

Aspek Kelayakan Usaha dan Strategi Pemasaran *Pallet* dengan ISPM#15 pada PT. XYZ di Palembang

Lanny Syamsir^{*1}, Musa Hubeis² dan Nora H. Pandjaitan³

¹ PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

² Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi Manajemen, Institut Pertanian Bogor, Program Studi Industri Kecil Menengah Sekolah Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor

³Departemen Teknik Sipil dan Lingkungan, Fakultas Teknologi Pertanian Institut Pertanian Bogor

ABSTRACT

Packing made from wood is one of the choices in transporting commodity to protect a product effectively. In 2002, FAO determined the International Standard for Phytosanitary Measure (ISPM) which is the standard that arranges the quarantine of plants for wood packing used in international trade. In Indonesia ISPM is done by Badan Karantina Pertanian (Barantan). The objectives of this study are to evaluate the feasibility of its Palembang branch, to arrange a suitable marketing strategy and to assess its possible development to become a single entity firm (separate from the main office). The analysis of the study in Palembang showed that this branch office is feasible, with an NPV positive of Rp 928,99 million and an IRR of 26,93% (higher than the capital interest of 14%), and a PBP for 3 year 1 month PBP (shorter than the 4-year credit term). The IE matrix used shows that the company is in the first matrix position; therefore, the strategy of growth is used. From the SWOT analysis there are 4 alternative strategies such as S-O, W-O, S-T and W-T. These strategies are formulated into the marketing strategy that can be applied based on mixed marketing: (1) product strategy: maintenance of product quality and innovation in the design of production system, to accelerate the production process and to improve productivity using skilled labor; (2) the price strategy: reducing price based on BEP calculation and applying cost efficiency; (3) the location strategy: closer to market and raw material resources and maintaining relationship with distribution channels; (4) the promotion strategy: introducing the company to potential customers.

Key words: Packing, Phytosanitary, ISPM, Pallet, NPV, PBP, IRR

PENDAHULUAN

Kemasan merupakan bahan yang berfungsi untuk melindungi bahan yang disimpan di dalamnya, baik pangan maupun non pangan. Agar kemasan dapat dipergunakan secara maksimal, maka salah satu fungsi yang harus dapat dipenuhi oleh kemasan tersebut adalah melindungi produk dari kerusakan atau gangguan baik dari dalam maupun dari luar. Gangguan tersebut dapat karena pengaruh cuaca, serangga, mikroba, fisiologi, maupun penumpukan (Syarief, 2007). Fungsi kemasan menjadi bagian penting dalam sebuah rangkaian produksi maupun dalam kegiatan pemasaran.

Bahan baku pembuat kemasan terdiri dari berbagai jenis, antara lain kayu, plastik, dan busa, tergantung jenis barang yang dikemas dan tujuan pengemasan itu sendiri. Saat ini usaha kemasan kayu banyak menarik perhatian pengusaha, sebab lebih dari 60 persen barang perdagangan ekspor impor menggunakan kemasan kayu.

Kemasan kayu terbagi atas beberapa tipe sesuai kebutuhan konsumen dan komoditi yang

dikemas. Beberapa jenis kemasan kayu, antara lain *pallet*, kotak (*box*), peti (*crates*) dan pengganjal (*dunnage*). Beberapa negara menerapkan syarat-syarat dan tindakan karantina tumbuhan yang cukup ketat terhadap kemasan kayu.

Untuk mengatasi hal tersebut *Food Agriculture Organization* (FAO) memandang perlu menerapkan suatu standar sebagai pedoman bagi semua negara anggotanya dalam mengatur syarat-syarat dan tindakan karantina tumbuhan bagi kemasan kayu yang digunakan untuk mengangkut komoditas dalam perdagangan internasional. Pada bulan Maret 2002, *International Commission on Phytosanitary Measures* (ICPM) mengesahkan *International Standard for Phytosanitary Measures* (ISPM)#15 tentang *Guidelines for Regulating Wood Packaging Material in International Trade* (www.karantina.deptan.go.id, 2007).

Standarisasi bertujuan menciptakan suatu aturan seragam yang berlaku secara umum (universal) untuk kemasan kayu yang digunakan dalam perdagangan internasional. Pelaksanaan syarat-syarat dan tindakan karantina tumbuhan bagi kemasan kayu di Indonesia dilaksanakan oleh Badan Karantina Pertanian (Barantan). Skim Audit Barantan telah diberlakukan secara resmi

* Korespondensi:

Jl. Lada No. 1 dan 4 Jakarta Kota 11110
Telp. 021-2601177; email: lannysyamsir@gmail.com

sejak tanggal 9 Oktober 2006 (Barantan, 2006). sehingga kredibilitas sistem sertifikasi ekspor karantina tumbuhan dalam memenuhi persyaratan negara tujuan ekspor makin meningkat (Barantan, 2006). Selain itu, Barantan juga menerapkan Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISPM#15 untuk kemasan kayu.

Pallet merupakan salah satu jenis kemasan kayu yang banyak digunakan untuk pengangkutan komoditi. Jenis dan ukuran *pallet* bermacam-macam, tergantung komoditi yang dikemas, cara pengangkutan dan negara tujuan. Berdasarkan cara pengangkutannya, *pallet* terbagi atas *two ways entry wooden pallet* dan *four ways entry wooden pallet*. *Pallet two ways entry* biasanya digunakan jika gudang penyimpanan cukup besar, sehingga memungkinkan *forklift* untuk mengangkut barang yang dikemas dari dua sisi (depan atau belakang). *Pallet four ways entry* memungkinkan barang diangkut dari empat sisi, sehingga memudahkan pengangkutan, terutama jika tempat penyimpanan relatif sempit.

PT. XYZ berlokasi di Bekasi dan sejak Mei 2007 melakukan perluasan usaha dengan membuka pabrik baru di Palembang. Status pabrik di Palembang adalah sebagai cabang dari PT. XYZ 2007. Perluasan usaha ke Palembang tersebut didasarkan pada keinginan untuk lebih dekat dengan sumber bahan baku (pendekatan geografis) dan membuka peluang pasar baru. Potensi bahan baku di Provinsi Sumatera Selatan, terutama berasal dari hutan rakyat seluas 643.049 ha dan hutan rawa seluas 1.034.618 ha.

Di Sumatera Selatan, *pallet* banyak digunakan oleh perusahaan eksportir karet sebagai kemasan untuk mengekspor karet. Ekspor karet Provinsi Sumatera Selatan pada tahun 2006 sebanyak 592.135 ton senilai USD 1.133.052, dengan maksimal ekspor (kuota) secara keseluruhan sebesar 844.400 ton per tahun (Gapkindo Cabang Sumsel, 2007). *Pallet* untuk pengemasan karet terbagi atas *pallet* standar yang berkapasitas 1,05 ton karet, *pallet* jumbo dengan kapasitas 1,26 ton karet dan *pallet* super jumbo dengan kapasitas 1,47 ton (BSN, 2000).

Tujuan yang diharapkan dari kajian adalah:

- (1) Mengetahui kelayakan usaha produksi *pallet* dengan sertifikasi ISPM#15 di Palembang.
- (2) Menyusun strategi pemasaran yang tepat untuk *pallet*.
- (3) Mengkaji kemungkinan usaha yang dikembangkan di Palembang dapat berkembang sebagai perusahaan yang berdiri sendiri, atau tetap sebagai SBU.

METODOLOGI

Lokasi kajian dilakukan di PT.XYZ, sebuah perusahaan pembuat *pallet* yang menerapkan

ISPM#15. Kantor Perusahaan berlokasi di Jl. Imam Bonjol II, Kelurahan Telaga Asih, Kecamatan Cibitung, Kabupaten Bekasi. Cabang usaha dari PT. XYZ yang dianalisis berlokasi di Kelurahan Talang Jambi, Kota Palembang, Provinsi Sumatera Selatan. Pelaksanaan kajian dimulai dari bulan Juli sampai dengan November 2007.

Data yang digunakan dalam kajian ini adalah data primer dan sekunder yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. Data primer diperoleh dari pengamatan dan hasil wawancara secara langsung dengan pengusaha menggunakan kuesioner. Data sekunder diperoleh dari studi pustaka dan mempelajari berbagai dokumen yang berkaitan dengan usaha *pallet*.

Dalam kajian ini dilakukan pengolahan dan analisis data terhadap aspek kelayakan usaha dan strategi pemasaran dari produksi *pallet* dengan ISPM#15. Langkah-langkah dalam pengolahan dan analisis data yang dilakukan adalah:

- a) Mengidentifikasi secara deskriptif data dan informasi yang diperoleh dari kuesioner dan hasil wawancara.
- b) Mengkaji kelayakan bisnis dari usaha produksi *pallet*.
- c) Mengkaji kemungkinan pengembangan cabang usaha di Palembang menjadi perusahaan yang berdiri sendiri.
- d) Menyusun strategi pemasaran yang tepat dengan menggunakan pendekatan pemasaran target.

Pengolahan dan analisis data dilakukan pada data kualitatif dan kuantitatif. Analisis kuantitatif, terutama bertujuan melihat kelayakan usaha dari investasi yang telah dilakukan untuk pembukaan kantor cabang Palembang. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan metode perhitungan kelayakan investasi melalui *Net Present Value* (NPV), *Internal Rate of Return* (IRR), *Payback Period* (PBP), *Gross Benefit Cost Ratio* (*Gross B/C*), analisis sensitivitas dan perhitungan *Break Even Point* (BEP). Data kuantitatif diolah dengan bantuan aplikasi *Microsoft Excel* yang disajikan dalam bentuk tabulasi dan grafik, serta analisis kualitatif untuk mengetahui aspek pasar dan produk. Aspek pasar meliputi pemasaran dan bauran pemasaran. Aspek produk meliputi kajian mengenai produk *pallet* dengan sertifikasi ISPM#15. Aspek pengembangan unit usaha meliputi keputusan untuk tetap bergerak sebagai unit usaha (kantor cabang) atau berdiri sendiri.

Kajian dilakukan pada PT. XYZ Kantor Cabang Palembang. Aspek yang dibahas dalam kajian adalah:

1) Aspek Kelayakan

Analisis kelayakan dilakukan untuk melihat apakah usaha yang dijalankan tersebut layak atau tidak dengan melihat kriteria-kriteria investasi, yaitu NPV, IRR, *Gross B/C*, PBP, analisis sensitivitas dan perhitungan BEP (titik impas).

Untuk menganalisis aspek keuangan dikumpulkan data melalui kuesioner dan analisis laporan keuangan perusahaan selama 2 (dua) periode terakhir. Data yang diperoleh digunakan sebagai dasar perhitungan untuk analisis proyeksi keuangan. Analisis proyeksi keuangan dilakukan dengan metode *cashflow*. Hasil proyeksi keuangan menjadi dasar bagi perhitungan NPV, IRR, Gross B/C, PBP, analisis sensitivitas dan BEP.

2) Aspek Pemasaran dan Strategi Pemasaran

Menurut Kotler (1998), langkah-langkah pokok dalam pemasaran target adalah segmentasi pasar (*segmentation*), penentuan pasar (*targeting*) dan penentuan posisi produk (*positioning*). Segmentasi pasar adalah tindakan membagi-bagi pasar ke dalam kelompok-kelompok pembeli yang berbeda yang mungkin menginginkan bauran produk/pemasaran yang berlainan. Dalam tahap penentuan pasar, penjual memilih segmen pasar terbaik. Metode yang digunakan untuk penentuan strategi pemasaran adalah metode *Segmenting, Targeting* dan *Positioning* (STP) dan penetapan strategi dengan menggunakan analisis *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS), *Eksternal Factor Analysis Summary* (EFAS) dan *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Treats* (SWOT). Selanjutnya disusun strategi pemasaran dengan menggunakan bauran pemasaran (*marketing mix*)

Untuk menentukan bobot dari IFAS, EFAS dan profil kompetitif perusahaan

digunakan kuesioner yang diajukan kepada pakar, dalam hal ini kepada pemilik perusahaan, *controller* dan manajer *quality assurance* (QA). Dari hasil analisis diperoleh gambaran mengenai kondisi internal dan eksternal perusahaan. Selanjutnya matriks IFAS dan EFAS dikombinasikan dalam matriks SWOT yang menghasilkan kemungkinan alternatif strategi pemasaran perusahaan.

3) Pengembangan Unit Usaha

Kajian mengenai SBU dilakukan dengan analisis risiko keuangan. Analisis risiko keuangan dilakukan untuk meramal tingkat kebangkrutan perusahaan, sehingga dapat diperoleh kesimpulan usaha yang dilakukan aman atau tidak ditinjau dari sisi keuangan. Data yang digunakan bersumber dari analisis keuangan perusahaan yang diperoleh dari proyeksi laporan keuangan. Analisis risiko keuangan dianalisis dengan menggunakan analisis diskriminan model Altman yang bermanfaat untuk meramal tingkat kebangkrutan (*Z-score*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Kelayakan Usaha

Biaya pembangunan fisik (harta tetap) untuk kantor cabang Palembang Rp. 3.192.000.000 (Tabel 2). Komponen terbesar dari biaya investasi adalah untuk pembangunan gedung (48%), dilanjutkan oleh biaya pembelian peralatan (25%) dan pembelian tanah (21%).

Tabel 2. Biaya investasi industri *pallet* dengan standar ISPM#15

No.	Uraian	Satuan	Jumlah	Harga Satuan (Rp.)	Jumlah (Rp.)	%
I.	TANAH	M ²	2.700	250.000	675.000.000	21
II.	BANGUNAN & PRASARANA					
1	Bangunan <i>Kiln Drying</i>	M ²	168	2.000.000	336.000.000	
2	Bangunan Kantor	M ²	192	1.000.000	192.000.000	
3	Bangunan Gudang	M ²	500	600.000	300.000.000	
4	Bangunan Pagar	M ²	5.400	50.000	270.000.000	
5	Bangunan Prasarana	M ²	120	750.000	90.000.000	
6	Pintu Besi Besar	Unit	2	10.000.000	20.000.000	
7	Pintu Besi Kecil	Unit	1	2.500.000	2.500.000	
8	Jalan	M ²	240	150.000	36.000.000	
9	Saluran Air	M ²	2.700	60.000	162.000.000	
10	Instalasi Listrik	Lot	1	80.000.000	80.000.000	
11	Instalasi Air	Lot	1	30.000.000	30.000.000	
	Jumlah (ii)				1.518.500.000	48
III.	MESIN & PERALATAN					
1	Serut / <i>Planner</i>	Unit	2	20.000.000	40.000.000	
2	Potong	Unit	2	3.000.000	6.000.000	
3	<i>Jointer</i>	Unit	2	3.000.000	6.000.000	
4	Seset / RIB	Unit	2	7.500.000	15.000.000	
5	<i>Multi Rib Saw</i>	Unit	1	7.000.000	7.000.000	
6	<i>Spindel</i>	Unit	1	4.000.000	4.000.000	
7	Mesin Asah Pisau <i>Planner</i>	Unit	1	15.000.000	15.000.000	

Lanjutan Tabel 2.

No.	Uraian	Satuan	Jumlah	Harga Satuan (Rp.)	Jumlah (Rp.)	%
8	Mesin Asah Pisau <i>Circle</i>	Unit	1	5.000.000	5.000.000	
9	Genset 80 KVA	Unit	1	80.000.000	80.000.000	
10	<i>Kiln Drying</i> (Oven)	Unit	4	150.000.000	600.000.000	
11	Pisau <i>Circle</i>	Unit	10	500.000	5.000.000	
12	Pisau Serut	Unit	10	500.000	5.000.000	
13	Pisau <i>Spindel</i>	Unit	2	500.000	1.000.000	
14	Alat Pengukuran & Pemantauan	Unit	5	1.500.000	7.500.000	
15	<i>Tools</i>	Lot	1	10.000.000	10.000.000	
Jumlah (III)					806.500.000	25
IV.	PERALATAN DAN INVENTARIS KANTOR				27.000.000	1
V.	KENDARAAN				165.000.000	5
****	TOTAL INVESTASI (I + II + III + IV + V)				3.192.000.000	

Biaya operasional adalah biaya yang dipergunakan untuk kegiatan operasional perusahaan yang berkaitan dengan modal kerja dan dapat digolongkan ke dalam biaya tetap dan biaya variabel. Beberapa komponen biaya yang digolongkan kedalam biaya tetap adalah biaya untuk keperluan gaji karyawan (di luar tenaga kerja langsung), biaya umum, biaya pemasaran dan biaya administrasi. Biaya variabel dipengaruhi oleh kegiatan produksi. Komponen biaya variabel berupa biaya bahan baku, biaya bahan penolong, tenaga kerja langsung dan biaya *overhead*. Kebutuhan bahan baku kayu per unit *pallet* 0,07 m³ dengan harga per m³ adalah Rp 375.000 per m³, sehingga kebutuhan bahan baku kayu per *pallet* adalah Rp 26.259,-. Urutan komponen bahan baku adalah kayu (81,47%), paku (9,93%), listrik (6,88%) dan sisanya bahan kimia.

Komponen biaya tenaga kerja langsung 8,5% dari penjualan, biaya penyiapan bahan terdiri dari biaya angkutan Rp 75.000,- per m³ dan biaya bongkar Rp 5.000,- per m³. Jika kebutuhan bahan baku kayu per *pallet* adalah 0,07 m³ (termasuk penyusutan 10%), maka kebutuhan biaya bongkar per *pallet* adalah Rp 5.600,-. Biaya *overhead* diperkirakan 2% dari penjualan.

Kebutuhan investasi untuk pembukaan cabang usaha di Palembang Rp 3.192.000.000,- dengan sumber pendanaan dari modal sendiri Rp 2.192.000.000,- (68,67%) dan kredit bank Rp 1.000.000.000,- (31,33%). Pengembalian kredit selama 4 tahun (48 bulan), termasuk 6 bulan masa tenggang pembayaran angsuran pokok (*grace period*).

Seluruh kekurangan kas untuk modal kerja dan pembangunan proyek di luar fasilitas kredit investasi ditutup dari hutang pemegang saham yang disubordinasikan, sehingga memiliki kekuatan yang sama dengan modal, mengingat saat ini tidak ada setoran modal dalam bentuk saham. Kebutuhan hutang pada pemegang saham tertinggi Rp 2.364,66 juta, terdiri dari biaya investasi Rp 2.192 juta, IDC Rp 34,91 juta, *commitment fee* Rp 10 juta dan sisanya merupakan modal kerja Rp 127,75 juta.

Asumsi-asumsi yang melandasi penyusunan laba-rugi sama dengan asumsi yang mendasari perhitungan arus kas, ditambah dengan asumsi berikut:

- Pajak perusahaan (PPH badan) disesuaikan dengan ketentuan yang berlaku. Atas laba perusahaan di bawah Rp. 50 juta dikenakan pajak 10%, pajak atas laba di atas Rp. 50 juta tetapi di bawah Rp. 200 juta dikenakan pajak 25% dan di atas Rp. 200 juta dikenakan pajak 30%.
- Pajak masukan atas pembelian dan pajak keluaran atas penjualan barang jadi tidak diperhitungkan. Diasumsikan harga jual barang jadi telah memperhitungkan pajak (*net of tax*) dan harga perolehan/pembelian atas barang yang menjadi obyek pajak sudah memperhitungkan pajak di dalamnya.
- Biaya penyusutan Rp 236.650.000,- per tahun, dihitung dengan menggunakan metode garis lurus yang memperhitungkan tahun ekonomis-nya (misalnya, bangunan 20 tahun).
- Harga pokok penjualan diperoleh dengan menjumlahkan pembelian bahan baku dengan persediaan awal, kemudian dikurangi dengan persediaan akhir dan selanjutnya ditambah dengan biaya tenaga kerja langsung, biaya penyiapan bahan dan biaya *overhead*.
- Commitment fee* adalah biaya (*fee*) untuk fasilitas kredit investasi sebesar 1% dari maksimum kredit dan dibayarkan pada saat penandatanganan perjanjian kredit.

Berdasarkan asumsi yang telah disusun, usaha ini dapat memberikan proyeksi laba bersih positif selama jangka waktu 4 tahun, sehingga menunjukkan perusahaan menguntungkan. Total harta lancar meningkat sangat tajam dari Rp 883,33 juta pada tahun I menjadi Rp 4.970,87 juta pada tahun ke 4. Peningkatan harta lancar yang sangat nyata ini bersumber dari peningkatan kas kumulatif yang semakin besar.

Total aktiva dan pasiva meningkat dari Rp 4.012,08 juta pada tahun 2007 menjadi Rp 7.387,20 juta. Atas hutang pada pemegang saham disubordinasikan, berarti tidak akan dilunasi, sehingga memiliki kekuatan sama

dengan modal. Perbandingan harta lancar dibandingkan dengan hutang lancar (*current ratio*) selama periode proyeksi semakin membaik, yaitu 2,48 kali (tahun 2007) menjadi 35,06 kali pada periode 2010. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan likuid. Perbandingan antara hutang dengan modal (*debt to equity ratio* atau DER) selama periode proyeksi semakin membaik dengan kecenderungan nilai DER yang menurun dari 0,33 kali pada periode 2007 menjadi 0,02 kali pada periode 2010, maka perusahaan dinilai *solvable*.

Hasil perhitungan NPV (Tabel 3) dengan perhitungan bunga modal (*cost of capital*)

diasumsikan 14% (bunga kredit investasi) memperoleh nilai NPV positif Rp 928,99 juta, yang berarti proyek layak dilaksanakan. IRR dihitung dengan metode *trial and error*, sehingga diperoleh tingkat bunga modal yang menghasilkan nilai NPV negatif. Dari hasil perhitungan diperoleh kesimpulan bahwa pada tingkat bunga modal 29% nilai NPV adalah negatif Rp 7,46. Selanjutnya dari perhitungan diperoleh nilai IRR 26,93%, yang berarti lebih besar daripada biaya modalnya (tingkat bunga modal 14%). Untuk itu proyek dinilai layak untuk dilaksanakan.

Tabel 3. Perhitungan NPV

Tahun	EAT (Rp. Juta)	Penyusutan (Rp. juta)	PROCEEDS (Rp. juta)	DF 14,00%	Nilai sekarang (Rp. Juta)
	1	2	(1+2) = 3	4	5 = 3 x 4
1	652,88	236,65	889,53	0,877192982	780,29
2	1.396,32	236,65	1.632,97	0,769467528	1.256,52
3	1.335,56	236,65	1.572,21	0,674971516	1.061,19
4	1.491,14	236,65	1.727,79	0,592080277	1.022,99
a. PV dari Proceeds					4.120,99
b. PV dari Outlays (total investasi)					3.192,00
c. Nilai NPV (a-b)					928,99

Perhitungan PBP berguna untuk menghitung jangka waktu pengembalian investasi dengan total nilai sekarang arus kas yang akan dihasilkan. Pada Tabel 4 terlihat bahwa akumulasi nilai sekarang dari arus kas yang dihasilkan hingga akhir tahun ketiga masih negatif. Akumulasi PV arus kas mulai positif pada tahun ke empat.

Dengan *PV proceeds* Rp 1.023 juta pada akhir tahun keempat dan akumulasi PV negatif Rp 94 juta pada tahun ketiga, maka untuk menutupi kekurangan arus kas bersih sampai dengan tahun ketiga tersebut dibutuhkan waktu selama 0,09 tahun atau dibulatkan menjadi 1 bulan. Hasil ini diperoleh dengan membagi akumulasi PV tahun ketiga (- Rp 94 juta) dengan *PV proceeds* tahun keempat (Rp 1.023 juta), sehingga dapat disimpulkan bahwa PBP akan diperoleh pada 3 tahun 1 bulan.

untuk melihat sejauhmana keuntungan (*benefit*) yang diperoleh untuk setiap biaya (*cost*) yang digunakan. Perhitungannya dilakukan dengan membandingkan PV dari *benefit (proceeds)* dengan PV dari *cost (outlays)*, sehingga diperoleh nilai *Gross B/C* = 1,29, berarti investasi layak untuk dilaksanakan (syarat > 1).

Analisis sensitivitas yang dilakukan dibatasi dengan hanya melihat sejauhmana proyek masih dinilai layak, jika terjadi perubahan dalam biaya investasi maupun manfaat. Dari hasil perhitungan sensitivitas diperoleh nilai *error benefits* -22,54% dan *error cost* 29,10%, yang berarti bahwa jika terjadi penurunan dalam keuntungan hingga 22,54% ataupun terjadi peningkatan biaya investasi hingga 29,10%, maka investasi dinilai masih layak untuk dilaksanakan. Jika sudah melewati ambang batas tersebut, maka investasi tidak lagi layak untuk dilaksanakan.

Tabel 4. Perhitungan PBP (dalam juta rupiah)

	Outlays	2007	2008	2009	2010
		1	2	3	4
PV Proceeds Akumulasi PV	(3.192)	780 (2.412)	1.257 (1.155)	1.061 (94)	1.023 929

Nilai PBP yang diperoleh lebih cepat jika dibandingkan dengan jangka waktu kredit investasi (4 tahun), sehingga investasi dinilai layak dilaksanakan. *Gross B/C ratio* berguna

Analisis Strategi Pemasaran

Permintaan *pallet* saat ini sangat dipengaruhi oleh ekspor karet di Provinsi Sumatera Selatan, karena potensi pasar utama adalah eksportir karet. Meskipun konsumen tidak hanya dibatasi dengan eksportir karet dan diharapkan perusahaan terus berekspansi mencari target pasar yang lain, namun dalam permintaan *pallet* dibatasi dengan melihat ekspor karet.

Ekspor karet pada 3 (tiga) periode berikutnya diproyeksikan dengan menggunakan

persamaan regresi linear dengan proyeksi tren. Peubah yang digunakan adalah Y untuk ekspor karet dan X untuk waktu. Persamaan garis diasumsikan linear dengan menggunakan persamaan:

$$\hat{Y} = a + b X$$

dimana \hat{Y} = volume ekspor karet

a = koefisien intercept

b = kemiringan garis regresi

X = periode waktu

Selanjutnya disusun tabel yang digunakan sebagai dasar perhitungan untuk menentukan nilai a dan b (Tabel 5).

Tabel 5. Peubah persamaan regresi untuk ekspor karet

Tahun	Periode waktu (X)	Volume ekspor (Y)	X ²	XY
2004	1	532	1	527.370
2005	2	564.700	4	1.149.190
2006	3	597.083	9	1.776.405
Jumlah	6	1.694.100	14	3.452.965
n = 3				

Koefisien b dihitung menggunakan persamaan:

$$b = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

$$b = \frac{3(3.452.965) - (6)(1.694.100)}{3(14) - (6)^2}$$

$$b = \frac{3(14) - (6)^2}{32.383}$$

Setelah nilai koefisien b diketahui, selanjutnya dihitung koefisien a dengan persamaan :

$$a = \frac{\sum Y - b \sum X}{n}$$

$$a = \frac{1.694.100 - (32.383)(6)}{3}$$

$$a = 499.395$$

Dengan menggunakan persamaan regresi, diperoleh persamaan garis tren untuk penjualan karet, yaitu $\hat{Y} = 499.395 + 32.383 X$. Dari persamaan regresi tersebut dapat dihitung proyeksi ekspor karet untuk periode 4 tahun yang akan datang (Tabel 6). Penjualan untuk tahun 2007 = $499.395 + 32.383 (4) = 629.465$ dan seterusnya untuk tahun 2008, 2009 dan 2010.

Tabel 6. Proyeksi ekspor karet Provinsi Sumatera Selatan

Tahun	Volume (Ton)
2007	629.465
2008	661.848
2009	694.230
2010	726.613

Proyeksi ekspor karet di masa mendatang menunjukkan tren positif, sehingga pasar *pallet* untuk ekspor karet masih terbuka lebar. Ditambah dengan diterapkannya kewajiban menggunakan *pallet* standar ISPM#15 untuk barang-barang ekspor membuka peluang permintaan *pallet* yang lebih besar, mengingat saat ini cukup banyak komoditi yang diekspor dari Provinsi Sumatera Selatan.

Posisi pasar PT. XYZ cabang Palembang saat ini dapat dikategorikan sebagai pemuka pasar (*market leader*) dengan pangsa pasar 32%. Untuk mempertahankan posisinya, perusahaan harus dapat memperbesar jumlah permintaan, melindungi dan memperbesar pangsa pasar saat ini.

Sesuai dengan karakteristik industri, target pemasaran dilakukan melalui STP Selain itu, untuk mempertahankan posisinya sebagai *market leader*, maka strategi pemasaran yang dapat diterapkan oleh perusahaan adalah strategi fokus, yaitu memusatkan diri pada kelompok pembeli *pallet* ISPM#15, wilayah geografis pasar dan bahan baku di Provinsi Sumatera Selatan. Dengan penerapan strategi ini, perusahaan mampu melayani target pasarnya secara lebih efektif dan efisien, sehingga PT. XYZ mampu memenuhi kebutuhan pelanggan dengan lebih baik atau mencapai biaya yang rendah atau bahkan mencapai keduanya.

Kontribusi terbesar dari biaya pada industri *pallet* dengan ISPM#15 adalah komponen biaya variabel. Biaya variabel terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, biaya *overhead* (termasuk di dalamnya biaya transportasi), biaya bahan penolong dan pajak pendapatan. Biaya tetap terdiri dari biaya pemasaran, biaya umum dan administrasi. Dari komponen biaya, biaya yang dapat dikontrol/dikendalikan adalah biaya tenaga kerja langsung, biaya umum dan biaya administrasi, sedangkan komponen biaya lainnya diasumsikan berada di luar kendali perusahaan.

Selanjutnya dilakukan *trial and error* pada perhitungan biaya tenaga kerja langsung, sehingga dapat diperoleh besarnya penghematan biaya jika jumlah tenaga kerja langsung dikurangi dengan cara meningkatkan produktivitas. Teknik ini sekaligus dapat melihat titik impas (BEP) yang berguna untuk memberikan gambaran kepada perusahaan mengenai harga jual, jumlah produksi dan total penjualan minimal yang harus dilakukan agar perusahaan tidak memperoleh keuntungan. Tabel 7 menunjukkan perhitungan BEP pada perusahaan.

Tabel 7. Proyeksi perhitungan BEP pada usaha *pallet* ISPM#15

Uraian	Satuan	2007	2008	2009	2010
a. Volume	Unit	27.500	50.400	50.400	54.600
b. Harga jual	Rp	100.000	100.000	100.000	100.000
c. Penjualan (a x b)	Rp	2.750.000.000	5.040.000.000	5.040.000.000	5.460.000.000
d. Total biaya variabel	Rp	1.537.968.450	2.895.827.820	2.956.594.042	3.208.411.162
e. Biaya variabel per unit (d / a)	Rp	55.926	57.457	58.663	58.762
f. Total biaya tetap	Rp	322.500.000	511.200.000	511.200.000	523.800.000
g. Total biaya (d + f)	Rp	1.860.468.450	3.407.027.820	3.467.794.042	3.732.211.162
Perhitungan BEP					
Unit		7.317	12.016	12.367	12.702
Rp.		731.726.002	1.201.604.994	1.236.651.930	1.270.191.054
Persentase		27%	24%	25%	23%
Harga jual BEP (g / a)	Rp/unit	67.653	67.599	68.805	68.355

Dari data tersebut terlihat bahwa untuk memperoleh keuntungan, harga jual per unit minimal harus melebihi Rp 67.653,- (2007), Rp 67.581,- (2008), Rp 68.805,- (2009) dan Rp 68.356,- (2010). Jumlah penjualan untuk mencapai BEP masing-masing berturut-turut sebesar 7.317 (2007), 11.987 (2008), 12.367 (2009) dan 12.702 (2010). Titik BEP tersebut jika dibandingkan dengan total penjualan adalah 27% (2007), 24% (2008), 25% (2009) dan 23% (2010).

Penurunan biaya tenaga kerja langsung berpengaruh terhadap biaya variabel, yang akhirnya menurunkan harga jual per unit untuk memperoleh titik impas. Untuk itu, dilakukan uji coba dengan menurunkan biaya-biaya pada tahun 2008, karena pada tahun 2008 perusahaan dinilai sudah mulai beroperasi secara normal, dengan penurunan biaya tenaga kerja dari 8% menjadi 7% dari penjualan menurunkan harga BEP per unit dari Rp 67.581,- menjadi Rp 66.531,- (turun 1,6%). Unit penjualan untuk mencapai BEP turun 2,4% menjadi 11.698 unit. Penurunan biaya tenaga kerja menjadi 6% dari penjualan menurunkan harga BEP 2,6% menjadi Rp 65.831,- dan unit penjualan untuk mencapai BEP juga turun 3,6% menjadi 11.513 unit.

Dengan penurunan biaya variabel dan biaya tetap, maka total penjualan yang harus dilakukan untuk mencapai BEP turun 9,35% menjadi 7.855 unit dan harga BEP per unit turun 6,08% menjadi Rp. 63.470.

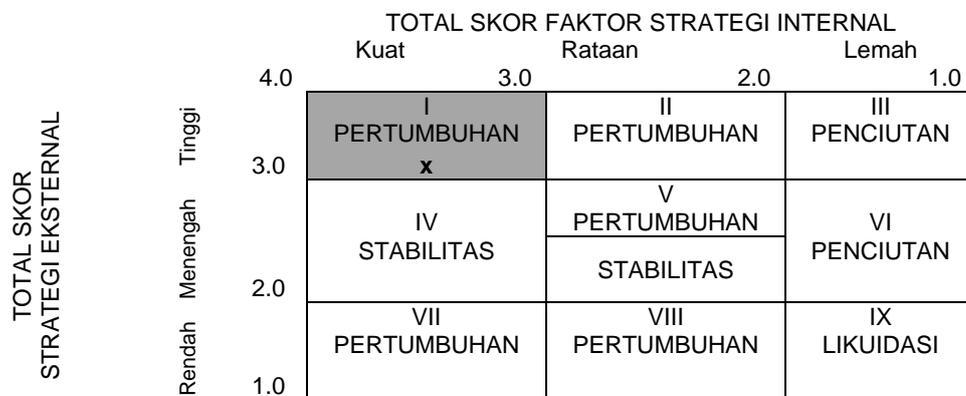
Berdasarkan kuesioner dan wawancara yang dilakukan kepada pemilik perusahaan yang digabungkan dengan kondisi umum perusahaan, dapat diidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kegiatan perusahaan. Faktor internal dikelompokkan menjadi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) yang merupakan faktor-faktor yang dapat dikendalikan perusahaan. Faktor eksternal dikelompokkan menjadi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Analisis dilakukan dengan menggunakan matriks IFAS (Tabel 8) dan matriks EFAS (Tabel 9). Selanjutnya nilai yang diperoleh dianalisis dengan matriks *Internal-External* (IE) model *General Electric* (GE-Model) (Rangkuti, 2006) yang ditunjukkan pada Gambar 1. Hasil pada matriks IE dapat digunakan untuk menentukan posisi perusahaan, sehingga dapat diketahui arah strategi yang diterapkan.

Tabel 8. Matriks IFAS

Faktor Strategi Internal		Bobot (a)	Rating (b)	Skor (a x b)
Kekuatan				
A	Pemasaran dan pangsa pasar perusahaan cukup besar	0,087	3	0,261
B	Manajemen profesional	0,083	4	0,333
C	Mutu produk yang dijual baik dan selalu dipertahankan	0,098	4	0,394
D	Penguasaan teknis cukup baik	0,080	4	0,318
E	Kapasitas terpasang cukup besar	0,057	3	0,170
F	Sarana yang dimiliki lengkap dan milik sendiri	0,061	4	0,242
Kelemahan				
G	Kapasitas produksi belum optimal	0,091	3	0,273
H	Keterbatasan modal jika melakukan pengembangan usaha	0,114	3	0,341
I	Produktivitas tenaga kerja masih rendah	0,087	3	0,261
J	Penetapan harga masih ditentukan rata-rata pasar	0,057	2	0,114
K	Tenaga pemasaran belum optimal	0,098	3	0,295
L	Bahan baku dan produk mudah rusak akibat penyimpanan	0,087	3	0,261
TOTAL		1,000		3,265

Tabel 9. Matriks EFAS

Faktor Strategi Eksternal		Bobot (a)	Rating (b)	Skor (a x b)
Peluang				
A	Memiliki pemasok tetap	0,110	3	0,330
B	Regulasi yang jelas	0,060	4	0,239
C	Prospek pasar masih terbuka	0,087	4	0,349
D	Larangan penggunaan <i>methyl bromide</i>	0,096	4	0,385
E	Peningkatan ekspor	0,096	4	0,385
Ancaman				
F	Persaingan dari perusahaan sejenis	0,096	2	0,193
G	Ketersediaan bahan baku	0,092	3	0,275
H	Kekuatan tawar menawar pembeli cukup besar	0,096	3	0,289
I	Klaim dari pelanggan	0,096	3	0,289
J	Pembekuan/pencabutan nomor registrasi	0,069	3	0,206
K	Kondisi Sosial Ekonomi	0,101	3	0,303
TOTAL		1,000		3,243



Gambar 1. Matriks IE

Dengan analisis SWOT dapat ditetapkan bauran pemasaran yang berisikan program pemasaran yang sebaiknya dilakukan oleh perusahaan (Tabel 10).

Tabel 10. Matriks SWOT

FAKTOR INTERNAL FAKTOR EKSTERNAL	KEKUATAN (S) 1. Pemasaran dan pangsa pasar perusahaan cukup besar 2. Manajemen profesional 3. Mutu produk yang dijual baik dan selalu dipertahankan 4. Penguasaan teknis cukup baik 5. Kapasitas terpasang cukup besar 6. Sarana yang dimiliki lengkap dan milik sendiri	KELEMAHAN (W) 1. Kapasitas produksi belum optimal 2. Keterbatasan modal jika akan melakukan pengembangan usaha 3. Produktivitas tenaga kerja masih rendah 4. Penetapan harga masih ditentukan oleh rata-rata pasar 5. Tenaga pemasaran belum optimal 6. Bahan baku dan produk mudah rusak akibat penyimpanan
	PELUANG (O) 1. Memiliki pemasok tetap 2. Regulasi jelas 3. Prospek pasar masih terbuka 4. Larangan penggunaan <i>methyl bromide</i> 5. Peningkatan ekspor	STRATEGI SO 1. Peningkatan penjualan 2. Mempertahankan posisi sebagai <i>market leader</i> 3. Perluasan pangsa pasar 4. Kerjasama yang erat dengan saluran distribusi 5. Memelihara hubungan baik dengan pemasok

Lanjutan Tabel 10.

FAKTOR INTERNAL FAKTOR EKSTERNAL	KEKUATAN (S)	KELEMAHAN (W)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemasaran dan pangsa pasar perusahaan cukup besar 2. Manajemen profesional 3. Mutu produk yang dijual baik dan selalu dipertahankan 4. Penguasaan teknis cukup baik 5. Kapasitas terpasang cukup besar 6. Sarana yang dimiliki lengkap dan milik sendiri 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kapasitas produksi belum optimal 2. Keterbatasan modal jika akan melakukan pengembangan usaha 3. Produktivitas tenaga kerja masih rendah 4. Penetapan harga masih ditentukan oleh rata-rata pasar 5. Tenaga pemasaran belum optimal 6. Bahan baku dan produk mudah rusak akibat penyimpanan
ANCAMAN (T)	STRATEGI ST	STRATEGI WT
<ol style="list-style-type: none"> 1. Persaingan dari perusahaan sejenis 2. Ketersediaan bahan baku 3. Kekuatan tawar menawar pembeli cukup besar 4. Klaim dari pelanggan 5. Pembekuan/pencabutan nomor registrasi 6. Kondisi sosial ekonomi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjalin hubungan baik dengan pelanggan 2. Memelihara mutu produk dan pelayanan 3. Menghindari ketergantungan dengan satu pemasok 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lebih memperhatikan mutu produk dan pelayanan terhadap konsumen 2. Penetapan harga bersaing 3. Gudang penyimpanan bahan baku sesuai persyaratan 4. Penetapan tanggal kadaluarsa <i>pallet</i>

Kajian mengenai *Strategic Business Unit (SBU)*

Pendirian PT. XYZ cabang Palembang pada dasarnya merupakan implementasi dari strategi pengembangan pasar (*market development strategy*), yaitu strategi yang berusaha menawarkan produk saat ini kepada pasar baru. Saat ini kantor cabang Palembang dipimpin oleh seorang manajer dan beroperasi sebagai suatu bisnis tersendiri, serta beroperasi seperti anak perusahaan. Seluruh kegiatan operasional di Palembang, dilakukan oleh pegawai yang berada di Palembang yang memiliki fungsi keuangan, SDM dan pemasaran yang terlepas dari fungsi-fungsi yang dimiliki oleh kantor pusat. Kantor pusat hanya berfungsi melakukan koordinasi. Atas dasar pertimbangan tersebut, cabang Palembang dapat dikategorikan sebagai SBU *autonomous profit centre*.

Untuk melihat kemungkinan Kantor Cabang Palembang berdiri sebagai perusahaan sendiri, dilakukan analisis risiko keuangan, yaitu melihat sejauhmana potensi kebangkrutan perusahaan. Analisis dilakukan dengan menggunakan analisis risiko keuangan (*Z-score* atau Skor Z) dengan membandingkan potensi kebangkrutan perusahaan, jika tetap sebagai SBU maupun berdiri sendiri.

Dari hasil perhitungan dengan menggunakan data hasil proyeksi laporan keuangan diperoleh nilai untuk X1, X2, X3, X4 dan X5 untuk masing-masing tahun proyeksi (Tabel 11), dan selanjutnya dilakukan perhitungan Skor Z dengan metode Altman.

Analisis risiko keuangan dengan kondisi perusahaan tetap sebagai SBU dianalisis dengan terlebih dahulu menghitung proyeksi keuangan perusahaan jika bergabung sebagai SBU pada PT. XYZ. Dari hasil perhitungan tersebut

diperoleh kesimpulan bahwa potensi kebangkrutan perusahaan dinilai kecil, karena Skor Z > 3. Nilai Skor Z dari tahun ke tahun menunjukkan pertumbuhan yang cukup nyata dan perusahaan dinilai stabil.

Tabel 11. Hasil perhitungan Skor Z sebagai SBU

Peubah	2007	2008	2009	2010
X1	0,32	0,52	0,63	0,73
X2	0,40	0,54	0,65	0,71
X3	0,30	0,25	0,20	0,17
X4	4,24	6,95	10,27	14,77
X5	1,35	1,36	1,11	0,93
Skor Z	5,83	7,74	9,59	12,22

Dengan analisis yang sama, dilakukan perhitungan Skor Z dengan perusahaan berdiri sendiri sebagai perusahaan terpisah (Tabel 12). Perhitungan Skor Z menunjukkan perusahaan juga memiliki potensi bangkrut yang relatif kecil, dengan Skor Z yang > 3.

Tabel 12. Hasil perhitungan Skor Z sebagai perusahaan yang berdiri sendiri

Variabel	2007	2008	2009	2010
X1	0,16	0,39	0,53	0,68
X2	-	0,13	0,33	0,46
X3	0,26	0,41	0,32	0,29
X4	3,03	6,28	13,84	49,37
X5	0,69	0,98	0,82	0,74
Skor Z	3,56	6,74	11,28	32,78

Pada tahap awal, nilai Skor Z jika perusahaan berdiri sendiri lebih rendah jika dibandingkan dengan jika beroperasi sebagai SBU (tahun 2007 dan 2008). Hal ini dinilai wajar, karena perusahaan baru berdiri. Nilai Skor Z

menjadi lebih tinggi pada tahun 2009 dan 2010, sehingga potensi kebangkrutan perusahaan jika berdiri sendiri pada tahun ini dinilai relatif lebih kecil. Dengan perhitungan tersebut di atas, maka perusahaan dinilai layak untuk dapat beroperasi sebagai SBU maupun jika berdiri sendiri.

Pemilihan bentuk perusahaan tetap sebagai SBU atau menjadi perusahaan yang berdiri sendiri merupakan pilihan yang dapat dilaksanakan oleh perusahaan. Beberapa hal yang dapat menjadi pertimbangan dalam pemilihan bentuk usaha dapat dilihat pada Tabel 13.

Tabel 13. Perbandingan SBU dengan usaha yang berdiri sendiri

Berdiri Sendiri	Tetap SBU
<p>Kelebihan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Bebas mengambil keputusan. 2) Seluruh keuntungan yang diperoleh dapat dialokasikan untuk kepentingan perusahaan. 	<p>Kelebihan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Kebutuhan modal dapat dipenuhi dari perusahaan induk. 2) Manajemen berpengalaman. 3) Lebih efisien dalam pengurusan izin-izin usaha. 4) Lebih stabil, karena ditunjang pengalaman usaha dari kantor pusat.
<p>Kekurangan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Dibutuhkan modal yang cukup besar untuk setoran saham. 2) Kurangnya pengalaman manajemen. 3) Harus mengurus izin-izin baru terkait dengan usaha yang dilakukan. 4) Modal kerja terbatas dan harus dipenuhi sendiri. 	<p>Kekurangan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Tidak bebas dalam mengambil keputusan. 2) Keuntungan yang diperoleh digunakan untuk kepentingan perusahaan induk. 3) Kondisi perusahaan induk dapat mempengaruhi perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

- a. Secara ekonomis, usaha pengembangan industri *pallet* dengan standar ISPM#15 yang dilakukan oleh PT. XYZ ke Palembang dinilai layak dilakukan, karena nilai NPV Rp. 928,99 juta, IRR 26,93% dan PBP selama 3 tahun 1 bulan.
- b. Berdasarkan analisis strategi pemasaran dengan menggunakan analisis SWOT dihasilkan 4 jenis alternatif strategi (strategi S-O, W-O, S-T dan W-T) yang dapat dilakukan oleh PT. XYZ Cabang Palembang. Alternatif strategi berdasarkan matriks IE adalah strategi pertumbuhan dengan konsentrasi melalui integrasi vertikal dengan cara *backward integration* atau dengan cara *forward integration*.
- c. Berdasarkan penilaian risiko keuangan dengan menggunakan Skor Z, usaha di Palembang dapat berbentuk SBU maupun berdiri sendiri. Pemilihan bentuk usaha tersebut selanjutnya dapat menjadi pilihan bagi manajemen perusahaan dengan didasarkan kepada kelebihan dan kekurangan masing-masing.

Saran

- a. Untuk memperoleh laba maksimum dalam penjualan *pallet* ISPM#15 PT.XYZ diharapkan melakukan hal-hal berikut :
 - 1) Pengawasan yang ketat terhadap tenaga kerja.

- 2) Pengendalian biaya umum dan administrasi.
 - 3) Perbaikan sistem produksi yang membuat produk menjadi lebih mudah dan cepat dibuat.
 - 4) Kerjasama yang erat dengan saluran distribusi.
 - 5) Fasilitas untuk menarik tenaga kerja yang terampil.
- b. Jika perusahaan telah berjalan, berikutnya perlu dilakukan estimasi berkaitan dengan pasar, penjualan dan biaya-biaya yang didasarkan kepada pengalaman perusahaan, sehingga dapat diperoleh gambaran peluang perusahaan di masa datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Barantan. 2006^a. Peluncuran (*launching*) Skim Audit Badan Karantina Pertanian. Departemen Pertanian, Badan Karantina Pertanian (Barantan), Jakarta.
- _____. 2006^b. Pedoman Registrasi Perusahaan Kemasan Kayu (Dalam Rangka Penerapan ISPM#15). Departemen Pertanian, Badan Karantina Pertanian (Barantan), Jakarta.
- _____. 2007. Daftar Perusahaan Kemasan Kayu Skim Audit Badan Karantina Pertanian. Departemen Pertanian, Badan Karantina Pertanian (Barantan), Jakarta.
- BSN. 2000. Standard Indonesia Rubber. Badan Standardisasi Nasional, Jakarta.

- Gapkindo Cabang Sumsel. 2007. Profil Asosiasi. Gapkindo, Palembang.
- Kotler, P. 1998. Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian (Terjemahan), Jilid I. Erlangga, Jakarta.
- Rangkuti, F. 2006. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Syarief, R. 2007. Modul Kuliah Kapita Selekt. Program Studi Industri Kecil Menengah, IPB, Bogor.