

**ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA BANDREK LAMPUNG
PADA UNIT USAHA THP HERBALIST**

(Strategy development analicys of Bandrek Lampung at Unit Usaha THP Herbalist)

Aris Asmarantaka, Wuryaningsih Dwi Sayekti, Adia Nugraha

Jurusan Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Lampung, Jl. Prof. Dr. Soemantri Brojonegoro No. 1
Bandar Lampung 35145, Telp. 089631541945, e-mail: petruk.cute@gmail.com

ABSTRACT

The aims of this research were to formulate the strategies for business development of Bandrek Lampung. This study was conducted at Hajimena Village of Natar District in South Lampung Regency by case study method. Alternative strategies formulated by the SWOT matrix. Strategic priorities of business development were formulated by FGD method. The Results showed that strategic priorities for business development were managing the bookkeeping of business; maintaining the continuity of production and quality control; and training the employee about everything of the business so that he can work without supervision, but the product quality remains excellent; taking advantage of developments in technology to improve business performance both in the production side, as well as promoting products; taking an interest in human resource development; focusing on business to approach the supplier; expanding product distribution into the strategic region with close monitoring; maintaining and improving the quality of the product; doing research to find a substitute in recipes and product innovation.

Keywords: Bandrek Lampung, financial feasibility, FGD, strategy development, SWOT

PENDAHULUAN

Sektor pertanian sangat potensial untuk menjadi basis pembangunan ekonomi sebuah bangsa dengan syarat jika pertanian telah mampu menjadi pengganda pendapatan dan pengganda tenaga kerja (Arifin 2005). Pertumbuhan sektor pertanian selayaknya perlu terus dipacu untuk mewujudkan peran sebagai pengganda pendapatan dan pengganda tenaga kerja tersebut. Pertumbuhan tidak dalam arti hanya pada sisi produksi, namun juga harus berorientasi pasar.

Peran sebagai pengganda pendapatan dan pengganda tenaga kerja dapat dipenuhi dengan industrialisasi pertanian (Arifin 2005). Pertumbuhan sektor industri pengolahan di Lampung telah mencatatkan kenaikan sejak 2006 hingga tahun 2010. Industri pengolahan makanan, minuman, dan tembakau tercatat mengalami kenaikan tertinggi, yaitu 27 persen ditahun 2010 dibanding tahun 2009 (BPS Lampung 2010). Pertumbuhan di bidang industri pengolahan makanan, minuman, dan tembakau erat kaitannya dengan konsep *demand driven* yaitu bertujuan menghasilkan produk akhir yang lebih bernilai jual dan sesuai dengan beragam selera konsumen. Pola yang sama terjadi juga dalam skala nasional. Pengeluaran per kapita masyarakat

perkotaan dan pedesaan meningkat untuk produk makanan dan minuman jadi, masing-masing sebesar 21 persen dan 42,6 persen di tahun 2010 ke 2011 (BPS Indonesia 2011).

Sejalan dengan peluang yang tergambar dalam skala nasional tersebut, di Provinsi Lampung telah berdiri Industri Rumah Tangga (IRT) dengan produk minuman jadi berbahan baku jahe. Produk ini bermerek dagang Bandrek Lampung. Industri ini mengolah produksi jahe di wilayah sekitarnya sehingga petani yang menjual hasil panen ke industri ini mendapat jaminan permintaan yang berkesinambungan. Selain manfaat dari keberadaannya, IRT ini mengalami beberapa kendala dalam usahanya. Salah satu kendala yang dihadapi adalah modal yang kecil untuk pengembangan usaha. Pengajuan kredit kepada Bank sebenarnya memungkinkan, namun belum pernah diusahakan untuk mendapatkannya.

Masalah berikutnya yang dihadapi agroindustri ini adalah kenaikan harga bahan baku yang mengakibatkan pendapatan usahanya naik turun. Masalah persaingan yang ketat menjadi tantangan berikutnya. Masalah selanjutnya ialah belum adanya bentuk organisasi yang mampu menghadapi perubahan dengan cepat. Hal ini disebabkan karena struktur organisasi internalnya masih sederhana serta tugas dan wewenang yang

sering merangkap. Masalah selanjutnya belum adanya kerangka kerja oleh manajer bagi kelanjutan usaha dan memenangkan persaingan yang ada.

Mencermati permasalahan yang terjadi, maka perlu adanya penelitian terkait hal tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi pengembangan usaha Bandrek Lampung.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di lokasi usaha (pabrik) minuman Bandrek Lampung di Kelurahan Hajimena, Kecamatan Natar, Kabupaten Lampung Selatan. Pengambilan data dilaksanakan pada bulan November hingga Desember 2012. Responden dalam penelitian ini adalah pemilik usaha sekaligus manajer, tenaga kerja produksi, distributor, dan konsumen.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus (*case study*). Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dari observasi dan wawancara, serta data sekunder yang bersumber dari bacaan maupun publikasi instansi terkait.

Perumusan strategi pengembangan usaha dilakukan dengan bantuan matrik SWOT. Faktor internal berisi seputar aspek pemasaran, perencanaan, keuangan, produksi, dan aspek sumber daya manusia. Faktor eksternal adalah mengenai pengaruh lingkungan industri yang terkait pelanggan, pesaing, dan pemasok (Wahyudi 1996; Rangkuti 2004).

Langkah analisis SWOT dijabarkan sebagai berikut.

1. Mengklasifikasikan beragam informasi internal dan eksternal kedalam daftar kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.
2. Melakukan analisis SWOT dengan tahapan membuat kolom *Internal factors strategy* (IFAS) dan *External factors strategy* (EFAS).
3. Melihat posisi perusahaan dalam kuadran SWOT untuk menentukan orientasi strategi yang akan diambil.
4. Membuat matrik SWOT. Semua poin dari faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang telah dihitung dalam kolom IFAS dan EFAS dimasukkan dalam matrik ini.
5. Menyilangkan SO, ST, WO, dan WT. Tiap-tiap faktor dalam sel S, W, O, dan T disilangkan, misal S_1O_1 , S_1O_2 , S_1O_3 , dan seterusnya.

Setelah diperoleh strategi alternatif, maka dilakukan pemilihan strategi prioritas. Pemilihan strategi prioritas dilakukan dengan metode FGD dengan responden. Seluruh strategi alternatif yang telah tersusun dari matrik SWOT, selanjutnya akan dipilih sebanyak sepuluh buah strategi yang akan dijalankan perusahaan. Sepuluh strategi ini diurutkan berdasarkan peringkat yang telah disepakati dalam FGD.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Lingkungan Usaha

Lingkungan usaha disini meliputi lingkungan internal dan lingkungan eksternal usaha. Lingkungan internal meliputi aspek perencanaan, keuangan, sumber daya manusia (SDM), produksi, dan pemasaran. Lingkungan eksternal usaha meliputi aspek pelanggan, pemasok, dan pesaing.

Usaha Bandrek Lampung telah memiliki tujuan usaha sebagai perencanaan jangka panjang meski tidak terklasifikasi seperti visi dan misi. Usaha ini belum memiliki target kerja yang tersusun dengan jelas, selain itu kontinuitas produksi juga kadang terganggu karena jarak tempat tinggal pemilik. Pemilik sampai saat ini masih bertempat tinggal di Tarahan, Lampung Selatan. Pengorganisasian usaha masih sederhana, terlihat dari pemilik yang juga merangkap bagian lain usaha. Evaluasi kerja bersama tenaga kerja juga belum rutin dilakukan. Kendala utama dalam bidang perencanaan ini ialah pemilik/manajer yang belum fokus dalam menjalankan usaha ini karena memiliki kegiatan lain yang sering menyita waktu.

Sejak berdiri sebagai usaha yang mandiri ditahun 2008 sampai sekarang, modal untuk kontinuitas usaha ini diperoleh dari penerimaan penjualan. Pemilik berkomitmen untuk tidak melibatkan diri dalam kredit dengan pihak lain untuk mencegah adanya hutang. Sistem pembukuan usaha sebenarnya telah dilakukan dengan baik meski masih sederhana. Masalahnya pembukuan itu terkadang tidak lengkap. Pembukuan usaha yang belum rapi menjadi permasalahan utama karena menyebabkan usaha sulit untuk menentukan rekam jejak prestasi usaha dan juga menentukan berapa investasi yang mungkin dilakukan selanjutnya. Dalam aspek SDM, tenaga kerja usaha ini memiliki loyalitas yang baik, dari segi

kejujuran, disiplin kerja, dan menjaga rahasia perusahaan. Perusahaan penting untuk menjaga loyalitas tenaga kerja sebab mereka juga berperan dalam menentukan kemajuan usaha. Loyalitas tenaga kerja dipelihara melalui pelatihan untuk meningkatkan *skill*, pemberian insentif oleh perusahaan sebagai motivasi kerja, dan iklim kerja yang bersahabat. Terlepas dari beberapa hal tersebut, usaha ini sering mengalami kendala kekurangan tenaga kerja manakala produksi melonjak.

Harga bahan yang naik turun menjadi kendala bagi usaha ini dalam bidang produksi. Kenaikan harga gula pasir sangat besar pengaruhnya. Perusahaan tidak bisa membeli langsung ke distributor untuk mendapat harga yang lebih murah karena pembelian masih dalam porsi kecil. Selain karena harga bahan yang tidak stabil, produksi juga terkendala dengan kapasitas alat yang terbatas. Produk Bandrek Lampung terus dijaga mutunya melalui penggunaan bahan yang berkualitas, serta sanitasi dan proses produksi yang baik.

Bandrek Lampung diposisikan untuk konsumen semua golongan usia karena komposisinya yang alami. Kelemahan produk ini diantara pesaing antara lain kemasan luar yang masih berupa kertas karena alat pengemas masih sederhana. Harga produk di pabrik sebesar Rp1.000,- dan menjadi lebih mahal ketika sampai kepada konsumen dibandingkan dengan minuman kemasan lain. Promosi juga belum digarap maksimal, masih terbatas pada keikutsertaan pada pameran atau bazar. Kendala utama dalam aspek pemasaran adalah jangkauan distribusi yang belum luas karena belum adanya distributor untuk wilayah yang jauh.

Pelanggan produk ini umumnya adalah masyarakat sekitar toko pengecer maupun wisatawan yang mencari oleh-oleh. Banyaknya jenis minuman berbahan dasar jahe dengan berbagai rasa dan kemasan menyebabkan pembeli dihadapkan pada banyak pilihan produk. Hal ini menyebabkan pembeli memiliki posisi tawar yang kuat. Selain memiliki posisi tawar yang kuat, pembeli juga selektif. Pembeli sangat sensitif terhadap rasa yang ditawarkan dari produk-produk minuman jahe.

Pesaing bagi Bandrek Lampung datang dari perusahaan besar maupun sesama IRT dan

industri kecil. Produk pengganti yang menjadi pesaing ditampilkan pada Tabel 1.

Jumlah perusahaan sesama produsen minuman kesehatan yang terdaftar di Dinas Koperasi, Perindustrian, Perdagangan dan UKM Kabupaten Lampung Selatan memang baru tiga (3) buah, namun produk dari perusahaan besar luar Provinsi Lampung telah membanjiri pasar. Persaingan yang terjadi pada industri minuman berbahan jahe adalah persaingan pasar, mutu dan harga jual produk. Selain itu, hambatan bagi pendatang baru dalam industri ini juga rendah. Hal tersebut karena proses pembuatan mudah dan bisa dilakukan dengan teknologi sederhana, bahan mudah didapat, dan pengurusan izin bagi industri juga tidak rumit.

Selama ini baik bahan baku maupun bahan penolong diperoleh dari petani maupun pedagang di pasar Pasir Gintung, Bandar Lampung. Pemasok bisa saja menjual barangnya kepada pembeli lain dengan mudah karena tidak ada kontrak penjualan, sedangkan perusahaan sulit untuk menawar harga lebih rendah lagi atau berpindah pemasok karena memang di tempat itulah yang termurah. Kondisi ini menyebabkan posisi tawar pemasok besar.

Strategi Pengembangan

Kekuatan adalah potensi yang dimiliki usaha sebagai modal untuk dapat mencapai tujuannya. Kekuatan yang dimiliki usaha ini adalah resep yang terjaga dan belum tersaingi. Produk yang beredar dijaga kualitas bahan dan sanitasi produksinya, resepnya *original* dan masih aman dari peniruan. Kekuatan lain usaha yaitu loyalitas tenaga kerja yang tinggi.

Kelemahan merupakan hal yang dapat menyebabkan kegagalan sebuah usaha memanfaatkan peluang secara maksimal dan menetralkan ancaman. Kelemahan usaha ini yaitu pemilik yang belum fokus pada usaha. Pemilik punya kegiatan lain yang kadang menyita waktu sehingga jalannya bisnis kurang maksimal. Kelemahan lain yaitu pembukuan usaha yang belum rapi. Pembukuan terhadap semua pemasukan dan pengeluaran telah dilakukan namun belum kontinu dan masih banyak yang belum tercatat.

Tabel 1. Beberapa produk pengganti bagi Bandrek Lampung

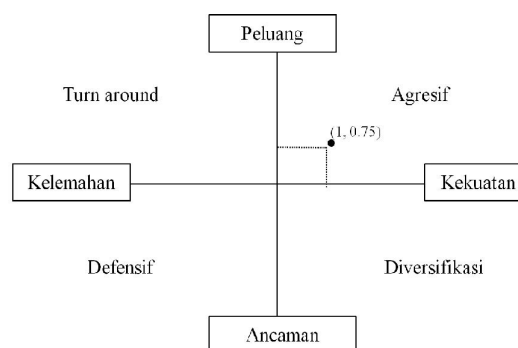
No.	Skala Usaha		
	Besar	Menengah	Lainnya
1.	Anget Sari	-	Bandrek Natar
2.	41	-	Bandrek Jempol
3.	Sidomuncul	-	Bandrek Gentong
4.	Herbadrink	-	Bandrek Merpati

Peluang merupakan keadaan yang berpotensi menguntungkan jika bisa dimanfaatkan dengan baik. Peluang bagi usaha ini adalah kondisi pelanggan yang sensitif dan selektif terhadap rasa. Jika pelanggan tidak puas pada pembelian pertama, maka sulit diharapkan untuk membeli yang kedua kalinya. Peluang lain yaitu perkembangan cepat teknologi produksi dan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK). Kedua peluang ini harus mampu dimanfaatkan semaksimal mungkin untuk menaikkan daya saing usaha.

Ancaman atau tantangan yang dihadapi usaha ini adalah harga bahan baku yang tidak stabil dan harga produk pesaing yang lebih murah. Harga beli bahan baku yang sangat besar pengaruhnya yaitu gula putih, belum dapat ditekan karena volume pembelian oleh industri ini memang masih kecil. Kondisi ini diatasi pemilik dengan pembelian bahan lain langsung dari petani untuk menghemat anggaran belanja bahan. Faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman selanjutnya dimasukkan dalam matrik SWOT untuk mendapatkan strategi alternatif bagi pengembangan usaha.

Masing-masing sel yaitu kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman berisi dua (2) poin. Berdasarkan perhitungan dengan kolom IFAS dan EFAS diperoleh bahwa posisi usaha berada dalam kuadran I dengan koordinat (1, 0,75). Kondisi ini mendukung untuk strategi pengembangan agresif (*growth oriented strategy*).

Kondisi pada kuadran I memungkinkan perusahaan untuk melakukan perluasan distribusi dengan menjaga pasokan yang kontinu karena didukung kekuatan dan peluang yang ada. Posisi perusahaan ditampilkan dalam Gambar 1.



Gambar 1. Posisi perusahaan

Strategi Prioritas

Pemilihan strategi prioritas dilakukan dengan metode FGD. Seluruh strategi alternatif dari matrik SWOT kemudian dipilih dalam FGD sesuai kemampuan dan kemauan usaha untuk menjalankannya. Dalam proses ini terpilih sepuluh strategi prioritas sebagai berikut.

1. Merapikan pembukuan usaha sehingga bantuan dari instansi terkait dapat lebih mudah diperoleh (W_2O_2).
2. Menjaga kontinuitas produksi dan kontrol mutu (S_2O_1).
3. Mengajarkan kepada tenaga kerja seluk beluk usaha sehingga tenaga kerja dapat bekerja tanpa pengawasan namun produk yang dihasilkan tetap berkualitas prima (W_{1O1}).
4. Memanfaatkan perkembangan teknologi untuk meningkatkan performa usaha baik dalam sisi produksi, maupun promosi produk (W_1O_2).
5. Memperhatikan pengembangan SDM agar *skill* dan produktivitas meningkat (S_2O_2).
6. Memfokuskan diri pada usaha untuk melakukan pendekatan pada *supplier* sehingga negosiasi harga diharapkan bisa lebih menguntungkan (W_1T_2).
7. Memperluas distribusi produk ke wilayah strategis disertai pengawasan ketat (S_1O_2).
8. Mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk untuk menggaet lebih banyak pelanggan (S_1O_1).
9. Melakukan riset untuk menemukan substitusi dalam resep untuk menanggulangi efek ketidakstabilan harga (S_1T_2).
10. Melakukan inovasi produk untuk mengimbangi kekuatan harga pesaing (S_1T_1).

KESIMPULAN

Strategi pengembangan usaha Bandrek Lampung pada unit usaha THP Herbalist adalah merapikan pembukuan usaha, menjaga

kontinuitas produksi dan kontrol mutu, mengajarkan kepada tenaga kerja seluk beluk usaha, memanfaatkan perkembangan teknologi untuk meningkatkan performa usaha baik dalam sisi produksi, maupun promosi produk, memperhatikan pengembangan SDM, memfokuskan diri pada usaha untuk melakukan pendekatan pada *supplier*, memperluas distribusi produk ke wilayah strategis disertai pengawasan ketat, mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk untuk menggaet lebih banyak pelanggan, melakukan riset untuk menemukan substitusi dalam resep, dan melakukan inovasi produk.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin B. 2005. *Pembangunan Pertanian*. Grasindo. Jakarta.
- Badan Pusat Statistik Indonesia. 2011. *Statistik Konsumsi dan Pengeluaran Masyarakat Indonesia*. BPS. Jakarta.
- Rangkuti F. 2004. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Soekartawi. 1995. *Analisis Usahatani*. UI Press. Jakarta.
- Wahyudi AS. 1996. *Manajemen Strategi*. Binarupa Aksara. Jakarta.
- Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung. 2010. *Lampung Dalam Angka*. BPS Provinsi Lampung. Lampung.