK Elsari adalah layak. Apabila permasalahan penjualan dan *wasted product* teratasi, maka berdasarkan empat kriteria investasi yang

dihitung, NPV Rp267.157.761, IRR 132,35%, PBP selama 18,4 bulan, dan B/C ratio 2,21, maka usaha ini menjanjikan/layak.

i. Analisis Sensitivitas

Analisa sensitivitas menghitung pengaruh dari naiknya bahan baku 2%, 4%, 6%, 8%, 10%, dan 15% dari kondisi Elsari sekarang; turunnya penjualan 5%, 10%, dan 15% yang diikuti dengan (berubah menjadi) penambahan *wasted product* akibat dari retur penjualan 5%, 10%, dan 15% dari turunnya penjualan tersebut.

Analisis pengaruh penurunan dan penambahan penjualan dari kondisi Elsari sekarang sebagai titik awal, dimana Elsari pada saat ini mengalami *wasted product* dari retur 6-8%. Analisis sensitivitas tersebut dilakukan untuk kenaikan penjualan 2%, 4%, dan 6% dari kondisi penjualan Elsari sekarang dan analisis sensitivitas untuk penurunan penjualan 2%, 4% dan 6% dari kondisi penjualan Elsari sekarang. Selain itu, dilakukan analisis sensitivitas untuk kondisi kombinasi berikut: (a) kondisi terjadi penurunan penjualan 2% disertai dengan kenaikan bahan baku 2% dan (b) kondisi terjadi penurunan penjualan 4% disertai dengan kenaikan bahan baku sebesar 4%. Semua analisis ini memperlihatkan ketahanan dari Elsari terhadap perubahan yang terjadi dan untuk memperlihatkan apabila hambatan pada Elsari dapat diatasi, yaitu teratasinya masalah penjualan dan *waste product* dari retur/pengembalian, maka usaha ini sangat menguntungkan. Untuk memudahkan dalam uraian, maka kondisi-kondisi tersebut diberi nama Kondisi A, Kondisi B, Kondisi C, Kondisi D, Kondisi E, dan Kondisi F, dengan penjelasan berikut: (a) Kondisi A(x%), yaitu kondisi dimana terjadinya kenaikan bahan baku sebesar x% dari kondisi Elsari sekarang, (b) Kondisi B(x%), yaitu kondisi dimana terjadinya penurunan omzet penjualan x% dari kondisi Elsari sekarang, (c) Kondisi C (x%), yaitu terjadinya penurunan omzet penjualan sebesar x%, (d) Kondisi D (x%), yaitu terjadi kombinasi kenaikan bahan baku x% dan penurunan omzet penjualan x%, (e) Kondisi E, yaitu kondisi dimana tidak terjadi/ ada kenaikan bahan baku dan penurunan omzet penjualan, serta banyaknya *wasted product* dari retur 6%-8% ($\approx 7,4\%$), (f) Kondisi F, yaitu tidak terjadi kenaikan bahan baku dan penjualan berjalan lancar tidak ada retur, sehingga tidak timbul adanya *wasted product* (retur dan *wasted product* = 0%).

Hasil analisis menunjukkan pengaruh dari penurunan penjualan lebih nyata dibandingkan dengan kenaikan bahan baku. Hal ini terlihat pada kondisi terjadinya penurunan penjualan 4% dibandingkan dengan kondisi kenaikan bahan baku 4%. Pada kondisi terjadinya penurunan penjualan 4% (Kondisi B(4%)), nilai

IRR, NPV, PP, dan B/C ratio masing-masing adalah 30,12%, Rp28.409.446, > 63 bulan dan 1,04 kali dibandingkan pada saat terjadinya kenaikan bahan baku 4% (Kondisi 85 A (4%)) dimana nilai IRR, NPV, PP, dan B/C ratio masing-masing adalah 51,90%, Rp79.121.858, >63 bulan, dan 1,28 kali. Kombinasi penurunan penjualan sebesar 4% (Kondisi C) diikuti dengan kenaikan bahan baku 4% membuat penurunan beberapa kriteria investasi turun tajam, IRR turun dari 66,81% pada kondisi sekarang Elsari menjadi 12,65%, NPV turun dari Rp113.236.973 menjadi Rp -12.309.851. Demikian pula dengan B/C ratio menjadi 0,85 kali dari kondisi awal 1,45 kali. PBP pada kedua kondisi tersebut lebih besar dari 63 bulan (waktu pengamatan). Pada kondisi Elsari sekarang (Kondisi E), empat nilai kriteria investasi masih memenuhi syarat, yaitu nilai NPV sebesar Rp113.236.975, IRR 66,81%, PBP dapat dicapai dalam 31,69 bulan (2 tahun 8 bulan), dan B/C ratio 1,45 kali.

Pada kondisi lancar (Kondisi F) menggunakan kriteria investasi di atas, maka semua kriteria memenuhi, yaitu nilai NPV > 0, IRR masih di atas tingkat diskonto, bunga deposito dan BI rate, jangka waktu PBP pendek (kurang dari 2 tahun/24 bulan) dan B/C ratio > 1, sehingga layak untuk menanam investasi pada usaha ini, yaitu bila masalah penjualan, retur dan *wasted product* teratasi. Pada kondisi terjadi penurunan penjualan 6% dari kondisi Elsari sekarang, nilai NPV menjadi negatif. Dari hasil interpolasi, nilai NPV=0 diperoleh pada penurunan penjualan 5,18%. Penurunan penjualan ini mengakibatkan bertambahnya *waste product* dari retur 5,18% karena tidak dapat dimanfaatkan lagi. Kondisi Elsari saat ini telah mempunyai nilai retur 7,4%, sehingga nilai total retur yang sebenarnya terjadi 5,18% ditambah 7,4%, atau 12,58%, dimana retur ini akhirnya menjadi *wasted product*.

Jumlah produk yang terbuang (dalam analisis ini sama dengan jumlah retur, karena retur tersebut tidak dijual kembali, sedangkan barang retur terjadi akibat penurunan penjualan. Dengan demikian persentase produk yang terbuang karena rusak/basi berbanding lurus dengan persentase penurunan penjualan produk yang tidak laku. Dilihat dari Grafik Penurunan Omzet Penjualan, dampak dari penurunan penjualan produk (jumlah persentase *wasted product*) lebih nyata dibandingkan dengan kenaikan harga bahan baku. Gradient Grafik Penurunan Omzet Penjualan lebih curam dibandingkan dengan Grafik Kenaikan Harga Bahan Baku, sehingga perubahan sedikit pada sumbu horisontal (absis) akan menyebabkan sensitivitas lebih tinggi. Namun demikian, kombinasi pengaruh dari penurunan omzet penjualan dan kenaikan harga bahan baku memberikan pengaruh paling nyata dibandingkan dengan kedua grafik lainnya.

Analisis Lingkungan Internal

Keuangan

Awal usaha IK Elsari mempunyai modal usaha Rp3 juta. Dengan berkembangnya usaha IK Elsari, diperlukan modal lebih besar. Modal tersebut didapat dari pinjaman saudara (adik ipar) pemilik Elsari Rp40 juta untuk membeli peralatan dan biaya sewa tempat usaha, serta modal tersebut dikembalikan satu tahun kemudian sejumlah Rp50 juta.

Dana bantuan/pinjaman dari Bank BRI semenjak awal usaha, yaitu memberikan pinjaman Rp10 juta dari Rp50 juta jumlah kredit yang diajukan. Tetapi setelah dalam waktu 8 bulan, kredit pinjaman telah dikembalikan IK Elsari, BRI mulai menaikkan plafon kredit yang diberikan kepada IK Elsari pada pengajuan kredit yang kedua kalinya. Selain dari Bank BRI, Elsari mendapat tawaran kredit dari beberapa bank, seperti BNI, Bank Jabar dan Mandiri. Hal ini menunjukkan indikasi, bahwa pembayaran kredit yang dilakukan Elsari tidak pernah bermasalah (sistem perbankan telah memiliki *database* nasabah bermasalah yang dapat diketahui oleh setiap bank). Kepercayaan dari bank-bank besar tersebut merupakan salah satu kekuatan Elsari, dikarenakan kemampuannya membayar kewajiban kredit tepat waktu, disamping dianggap sebagai suatu peluang untuk mendapatkan modal lebih untuk pengembangan usaha.

Manajemen

IK Elsari telah menerapkan strategi pemasaran secara sederhana, yaitu berada di tangan pemilik Elsari dan juga merencanakan ekspansi pasar. tahun 2004 di Kota Bandung, IK Elsari menerapkan strategi menawarkan sistem pembayaran di belakang dan tidak laku dijual, sehingga *counter* tidak menanggung risiko dan *counter* akan diberi lebih satu *box* bila berhasil menjual 50 *box*.

Strategi pembayaran di belakang tersebut selain terdapat keuntungan, juga mempunyai kelemahan yaitu seringnya dana tertahan di *counter* dalam jangka waktu tertentu, padahal produksi tetap harus berlangsung (defisit kas), sehingga IK Elsari harus meminjam uang/dana ke perorangan berupa dana segar untuk produksi dengan bunga cukup tinggi (3% per bulan).

Pemasaran

Segmen pasar yang dibidik oleh Elsari sebenarnya lebih ke segmen golongan menengah, tetapi diharapkan masih terjangkau oleh golongan bawah, sehingga harga jual tidak dibuat terlalu mahal. Pasar untuk wilayah Bogor masih terbuka luas untuk produk kue *brownies* ini. Seiring dengan bertambahnya jumlah penduduk Kota Bogor, maka pangsa pasar diharapkan meningkat. Selain itu, Kota Bogor yang sering mendapatkan kunjungan wisatawan lokal menjadi keuntungan tersendiri dan menjadi peluang pasar bagi Elsari.

Pemasaran dibagi menjadi pemasaran ke pasar yang baru dan pasar lama yang telah dimasuki. Untuk penjualan di pasar lama biasanya pengiriman didasarkan pada hasil pengalaman tahun lalu, yaitu pada saat-saat tertentu (tanggal 25 s/d 5 setiap bulan), juga di saat lebaran dan libur sekolah, pengiriman ditingkatkan. Pelanggan Elsari berdasarkan Rizki (2011), sebagian besar berusia 17-28 tahun (86%), bekerja sebagai karyawan swasta (88%), berpendidikan SLTA (88%) dan berstatus sebagai ibu (62%)

Distribusi *brownies* di samping dijual sendiri juga pada *counter-counter* yang tersebar di kota Bogor, seperti *counter* Latuye, Gepuk Karuhu, Venus roti unyil dan beberapa toko kue di luar kota, seperti Bandung, Sukabumi, Tangerang, Karawang, Serang, Banten, Merak, Bengkulu, Jambi, dan Bali. Pemasaran melalui sistem *counter* ini dirasakan pemilik sebagai penjualan yang efektif. Pemilihan lokasi *counter* merupakan suatu hal yang harus dipertimbangkan mengingat pelanggan Elsari terbesar adalah pegawai/karyawan.

Promosi tidak langsung terjadi ketika perusahaan diwawancarai surat kabar setempat, seperti surat kabar Radar Bogor, atau dari liputan televisi nasional, seperti TVRI, JakTV, dan dari penyiaran RRI Kota Bogor, serta dimasukkannya dalam Buku "Potensi dan Prospek Kota Bogor", di mana semuanya tidak mengeluarkan biaya. Di samping itu Industri kecil Elsari sering mendapat kunjungan dari industri kecil luar kota sebagai industri kecil yang ditunjuk/dipilih oleh Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Bogor. Atas permintaan Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindagkop) Kota Bogor, IK Elsari turut berpartisipasi mengikutinya antara lain (a) Festival Makanan se-Jawa Barat di Bandung pada bulan Juli 2008; (b) *Indonesian City Expo* di Solo pada bulan Juli-Agustus 2008; dan (c) Pameran Kongres Kebudayaan Indonesia yang menampilkan produk-produk Kota Bogor di mana *Brownies* Elsari merupakan salah satunya. *Event* ini dimanfaatkan Elsari sebagai ajang promosi.

Salah satu alat lain untuk promosi adalah Merk. Melalui Disperindagkop Kota Bogor atas tawaran dari Pemerintah Provinsi Jawa Barat dengan biaya Dirjen Hak Kepemilikan Intelektual (HAKI) Departemen Kehakiman dan Hak Azasi Manusia (HAM), maka IK Elsari telah didaftarkan merknya pada 5 Juni 2008, dan sertifikatnya saat ini telah selesai. Dengan adanya merk, diharapkan Citra Produk Elsari semakin meningkat. Untuk itu, *market research* dilakukan dari adanya penyampaian keluhan pelanggan secara lisan, belum dilakukan sebagai suatu penelitian tersendiri yang terencana.

Mutu produk *brownies* umumnya baik dan bertahan dalam jangka waktu satu hingga dua minggu. Bila dalam jangka waktu kurang dari satu minggu *brownies* telah basi (*buluk*) maka produk tersebut dapat dikembalikan (retur) tanpa harus membayar. Untuk memperpanjang umur produk,

diciptakan produk baru, yaitu Brownies Kering atau sering disingkat menjadi Broker. Daya tahan produk ini lebih lama bisa mencapai satu bulan. Brownies kering Elsari ini sekarang telah ditiru oleh pembuat *brownies* lainnya seperti Kartika Sari Bandung.

Produksi dan Operasional

Pasokan bahan baku IK Elsari di dapat dari dalam dan luar kota. Bahan baku cokelat didatangkan dari Bandung yaitu cokelat Delfi, sedangkan tepung terigu, gula dan telur didapat dari pemasok yang berlokasi di Perumahan Indraprasta Kota Bogor, minyak Tropikal dibeli dari pemasok di daerah Keradenan Bogor.

Lokasi produksi bila dilihat dari tingkat keramaian lalu lintas sebenarnya rendah, sehingga bila digunakan sebagai tempat *counter* kurang menguntungkan. IK Elsari merupakan produsen *brownies* dengan sistem penjualannya melalui *counter-counter* lain dan koperasi, maka hal itu tidak merupakan suatu masalah. Hal yang harus diperhatikan adalah memilih *counter-counter* berlokasi strategik dan ramai dikunjungi.

Dilihat dari siklus produk, produk Elsari berada di antara tahap pertumbuhan dan kematangan/kejenuhan, maka perlu menerapkan strategi yang disesuaikan dengan siklus hidup produk, dengan memperkenalkan produk baru, atau modifikasi produk untuk menggantikan produk-produk lama dan membuka segmen pasar baru.

Research and Development

IIK Elsari belum mempunyai tenaga R&D secara khusus. Pengembangan produk masih dilakukan oleh pemilik Elsari dan isteri. Produk baru terakhir hasil inovasi Elsari adalah Brownies Kering atau Broker. Produk-produk tersebut dipromosikan dari mulut ke mulut kepada pelanggan lama. Hasil Inovasi Elsari selama enam tahun terakhir ini beserta harganya dapat dilihat pada Tabel 1.

Matriks IFE, EFE, dan IE

Matriks IFE dan EFE dihasilkan dari perkalian antara bobot dan rating setiap faktor kunci. Penentuan bobot dan rating didapat dan dari hasil diskusi dengan pemilik perusahaan, serta dari Dinas Perindustrian Kota Bogor yang membawahi bidang industri untuk mengetahui kondisi industri Elsari. Penentuan dua orang pakar tersebut berdasarkan Priatmono (2000), agar mendapatkan hasil akurat dan persepsi perbandingan dua hal. Pemilihan dari hasil perhitungan didapatkan nilai IFE 2,663, sementara matriks EFE 2,552.

Hasil Matriks IFE dan EFE sebelumnya didapatkan nilai IFE 2,663 dan EFE 2,552. Berdasarkan hasil tersebut, terlihat posisi IK Elsari pada Matriks IE berada pada kotak sel V, yaitu pada kotak 'jaga dan pertahankan' (*hold and maintain*).

Tabel 1. Produk inovasi Elsari dan harga (April 2009)

BROWNIES PANGGANG			
COKELAT		BESAR (Rp)	KECIL (Rp)
1	Maises	25.000	13.000
2	Cokelat chips	25.000	13.000
3	Kismis	25.000	13.000
4	Kacang mede	25.000	13.000
5	Keju panggang	26.000	13.500
6	Keju basah/parut	27.000	14.000
7	Kombinasi	26.000	13.500
8	Pisang keju	27.000	14.000
BORJU (SUSU)			
1	Kacang mede	25.000	13.000
2	Keju panggang	25.000	13.500
3	Keju basah/parut	27.000	14.000
BROWNIES KUKUS			
COKELAT			
1	Cokelat chips	27.000	-
2	Kismis	27.000	-
3	Kacang mede	27.000	-
4	Keju basah/parut	28.000	-
5	Pisang keju	28.000	-
6	Maises Kombinasi	27.000	-
7	Ketan hitam	27.000	-
8	Pandan	27.000	-
BROWNIES KUKUS COKELAT			
1	Kacang mede	27.000	-
4	Keju basah/parut	28.000	-
5	Pisang keju	28.000	-
LAIN-LAIN			
1	Lapis legit	32.000	-
2	Lapis Surabaya	30.000	-
3	Pisang bollen	32.000	19.000
4	Pastri	28.000	18.000
5	Brownies kering	-	15.000
6	PP panggang	27.000	-

Analisis Matriks SWOT

Analisis SWOT IK Elsari dapat dilihat pada Gambar 1. Kekuatan (*Strengths*) dan Kelemahan (*Weaknesses*) dicantumkan pada baris (Horizontal), sedangkan peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) pada kolom (vertikal). Analisis SWOT terbagi atas empat alternatif strategi, yaitu SO (*strength-opportunities*), WO (*weaknesses-opportunities*), ST (*strength-threats*), dan WT (*weaknesses-threats*) (David, 2005).

Pembuatan Keputusan Strategi

Analisis SWOT memberikan beberapa strategi yang disarankan dan dengan Matriks QSPM dapat dipilih 2 strategi peringkat teratas kelompok strategi, yaitu (1) Strategi penetrasi pasar, yaitu memperluas wilayah jaringan pemasaran dengan sasaran utama pada tempat-tempat yang sudah dikenal sebagai tempat wisata kuliner terpilih dan di daerah wisata di luar Bogor dengan cara menjalin kerja sama dengan *counter* yang telah ada di tempat tersebut, atau membuka cabang baru; (2) Strategi pengembangan produk terdiri atas memperbanyak produk kue kering/brownies kering ('broker').

<p style="text-align: center;">Faktor Internal</p> <p style="text-align: center;">Faktor Eksternal</p>	<p style="text-align: center;"><u>KEKUATAN (S)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Usaha dijalankan dan dipantau langsung oleh pemilik usaha Produk sudah mempunyai Sertifikat dari Dinas Kesehatan dan Sertifikat Halal dari MUI. Hubungan kekeluargaan antarkaryawan yang baik disertai dengan nilai keagamaan yang kuat. Mendapat tawaran/kepercayaan dari beberapa Bank (BRI, Bank Mandiri, BNI dan Bank Jabar) untuk menambah kredit modal. Usaha telah mempunyai izin Surat Ijin Usaha Perusahaan (SIUP) dari Disperindagkop Kemampuan inovasi dan diversifikasi produk Harga jual produk di bawah harga pasar sehingga bersaing dengan tetap mempertahankan mutu yang baik. Hubungan baik dengan para <i>counter</i> dan pemasok bahan baku Adanya Visi dan Misi Perusahaan yang mempekerjakan karyawan dengan maksud membantu (visi sosial). Pendistribusian produk ke <i>counter</i> dilakukan dengan sistem seleksi untuk meminimalkan terjadinya kemacetan pembayaran. 	<p style="text-align: center;"><u>KELEMAHAN (W)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Tingkat mutu SDM yang masih rendah. Daya tahan produk kadang lebih rendah dari perkiraan Pencatatan administrasi dan keuangan masih sederhana dan terbatasnya tenaga pembukuan Mesin/Peralatan masih sederhana Struktur organisasi masih sederhana
<p style="text-align: center;"><u>PELUANG (O)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Banyaknya wisatawan lokal yang berkunjung ke Kota Bogor Turunnya Harga BBM menjadi Rp 4.500 dari semula Rp 6.000 sehingga biaya distribusi menjadi rendah Kebijakan Pemerintah yang mendukung kepada usaha kecil dengan menurunkan tingkat suku bunga BI <i>rate</i>, adanya program Kredit Usaha Rakyat (KUR) dimana besarnya jaminan sebagian besar ditanggung pemerintah dan adanya kemudahan pinjaman PDRB dan daya beli penduduk Kota Bogor tahun 2007 yang sedikit meningkat Jumlah penduduk yang meningkat Perkembangan Teknologi Informasi dan meningkatnya pengetahuan penduduk mengenai komputer 	<p style="text-align: center;">Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> Memperluas wilayah jaringan pemasaran dengan sasaran utama pada tempat-tempat yang sudah dikenal sebagai tempat wisata kuliner terpilih dan di daerah wisata di luar Bogor dengan cara menjalin kerja sama dengan <i>counter</i> yang telah ada di tempat tersebut, atau membuka cabang baru (S1, S2, S5, S10; O2, O3) Menggalakkan usaha pemasaran oleh <i>marketing</i> Elsari, misalnya dengan mengikuti pameran dan promosi lainnya (S6, S7, S8, S10; O1, O4, O5) Menambah modal kerja (bahan baku, upah kerja, dll.), agar peralatan dapat menghasilkan produk secara optimal dan/atau untuk meningkatkan jumlah produksi (S2, S4, S5, O3) 	<p style="text-align: center;">Strategi WO</p> <ol style="list-style-type: none"> Memperbanyak produk kue kering/<i>brownies</i> kering ('broker') (W2; O1, O4, O5) Meningkatkan profesionalisme tenaga <i>marketing</i> Elsari (W1; O1, O4, O5) dan SDM yang ada, termasuk tenaga administrasi dan akuntansi Melakukan Investasi untuk memodernisasikan/ mengganti Peralatan dan Mesin yang ada. (W4; O3)
<p style="text-align: center;"><u>ANCAMAN (T)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Kondisi politik dan keamanan semasa Pemilu 2009 Pengaruh dari memburuknya kondisi perekonomian Indonesia akibat dari krisis keuangan dunia (likuiditas) terhadap harga dan daya beli masyarakat Sering tertahannya perputaran uang di <i>counter</i>/tidak lancarnya perputaran uang Adanya kemungkinan naik turunnya suku bunga pinjaman bank akibat krisis keuangan global Adanya kemungkinan naiknya harga bahan bakar minyak (BBM) sesuai fluktuasi harga BBM dunia yang akan mempengaruhi harga produk Adanya Produk <i>Brownies</i> dari Luar Kota seperti Merk Amanda dan Kartika Sari (Bandung) yang masuk ke Kota Bogor dan adanya pendatang baru, serta banyaknya usaha <i>brownies</i> di Kota Bogor Banyaknya pesaing untuk produk Bakeries di Kota Bogor Adanya produk substitusi 	<p style="text-align: center;">Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> Melakukan evaluasi secara berkala terhadap hasil penjualan, menampung keluhan pelanggan, pihak <i>counter</i> dan melakukan riset pasar (S1, S8; T1, T2, T6, T7, T8) Memasukkan produk di <i>counter-counter</i> yang mempunyai tempat strategik a.l. di pusat kota yang dapat dicapai saat jam istirahat pegawai dan <i>counter</i> yang masih buka beberapa jam setelah jam pulang kantor, atau di <i>Mall</i> dan di toko-toko besar (S2, S8, S10; T6, T7) Membuat produk-produk baru, atau membuat produk dengan ukuran yang sedikit lebih kecil, tetapi harga tetap (S6; T2, T5, T6) 	<p style="text-align: center;">Strategi WT</p> <ol style="list-style-type: none"> Fokus pada produk yang mempunyai segmen terbesar (W4 ; T6, T7, T8). Menjaga dan melakukan promosi pada pelanggan tetap <i>brownies</i> (W4; T6, T7, T8) Memantau perkembangan perekonomian nasional dan isu ekonomi-politik yang berkembang (W2, T2), dengan terus melakukan efisiensi, menekan biaya produksi dan pemborosan; atau melakukan perampingan organisasi bila situasi mendesak, namun hanya dilakukan sebagai jalan terakhir (W1, W2, W4, W5, T1, T2, T5)

Gambar 1. Matriks SWOT IK Elsari

KESIMPULAN

1. Pada kondisi saat ini diperoleh nilai NPV Rp113,236,973, IRR 66,81%, BEP 2003 diperoleh setelah dapat menjual sebanyak 1,310 *box* brownies Elsari setara sebesar Rp22,272,897 dari awal usaha, PBP 31,69 bulan, atau 2,64 tahun (2 tahun 7,7 bulan) dan B/C ratio 1,45 kali, sehingga semua kriteria memenuhi (layak atau masih menguntungkan). Di sisi lain, pada kondisi lancar terdapat penurunan penjualan dan *wasted product* dari retur (pengembalian produk), maka usaha ini memiliki nilai NPV Rp267.157.761, IRR 132,35%, PBP dalam waktu 18,4 bulan, atau 1 tahun 6,4 bulan dan B/C ratio 2,21 kali, maka usaha ini layak atau menguntungkan.
2. Berdasarkan analisis matriks SWOT dan QSPM, maka strategi pengembangan usahanya adalah (a) memperluas wilayah jaringan pemasaran dengan sasaran utama pada tempat-tempat yang sudah dikenal sebagai tempat wisata kuliner terpilih dan di daerah wisata di luar Bogor dengan cara menjalin kerja sama dengan *counter* yang telah ada di tempat tersebut, atau membuka cabang baru, dan (b) memperbanyak produk kue kering/ *brownies* kering ('broker').

DAFTAR PUSTAKA

- Agung, I.G.N. 2005. Manajemen Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- David, F.R. 2005. Strategic Management: Concepts and Cases. Pearson Education, New Jersey.
- Martianto, A. 2004. Kajian Strategi Pemasaran pada PD Morda Jaya. Sekolah Pascasarjana IPB, Bogor.
- Priatmono, B. 2000. Mengenal AHP. PPM Institute of Management, Jakarta.
- Rangkuti, F. 2008. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Rizki, M., W.H. Limbong, dan B. Suharjo. 2011. Kajian Manajemen Mutu Perspektif Six Sigma pada Perusahaan Elsari Brownies dan Bakery Bogor. Manajemen IKM, Vol. 6 No. 1: p. 39-48.