



ANALISIS KELAYAKAN INVESTASI PERLUASAN USAHA PERUSAHAAN KECAP CAP ZEBRA BOGOR

**Oleh :
Yoyo Setiahardja**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
AGRIBISNIS
PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
2002**

A Feasibility Study Analysis for Business Expansion Investment of Kecap Zebra Company Bogor Yoyo Setiahardja

Kecap Zebra Company is a manufacture company that produced soysauce from soybean. Within the last five years, The Market Share of Zebra soysauce at Bogor City is above 92 procent. The sales volume is also increased. With full capacity equipment in 2000, the company is intended to expand investment by adding equipment/tools and enlarging the factory warehouse.

The purpose of research is to investigate the company condition, and to analysed investment feasibility study and then give recommendation to the company. This research is done by analysing the internal and external condition of the company and throughout research of the finansial report.

The analysis of the internals and externals condition of the company point out a well condition. With record of weakness and threat that need to be anticipate. The financial report showed excelent financial performance. Base from this result, the company can conclude that considerable.

The results of this research are, company will be able to add extra equipment and enlarge its factory warehouse. The total value of this investment is Rp 200,000,000 with discount factor is 18 procent. The total Internal Rate of Return (IRR) is 58 procent, Net Present Value (NPV) after 4 years of investment are Rp. 277,733,702 Profitability Index (PI) are 2,39 and Payback Period (PP) are 2 years and 21 days.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

RINGKASAN EKSEKUTIF

YOYO SETIAHARDJA, 2002. Analisis Kelayakan Investasi Perluasan Usaha Perusahaan Kecap Cap Zebra Bogor. Dibawah bimbingan DJONI TANOPRUWITO dan ANNY RATNAWATI.

Setelah terjadi krisis ekonomi dan moneter di Indonesia sejak 1997, ekonomi nasional mengalami kejatuhan, terutama di sektor riil. Namun dalam sektor pertanian, agribisnis dan agroindustri malah memperlihatkan ketahanan. Industri yang melakukan pengolahan hasil pertanian menjadi produk makanan jadi, termasuk diantara yang bertahan dan bahkan mulai menunjukkan kenaikan dalam volume dan nilai penjualan.

Pabrik Kecap Zebra adalah salah satu produsen yang mengolah hasil pertanian yaitu kedelai hitam menjadi produk makanan jadi, yaitu Kecap. Perusahaan didirikan tahun 1945, telah cukup dikenal di kota Bogor dan sekitarnya, serta mempunyai konsumen yang fanatik, terutama kalangan orang tua yang sudah tinggal lama di Bogor. Proses produksi dilaksanakan melalui fermentasi murni dari kedelai hitam tanpa menggunakan bahan pengawet dalam proses fermentasinya. Daerah pemasaran hasil produksi adalah di kota dan kabupaten Bogor, Sukabumi, Pandeglang dan Jakarta. Pangsa pasar kecap Zebra cukup baik untuk penjualan kecap hasil produksi kota Bogor, yaitu 92,3 % untuk tahun 2000.

Penjualan dilakukan melalui distributor, yang selama ini berjalan dengan baik. Volume penjualan dari tahun ke tahun mengalami kenaikan. Dalam mengantisipasi meningkatnya volume penjualan, kemudian kapasitas peralatan sudah mengalami *full capacity*, Pabrik Kecap Zebra merencanakan untuk melakukan investasi dengan membeli tambahan peralatan untuk menambah kapasitas produksi dan memperluas bangunan untuk menempatkan peralatan tersebut.

Permasalahan yang dihadapi perusahaan saat ini dapat dirumuskan : Berapa besarnya investasi tambahan untuk perluasan usaha dan dalam jangka waktu berapa lama pengembalian investasi tersebut (*Payback Period*). Kemudian berapa nilai yang diperoleh setelah investasinya kembali (*Net Present Value*).

Berdasarkan identifikasi dan rumusan masalah tersebut, maka penelitian dilakukan dengan tujuan untuk :

1. Menganalisis manajemen produksi dan keuangan perusahaan.
2. Menganalisis kelayakan perluasan usaha perusahaan.
3. Memberikan rekomendasi investasi perluasan usaha apa yang akan dilakukan.

Penelitian didasarkan terutama pada kondisi perusahaan saat ini ditinjau dari internal, yaitu kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) perusahaan, serta kondisi eksternal, yaitu peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*), sehingga dapat diketahui apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan serta apa yang menjadi peluang dan ancaman terhadap perusahaan. Kondisi perusahaan dianalisa juga bagaimana kinerja keuangannya dalam 4 (empat) tahun terakhir, apakah menunjukkan kinerja yang baik, sehingga layak untuk melakukan investasi.

Berdasarkan data penjualan 3 (tiga) tahun terakhir dibuat peramalan penjualan dengan menggunakan program minitab dengan metode Winter, sehingga didapat prediksi penjualan untuk 5 (lima) tahun yang akan datang. Penelitian juga dilakukan pada kelayakan investasi tambahan kapasitas produksi yang diterapkan pada prediksi penjualan. Penerimaan penjualan didapat dengan menggunakan *Master Budget* selama 4 (empat) tahun ke depan. Untuk membuat analisis kelayakan investasi, perlu ditinjau dari : (1) Arus Kas (*cash flow*), (2) Nilai yang diperoleh setelah investasi kembali (*Net Present Value*), (3) Tingkat Pengembalian Rata-rata (*Average Rate of Return*), (4) Tingkat Pengembalian Internal (*Internal Rate of Return*), (5) Periode Pengembalian (*Payback Period*) dan (6) Tingkat Keuntungan (*Profitability Index*).

Metode penelitian dengan melakukan wawancara dengan beberapa pakar manajemen dan manajemen perusahaan, untuk membuat analisis internal dan eksternal. Membuat analisa laporan keuangan dengan analisa *common size* neraca dan laporan laba rugi, sehingga dapat dinilai kinerja keuangan. Dibuat juga rasio-rasio keuangan seperti (1) *Liquidity Ratios*, yaitu untuk mengukur sampai dimana kemampuan perusahaan dalam mengembalikan kewajiban jangka pendek, (2) *Leverage Ratios*, yaitu untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam melaksanakan kewajiban jangka panjangnya, (3) *Activity Ratios*, yaitu untuk melihat bagaimana perusahaan mendayagunakan peralatannya, (4) *Profitability Ratios* (Rasio pengukuran laba) dan (5) *Growth Ratios* (Rasio Pertumbuhan).

Hasil analisis faktor internal perusahaan menghasilkan kekuatan-kekuatan dalam (1) Harga lebih rendah dari pesaing yang sekelas, (2) Distribusi pemasaran baik, (3) Manajemen Produksi baik, (4) Manajemen Sumber Daya Manusia baik, (5) Bahan baku mudah didapat. Hasil analisis faktor eksternal menghasilkan peluang-peluang (1) Pemasok mudah didapat, (2) Produk mudah diterima konsumen, (3) Tenaga kerja mudah didapat, (4) Mempunyai pelanggan fanatik, (5) Lingkungan mendapat manfaat, (6) Penduduk bertambah, konsumen meningkat dan (7) Kebijakan Pemerintah mendukung. Sedangkan ancaman-ancamannya adalah (1) Pemain baru mudah masuk ke Industri, (2) Konsumen mudah beralih ke produk lain (pengganti) (3) Karena inflasi, daya beli menurun dan (4) Pemain besar berskala nasional.

Analisis laporan keuangan, yaitu analisis *common size* neraca pada umumnya menunjukkan kinerja yang baik, hanya pada pengelolaan persediaan perlu penanganan yang lebih baik, karena perbandingannya tiap tahun tidak stabil. Modal sudah tidak tergantung kepada pinjaman Bank. Analisis *common size* laporan laba rugi, menunjukkan angka perbandingan yang baik serta keuntungan yang stabil dan berada pada posisi sekitar 20 %.

Analisis Rasio Keuangan dilakukan untuk melihat kinerja keuangan dan trendnya selama 4 (empat) tahun. Rasio Likuiditas cukup baik dan perkembangan setiap tahun bertambah baik, sehingga perusahaan mudah untuk membuat hutang jangka pendek yang baru, bila diperlukan. Rasio Leverage juga baik, perbandingan modal lebih besar dari hutang dan trendnya juga semakin membaik, sehingga ditahun terakhir bahkan tidak punya hutang jangka panjang. Rasio aktifitas yaitu perbandingan yang digunakan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam mendaya gunakan aktivitynya. Hasilnya pada umumnya cukup baik dan terus

membaik setiap tahunnya. Rasio pengukurana laba, baik laba kotor maupun laba bersih menunjukkan angka yang stabil. Laba kotor (*Gross Profit Margin*) menunjukkan angka tetap sekitar 40 %, laba sebelum bunga dan pajak (*Operating Profit Margin*) menunjukkan angka tetap sekitar 29 % dan laba bersih (*Net Profit Margin*) menunjukkan angka yang tetap pada kisaran 20 %. *Return on Investment* juga semakin baik, dari 34 % tahun 1997 menjadi 54 % tahun 2000. Rasio Pertumbuhan menunjukkan angka yang positif, jadi analisa rasio-rasio keuangan menunjukkan perbandingan yang baik.

Dengan melakukan investasi penambahan peralatan dan perluasan bangunan untuk penambahan kapasitas produksi senilai Rp 200.000.000,00 dan hasil peramalan penjualan untuk tahun 2001 sampai 2004 maka dibuat *Master Budget* untuk mengetahui rencana penjualan dan operasional proyek pada tambahan kapasitas tersebut. Maka dibuatlah cash flow untuk tahun 2001 sampai 2004. Kemudian dengan asumsi discount factor sebesar 18 %, harga pembelian dan penjualan tetap, lalu menggunakan program aplikasi excel dalam manajemen keuangan, maka didapat *Payback Period* sebesar 2,06 atau lamanya pengembalian modal investasi selama 2 tahun 21 hari. Sedangkan *Average Rate of Return* sebesar 50,41 % atau tingkat pengembalian investasi pada proyek ini rata-rata 50,41 %. *Internal Rate of Return* didapat 58 % berarti tingkat keuntungan internal proyek adalah sebesar 58 %.

Net Present Value didapat sebesar Rp 277.733.702 , atau nilai cash flow pada akhir tahun 2004 adalah sebesar positif Rp 277.733.702, berarti proyek menguntungkan. *Profitability index* sebesar 2,39 berarti proyek ini akan menguntungkan karena nilainya diatas 1.

Penelitian juga dilakukan dengan analisis sensitivitas, dengan membuat *Master Budget* pada peramalan batas bawah metode Winter-dengan asumsi-asumsi yang sama, ternyata didapatkan *Payback Period* sebesar 2,48 atau lamanya pengembalian modal investasi selama 2 tahun 5 bulan dan 21 hari. Sedangkan *Average Rate of Return* sebesar 22,91% atau tingkat pengembalian investasi pada proyek ini rata-rata 22,91%.

Internal Rate of Return didapat 34 % berarti tingkat keuntungan internal proyek adalah sebesar 34 %.

Net Present Value didapat sebesar Rp 87.163.251 , atau nilai cash flow pada akhir tahun 2004 adalah sebesar positif Rp 87.163.251 , berarti proyek masih mendapat untung.

Profitability index sebesar 1,44 berarti proyek ini layak dilaksanakan karena nilainya diatas 1.

Berdasarkan analisa dan pembahasan, diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Manajemen produksi dilaksanakan dengan cukup baik, dan kualitas produk sudah baik, setara dengan produk berskala nasional. Manajemen keuangan cukup baik. Rasio-rasio keuangan cukup baik, laba bersih perusahaan berada pada rasio yang tetap sebesar 20 %.
2. Dari hasil analisis investasi tambahan usaha senilai Rp.200.000.000,00 didapat *Payback Period* selama 2 tahun 21 hari, *Average Rate of Return* sebesar 50,41 %, *Internal Rate of Return* sebesar 58 %, *Net Present Value* Rp.277.733.702 dan *Profitability Index* 2,39 yang berarti proyek ini menguntungkan.

3. Rekomendasi kepada perusahaan adalah melakukan investasi tambahan sebesar Rp 200.000.000 untuk menambah peralatan dan memperluas bangunan. Selain melakukan investasi tambahan, perusahaan juga harus menerapkan strategi internal dan eksternal. Untuk strategi internal : (1) Melakukan analisa pelanggan, (2) Memperbaiki kemasan dengan yang lebih menarik dan (3) Kerja sama dengan Badan Litbang atau Perguruan Tinggi untuk Riset dan Pengembangan. Untuk strategi eksternal : (1) Mempertahankan harga jual tetap berada di bawah pesaing, (2) Meningkatkan promosi penjualan.

Kata kunci : Kecap, Pabrik Kecap Zebra, Bogor, manajemen finansial, investasi, minitab, excel, data primer.

ANALISIS KELAYAKAN INVESTASI PERLUASAN USAHA PERUSAHAAN KECAP CAP ZEBRA BOGOR

Oleh :

Yoyo Setiahardja

NRP.9927106.7E

Tesis

Sebagai karya akhir yang merupakan salah satu syarat untuk
memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister
Manajemen Agribisnis Program Pasca Sarjana
Institut Pertanian Bogor



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
AGRIBISNIS
PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
2002**

Judul : Analisis Kelayakan Investasi Perluasan Usaha
Perusahaan Kecap Cap Zebra Bogor
Nama : YOYO SETIAHARDJA
Nrp. : 9927106.7E
Program Studi : MAGISTER MANAJEMEN AGRIBISNIS

Menyetujui,
1. Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Drs. Djoni Tanopruwito, Ak.,MSc.

Pembimbing II

Dr.Ir. Anny Ratnawati, MS.

2. Ketua Program Studi

Prof. Dr. Ir. E. Gumbira Sa'id, MA.Dev.

3. Direktur Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ir. Sjafrida Manuwoto, MSc

19 JUL 2002

Tanggal Lulus : 28 Juni 2002

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan Laporan Penelitian Tesis yang berjudul :

ANALISIS KELAYAKAN INVESTASI PERLUASAN USAHA PERUSAHAAN KECAP CAP ZEBRA BOGOR

adalah benar karya saya sendiri yang belum pernah dipublikasikan.

Seluruh sumber data dan informasi yang digunakan dalam menyusun laporan penelitian tesis ini telah dinyatakan dengan jelas dan dapat diperiksa kebenarannya.

Bogor, Juni 2002

Yoyo Setiahardja

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Kuningan pada tanggal 10 Januari tahun 1947, merupakan anak ke 6 dari 6 bersaudara, dari pasangan Ahdi Setiahardja (almarhum) dengan Rumsari (almarhumah) yang semasa hidupnya kedua-duanya berprofesi sebagai guru sekolah dasar.

Pendidikan formal penulis dimulai tahun 1953 di Sekolah Rakyat Latihan 1 Kuningan dan selesai tahun 1959, kemudian dilanjutkan di Sekolah Menengah Pertama Negeri 1 Kuningan dan selesai tahun 1962, dilanjutkan ke Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Kuningan dan selesai tahun 1965. Pada tahun 1967 penulis melanjutkan studi ke Universitas Indonesia, Fakultas Teknik Jurusan Arsitektur dan selesai awal tahun 1981.

Pada tahun 1971 penulis bekerja di PT Pembangunan Jaya, sebagai staf perencanaan, tahun 1973 bekerja di Pertamina Unit III sebagai staf perencanaan, tahun 1976 bekerja di Kontraktor PT Enmitra sebagai Kepala Divisi Perencanaan, tahun 1978 bekerja di Perum Perumnas sebagai Kepala Sub Urusan Perencanaan di Proyek Klender, pada tahun 1981 bekerja di perusahaan PT Sovre Avia (joint venture Indonesia-Perancis) yang bergerak dibidang perencanaan bandar udara, sebagai Quantity Surveyor. Pada tahun 1982 penulis mendirikan perusahaan konsultan PT Wastu Graha Kencana, yang bergerak di bidang Arsitektur dan Engineering, dan menjadi pimpinan sampai sekarang.

Pada bulan Juli 1999, penulis mendapat kesempatan untuk melanjutkan pendidikan di Program Studi Magister Manajemen Agribisnis, Program Pascasarjana Institut Pertanian Bogor, angkatan Eksekutif 7, dengan biaya pribadi.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mempublikasikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kita panjatkan kepada Allah swt, yang telah memberikan nikmat kepada kita semua, sehingga penulis dapat menyelesaikan Penelitian Tesis yang berjudul : Analisis Kelayakan Investasi Perluasan Usaha, Studi Kasus Perusahaan Kecap cap Zebra Bogor.

Penelitian Tesis ini menjadi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan studi pada Program Studi Magister Manajemen Agribisnis, Program Pascasarjana Institut Pertanian Bogor.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Djoni Tanopruwito, Drs.Ak, MSc , selaku Pembimbing I dan Ibu Anny Ratnawati, Dr. Ir. MS , selaku Pembimbing II yang telah dengan penuh kesabaran dan ketelitian memberikan koreksi, saran, dan bimbingan dalam menyelesaikan Penelitian Tesis ini.
2. Pimpinan Perusahaan Kecap cap Zebra, terutama Bapak Joko Pramono sebagai Wakil Direktur yang telah dengan penuh pengertian membantu penulis dalam mengumpulkan data-data yang diperlukan.
3. Direksi MMA-IPB, dosen-dosen beserta seluruh staf akademik MMA-IPB, yang selalu memberi bantuan dan dukungan selama penulis kuliah dan membuat Penelitian Tesis di MMA-IPB.
4. Rekan-rekan angkatan eksekutif 7 yang selalu memberi dorongan kepada penulis untuk menyelesaikan Penelitian Tesis ini.
5. Isteri tercinta Nurhayati, yang dengan penuh kesabaran selalu memberikan dorongan kepada penulis, anak tersayang Purnamasari Setiahardja, SH dan Hadi Selamat Setiahardja, yang memberi semangat kepada penulis untuk menyelesaikan Penelitian Tesis ini.
6. Semua pihak dan siapa saja yang membantu penulis dalam menyelesaikan Penelitian Tesis ini, tapi tidak disebutkan secara khusus disini.

Akhirnya, penulis berharap semoga laporan Penelitian Tesis ini bermanfaat bagi yang membutuhkan, khususnya bagi Pabrik Kecap cap Zebra sebagai bahan pertimbangan dalam merumuskan kebijakan perusahaan di masa yang akan datang.

Bogor, Juni 2002

Penulis,

Yoyo Setiahardja.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR TABEL	i
DAFTAR GAMBAR	ii
DAFTAR LAMPIRAN	iii
I. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Identifikasi Masalah	5
1.3. Rumusan Masalah	6
1.4. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	6
1.5. Ruang Lingkup	6
II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Kelayakan Investasi	8
2.2. Analisis Internal dan Eksternal Perusahaan	9
2.3. Analisis Peramalan	15
2.4. Kriteria Kelayakan Investasi	16
2.5. Kerangka Konseptual	17
III. METODE PENELITIAN	
3.1. Lokasi Penelitian	20
3.2. Prosedur dan Waktu Penelitian	20
3.3. Metode Penelitian dan Analisis Data	20
3.4. Jenis dan Sumber Data	22
3.5. Tehnik Pengolahan dan Analisis Data	23
IV. PROFIL PERUSAHAAN	
4.1. Sejarah Singkat Perusahaan	26
4.2. Struktur Organisasi Perusahaan	27
4.3. Produksi dan Proses Produksi	29
4.4. Penjualan	35
V. ANALISIS DAN PEMBAHASAN	
5.1. Pembahasan Kondisi Perusahaan	37
5.2. Analisis Kondisi Internal	37
5.3. Analisis Kondisi Eksternal	41
5.4. Analisis Laporan Keuangan	43
5.5. Investasi Perluasan Usaha	51
5.6. Rekomendasi Investasi Perluasan Usaha	58

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber ;

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan	61
6.2. Saran	63

DAFTAR PUSTAKA	65
----------------------	----

LAMPIRAN	66
----------------	----

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

DAFTAR TABEL

Nomor	Teks	Halaman
1.	Data volume penjualan kecap merk Zebra (dalam lusin botol isi 600 ml) sejak 1996 sampai dengan 2000	2
2.	Perkembangan harga dan volume penjualan (dalam satuan botol) kecap merek lain yang diproduksi di kota Bogor	3
3.	Perkembangan Pangsa Pasar Kecap cap Zebra di kota Bogor	5
4.	Data volume dan nilai penjualan kecap merk Zebra, dari tahun 1996 sampai dengan 2000	35
5.	Perkembangan nilai riil penjualan kecap merk Zebra dari tahun 1996 Sampai dengan 2000	36
6.	Hasil Analisis <i>Common Size</i> Neraca	44
7.	Hasil Analisis <i>Common Size</i> Laporan Laba Rugi	45
8.	Hasil Analisis Rasio Keuangan	47
9.	Perincian Biaya Investasi Tambahan	52
10.	Proyeksi Kenaikan penjualan tahun 2001 sampai dengan 2004	53
11.	Cash Flow Proyek Tingkat Penjualan Pada Forecast Peramalan	54
12.	Cash Flow Proyek Tingkat Penjualan Pada Batas Bawah Peramalan	56
13.	Rekapitulasi hasil Analisa Internal dan Eksternal, Laporan Keuangan Perusahaan tahun 2000 dan Analisis Kelayakan Investasi	58

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Teks	Halaman
1.	Kerangka Pemikiran Kelayakan Investasi Perluasan Usaha	19
2.	Struktur Organisasi Pabrik Kecap Zebra	29
3.	Proses pembuatan kecap di Pabrik Kecap cap Zebra	34

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Teks	Halaman
1.	Neraca Pabrik Kecap Zebra	66
2.	Laporan Laba Rugi Pabrik Kecap Zebra	67
3.	Data Penjualan Kecap cap Zebra (lusin botol)	68
4.	Peramalan Penjualan dengan program Minitab dengan metode Winter's	69
5.	Grafik hasil peramalan metode Winter's.....	71
6.	Data Pembelian Gula Pabrik Kecap cap Zebra	72
7.	Data Pembelian Garam Pabrik Kecap cap Zebra	73
8.	Data Pembelian Kedelai Pabrik Kecap cap Zebra	74
9.	Hasil Forecast Penjualan Kecap dikurangi kapasitas penuh tahun 2000	75
10.	Pemakaian bahan baku rata-rata untuk memproduksi kecap	76
11.	Master Budget investasi tahun 2001 sampai 2004	77
12.	Batas bawah peramalan penjualan kecap dibanding forecast	89
13.	Master Budget penjualan pada batas bawah peramalan	90
14.	Kuesioner untuk wawancara dengan pakar dan intern perusahaan	102
15.	Hasil wawancara dengan pakar dan intern perusahaan	103

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Terjadinya krisis ekonomi dan moneter yang melanda Indonesia sejak Juli 1997, mempunyai dampak bola salju bagi terjadinya berbagai permasalahan lain dalam bidang ekonomi, sosial dan bahkan politik. Keterpurukan ekonomi nasional, selain menyebabkan meningkatnya jumlah pemutusan hubungan kerja, juga telah memberikan dampak negatif bagi meningkatnya jumlah penderita kekurangan protein, kalori dan gizi. (Gumbira Sa'id, 1999). Namun demikian, dampak krisis ekonomi dan moneter tidak seluruhnya bernuansa suram, menyedihkan dan menyengsarakan, karena dibalik berbagai kesulitan disektor riil, sektor pertanian, agribisnis dan agroindustri ternyata memperlihatkan ketahanan yang sangat kokoh (Gumbira Sa'id, 1999).

Dengan pendekatan Teknologi Pengolahan, bentuk fisik komoditi biasanya berubah sama sekali, misalnya ekstraksi minyak dari kelapa atau kelapa sawit yang berupa padatan menjadi minyak (cairan), dari daging menjadi abon, dendeng, dan lain-lain dari beras ketan menjadi dodol dan lain-lain. Pada umumnya pengolahan memerlukan energi panas dan membutuhkan berbagai bahan campuran (Gumbira Sa'id, 1999).

Pabrik Kecap Zebra adalah salah satu pabrik yang mengolah bentuk fisik komoditi (kedelai hitam) menjadi bentuk cairan (kecap), dalam pengolahannya memerlukan energi panas dan bahan campuran lain. Perusahaan Pabrik Kecap Zebra telah cukup lama dikenal di Bogor dan sekitarnya, bergerak dalam industri kecap, cuka, sambal dan jamu. Perusahaan Pabrik Kecap Zebra masih berskala

kecil, memasarkan produknya di Bogor dan sekitarnya, mengandalkan kepada konsumen yang loyal kepada merk dan rasa yang sudah lama. Meskipun demikian, volume penjualan kecap merk Zebra setiap tahun terjadi peningkatan, data volume penjualan kecap merk Zebra dapat dilihat dalam Tabel 1.

Tabel 1. Data volume penjualan kecap merk Zebra (dalam lusin botol isi 600 ml) sejak 1996 sampai dengan 2000.

Tahun	Volume Penjualan (dalam lusin botol)	Kenaikan/ Penurunan (%)
1996	91.165	
1997	92.773	1,76
1998	86.766	-6,47
1999	91.061	4,95
2000	92.269	1,32

Sumber : Pabrik Kecap Zebra.

Bila diperhatikan pada Tabel 1, terlihat bahwa ada kenaikan dan ada penurunan volume penjualan, tahun 1996 dan 1997 terjadi kenaikan, tahun 1998 terjadi penurunan dan tahun 1999 terjadi kenaikan lagi. Bila dihitung secara rata-rata dari tahun 1996 sampai dengan 2000 terjadi kenaikan volume penjualan sebesar 0,8 % per tahun. Walaupun perusahaan belum menggunakan manajemen teoritis, atau masih menggunakan cara yang tradisional baik dari manajemen pengolahan ataupun manajemen penjualan, tapi ada kenaikan volume penjualan.

Bangunan pabrik yang sekarang beroperasi dibuat tahun 1983, kondisi bangunannya sangat sederhana, seperti industri rumahan biasa. Padahal bila melihat nilai penjualannya sebenarnya termasuk besar, untuk tahun 2000 nilai penjualan mencapai Rp. 4.428.912.000,00.

Bila dibandingkan dengan hasil produksi dan penjualan kecap di kota Bogor (lihat Tabel 2), pada tahun 2000 kecap yang diproduksi pabrik lain di kota Bogor yang hanya mencapai jumlah 92.500 botol. Volume penjualan kecap cap Zebra, yang di produksi di Kabupaten Bogor tahun 2000 mencapai 92.269 lusin botol atau sama dengan 1.107.228 botol. Dari data angka-angka ini menunjukkan bahwa untuk kecap yang diproduksi di Bogor, kecap cap Zebra mempunyai perbedaan yang cukup tinggi.

Tabel 2. Perkembangan harga dan volume penjualan (dalam satuan botol) kecap merek lain yang diproduksi di kota Bogor.

No	Merk	Harga Jual (Rp)	Th.1996 (botol)	Th.1997 (botol)	Th.1998 (botol)	Th.1999 (botol)	Th.2000 (botol)
1	Kidang Mas	3.750	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
2	Periangan	3.800	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500
3	Cap Bemo	3.750	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
4	Teratai Sedap	N.A.		15.000	15.000	15.000	15.000
5	Nutrifood Ind.	N.A.				40.000	40.000
	Jumlah (botol)		37.500	52.500	52.500	92.500	92.500

Sumber: Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Bogor

Proses pembuatan kecap di Pabrik Kecap Zebra masih dilakukan dengan cara tradisional, murni dari hasil fermentasi kedelai yang melalui tahap menjadi kapang dan menjadi koromi, tanpa menggunakan bahan kimia dalam mempercepat proses fermentasinya, karena itu kecapnya lebih kental dibandingkan dengan kecap yang menggunakan bahan kimia dalam proses produksinya. Kemasan kecap yang dijual oleh Pabrik Kecap cap Zebra hanya satu macam, menggunakan botol kaca isi 600 cc, belum ada variasi lain seperti

menggunakan kemasan yang lebih modern seperti plastik yang siap disajikan di meja makan.

Berdasarkan wawancara dengan pemilik perusahaan, ternyata Pemilik berkeinginan untuk memperluas usaha dengan peningkatan volume penjualan dan perluasan area pemasaran. Dengan kondisi seperti ini, akan disusun tesis untuk mencoba meningkatkan performance hasil industri dengan cara investasi, atau membuat proyek.

Membuat usulan investasi dalam kerangka proyek memungkinkan untuk memecahkan masalah-masalah organisasi dan administrasi yang mungkin dihadapi. Kerangka proyek memungkinkan penekanan terhadap susunan administratif jika masalah ini merupakan hal yang lemah dan kerangka proyek dapat memberikan gambaran mengenai sensitivitas hasil (*return*) terhadap investasi jika masalah manajerial timbul. Perencanaan proyek yang cermat harus membuat masalah-masalah itu lebih jelas seperti proyek yang terarah sehingga kesulitan-kesulitan manajerial dapat dibuat minimal. Kerangka Proyek memberikan kriteria yang lebih baik bagi para manajer dan perencana dalam mengamati (*monitoring*) kemajuan pelaksanaan proyek (Gittinger, 1986).

Manfaat nyata proyek-proyek pertanian dapat diperoleh dari suatu kenaikan nilai produksi atau pengurangan biaya (Gittinger, 1986). Proyek yang akan diadakan penelitiannya oleh penulis adalah Pabrik kecap cap Zebra, yaitu pabrik yang mengolah bahan baku hasil pertanian menjadi produk makanan jadi. Pabrik kecap cap Zebra ini berlokasi di Desa Cihideung Ilir, Kecamatan Ciampea, Kabupaten Bogor.

1.2. Identifikasi Masalah.

Pangsa pasar produk kecap cap Zebra untuk Kota Bogor cukup tinggi, yaitu diatas 90 % seperti dapat dilihat pada Tabel 3. Tabel 3 ini adalah gabungan dari Tabel 1 dan Tabel 2 yaitu dari penjualan kecap cap Zebra dan penjualan produk yang ada di Kota Bogor.

Tabel 3. Perkembangan Pangsa Pasar Kecap cap Zebra di kota Bogor.

Tahun	Penjualan Kecap cap Zebra (botol)	Penjualan Kecap Produk Lain di kota Bogor (botol)	Pangsa Pasar produk kecap cap Zebra (%)
1996	1.093.980	37.500	96,6 %
1997	1.113.276	52.500	95,5 %
1998	1.042.192	52.500	95,2 %
1999	1.092.732	92.500	92,2 %
2000	1.107.228	92.500	92,3 %

Bila dilihat perkembangan pangsa pasar produk kecap Zebra mengalami penurunan, dari 96,6 % pada tahun 1996 menjadi 92,3 % pada tahun 2000. Hal ini karena ada produsen baru di kota Bogor yang masuk pasar, pada tahun 1997 dan tahun 1999. Untuk lebih jelasnya identifikasi masalah dapat diuraikan sebagai berikut.

1. Hasil produk akhir untuk dijual dikemas dengan kemasan yang sederhana, dalam botol kaca dengan penampilan yang sangat sederhana.
2. Pengolahan terdiri dari bahan-bahan murni, tanpa menggunakan bahan kimia atau pengawet, sehingga aroma kecapnya lebih terasa dan lebih kental bila dibanding dengan produk yang menggunakan bahan kimia.

3. Penjualan dilakukan melalui distributor yang sudah mempunyai jalinan hubungan yang baik.
4. Meskipun dari pangsa pasar mengalami penurunan, tapi volume penjualan rata-rata tiap tahun mengalami kenaikan.
5. Untuk mengantisipasi kenaikan penjualan, perlu diadakan perluasan pabrik dan penambahan investasi pengadaan alat untuk proses produksinya.

1.3. Rumusan Masalah.

Permasalahan yang dihadapi perusahaan saat ini dapat dirumuskan sebagai berikut : Berapa besarnya investasi untuk perluasan usaha dan dalam jangka waktu berapa lama pengembalian investasi tersebut (*Payback Period*), berapa nilai yang diperoleh setelah investasinya kembali (*Net Present Value*).

1.4. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.

Berdasarkan perumusan masalah, maka penelitian ini dilakukan untuk tujuan :

1. Menganalisis manajemen produksi dan keuangan yang dilakukan perusahaan.
2. Menganalisis kelayakan perluasan usaha perusahaan.
3. Memberikan rekomendasi investasi perluasan usaha apa yang akan dilakukan, untuk meningkatkan laba perusahaan.

1.5. Ruang Lingkup.

Agar pembahasan masalah dapat lebih terfokus, maka ruang lingkup pembahasan dibatasi pada analisa kelayakan investasi perluasan usaha Pabrik Kecap cap Zebra, yaitu menyakut masalah finansial. Masalah-masalah lain yang

akan dibahas adalah mengenai kondisi perusahaan saat ini, bagaimana kekuatan dan kelemahan serta peluang dan tantangan yang dihadapi perusahaan dalam persaingan industri, yang ada hubungannya atau berpengaruh kepada perluasan usaha.

@Hak cipta milik IPB University

IPB University



II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kelayakan Investasi.

Perluasan usaha merupakan salah satu dari keputusan strategis yang paling penting yang dihadapi perusahaan, baik diukur dari jumlah modal yang terlibat maupun dari komitmen masalah pengambilan keputusan yang mengharuskan perusahaan menjamin sumberdaya atas dasar pemikiran mengenai keadaan-keadaan jauh di masa depan. Tujuan utama investasi untuk perluasan kapasitas adalah untuk memperoleh manfaat keuangan yang layak dikemudian hari (Sutoyo, dalam Sugiarto, 1996).

Oleh karena itu masalah strategi dalam perluasan adalah bagaimana menambah kapasitas untuk menguatkan sasaran perusahaan, dengan harapan memperbaiki posisi bersaing atau bagian pasarnya sambil tetap menghindarkan kelebihan produksi (Porter, dalam Sugiarto, 1996).

Menurut Gittinger (1986), Proyek-proyek yang dipersiapkan secara cermat, dalam kerangka kerja perencanaan pembangunan, meningkatkan dan memberikan arti bagi usaha pembangunan secara luas. Kerangka proyek itu sendiri merupakan suatu alat analisa. Keuntungan memasukkan investasi yang diusulkan dalam kerangka proyek terletak pada adanya kemungkinan menganalisa kerangka proyek tersebut dari berbagai sumber informasi. Karena tidak ada perencanaan yang akan menjadi lebih baik kecuali menggunakan data dan asumsi-asumsi mengenai hal masa yang akan datang, maka suatu analisa pada umumnya sangat tergantung kepada informasi dari berbagai sumber dan keputusan-keputusan yang dibuat oleh para spesialis dari berbagai disiplin ilmu. Kerangka proyek

memberikan informasi secara terpadu dan disusun agar supaya banyak orang dapat ikut berpartisipasi dalam menyediakan informasi, menentukan asumsi-asumsi, dan mengevaluasi ketepatan kerangka proyek tersebut.

Perluasan usaha, selain menggunakan data-data masa lalu dan sekarang, juga data-data tersebut dapat digunakan untuk peramalan permintaan di masa datang yang akan dijadikan faktor kunci keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Juga diperlukan analisa peluang usaha dalam industri dimana kita akan berinvestasi.

2.2. Analisis Internal dan Eksternal Perusahaan.

Untuk mengetahui keadaan dalam perusahaan (*internal*) perlu dibuat analisa kekuatan dan kelemahan yang terdapat dalam perusahaan, serta untuk mengetahui kondisi di luar perusahaan (*external*), dalam industri itu sendiri perlu dibuat analisa peluang dan ancaman (David, 1999), dikenal dengan SWOT. Pada keadaan dalam perusahaan, kekuatan kita pertahankan, bahkan bila perlu ditingkatkan dan kelemahannya kita perbaiki, supaya mempunyai kemampuan untuk bersaing. Serta untuk kondisi di luar perusahaan, peluang kita manfaatkan seluas-luasnya dan tantangan kita olah supaya bisa menjadi peluang.

Menurut David (1999), pada kebanyakan perusahaan, inti operasionalnya ditentukan oleh keefektifan koordinasi diantara manajemen, pemasaran, finansial/keuangan, produksi/operasi, Riset dan Pengembangan serta manajemen sistem informasi komputer. Audit manajemen strategik dari internal operation sebuah perusahaan sangat penting bagi kesehatan organisasi. Bagaimanapun,

suatu peningkatan keberhasilan organisasi adalah dengan mempergunakan internal audit untuk meningkatkan keuntungan kompetitif terhadap perusahaan pesaing.

Menurut David (1999), internal audit perusahaan terdiri dari :

1. **Manajemen.** Fungsi manajemen terdiri dari lima aktifitas dasar, yaitu perencanaan, pengorganisasian, motivasi, MSDM, dan kontrol.
2. **Pemasaran.** Pemasaran dapat dijelaskan sebagai proses dari pendefinisian antisipasi, kreatifitas serta pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen untuk produk dan jasa. Joel Evans dan Barry Bergman mengatakan ada sembilan fungsi dasar dari pemasaran : (1) analisa konsumen, (2) pembelian, (3) penjualan produk/jasa, (4) produk dan perencanaan pelayanan, (5) harga, (6) distribusi, (7) riset pemasaran, (8) analisa peluang dan (9) tanggung jawab sosial. Fungsi-fungsi ini dapat membantu untuk mengidentifikasi strategi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan pemasaran.
3. **Keuangan.** Terdiri dari : Rasio Likuiditas (*liquidity ratios*), Rasio Pengaruh (*leverage ratios*), Rasio Aktifitas (*activity ratios*), Rasio Pengukuran Laba (*profitability ratios*) dan Rasio Pertumbuhan (*growth ratios*).
4. **Produksi/operasi.** Fungsi produksi/operasi dari perusahaan terdiri dari semua kegiatan yang mengubah masukan (*input*) menjadi produk atau jasa. Manajemen produksi/operasi berhubungan dengan masukan, merubah, dan keluaran yang bervariasi melalui industri dan pasar. Operasio pabrik mengubah atau mengkonversi masukan seperti bahan baku, buruh, modal, mesin dan fasilitas menjadi produk atau jasa. Menurut Roger Schroeder,

manajemen produksi/opersi terdiri dari lima fungsi atau daerah keputusan : proses, kapasitas, persediaan, tenaga kerja dan kualitas.

5. **Riset dan Pengembangan (R&D).** Banyak perusahaan saat ini tidak mempunyai R&D, tapi banyak perusahaan lain yang sangat tergantung pada aktifitas R&D untuk suksesnya perusahaan.
6. **Sistem Informasi Komputer.** Informasi mengikat semua fungsi bisnis secara bersama dan menjadi dasar dari keputusan manajemen. Informasi adalah landasan (pondasi) dari semua organisasi. Informasi dapat menjadi gambaran sumber utama dari kompetisi bisnis menguntungkan atau tidak.

Sedangkan menurut Gittinger (1986), untuk industri yang berdasarkan pertanian, yang tercakup didalam proyek, ada tiga laporan finansial yang harus disiapkan yaitu Neraca, Laporan Laba Rugi, serta Laporan Sumber dan Penggunaan Dana. Apabila proyek melakukan perluasan pengadaan fasilitas, maka perhitungan-perhitungan tersebut sebaiknya mencakup informasi historis misalnya tentang lima tahun sebelumnya sampai pada permulaan proyek. Baik untuk perluasan perusahaan maupun untuk perusahaan yang baru, laporan-laporan tersebut akan diproyeksikan sampai melewati umur proyek.

Neraca memberikan suatu gambaran mengenai harta dan kewajiban dari perusahaan pengolahan pada akhir tiap-tiap periode akuntansi, yang biasanya setahun, yang berupa potret laporan finansial perusahaan pada saat tertentu. Laporan Laba Rugi merupakan ringkasan penerimaan dan pembiayaan perusahaan setiap periode akuntansi dan memberikan suatu gambaran tentang kegiatan-kegiatan dari waktu ke waktu. Laporan Sumber dan Penggunaan Dana

merupakan ringkasan transaksi finansial yang berlangsung selama tiap-tiap periode akuntansi. Intinya, mereka mengkonversikan Laporan Laba Rugi ke dasar uang tunai (dana). Mereka menyoroti transaksi-transaksi besar, seperti pembelian harta dan penciptaan obligasi-obligasi baru (baik hutang maupun pelunasan), yang muncul sebagai pembelian di dalam Neraca pada awal dan akhir setiap periode (Gittinger, 1986).

Dalam menilai laporan keuangan ini akan dianalisa dengan Analisa Common Size dari Neraca, dengan perkembangan perusahaan selama 4 (empat) tahun untuk mengetahui perbandingan dari item-item dari neraca terhadap total aset perusahaan, sehingga dapat diketahui peningkatan atau penurunan suatu aset terhadap total aset atau terhadap kewajiban perusahaan. Juga dilakukan Analisa Common Size dari Laporan Laba Rugi selama 4 (empat) tahun untuk mengetahui perkembangan perbandingan laba terhadap penjualan apakah mengalami kenaikan atau penurunan.

Berdasarkan laporan-laporan finansial ini, dapat disusun suatu penilaian mengenai efisiensi kegiatan yang sedang berjalan dan sejauh mana efisiensi penggunaan fasilitas baru. Hasilnya dapat menaksir pengembalian kepada penanam modal apabila proyek tersebut dibiayai oleh dana-dana swasta atau oleh pemerintah. Dalam laporan harus ditunjukkan kerugian agar dapat memperoleh subsidi, apabila perusahaan tersebut masih ingin mengembalikan hutangnya; dari hal-hal tersebut dapat diuji kewajaran kredit dan likuiditas perusahaan selama umur proyek untuk dasar penyusunan pembiayaannya. Pada umumnya digunakan tiga set ratio, yang diturunkan dari Laporan Finansial dan yang membantu

penilaian keadaan finansial proyek. Ratio-ratio tersebut adalah Ratio Efisiensi, Ratio Pendapatan dan Ratio Pemanfaatan Kredit (Gittinger,1986). Sedangkan menurut David, Rasio Keuangan ini terdiri dari :

1. **Rasio Likuiditas (*Liquidity Ratios*)**. Yaitu rasio untuk mengukur tingkatan dimana suatu perusahaan dapat menyelesaikan kewajiban jangka pendeknya dengan atau tanpa mengandalkan kepada penjualan persediaannya.
2. **Rasio Solvabilitas (*Leverage Ratios*)**. Yaitu merupakan indikator untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam melunasi hutang-hutang jangka panjangnya.
3. **Rasio Aktifitas (*Activity Ratios*)**. Yaitu rasio untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam mendayagunakan aktivityanya.
4. **Rasio Pengukuran Laba (*Profitability Ratios*)**. Yaitu rasio untuk mengetahui kemampuan perusahaan menghasilkan keuntungan atau seberapa efektif perusahaan telah dikelola.
5. **Rasio Pertumbuhan (*Growth Ratios*)**. Yaitu rasio yang menunjukkan angka (kecepatan) pertumbuhan perusahaan dalam penjualan.

Dalam external audit, menurut David (1999), penggunaannya adalah untuk mengembangkan daftar yang terbatas dari peluang-peluang yang dapat menguntungkan sebuah perusahaan dan ancaman-ancaman yang harus dihilangkan. Kunci kekuatan eksternal adalah :

1. **Kekuatan Ekonomi**. Faktor ekonomi mempunyai dampak langsung pada keharmonisan yang potensial dari variasi strategi. Sebagai contoh bila suku bunga naik, maka kebutuhan dana untuk penambahan modal menjadi lebih

besar atau tidak tersedia. Juga bila suku bunga naik, pendapatan akan turun dan permintaan juga akan jatuh.

2. **Kekuatan Sosial, Budaya, Demografi dan Lingkungan.** Perubahan Sosial, Budaya, Demografi dan Lingkungan mempunyai dampak yang sangat besar terhadap semua produk, jasa, pasar dan pelanggan. Organisasi yang besar ataupun kecil, mencari laba ataupun tidak, dalam semua industri akan ditantang oleh peluang dan ancaman yang meningkat dari perubahan variabel sosial, budaya, demografi dan lingkungan.
3. **Kekuatan Politik, Pemerintah dan Perundang-undangan.** Negara ataupun Negara Asing mempunyai kekuatan untuk membuat Regulasi, Deregulasi, Subsidi-subsidi, pegawai, dan pelanggan untuk organisasi. Politik, Pemerintah, dan faktor legal disini dapat menghadirkan kunci peluang atau ancaman untuk organisasi besar atau kecil.
4. **Kekuatan Teknologi.** Revolusi teknologi mengubah dan menemukan antara lain superkonduktor, komputer teknik, komputer pemikir, robot, pabrik tanpa staf, dan seterusnya. Kekuatan teknologi menghadirkan peluang dan ancaman yang harus dipertimbangkan dalam menyusun formula strategi. Keuntungan teknologi secara dramatis dapat mempengaruhi organisasi dari produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pesaing, pelanggan, proses fabrikasi, praktek-praktek pasar dan posisi kompetitif.
5. **Kekuatan Bersaing.** Mengumpulkan dan mengevaluasi informasi pada pesaing diperlukan untuk menyusun formulasi yang berhasil. Meng-

identifikasi pesaing besar tidak mudah, sebab banyak perusahaan mempunyai divisi yang saling bersaing dalam industri yang berbeda.

2.3. Analisis Peramalan.

Untuk membuat analisa tentang kemungkinan permintaan di masa yang akan datang perlu dibuat peramalan. Peramalan adalah estimasi probabilitas atau diskripsi nilai atau kondisi yang akan datang. Peramalan dapat berbentuk titik, jarak dan estimasi probabilitas (Levine, Berenson and Stephan, 1999).

Karena keadaan masa yang akan datang akan selalu berubah-ubah, kita harus mempertimbangkan masalah resiko dan ketidak pastian tersebut di dalam proyek, dan teknik-teknik analisa proyek memberikan kontribusi yang kecil. Adalah tidak mungkin untuk mengkuantifikasi resiko-resiko yang akan dihadapi oleh proyek secara lengkap. Akan tetapi, kita dapat mencatat bahwa perbedaan suatu proyek dengan yang lainnya atau perbedaan formulasi yang digunakan dalam suatu proyek tertentu akan memberikan tingkat resiko yang berbeda-beda pula (Gittinger, 1986).

Untuk asumsi dasar dari peramalan, banyak metode yang dapat digunakan, namun bagaimanapun asumsi dasar dari banyaknya metode itu pada umumnya sama, yaitu pola masa lalu atau perilaku akan berlanjut di masa datang. Beberapa manajer menyatakan bahwa perusahaannya tidak membuat peramalan, asumsi sederhana mereka adalah penjualan bulan lalu akan sama dengan penjualan bulan ini, namun bagaimanapun ini adalah bentuk peramalan (*forecast*) yang sederhana. Pada kenyataannya hampir semua peramalan didasarkan kepada asumsi bahwa masa lalu akan berulang (De Lurgio, 1998).

Langkah-langkah Peramalan/Perencanaan:

1. **Ramalan Penjualan** (*sales forecast*), adalah prakiraan penjualan baik dalam unit maupun dalam satuan uang untuk periode tertentu di masa yang akan datang. Peramalan dilakukan berdasarkan trend penjualan terakhir dan perkiraan prospek perekonomian negara, industri yang bersangkutan (bila memungkinkan mendapatkan data-datanya) serta kondisi lingkungan lainnya. Metode yang dapat digunakan adalah metode Time series. Metode ini semata-mata mendasarkan diri pada data dan keadaan masa lampau. Jika keadaan di masa yang akan datang cukup stabil dalam arti tidak banyak berbeda dengan keadaan masa lampau, metode ini dapat memberikan hasil peramalan yang cukup akurat (Husnan S. at all). Dengan asumsi keadaan di masa yang akan datang cukup stabil, maka penulis akan menggunakan program aplikasi minitab dengan metode Winter.
2. **Ramalan Kebutuhan keuangan**, terdiri dari (1) Perbandingan dari metode penjualan, metode ini dilakukan dengan dua asumsi: (a) sebagian besar rekening neraca terkait dengan penjualan (b) jumlah semua aktiva yang ada telah optimal jika dikaitkan dengan penjualan periode berjalan; (2) Peramalan dengan metode statistik.

2.4. Kriteria Kelayakan Investasi.

Melakukan suatu investasi berarti melakukan pembelian asset yang berjangka panjang dan umumnya menyangkut nilai yang cukup besar. Proses perencanaan dan pengambilan keputusan mengenai pengeluaran dan yang

pengembaliannya melebihi satu tahun dikatakan sebagai “*Capital Budgeting*” (Riyanto, dalam Sugiarto, 1996).

Untuk membuat analisa kelayakan investasi, perlu ditinjau dari :

- 1) Arus Kas (*Cash Flow*)
- 2) Net Present Value (NPV)
- 3) Average Rate of Return (ARR)
- 4) Internal Rate of Return (IRR)
- 5) Payback Period (PP) (Brigham, 1994)
- 6) Profitability Index

Untuk perhitungan NPV dan IRR menggunakan Present Value dari Cash flow, dan untuk PP tidak menggunakan Present Value, tapi hanya digunakan untuk mengukur jangka waktu lamanya investasi itu akan kembali.

2.5. Kerangka Konseptual.

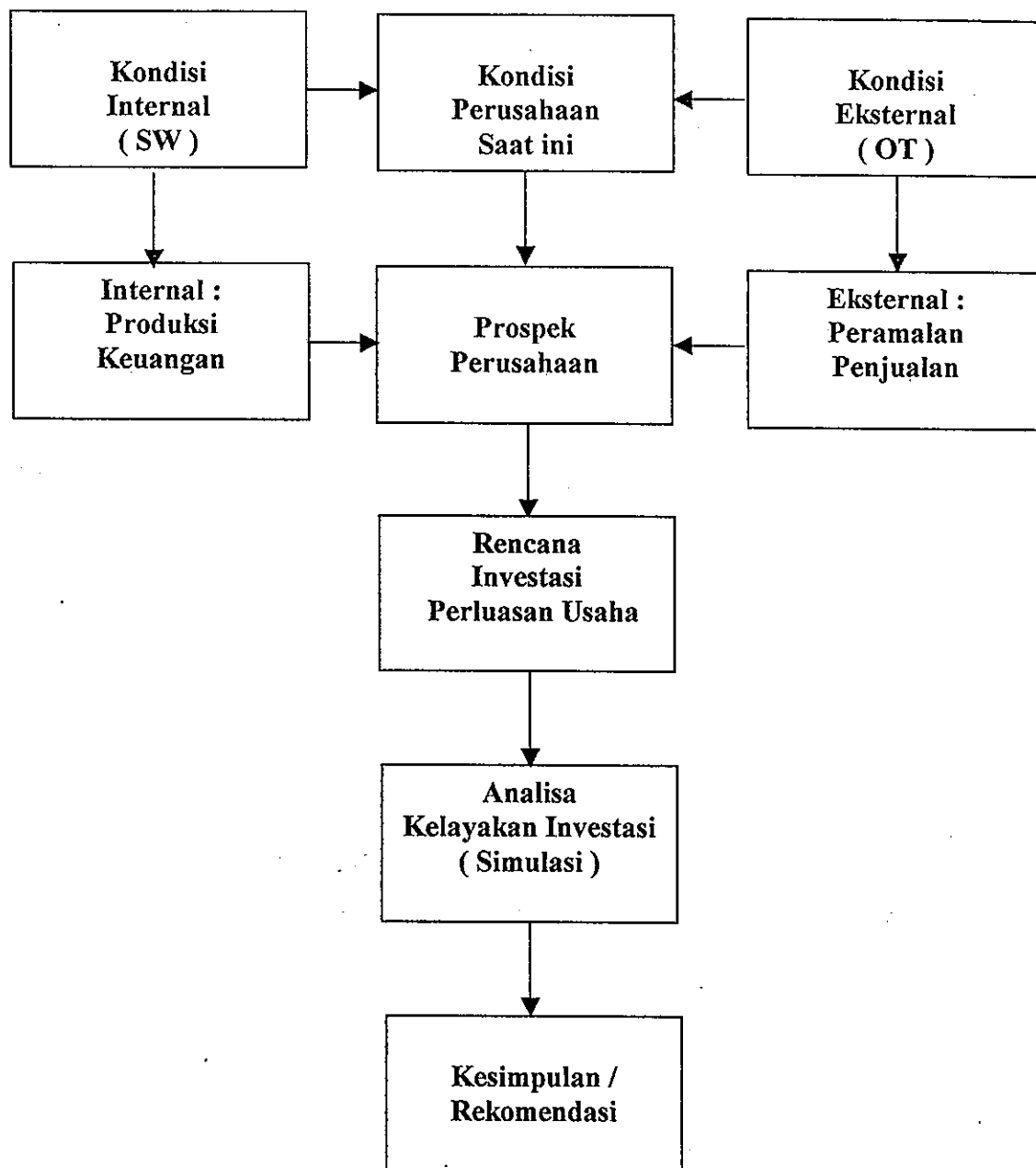
Sejak tujuan perusahaan adalah optimisasi profit untuk dapat mensejahterakan pemegang saham, maka konsep tambahan investasi adalah kepada perluasan kapasitas produksi dengan adanya peluang perluasan pasar yang didasarkan pada peningkatan permintaan.

Kerangka pemikiran pada analisis kelayakan investasi perluasan usaha pada perusahaan Pabrik Kecap Zebra di Bogor dilakukan dengan :

- 1) Melakukan penilaian perusahaan saat ini.
- 2) Melakukan penilaian/identifikasi faktor-faktor internal perusahaan, yang menunjukkan kondisi saat ini, yang dikenal dengan Kekuatan dan

Kelemahan (*Strong and Weakness*), sehingga kita tahu bagaimana kondisi perusahaan dalam faktor internal.

- 3) Identifikasi faktor-faktor ekstern perusahaan, yang menunjukkan kondisi saat ini yang dikenal dengan Peluang dan Ancaman (*Opportunity and Threat*), sehingga kita tahu dimana posisi perusahaan dalam evaluasi faktor eksternal.
- 4) Melakukan review analisis laporan keuangan 4 (empat) tahun terakhir.
- 5) Dari faktor internal perusahaan, melakukan peramalan penjualan masa yang akan datang.
- 6) Dari faktor eksternal melihat prospek peluang untuk peramalan permintaan atau pengembangan pemasaran.
- 7) Melakukan rencana investasi perluasan usaha pada perusahaan.
- 8) Melakukan analisa untuk menguji kelayakan investasi, dengan cara simulasi, yaitu penggunaan metode penilaian *Internal Rate of Return* (IRR) dan *Pay Back Period* (PP) untuk mengetahui apakah investasi yang dilakukan menguntungkan. Dengan membandingkan umur teknis dari investasi, apabila *Pay Back Period* lebih panjang dari umur teknis investasi, maka perluasan usaha (investasi) tidak layak.
- 9) Dari hasil Pengujian Analisa Kelayakan Investasi (simulasi), dapat dihasilkan kesimpulan dan rekomendasi kepada manajemen Pabrik Kecap cap Zebra.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Kelayakan Investasi Perluasan Usaha

III METODE PENELITIAN

3.1. Lokasi Penelitian.

Penelitian dilakukan di perusahaan pabrik kecap cap Zebra yang berlokasi di Desa Cihideung Ilir, Kecamatan Ciampea, Kabupaten Bogor. Pabrik kecap cap Zebra ini termasuk industri rumah, tapi omset penjualannya cukup besar, mencapai Rp. 4.428.912.000,00 pada tahun 2000.

3.2. Prosedur dan Waktu Penelitian.

Penelitian dilakukan dengan peninjauan dan wawancara dengan Pengurus perusahaan yang kompeten. Penelitian dilakukan dengan cara konsultasi yang intensif dengan Pengurus Perusahaan, dengan pakar manajemen dan dengan bimbingan dari Dosen Pembimbing. Penelitian dimulai bulan Maret 2001.

3.3. Metoda Penelitian dan Analisis Data.

3.3.1. Melakukan Analisis SWOT.

Analisis SWOT dilaksanakan dengan cara membuat Kuesioner untuk Pengurus dan Karyawan, serta dilakukan wawancara ke toko-toko terutama distributor yang menjual produk kecap cap Zebra dan kepada pembeli, untuk mengetahui sampai seberapa jauh konsumen mengetahui kecap cap Zebra. Kuesioner juga dilakukan kepada pakar manajemen perusahaan, untuk mengukur seberapa pentingnya dari item-item dalam kuesioner tersebut.

Analisis ini dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan dalam faktor-faktor Internal perusahaan dan untuk mengetahui peluang dan ancaman

dalam faktor-faktor eksternal perusahaan. Hasil dari analisis ini akan memperlihatkan apakah perusahaan layak untuk melakukan investasi.

3.3.2. Melakukan Analisa Finansial.

Analisa finansial dilakukan dengan pendekatan analisis deskriptif kualitatif dan kuantitatif yang menyangkut masalah finansial.

a). Mengolah data untuk mendapatkan proyeksi arus kas (cash flow), yang didasarkan pada :

1. Arus kas masuk:

- Hasil peramalan permintaan dengan menggunakan program minitab.
- Estimasi harga jual
- Penerimaan lainnya
- Kebijakan penjualan (tunai atau kredit)

2. Arus kas keluar:

- Pengeluaran biaya-biaya investasi perluasan
- Data biaya relevan yang berkaitan dengan biaya produksi dan operasional perusahaan.

Untuk mengerjakan hal ini dapat dilakukan dengan membuat *master budget*, yaitu perencanaan penjualan dan produksi selama tahun-tahun yang akan berjalan (selama investasi mencapai *break even*) .

b). Menyusun proyeksi laba/rugi perusahaan.

c). Menghitung *Payback Period*, *Average Rate of Return* (ARR), *Internal Rate of Return* (IRR), *Net Present Value* (NPV) dan *Profitability Index* untuk

mengukur *Return* (pengembalian) yang dihasilkan dan apakah investasi ini menguntungkan.

Berdasarkan hasil pengolahan data diatas, dan dilakukan tambahan investasi, lalu dilakukan simulasi dengan memasukkan angka-angka besarnya investasi pada Rumus *Pay Back Period* (PP) dan memasukkan angka-angka kedalam rumus *Average Rate of Return* (ARR), *Internal Rate of Return* (IRR), *Net Present Value* (NPV) dan *Profitability Index* yang ada dalam program excel. *Discount Rate* (keuntungan yang diharapkan) dalam hal ini digunakan 18 % yaitu sebesar bunga pinjaman dari Bank, dan diharapkan lebih besar dari bunga deposito, untuk merangsang investasi.

3.4. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis data :

Kuantitatif dan kualitatif.

Data Kuantitatif terdiri dari: Laporan keuangan (Neraca dan Laporan Laba/Rugi) periode 4 tahun terakhir, realisasi penjualan, pengadaan bahan baku, realisasi dan kapasitas produksi, rencana tambahan biaya investasi, dan lain-lain yang dianggap perlu.

Data kualitatif terdiri dari sejarah perusahaan, manajemen perusahaan, kebijakan perusahaan serta kondisi internal dan eksternal perusahaan lainnya.

2. Sumber pengumpulan data :

Primer dan Sekunder.

Data primer didapat dari wawancara dengan Direksi, Manajer Keuangan dan Manajer Produksi, serta beberapa karyawan yang cukup memegang peranan.

Data sekunder didapat dari data keuangan perusahaan, yang terdiri dari : Neraca, Laporan Laba Rugi, data pemesanan dan persediaan, data yang berkaitan dengan produksi dan data yang diperoleh melalui telaahan pustaka/literatur dan pencarian data pendukung lainnya dari publikasi umum, seperti majalah, jurnal maupun publikasi yang secara resmi diterbitkan oleh instansi/lembaga yang kompeten.

3.5. Teknik Pengolahan dan Analisa Data.

1. *Net Present Value* (NPV)

Metode ini didasarkan pada metodologi “*discounted cash flow*”, yakni mempertimbangkan bahwa setiap satu rupiah yang dikeluarkan sekarang akan lebih besar nilainya dari pada satu rupiah pada saat yang akan datang, karena satu rupiah sekarang dapat segera dimanfaatkan untuk mendapatkan hasil (bunga), atau disebut “*time value of money*”.

Untuk mengimplementasikan metode NPV ini ditempuh langkah-langkah:

1. Memperoleh nilai sekarang dari setiap arus kas masuk atau keluar dengan *discount factor* sesuai dengan biaya modalnya (*cost of capital*).
2. Menjumlahkan semua arus kas yang sudah di *discount* tersebut dan jumlah inilah yang merupakan NPV dari proyek tersebut.
3. Kriteria kelayakan investasi yang dipakai adalah bila nilai NPV positif berarti investasi tersebut layak/feasible untuk dilaksanakan (diterima), sedang bila nilai NPV negatif berarti investasi tersebut tidak layak (ditolak).

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - I \quad \text{atau} \quad P - I$$

Dimana : $CF_t = \text{Net Cash Inflow}$ pada periode t , dengan $t=1.....n$

(i) = *discount rate* yang digunakan, diasumsikan sebesar

18 % lebih rendah dari umumnya bunga pinjaman ke

Bank, untuk merangsang investasi.

n = periode terakhir proyek yang diinginkan

t = periode waktu

I = Nilai Sekarang dari biaya Proyek

P = Nilai Sekarang dari *Cash Inflow* yang akan datang.

Satuan NPV adalah Mata Uang (Rupiah).

2. *Internal Rate of Return (IRR)*

IRR didefinisikan sebagai tingkat bunga (*discount rate*) yang akan menjadikan jumlah *Present Value* dari keseluruhan arus kas masuk sama dengan jumlah *Present Value* dari biaya investasi. Dengan kata lain tingkat bunga yang menjadikan NPV bernilai 0. Jadi metode ini memberikan arah bahwa investasi tersebut layak/feasible untuk dilaksanakan apabila menawarkan *Rate of Return* yang lebih besar dari Biaya Modalnya.

Rumus untuk perhitungan IRR ini adalah :

$$\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} - I = 0$$

Dimana : $CF_t = \text{Net Cash Inflow}$ pada periode t , dengan $t=1.....n$

(i) = *discount rate* yang digunakan, diasumsikan sebesar

18 % lebih rendah dari umumnya bunga pinjaman ke

Bank, untuk merangsang investasi.

n = periode terakhir proyek yang diinginkan

t = periode waktu

I = Nilai Sekarang dari biaya Proyek

Satuan IRR adalah %

3. *Payback Period* (PP)

Yaitu untuk mengukur waktu yang diperlukan untuk menutup kembali Investasi yang ditanamkan dalam aktiva yang dibelinya, dari sumber-sumber dana yang dapat dihasilkan oleh kegiatan Investasi tersebut. Kriteria kelayakan investasi dari metode ini adalah waktu yang cepat dalam pengembalian investasi.

Rumus *Payback Period* adalah : $PP = \frac{TI}{NI} \times P$

Dimana : TI = Total Investasi dalam Asset

P = Periode perhitungan *Net Cash Inflow* yang bersangkutan

NI = *Net Income After Tax* atau cash inflow dikurangi cash outflow untuk suatu periode.

Satuan *Payback Period* adalah waktu (tahun, bulan).

4. Peramalan.

Untuk mendapatkan hasil peramalan volume penjualan dilakukan peramalan dengan menggunakan program aplikasi minitab dengan metode winter, karena data-data yang ada bersifat musiman. Dalam analisa perhitungan yang digunakan forecast dan batas bawah hasil peramalan.

IV. PROFIL PERUSAHAAN

4.1. Sejarah Singkat Perusahaan.

Perusahaan Pabrik Kecap Zebra didirikan dan dipimpin oleh Sudjono pada tahun 1945. Sejak tahun 1964 sampai sekarang perusahaan dilanjutkan oleh Sunardi sebagai pewaris, dengan dibantu oleh saudara-saudara dan sepupunya.

Waktu mula-mula didirikan, lokasi pabrik berada di Jalan Raya Gunung Batu Bogor. Karena permintaan setiap tahun terjadi peningkatan, maka setiap tahun terjadi peningkatan produksi, sampai akhirnya di lokasi ini tidak dapat lagi menambah kapasitas, tanahnya tidak dapat diperluas lagi karena sudah menjadi pemukiman.

Pada tahun 1983 lokasi pabrik dipindahkan ke Kelurahan Cihideung Ilir, Kecamatan Ciampea, Kabupaten Bogor. Di lokasi baru ini, luas tanah 1,2 hektar, dan luas bangunan 1.500 m², letaknya cukup strategis karena cukup jauh dari pemukiman, tenaga kerja mudah didapat dari sekitar lokasi, air bersih didapat dari sumur, transportasi tidak terlalu jauh dari jalan raya Ciampea, yaitu lebih kurang 1,2 kilometer.

Produk yang dihasilkan adalah kecap hasil fermentasi murni dari kedelai hitam dengan merk cap Zebra. Daerah pemasaran hasil produksi adalah Bogor dan sekitarnya, juga di luar Bogor, yaitu Sukabumi, Pandeglang dan Jakarta.

Pada tahun 1971, perusahaan kecap cap Zebra telah mendaftarkan diri di Departemen Kehakiman untuk produk dua jenis kecap, masing-masing kecap istimewa dalam daftar umum memakai nomor 104780, Nomor Agenda 5955/c

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber ;

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

tanggal 30 Desember 1971, yaitu warna dasar putih diantaranya warna etiket Biru dan untuk kecap yang terdaftar nomor 1106/5934, 5944/c-71, Nomor 104.777.104.780 Nomor Agenda 3934/c tanggal 30 Desember 1971, dengan warna dasar putih diantaranya etiket Merah.

Guna menjamin kelancaran dalam bidang usahanya, pihak perusahaan telah mendapatkan Ijin Usaha dari Pemerintah Kabupaten Daerah Tingkat II Bogor, Nomor Pe.016.4/128/Kpts/Buk/1978 tanggal 17 Nopember 1978 dan diperbaharui dengan Nomor Pe.016.4/26/IJ/Kpts/Huk/81 tanggal 23 Pebruari 1981, dan yang terakhir mendapat Ijin Usaha dengan Nomor 66/I/30/I.K.0142.00.00/II.07.01/12-1981 tanggal 26 Desember 1981.

4.2. Struktur Organisasi Perusahaan.

Organisasi perusahaan dipimpin oleh pemilik langsung yang dibantu oleh Wakil Pimpinan yang masih keluarga, sebagai Manajer Operasional.

Karyawan tetap berjumlah 30 orang, dan untuk operasional perusahaan ditambah beberapa tenaga tidak tetap yang diambil dari penduduk setempat, berarti cukup memberikan kontribusi kepada masyarakat sekitar pabrik. Jumlah karyawan tidak tetap 75 orang.

Dalam Struktur Organisasi Perusahaan, dibawah Pimpinan dan Wakil Pimpinan adalah Bagian Administrasi Ringan dan Bagian Administrasi Pembukuan.

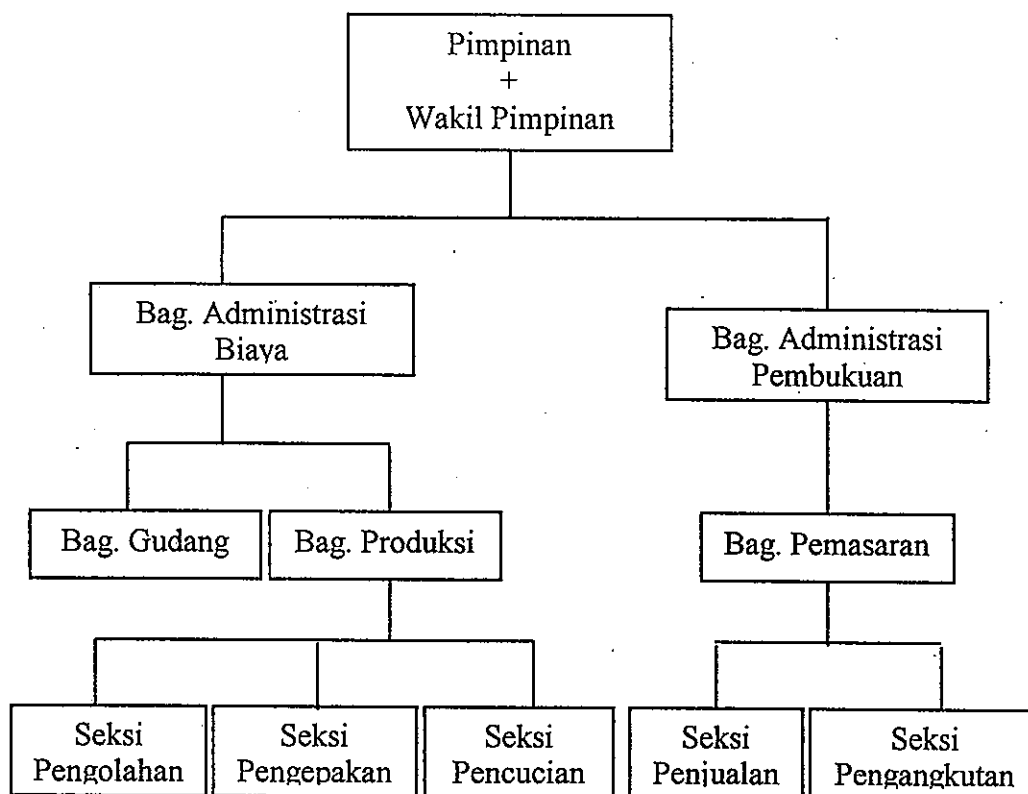
Bagian Administrasi Ringan bertugas melaksanakan surat menyurat, pemesanan bahan-bahan kebutuhan, melayani pesanan penjualan kepada konsumen yang datang ke pabrik, melakukan pencatatan transaksi dan hutang atau piutang

dagang. Bagian ini juga bertugas sebagai pemegang kas kecil untuk pengeluaran rutin dan membayar upah harian.

Bagian Administrasi Pembukuan memimpin Sub Bagian Gudang dan Sub Bagian Produksi. Sub Bagian Gudang bertugas mencatat pemasukan dan pengeluaran bahan-bahan dan menjaga keamanan Gudang dan isinya. Sub Bagian Produksi bertugas dalam kegiatan proses produksi dari mulai bahan-bahan sampai produk siap dipasarkan.

Sub Bagian Produksi memimpin tiga seksi, yaitu Pengolahan, Pengisian dan Pengepakan, serta Pencucian. Seksi Pengolahan bertugas melaksanakan proses produksi mulai dari bahan baku sampai menjadi bahan jadi (kecap). Seksi Pengisian dan Pengepakan bertugas memasukan kecap ke dalam botol dan kemudian melakukan pengepakan per satu lusin. Seksi Pencucian bertugas menerima dan mencatat botol kotor bekas kecap, mencuci botol dan peralatan produksi lain, menyimpan ditempat yang telah ditentukan. Bagian Administrasi Pembukuan bertugas mencatat segala kegiatan operasi Perusahaan, mencatat transaksi pemasukan dan pengeluaran kas, menyusun laporan keuangan dan laporan pembukuan Perusahaan. Bagian Administrasi Pembukuan hanya memimpin satu Sub Bagian Pemasaran yang bertugas memasarkan barang hasil produksi, mengembangkan pemasaran dan memelihara pelanggan. Sub Bagian Pemasaran memimpin dua seksi, yaitu Seksi Penjualan dan Seksi Pengangkutan. Seksi Penjualan bertugas memasarkan kecap kepada pelanggan (biasanya grosir) dan Seksi Pengangkutan bertugas mengirim barang hasil produksi kepada para

pelanggan sesuai pesanan. Struktur Organisasi Perusahaan dapat dilihat dalam Gambar 2.



Sumber : Pabrik Kecap Zebra

Gambar 2 : Struktur Organisasi Pabrik Kecap Zebra.

4.3. Produksi dan Proses Produksi

Berdasarkan data produksi dan penjualan Pabrik Kecap Zebra tahun 2000 adalah sebanyak 1.107.228 botol, atau rata-rata produksi per hari adalah 3690 botol atau sama dengan 307,5 lusin botol. Untuk memproduksi kecap dibutuhkan bahan-bahan dan sarana produksi sebagai berikut.

1. Bahan-bahan yang dibutuhkan.

Bahan baku yang dibutuhkan untuk membuat kecap adalah kedelai hitam, gula merah, garam dan air. Sedangkan bahan pelengkap adalah bumbu-bumbu yang terdiri dari adas, peka yang terdiri dari natrium benzoat dan sodium benzoat.

Berdasarkan data produksi tahun 2000 rata-rata kebutuhan bahan per hari adalah sebagai berikut :

1. Kedelai hitam dibutuhkan 89 kilogram.
2. Gula merah dibutuhkan 2.256 kilogram.
3. Garam dibutuhkan 261 kilogram.
4. Air dibutuhkan 6.000 liter.
5. Adas lebih-kurang 6 kilogram.
6. Peka lebih kurang 2 kilogram.

2. Prasarana produksi yang digunakan untuk memproduksi kecap yaitu

1. Tungku untuk memasak dari beton semen sebanyak 5 buah.
2. Kancan (kuali besi) juga 5 buah, konstruksi jadi satu dengan tungku, kapasitas kancan masing-masing 500 liter untuk sekali masak dengan waktu 3,5 jam.
3. Prop botol untuk menutup botol sebanyak 4 unit dengan kapasitas 200 lusin botol per unit alat.
4. Bak penampung kecap jadi dari beton sebanyak 5 unit dengan kapasitas 500 liter lengkap dengan jaringan instalasi pipa untuk menyalurkan ke kran-kran pengisian botol.

5. Tong-tong dari plastik volume 200 liter untuk perendaman dilengkapi dengan tutup, sebanyak 131 buah.
6. Alat penyaring mekanis satu buah dengan kapasitas 1.000 liter per jam.
7. Tampah-tampah dari bambu untuk meniriskan kedelai yang telah direbus.

3. Proses produksi pembuatan kecap.

Tahap pembuatan sari kedelai.

1. Perebusan kacang kedelai hitam

Kacang kedelai hitam sebanyak 200 kilogram dicuci lalu direbus dengan air sebanyak 120 liter didalam kancan sampai lunak (setengah matang supaya sarinya tidak hilang) selama lebih kurang 3,5 jam.

2. Proses fermentasi kapang.

Kacang kedelai hitam yang sudah direbus tadi ditebar diatas tampah-tampah bambu, disusun diatas rak-rak didalam kamar dengan suhu kamar (agak lembab agar mudah berkapang/jamur) selama lebih kurang satu minggu.

Ukuran gudang 4x12 meter persegi dapat menampung 2 ton kacang kedelai hitam. Kacang kedelai hitam yang sudah ditumbuhi jamur disebut koji, kemudian dijemur sampai kering selama 1 sampai 3 hari. Setelah kering ditampi untuk dipisahkan kapangnya. Volume yang terjadi akan menyusut sebanyak 25 % sehingga menjadi 150 kg.

3. Proses fermentasi dalam larutan garam.

Koji yang sudah bersih tadi, difermentasi dalam larutan garam dengan konsentrasi 17 sampai 19 % didalam tong plastik.

Larutan garam berfungsi sebagai bahan pengawet dan selektor mikro organisme yang memungkinkan pertumbuhan khamir dan bakteri asam laktat pembentuk flavor dan aroma. Konsentrasi garam yang terlalu tinggi dapat menghambat aktivitas enzim (TPG Semester VI.1996).

Tujuan penggunaan garam adalah untuk menghentikan pertumbuhan kapang yang menyebabkan perubahan warna, menghilangkan rasa pahit yang disebabkan oleh adanya pemecahan protein kedelai oleh enzim protease, serta mencegah pertumbuhan mikroba yang tidak dikehendaki, selain halofilik dan bakteri asam laktat halofilik yang berperan dalam pembentukan rasa dan aroma (TPG Semester VI.1996).

Proses fermentasi dilakukan di tempat terbuka agar mendapat sinar matahari (dijemur), harus dijaga agar jangan terkena air hujan, karena air hujan akan menimbulkan kerusakan atau pembusukan. Jadi bila malam atau hujan harus ditutup.

Proses fermentasi ini, yang disebut moromi, dilaksanakan selama 1 bulan. Pemeraman lebih lama (antara 2 sampai 6 bulan) akan membuat lebih harum kecapnya (Penerbitan Siri Panduan untuk Usahawan No.4 - 1987).

4. Proses pengambilan sari kedele.

Moromi dituangkan kedalam kancan besar, dicampur air kira-kira 90 liter dicampur garam 20 kilogram lalu dimasak selama 1 jam, selanjutnya diambil sari kedele atau filtratnya dengan cara disaring.

Proses ini dapat diulang sampai 4 kali dengan cara menambah air dan garam dengan ukuran yang sama seperti proses pengambilan filtrat yang pertama. Ampas hasil pengambilan filtrat yang terakhir dapat dijadikan sebagai makanan ternak.

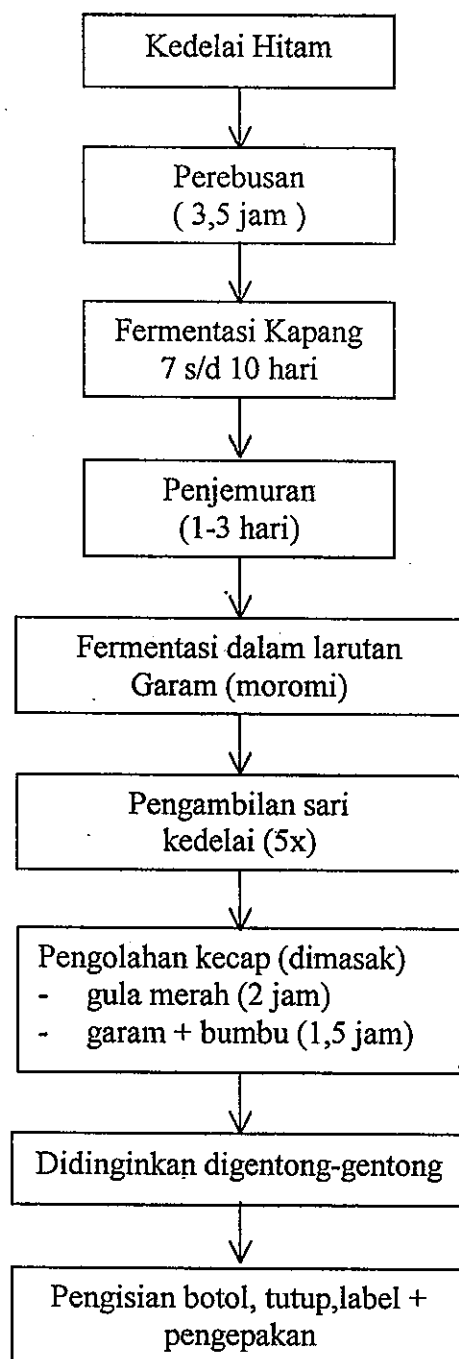
Tahap pengolahan Kecap.

Proses selanjutnya yaitu kedalam kancah besar dimasukkan gula merah sebanyak 250 kilogram dicampur dengan air sebanyak 20 liter dimasak selama 2 jam, setelah gula merah larut, kemudian dimasukkan sari kedele sebanyak 150 liter kedalamnya, dimasak sampai mendidih lalu dimasukkan bumbu-bumbu yang sudah dihaluskan dan terus dimasak sampai 1,5 jam lagi.

Untuk mengetahui apakah kecap sudah jadi, diukur kepekannya dengan alat ukur yang disebut viscometer. Bila sudah jadi, disaring dengan saringan kain belacu dan disalurkan melalui pipa jaringan menuju ke bak penampungan.

Tahap pengisian, penutupan botol dan pemberian label.

Setelah kecap didinginkan selama 1 hari dalam bak-bak penampung, dimasukkan ke gentong-gentong yang sudah dilengkapi saringan. Dari gentong, kecap yang sudah disaring dimasukkan kedalam botol-botol yang sudah bersih dengan melalui kran-kran lalu botol ditutup dengan penutup kaleng menggunakan alat penutup botol (krop) lalu disegel dengan seal dari plastik. Selanjutnya botol diberi label dan dikemas setiap satu lusin botol. Proses pembuatan kecap dapat digambarkan dengan skema seperti pada Gambar 3.



Sumber : Pabrik Kecap Zebra

Gambar 3 : Proses pembuatan kecap di Pabrik Kecap Cap Zebra

4.4. Penjualan.

Sistem pemasaran perusahaan dilakukan dengan cara melalui distributor-distributor yang menjual secara grosir di pasar-pasar tradisional Bogor dan sekitarnya. Bagian pemasaran membawa hasil produksi ke distributor-distributor mengisi bila stok barang sudah kosong, biasanya satu minggu satu kali. Belum dilakukan promosi penjualan melalui media massa. Pernah dilakukan promosi dengan cara memberi hadiah gelas dan piring bagi pembeli, tapi ternyata kurang efektif, sehingga akhirnya promosi seperti ini dihentikan.

Penjualan hanya didasarkan pada permintaan dari distributor, sehingga hubungan baik dengan distributor harus selalu dijaga. Dengan sistem penjualan seperti ini perusahaan tidak melakukan peramalan penjualan, hanya produksi dilakukan berdasarkan data penjualan tahun lalu ditambah persediaan supaya tidak terjadi kekosongan bila terjadi kenaikan permintaan.

Dalam Tabel 4 ditampilkan data volume dan nilai penjualan dari tahun 1996 sampai dengan 2000.

Tabel 4. Data volume dan nilai penjualan kecap merek Zebra, dari tahun 1996 sampai dengan 2002.

Tahun	Volume Penjualan (dalam lusin botol)	Harga jual per lusin (Rp)	Nilai penjualan (Rp)
1996	91.165	27.000	2.461.455.000
1997	92.773	31.000	2.875.963.000
1998	86.766	42.000	3.644.172.000
1999	91.061	42.000	3.824.562.000
2000	92.269	48.000	4.428.912.000

Sumber : Pabrik Kecap Zebra

Dalam menentukan harga jual, setiap akhir tahun manajemen PKZ mengevaluasi keuntungan yang diperoleh dan menentukan harga jual tahun

berikutnya dengan laba per botol sebesar Rp.500,00. Sedangkan perkembangan nilai riil penjualan, yaitu nilai penjualan kecap cap Zebra dibagi dengan Indeks Harga Konsumen (*Customer's Price Index*) yang diterbitkan Biro Pusat Statistik tahun 2000, dapat dilihat dalam Tabel 5.

Tabel 5. Perkembangan nilai riil penjualan kecap merek Zebra, dari tahun 1996 sampai dengan 2002.

Tahun	Nilai Penjualan (Rp)	Indeks Harga Konsumen *)	Nilai riil penjualan (Rp)
1996	2.461.455.000	1,0000	2.461.455.000
1997	2.875.963.000	1,7825	1.613.443.478
1998	3.644.172.000	1,7004	2.143.126.323
1999	3.824.562.000	2,1501	1.778.783.312
2000	4.428.912.000	2,2505	1.967.968.007

*) Data Indeks Harga Konsumen dari Statistik Indonesia 2000. Biro Pusat Statistik.

Dari Tabel 5 dapat dilihat bahwa walaupun nilai penjualan setiap tahun mengalami kenaikan, tapi nilai riilnya sebetulnya mengalami penurunan, disebabkan Indeks Harga Konsumennya mengalami kenaikan yang cukup besar terutama tahun 1997.

V. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

5.1. Pembahasan Kondisi Perusahaan.

Proyek investasi umumnya memerlukan dana yang cukup besar dan akan mempengaruhi perusahaan dalam jangka panjang. Karena itu perlu dilakukan studi yang hati-hati agar jangan sampai setelah terlanjur menginvestasikan dana yang sangat besar, ternyata proyek tersebut tidak menguntungkan.

Bagi perusahaan yang sudah berjalan dan mempunyai keinginan untuk memperluas usaha, tentu memerlukan investasi tambahan. Sebelum melakukan investasi tambahan, terlebih dahulu perlu dilakukan penelitian terhadap kondisi perusahaan tersebut, apakah dengan kondisi sekarang perusahaan layak untuk melakukan investasi.

Penelitian yang diperlukan adalah menilai kondisi internal perusahaan, yaitu kekuatan-kekuatan (*strengths*) dan kelemahan-kelemahan (*weaknesses*) serta menilai kondisi eksternal perusahaan, yaitu peluang-peluang (*opportunities*) dan ancaman-ancaman (*threats*) dalam industri. Perusahaan juga harus dinilai bagaimana kinerja keuangannya dalam beberapa tahun terakhir ini, yaitu dengan membuat analisis laporan keuangan. Hasil penelitian kondisi internal dan eksternal serta analisis laporan keuangan akan menghasilkan layak atau tidaknya perusahaan melakukan investasi perluasan usaha.

5.2. Analisis Kondisi Internal.

Sebagaimana umumnya perusahaan keluarga, di Perusahaan Kecap Zebra mulai dari pimpinan perusahaan sampai dengan karyawan Administrasi/Keuangan

dan pemasaran atau posisi yang menentukan adalah orang yang masih punya hubungan keluarga. Kecuali mulai tingkatan buruh direkrut dari luar keluarga, yaitu dari sekitar lokasi pabrik, sehingga ada manfaatnya untuk lingkungan sekitar pabrik. Volume produksi dilaksanakan berdasarkan data penjualan, sehingga agak kurang terencana dalam mengelola proses produksi maupun persediaan.

Motivasi karyawan dalam bekerja cukup baik, mekanisme kerja sudah baku, sehingga rata-rata karyawan senang bekerja dalam perusahaan ini, maka tingkat *turn over* karyawannya rendah. Hubungan manajer dengan karyawan berlangsung baik. Manajemen sangat memperhatikan nasib karyawan.

Kontrol produksi dilakukan langsung oleh wakil direktur yang bertugas sebagai manajemen operasional. Manajemen puncak sangat concern terhadap kualitas produksi, hal-hal yang dapat mempengaruhi kualitas produk sangat menjadi perhatian, karena hal ini menyangkut brand dari produk.

Perencanaan yang mencakup peramalan, menyusun tujuan perusahaan, perencanaan yang berhubungan dengan pemasaran belum ditangani dengan baik, terbukti dengan model kemasan yang berpenampilan sangat sederhana sehingga kurang menarik, tapi belum ada usaha untuk merubah penampilan. Berdasarkan hasil survey dan wawancara dengan para distributor di Pasar Bogor, Pasar Anyar Bogor dan Pasar Induk Jambu Dua Bogor dapat disimpulkan, bahwa untuk daerah Bogor, Kecap Zebra mempunyai kekuatan di Harga yang lebih rendah di kelasnya, dan mempunyai konsumen fanatik. Jumlah penjualan untuk kecap botol di daerah yang diwawancara mempunyai angka penjualan yang tinggi, sama dengan kecap merek terkenal ABC. Karena harganya yang lebih murah, maka

umumnya disukai oleh para pedagang makanan keliling atau warung makanan seperti bakso, bubur ayam.

Penjualan dilakukan melalui distributor-distributor di pasar-pasar dengan cara dikirim dari pabrik menggunakan kendaraan milik Pabrik Kecap Zebra langsung ke distributor. Pembayaran dari distributor dilakukan rata-rata dalam waktu satu minggu sampai satu bulan.

Tanggung jawab sosial Perusahaan terhadap lingkungan cukup baik, yaitu dengan memberi kontribusi terhadap masyarakat sekitar dengan memberi lapangan kerja bagi buruh pabrik. Dari segi pengolahan limbah juga cukup baik, yaitu dengan membuat pengolahan khusus bagi limbah air bekas pencucian, sedangkan ampas kedelai dapat dijadikan makanan ternak, sehingga limbahnya tidak mengganggu lingkungan.

Analisa pelanggan yang didasarkan pada informasi pemasaran belum dilakukan dengan baik sehingga tidak menghasilkan strategi rencana produksi yang dapat lebih meningkatkan penjualan. Padahal seharusnya profil konsumen dapat mengungkapkan karakteristik demografi dari sebuah organisasi pelanggan, sehingga dapat diidentifikasi apa sesungguhnya yang diinginkan konsumen. Analisa yang sukses akan dapat memantau kondisi sekarang dan pola pembelian konsumen yang potensial.

Kemasan botol yang dipasarkan labelnya sangat sederhana, terkesan seadanya. Labelnya dibuat dari kertas biasa bergambar cap Zebra yang ditempel dengan lem, sehingga kurang kuat melekat, mudah terlepas atau sobek.

Pembelian bahan-bahan dari pemasok tidak sulit karena bahan baku mudah didapat, juga tidak terpengaruh oleh cuaca. Pemasok tidak mempunyai posisi tawar yang tinggi karena banyak penyalur komoditi ini, tapi walaupun begitu Perusahaan telah mempunyai pemasok yang tetap.

Untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan faktor-faktor Internal serta peluang dan ancaman faktor-faktor Eksternal perusahaan, maka dibuat kuesioner kepada beberapa orang yang ada hubungannya dengan manajemen dan industri. Hasil kuesioner kepada 5 (lima) orang ahli manajemen dan 4 (empat) orang dari intern perusahaan, dijadikan pedoman penilaian internal dan eksternal perusahaan.

Dari penilaian kondisi internal dihasilkan bahwa faktor kekuatannya adalah :

1. Harga jual lebih rendah dari pesaing yang setaraf.
2. Mempunyai jalur distribusi yang baik.
3. Manajemen produksi baik.
4. Manajemen Sumber Daya Manusia sudah dijalankan dengan baik, turn over karyawan kecil, hampir tidak ada.
5. Bahan baku mudah diperoleh.

Sedangkan kelemahan-kelemahannya adalah :

1. Analisa kepuasan pelanggan belum dilakukan.
2. Kemasan produk akhir terlalu sederhana, kurang menarik.
3. Riset dan Pengembangan belum dilakukan.

Dari hasil penilaian internal perusahaan, dapat direkomendasikan, bahwa kekuatan-kekuatannya perlu dipertahankan, bahkan kalau bisa lebih ditingkatkan

lagi, manajemen diperluas dengan pendelegasian wewenang yang lebih besar kepada bagian produksi. Sedangkan untuk memperbaiki kelemahan-kelemahannya dapat dilakukan dengan :

1. Melakukan analisa pelanggan, untuk mengetahui apa yang menjadi keinginan pelanggan terhadap produk.
2. Membuat kemasan menjadi lebih menarik dan membuat variasi-variasi bentuk dan volume kemasan.
3. Riset dan Pengembangan dapat diantisipasi dengan menggunakan Badan-badan Litbang atau Hasil Riset Perguruan Tinggi.

5.3. Analisis Kondisi Eksternal.

Produk yang dihasilkan ternyata sudah mempunyai pelanggan yang tetap, pemasok bahan baku juga sudah mempunyai langganan yang tetap, sehingga tidak menjadi ancaman bagi adanya pasokan. Tenaga kerja disekitar pabrik mudah didapat, sehingga memberikan manfaat kepada lingkungan sekitar pabrik. Produk kecap cap Zebra ini sudah cukup lama, sehingga telah mempunyai pelanggan yang fanatik.

Pertumbuhan kompleks pemukiman yang sangat pesat di kota Bogor dan sekitarnya menyebabkan terjadinya peningkatan jumlah penduduk Bogor. Karena transportasi ke Jakarta yang sangat mudah dan cepat maka makin banyak yang memilih untuk tinggal di Bogor, meskipun mereka bekerja di Jakarta. Hal ini seharusnya menjadi peluang untuk meningkatnya jumlah konsumen.

Karena pengolahan kecap ini sederhana jadi mudah untuk diproduksi, maka pemain baru mudah memasuki industri ini, bahkan secara kecil-kecilanpun dapat

dibuat di industri rumahan. Oleh karena itu hal ini dalam analisa eksternal menjadi suatu ancaman. Ancaman lain datang dari pesaing yang telah berskala nasional seperti merk ABC, Indofood, Bango dan lain-lain yang lebih berani berpromosi karena mempunyai modal yang kuat.

Kebijakan Pemerintah Pusat dan Daerah yang membuat aturan-aturan dalam kelangsungan industri kecil, sangat membantu kepada kelangsungan industri kecap. Pabrik Kecap Zebra telah mengantisipasi Kebijakan Pemerintah ini, yaitu dengan mengikuti aturan-aturan diantaranya dengan mendapatkan ijin produksi.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa Analisa Faktor Eksternal menghasilkan peluang-peluang :

1. Pemasok bahan baku mudah didapat.
2. Produk mudah diterima oleh konsumen.
3. Tenaga kerja mudah diperoleh.
4. Mempunyai pelanggan yang fanatik terhadap produk.
5. Lingkungan sekitar pabrik mendapat manfaat dengan adanya pabrik.
6. Jumlah penduduk Bogor terus meningkat, konsumsi seharusnya meningkat.
7. Kebijakan pemerintah membantu mendorong industri ini.

Sedangkan ancaman-ancamannya adalah :

1. Karena teknologi pengolahannya sederhana, maka pemain baru mudah masuk ke dalam industri ini.
2. Bukan merupakan kebutuhan pokok, maka konsumen mudah pindah kepada pesaing.
3. Inflasi yang tinggi, menyebabkan daya beli masyarakat menurun.

4. Banyak pesaing yang berskala nasional dalam industri ini.

Dari hasil analisa eksternal perusahaan, dapat direkomendasikan bahwa peluang-peluang perlu dipertahankan dan ditingkatkan lagi, sedangkan untuk ancaman-ancaman yaitu dengan membuat kepuasan pelanggan lebih tinggi lagi. Promosi juga perlu dilakukan, agar produk lebih dikenal dan untuk menghadapi pesaing, terutama yang berskala nasional, sehingga volume penjualan bisa meningkat.

5.4. Analisis Laporan Keuangan.

1. Analisis *Common Size*.

Untuk meninjau apakah strategi dengan cara menambah investasi ini layak, perlu dilakukan analisis kinerja keuangan Pabrik Kecap Zebra (PKZ), dengan membandingkan antara laporan keuangan pada periode 4 (empat) tahun yang lalu. Analisis keuangan yang dilakukan diantaranya adalah Analisis *Common Size* dan analisis Rasio Keuangan. Hasil analisis *Common Size* neraca ditampilkan dalam Tabel 6 (di halaman 44).

Dalam Tabel 6 dapat dilihat bahwa prosentase Kas dan Bank dari PKZ pada tahun 1997 sebesar 9,79 %, pada tahun 1998 sebesar 6,73 %, lalu naik lagi sehingga pada tahun 2000 menjadi 25,33 %. Hal ini terjadi karena tahun 1998 harga bahan baku mengalami kenaikan, sehingga kasnya banyak digunakan untuk membeli bahan baku. Pada tahun 2000 prosentase Kas cukup besar, ini menunjukkan likuiditas perusahaan cukup baik.

Piutang mengalami kenaikan, pada tahun 1997 sebesar 7,76 % menjadi 15,85 % pada tahun 2000, ini artinya penjualan dengan cara kredit harus dipersingkat waktu pembayarannya. Persediaan bahan baku persentasenya

berubah-ubah, pada tahun 1997 sebesar 16,26 % tahun 1998 naik menjadi 24,65 %, kemudian tahun 1998 turun jadi 15,8 % dan tahun 2000 turun lagi jadi 8,56 %. Pada tahun 1998 stok bahan baku cukup banyak, hal ini dapat dimengerti, karena perusahaan pada saat itu takut menghadapi kenaikan harga bahan baku. Kondisi ini menunjukkan pengelolaan persediaan bahan baku belum begitu baik.

Tabel 6. Hasil Analisis *Common Size* Neraca

NERACA	31/12/97	31/12/98	31/12/99	31/12/00
AKTIVA				
Kas dan Bank	9,79%	6,73%	15,95%	25,33%
Piutang	7,76%	11,59%	15,72%	15,85%
Persediaan bahan baku	16,26%	24,65%	15,80%	8,56%
Persediaan barang jadi	5,93%	9,58%	4,79%	9,52%
Total Aktiva Lancar	39,73%	52,55%	52,27%	59,25%
Aktiva tetap	60,27%	47,45%	47,73%	40,75%
TOTAL AKTIVA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
PASSIVA				
Hutang dagang	18,07%	21,12%	11,89%	13,10%
Hutang lancar lainnya	16,21%	13,44%	11,25%	11,66%
Total Hutang Lancar	34,28%	34,56%	23,14%	24,76%
Hutang Jangka Panjang	9,16%	8,06%	3,06%	0,00%
Total Hutang	43,44%	42,62%	26,20%	24,76%
Modal Pemilik	30,53%	37,61%	42,89%	42,26%
Laba ditahan	26,03%	19,77%	30,90%	32,98%
Total Modal	56,56%	57,38%	73,80%	75,24%
TOTAL PASSIVA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Sumber :PKZ diolah

Persediaan barang jadi menunjukkan angka yang berubah-ubah, hal ini disebabkan volume produksi dan penjualannya belum direncanakan dengan baik. Bila perencanaan volume produksi dan penjualannya sudah baik, prosentasenya kecil dan tetap, sebesar 5 %.

Prosentase harta tetap menunjukkan penurunan, dari 60,27 % tahun 1997, menjadi 40,75 % tahun 2000, ini menunjukkan bahwa perusahaan selama ini tidak menambah harta tetap untuk melaksanakan produksinya.

Hutang jangka pendek dan hutang jangka panjang mengalami penurunan yang sangat berarti, terutama hutang jangka panjang, Ini menunjukkan likuiditas perusahaan yang sangat baik. Modal secara prosentase bertambah cukup signifikan, hal ini juga disebabkan pemilik menambah modal untuk membayar hutang ke Bank, sehingga akhirnya tidak menggunakan kredit Bank.

Analisis Common Size juga dilakukan pada Laporan Laba Rugi PKZ, berdasarkan laporan tahun 1996 sampai dengan tahun 2000. Hasil analisis laporan laba rugi ditampilkan pada Tabel 7.

Tabel 7. Analisis *Common Size* Laporan Laba Rugi

LAPORAN LABA RUGI	31/12/97	31/12/98	31/12/99	31/12/00
Penjualan	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Harga Pokok Penjualan	51,84%	64,48%	57,19%	57,84%
Laba Kotor	48,16%	35,52%	42,81%	42,16%
Biaya Operasional	19,54%	15,14%	14,64%	13,30%
Laba Sebelum Bunga dan Pajak	28,62%	20,38%	28,18%	28,86%
Biaya Bunga	1,25%	0,99%	0,71%	0,20%
Laba sebelum Pajak	27,37%	19,40%	27,47%	28,65%
Pajak (30%)	8,21%	5,82%	8,24%	8,60%
Laba Setelah Pajak (EAT)	19,16%	13,58%	19,23%	20,06%

Sumber : PKZ diolah

Dari Tabel 7 dapat dilihat bahwa prosentase harga pokok penjualan PKZ tahun 1998 mengalami kenaikan dibanding tahun 1997, ini terjadi karena pada waktu krisis moneter, harga bahan baku mengalami kenaikan, sehingga pada waktu itu pula pemilik menambah modal. Tapi setelah masa krisis terlewati, maka

mulai tahun 1999 harga pokok penjualan menurun lagi dan mulai konstan pada tahun 2000.

Biaya operasional mengalami penurunan, karena tidak ada penambahan peralatan maupun pegawai, sehingga biaya tetapnya tidak bertambah. Biaya bunga juga mengalami penurunan, karena hutang kepada Bank makin kecil, yang akhirnya dilunasi pada tahun 2000.

Prosentase laba bersih terhadap penjualan pada umumnya tetap, kecuali pada tahun 1998, dimana pada waktu itu daya beli masyarakat menurun, sehingga perusahaan tidak dapat menerapkan harga yang tinggi. Bila dilihat dari prosentase laba bersih dapat dikatakan tetap yaitu sekitar 19 %, tapi karena penjualan mengalami kenaikan, jadi dari nilai uang, laba bersih ini mengalami kenaikan.

2. Analisis Rasio Keuangan.

Rasio Keuangan dilakukan untuk melihat kinerja keuangan perusahaan dengan *trend* selama kurun waktu 4 (empat) tahun mulai 1997 sampai dengan 2000. Hasil dari rasio keuangan ditampilkan pada Tabel 8 (halaman 47).

Rasio Likuiditas dilakukan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban perusahaan yang akan jatuh tempo (hutang jangka pendek), serta keperluan untuk kelancaran operasi normal perusahaan seperti membeli bahan baku dan bahan pembantu, serta untuk membayar upah buruh dan gaji dan sebagainya. Suatu perusahaan dikatakan likuid bila perusahaan tersebut mampu untuk membayar kewajiban-kewajiban jangka pendeknya kepada kreditur tanpa adanya penundaan waktu.

Tabel 8. Hasil Analisi Rasio Keuangan

No.	Jenis Rasio	1997	1998	1999	2000
1 RASIO LIKUIDITAS					
	Current Ratio	1,16	1,52	2,26	2,39
	Quick Ratio	0,51	0,53	1,37	1,66
2 RASIO LEVERAGE					
	Debt-to-Total-Assets Ratio	0,43	0,43	0,26	0,25
	Debt-to-Equity Ratio	0,77	0,74	0,36	0,33
	Long-term Debt-to-Equity Ratio	0,16	0,14	0,04	0,00
	Times-Interest-Earned Ratio	22,87	20,63	39,91	142,00
3 RASIO AKTIFITAS					
	Inventory Turnover	29,62	20,44	48,96	28,10
	Fixed Assets Turnover	2,91	4,13	4,91	6,56
	Total Assets Turnover	1,76	1,96	2,34	2,67
	Account Receivable Turnover	22,64	16,89	14,91	16,87
	Average Collection Period	16,12	21,61	24,48	21,63
4 RASIO PROFITABILITAS					
	Gross Profit Margin	0,48	0,36	0,43	0,42
	Operating Profit Margin	0,29	0,20	0,28	0,29
	Net Profit Margin	0,19	0,14	0,19	0,20
	Return on Total Assets (ROA)	0,34	0,27	0,45	0,54
	Return on Stockholder Equity (ROE)	0,59	0,46	0,61	0,71
	Earning per share (EPS)	11,02	7,07	10,51	12,69
5 RASIO PERTUMBUHAN					
	Sales	0,17	0,27	0,05	0,16
	Income	0,03	-0,10	0,49	0,21
	Earning per Share		-0,36	0,49	0,21

Sumber: PKZ diolah

Current ratio yaitu aktiva lancar dibagi dengan hutang lancar, pada tahun 1997 sebesar 1,16 terus mengalami kenaikan yang cukup signifikan, sampai tahun 2000 mencapai 2,39 artinya setiap tahun kemampuan perusahaan untuk membayar kewajiban jangka pendeknya semakin baik.

Quick Ratio juga masih menunjukkan kenaikan cukup baik, dengan demikian selain cash assets nya cukup besar, juga mempunyai non cash assets yang dapat dicairkan sewaktu-waktu tanpa terjadi penurunan nilai. Perusahaan juga dapat menciptakan cash assets baru dengan cara menambah hutang baru, bila diperlukan.

Rasio Leverage (Rasio Solvabilitas).

Rasio Leverage atau rasio solvabilitas digunakan untuk mengetahui kemampuan perusahaan untuk melunasi seluruh hutang-hutangnya.

Debt-to-Total-Assets Ratio atau rasio total hutang terhadap total aset menunjukkan perbandingan yang kecil dan *trend* nya menurun, pada tahun 1997 adalah 0,43 dan pada tahun 2000 adalah 0,25 menunjukkan bahwa penggunaan dana pihak ketiga kecil bila dibandingkan dengan asetnya.

Debt-to-Equity Ratio atau perbandingan antara total hutang dengan jumlah modal, angkanya kecil, tahun 1997 adalah 0,77 dan menurun terus sehingga tahun 2000 hanya 0,33 artinya modal yang dimiliki masih lebih besar dari hutang.

Long-term Debt-to-Equity Ratio atau perbandingan antara hutang jangka panjang dengan jumlah modal, pada tahun 1997 sangat kecil hanya 0,16 atau 16 % dan *trend* nya semakin menurun, bahkan pada tahun 2000 sama dengan 0 (nol).

Times-Interest-Earned Ratio atau perbandingan antara laba sebelum bunga dan pajak dengan jumlah biaya bunga, mengalami *trend* kenaikan yang cukup signifikan, dari tahun 1997 yang 22,87 terus naik tiap tahun sehingga tahun 2000 mencapai 142,00 artinya labanya semakin baik untuk pemilik perusahaan.

Rasio Aktifitas (*Activity Ratios*).

Rasio aktifitas adalah perbandingan-perbandingan yang digunakan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam mendaya gunakan aktivityanya.

Inventory Turnover atau perbandingan antara penjualan dengan persediaan barang jadi, ternyata cukup baik, tahun 1997 mencapai 29,62 bahkan pada 1999 mencapai 48,96.

Fixed Assets Rurnover atau perbandingan antara penjualan dengan aktiva tetap, yang menunjukkan produktivitas penjualan dan produktivitas pabrik dalam penggunaan peralatan menunjukkan angka yang cukup baik dan mempunyai *trend* yang naik. Tahun 1997 adalah 2,91 terus naik tiap tahun dan tahun 2000 mencapai 6,56.

Total Assets Turnover atau perbandingan antara penjualan dengan total asset yang menunjukkan apakah perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan investasi aset yang ada, menunjukkan angka yang baik dan mempunyai *trend* yang naik.

Account Receivable Turnover atau rata-rata lamanya waktu perusahaan untuk menagih penjualan secara kredit (dalam prosentase), agak cukup besar, tapi mengalami *trend* menurun.

Average Collection Period atau rata-rata lamanya waktu perusahaan untuk menagih penjualan kredit (dalam hari), mencapai sekitar tiga minggu, dan ini memang yang diterapkan oleh perusahaan yaitu selama maksimum satu bulan yang diterima dari distributor.

Rasio Pengukuran Laba (*Profitability Ratios*).

Rasio pengukuran laba adalah rasio-rasio yang digunakan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan atau seberapa efektif perusahaan telah dikelola.

Gross Profit Margin atau penjualan dikurangi harga pokok penjualan atau laba kotor dibagi dengan penjualan, menunjukkan angka sekitar 40 % , masih cukup baik, dan mempunyai *trend* menurun, kecuali tahun 1998.

Operating Profit Margin atau laba sebelum bunga dan pajak dibagi dengan penjualan, cukup baik, yang mencapai hampir 30 % dan mempunyai trend yang hampir konstan, kecuali tahun 1998. Namun bila dilihat dari omset penjualan, nilainya bertambah.

Net Profit Margin atau laba bersih dibagi dengan penjualan, mencapai angka 19 % tahun 1997 dan menurun pada tahun 1998 menjadi 14 %, kemudian tahun 1999 naik lagi menjadi 19 % dan tahun 2000 naik menjadi 20 %. Ini menunjukkan angka yang cukup baik.

Return on Total Assets (ROA) biasa juga disebut *Return on Investment (ROI)* atau laba bersih dibagi total aset menunjukkan angka yang baik dan mengalami trend naik, yang 34 % pada tahun 1997 naik mencapai 54 % tahun 2000.

Return on Stockholders' Equity (ROE) atau laba bersih dibagi total modal saham juga mempunyai angka yang cukup tinggi, 59 % tahun 1997 dan mengalami kenaikan menjadi 71 % tahun 2000.

Rasio Pertumbuhan (*Growth Ratios*).

Rasio Pertumbuhan digunakan perusahaan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam pertumbuhan ekonomi dan industri.

Sales (penjualan), yaitu prosentase pertumbuhan dalam total penjualan tahunan atau angka (kecepatan) pertumbuhan perusahaan dalam penjualan, ternyata mempunyai angka yang positif, jadi pertumbuhan penjualannya cukup baik dari tahun 1997 sampai dengan tahun 2000.

Income (laba), yaitu prosentase pertumbuhan keuntungan tahunan atau angka (kecepatan) pertumbuhan perusahaan dalam laba tahunan, ternyata mempunyai nilai yang positif kecuali pada tahun 1998 dimana Indonesia pada waktu itu terkena krisis ekonomi. Dari rasio keuangan yang telah diuraikan diatas, ternyata laporan keuangan PKZ cukup baik dan sangat menguntungkan.

Hasil analisis laporan keuangan ini memperlihatkan bahwa, karena kinerja perusahaan dalam bidang keuangan sudah cukup baik, menunjukkan bahwa manajemen keuangannya baik, sehingga layak untuk melakukan investasi perluasan usaha.

5.5. Investasi Perluasan Usaha.

Analisis finansial bertujuan untuk melihat apakah perusahaan layak untuk melanjutkan dengan investasi perluasan usaha. Dalam melakukan investasi perluasan usaha ini, asumsi-asumsi yang digunakan adalah :

1. Kapasitas produksi kecap dengan menggunakan 5 tungku pemasak yang ada sekarang sudah tidak dapat menampung kapasitas tambahan (*full capacity*), kapasitas penuh pada tahun 2000 sebesar 92.269 lusin botol.

2. Produksi dan penjualan berdasarkan ramalan penjualan dengan menggunakan program minitab, metode Winter's. Angka penjualan yang digunakan adalah nilai forecast dan untuk skenario sensitivitas digunakan batas bawah peramalan, yang besarnya bila diambil rata-rata per tahun adalah pada 2001 sebesar 0,74 % x forecast, tahun 2002 sebesar 0,68 % x forecast, tahun 2003 sebesar 0,61 % x forecast dan tahun 2004 sebesar 0,55 % x forecast.
3. Harga bahan baku dan harga penjualan produk tetap.
4. Besarnya investasi adalah Rp.200.000.000,00 (dua ratus juta rupiah), dengan perincian biayanya diuraikan dalam Tabel 9.

Tabel 9. Perincian biaya investasi tambahan

No.	Jenis barang	Satuan	Harga Satuan (Rp)	Jumlah Biaya (Rp)
1	Penambahan bangunan	60 m2	1,4 juta	84 juta
2	Tungku masak dari beton	2 bh	15 juta	30 juta
3	Kancah kapasitas 500 L	2 bh	5 juta	10 juta
4	Bak penampung kecap kap. 500 liter dengan instalasi	2 unit	30 juta	60 juta
5	Tong plastik kap.200 L	60 bh	0,1 juta	6 juta
6	Alat penyaring mekanis	1 unit	10 juta	10 juta
	Jumlah (Rp)			200 juta

5. Untuk tambahan investasi aset senilai Rp. 200.000.000,00 akan disusutkan dengan metode garis lurus selama 4 (empat) tahun, dengan nilai sisa sebesar Rp. 20.000.000,00. Jadi nilai penyusutan per tahun adalah Rp. 45.000.000,00.
6. Discount Rate ditetapkan sebesar 18 %.
7. Untuk mengoperasikan peralatan tambahan, dibutuhkan tenaga kerja tambahan sebanyak 4 (empat) orang buruh dengan gaji per orang Rp.6.500.000,00 per

tahun sehingga untuk 4 orang sama dengan Rp.26.000.000,00. Biaya ini akan menjadi biaya tetap dalam operasional dalam merencanakan master budget.

Hasil dari peramalan penjualan dikurangi kapasitas yang telah penuh tahun 2000 (sebesar 92.269 lusin botol), maka kenaikan penjualan ditampilkan dalam tabel 10.

Tabel 10. Proyeksi kenaikan penjualan tahun 2000 sampai dengan 2004

	Tahun Penjualan 2001	Tahun Penjualan 2002	Tahun Penjualan 2003	Tahun Penjualan 2004	Tahun Penjualan 2005
Proyeksi Kenaikan Penjualan per tahun mulai tahun 2001	11166,11	20581,19	29996,27	39411,35	48826,4

Dari data-data pembelian bahan-bahan baku gula merah, garam dan kedelai dari tahun 1997 sampai dengan tahun 2000 dapat diketahui penggunaan bahan gula merah, garam dan kedelai untuk memproduksi setiap lusin botol (7,2 liter) kecap. (Lampiran 10). Data-data penggunaan bahan-bahan ini akan digunakan dalam merencanakan master budget untuk perencanaan produksi dan penjualan tahun 2001 sampai dengan tahun 2004. Harga jual per lusin botol tetap, disamakan dengan tahun 2000, yaitu Rp 48.000,00 per lusin botol.

Maka berdasarkan asumsi tersebut dibuat Master Budget atau perencanaan produksi dan penjualan mulai tahun 2001 sampai dengan tahun 2004 seperti yang dapat dilihat pada Lampiran 11. Hasil dari *Master Budget* dibuat Cash Flow Proyek, seperti dapat dilihat dalam Tabel 11.

Tabel 11. Cash Flow Proyek Tingkat Penjualan Pada Forecast Peramalan

	Tahun 2001	Tahun 2002	Tahun 2003	Tahun 2004
Penjualan	535.968.000	987.888.000	1.439.808.000	1.891.728.000
COGS (HPP)	447.992.041	690.092.558	1.000.526.092	1.306.157.455
Laba kotor	87.975.959	297.795.442	439.281.908	585.570.545
Biaya operasional	113.249.000	127.371.500	141.494.000	155.616.500
Laba Sebelum Pajak	(25.273.041)	170.423.942	297.787.908	429.954.045
Pajak (30%)	-	51.127.183	89.336.372	128.986.214
Laba Setelah Pajak	(25.273.041)	119.296.759	208.451.536	300.967.832
Depresiasi	45.000.000	45.000.000	45.000.000	45.000.000
Nilai Sisa				20.000.000
Cash Flow	19.726.959	164.296.759	253.451.536	365.967.832
PROFITABILITAS INVESTASI				
Payback Period	2,06			
Average Rate of Return	50,41%			
Internal Rate of Return	58%			
Net Present Value	277.733.702			
Provitality Index	2,39			

Dengan menggunakan program Aplikasi Excel dalam Manajemen Keuangan (Santoso,2000), maka dicari *Payback Period*, *Average Rate of Return*, *Internal Rate of Return*, *Net Present Value* dan *Provitality Index*. *Discount Rate* ditetapkan sebesar 18 %. Tingkat bunga pinjaman Bank saat ini rata-rata diatas 19 % tapi menurut para pakar ekonomi tingkat bunga pinjaman ini seharusnya diturunkan, menjadi sekitar 15 % untuk menciptakan iklim yang kondusif untuk pengusaha melakukan investasi. Oleh karena itu, discount rate ini diambil lebih rendah dari 19 % tapi masih diatas 15 % , yaitu diambil 18 % .

Payback Period.

Dari hasil perhitungan tersebut didapat *Payback Period* sebesar 2,06. Ini berarti tambahan investasi ini akan kembali dalam 2,06 tahun atau sama dengan 2 (dua) tahun 21 hari.

Average Rate Of Return (ARR).

Sedangkan *Average Rate of Return (ARR)* didapat angka 50,41 %. Hal ini berarti tingkat pengembalian investasi pada proyek ini rata-rata 50,41 %, cukup baik karena diatas *discount rate*.

Internal Rate of Return (IRR).

Untuk *Internal Rate of Return (IRR)* didapat angka 58 %. Berarti tingkat keuntungan internal proyek ini adalah 58 %, juga baik, diatas *discount rate*.

Net Present Value (NPV).

Net Present value (NPV) didapat 277.733.702 artinya dengan nilai investasi sebesar Rp.200.000.000,00 kemudian dengan *discount rate* yang diharapkan sebesar 18 % per tahun, jangka waktu selama 4 (empat) tahun, maka nilai sekarang untuk Cash Inflow 4 tahun yang akan datang adalah sebesar Rp.277.733.702,00. Karena tandanya positif, berarti setelah empat tahun proyek ini akan menguntungkan sebesar Rp.277.733.702,00 (nilai sekarang).

Profitability Index.

Profitability Index adalah sebesar 2,39 artinya dengan nilai investasi sebesar Rp.200.000.000,00 kemudian *discount rate* yang diharapkan sebesar 18 % per

tahun, jangka waktu selama 4 (empat) tahun, didapat nilai 2,39 cukup tinggi berada diatas 1. Berarti proyek ini akan menguntungkan bila dilaksanakan.

Analisa investasi menggunakan skenario sensitivitas peramalan penjualan pada batas bawah, dengan menggunakan asumsi-asumsi yang sama dan dibuat *Master Budget* penjualan pada batas bawah peramalan (Lampiran 13), maka didapat cash flow seperti dalam Tabel 12.

Tabel 12. Cash Flow Proyek Tingkat Penjualan Pada Batas Bawah Peramalan.

	Tahun 2001	Tahun 2002	Tahun 2003	Tahun 2004
Penjualan	396.616.320	671.763.840	878.282.880	1.040.450.400
COGS (HPP)	296.816.285	480.262.856	618.989.644	721.347.211
Laba kotor	99.800.035	191.500.984	259.293.236	319.103.189
Biaya operasional	108.894.260	117.492.620	123.946.340	129.014.075
Laba Sebelum Pajak	(9.094.225)	74.008.364	135.346.896	190.089.114
Pajak (30%)	-	22.202.509	40.604.069	57.026.734
Laba Setelah Pajak	(9.094.225)	51.805.854	94.742.827	133.062.380
Depresiasi	45.000.000	45.000.000	45.000.000	45.000.000
Nilai Sisa				20.000.000
Cash Flow	35.905.775	96.805.854	139.742.827	198.062.380
Profitabilitas Investasi.				
Payback Period	2,48			
Average Rate of Return	22,91%			
Internal Rate of Return	34%			
Net Present Value	87.163.251			
Provability Index	1,44			

Payback Period.

Dari hasil perhitungan tersebut didapat *Payback Period* sebesar 2,48. Ini berarti tambahan investasi ini akan kembali dalam 2,48 tahun atau sama dengan 2 (dua) tahun 5 bulan dan 21 hari.

Average Rate Of Return (ARR).

Sedangkan *Average Rate of Return (ARR)* didapat angka 22,91 %. Hal ini berarti tingkat pengembalian investasi pada proyek ini rata-rata 22,91 %, cukup baik karena masih diatas 18 % (diatas *discount rate*).

Internal Rate of Return (IRR).

Untuk *Internal Rate of Return (IRR)* didapat angka 34 %. Berarti tingkat keuntungan internal proyek ini adalah 34 %, juga baik, diatas *discount rate*.

Net Present Value (NPV).

Net Present value (NPV) didapat 87.163.251 artinya dengan nilai investasi sebesar Rp.200.000.000,00 kemudian dengan *discount rate* yang diharapkan sebesar 18 % per tahun, jangka waktu selama 4 (empat) tahun, maka nilai sekarang untuk Cash Inflow 4 tahun yang akan datang adalah sebesar Rp.87.163.251,00. Karena tandanya positif, berarti setelah empat tahun proyek ini akan menguntungkan sebesar Rp.87.163.251,00 (nilai sekarang).

Profitability Index.

Profitability Index adalah sebesar 1,44 artinya dengan nilai investasi sebesar Rp.200.000.000,00 kemudian *discount rate* yang diharapkan sebesar 18 % per tahun, jangka waktu selama 4 (empat) tahun, didapat nilai 1,44 cukup tinggi berada diatas 1. Berarti proyek ini masih layak untuk dilaksanakan.

5.6. Rekomendasi Investasi Perluasan Usaha.

Berdasarkan hasil pembahasan analisis Internal dan eksternal perusahaan, analisis laporan keuangan dan analisis kelayakan investasi tambahan, maka dapat dibuat rekapitulasi seperti ditampilkan dalam Tabel 13.

Tabel 13. Rekapitulasi hasil analisa Internal dan Eksternal, laporan keuangan perusahaan tahun 2000 dan analisis kelayakan investasi.

No.	Uraian	Hasil analisis	Keterangan
1	Analisi Kondisi Internal	Kekuatan : 1. Harga rendah 2. Distribusi 3. Manajemen Produksi baik 4. MSDM baik 5. Bahan baku mudah Kelemahan : 1. Analisa pelanggan 2. Kemasan 3. R&D	Alternatif kebijakan : 1. Pertahankan 2. Pertahankan 3. Pertahankan 4. Pertahankan 5. Pertahankan
	Analisa Kondisi Eksternal	Peluang : 1. Pemasok mudah 2. Produk diterima 3. Tenaga kerja mudah 4. Pelanggan fanatik 5. Lingkungan dapat manfaat 6. Penduduk meningkat 7. Kebijakan Pemerintah	1. Dilakukan analisa pelanggan 2. Perbaiki 3. Kerjasama dengan Litbang. 1. Pertahankan 2. Manfaatkan 3. Manfaatkan 4. Manfaatkan 5. Manfaatkan 6. Manfaatkan 7. Pertahankan

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

		Ancaman : 1. Pemain baru 2. Konsumen pindah ke produk lain 3. Daya beli menurun 4. Pesaing besar	1. Promosi 2. Promosi 3. Pertahankan harga jual 4. Promosi
2	Analisis laporan keuangan: a. Current Ratio b. Quick Ratio c. Debt-to-Total Assets R d. Debt-to-Equity Ratio e. Long-term Debt-to-Equity Ratio f. Time-Interest Earned g. Inventory turn over h. Fixed Assets Turnover i. Total Assets Turnover j. Account Receivable T. k. Average Collection P. l. Gross Profit Margin m. Operating Profit Mar. n. Net Profit Margin o. ROA p. ROE q. Earning per share r. Sales s. Income	Nilai : 2,39 Nilai : 1,66 Nilai : 0,25 Nilai : 3,33 Nilai : 0,00 Nilai : 142 Nilai : 28,96 Nilai : 6,56 Nilai : 2,67 Nilai : 16,87 Nilai : 21,63 Nilai : 0,42 Nilai : 0,29 Nilai : 0,20 Nilai : 0,54 Nilai : 0,71 Nilai : 12,69 Nilai : 0,16 Nilai : 0,21	Baik Baik Baik Baik Baik Baik Baik Baik Baik Baik Baik Baik Baik Baik Baik Baik Baik Baik
3	Kelayakan Investasi : a. Payback Period b. Average Rate of Return c. Internal Rate of Return d. Net Present Value e. Profitability Index	2 tahun 21 hari Nilai : 50,41 % Nilai : 58,00 % Rp.277.733.702 Nilai : 2,39	Pengembalian cepat Baik Baik Baik Baik

Berdasarkan Tabel 13 itu dapat direkomendasikan investasi perluasan usaha kepada perusahaan dengan memperhatikan ketiga hasil analisis tersebut dan alternatif strategi pemasarannya. Alternatif strateginya adalah dari internal yaitu (1) melakukan analisa pelanggan, (2) merubah disain kemasan dengan yang lebih

menarik dan (3) kerjasama dengan badan litbang dalam R & D. Sedangkan untuk eksternal strateginya adalah (1) mempertahankan harga jual, (2) meningkatkan promosi.

Dengan hasil analisis laporan keuangan dan analisis rasio keuangan yang baik, volume penjualan yang terus meningkat serta hasil perhitungan kelayakan investasi, ternyata hasilnya baik. Setelah dilakukan analisa sensitivitas dengan peramalan pada batas bawah, ternyata investasi masih layak untuk dilaksanakan. Maka direkomendasikan untuk melakukan investasi dengan membeli peralatan produksi dan perluasan bangunan pabrik, dengan jumlah investasi senilai Rp.200.000.000,00 .

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan.

Berdasarkan data penjualan produk kecap Zebra serta data produksi dan penjualan produk kecap merek lain di kota Bogor, ternyata untuk kota Bogor, pangsa pasar kecap Zebra cukup baik, yaitu diatas 90 %. Dengan pangsa pasar yang baik, kecap Zebra mempunyai prospek penjualan yang baik. Dari data penjualan, kecap Zebra mengalami peningkatan volume penjualan. Untuk mengantisipasi kenaikan volume penjualan, sedangkan kapasitas produksi sudah mencapai kapasitas penuh, Perusahaan mempunyai rencana untuk menambah peralatan produksi dan memperluas bangunan untuk menampung peralatan tersebut. Sebelum melaksanakan investasi, diperlukan analisis mengenai kondisi Perusahaan dimasa lalu dan saat ini, yaitu analisis internal dan eksternal serta analisis laporan keuangan Perusahaan.

Analisis dan pembahasan menghasilkan, manajemen produksi sudah dilaksanakan dengan cukup baik. Kualitas produk cukup baik, dapat disejajarkan dengan produk yang berskala nasional. Kinerja keuangan menunjukkan kinerja yang baik dengan rasio likuiditas yang berada diatas 1 (satu) dan mempunyai trend yang meningkat. Demikian juga dengan Rasio Solvabilitas yang sangat baik sehingga dapat menyelesaikan hutang jangka panjangnya kepada bank. Rasio Profitabilitas cukup baik, hanya pada tahun 1998 terjadi penurunan rasio profitabilitas, dikarenakan adanya kenaikan bahan baku, sehingga harga pokok penjualan meningkat, tetapi dari nilai uang, perusahaan masih mendapat laba

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber ;

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

walaupun bila dilihat dari prosentase terhadap penjualan, laba ini prosentasenya menurun. Rasio Profitabilitas menunjukkan hasil yang baik, *Net Profit Margin* menunjukkan angka 19 %, kecuali pada tahun 1998. Tapi kemudian naik lagi dan pada tahun 2000 mencapai 20 %.

Hasil analisis kelayakan investasi menghasilkan nilai yang baik, dengan nilai investasi senilai Rp.200.000.000 yang terdiri dari pembelian peralatan senilai Rp 116.000.000 dan perluasan bangunan senilai Rp.84.000.000 serta *discount factor* sebesar 18 %, proyeksi volume penjualan pada forecast peramalan, dihasilkan *Payback Period* selama 2 tahun 21 hari, IRR sebesar 58 %, baik karena diatas nilai discount factor, *Net Present Value* setelah 4 tahun adalah sebesar positif Rp.277.733.702 dan *Profitability Index* sebesar 2,39 diatas 1.

Analisis kelayakan juga dibuat dengan skenario sensitivitas, yaitu dengan volume penjualan pada batas bawah peramalan, sedangkan yang lain diasumsikan tetap. Hasil analisis sensitifitas adalah *Payback Period* selama 2 tahun 5 bulan dan 3 minggu, IRR sebesar 34 %, masih baik karena diatas *discount factor*, *Net Present Value* setelah 4 tahun positif Rp.87.163.251 dan *Profitability Index* sebesar 1,44 masih diatas 1, berarti proyek masih layak.

Berdasarkan hasil pembahasan analisis internal dan eksternal perusahaan, kinerja keuangan yang baik dan analisis kelayakan investasi, maka dapat diberikan rekomendasi untuk melakukan investasi perluasan usaha. Investasi dilakukan pada penambahan peralatan dan perluasan ruangan dengan nilai investasi sebesar Rp.200.000.000. Selain investasi perluasan usaha, perusahaan juga harus menerapkan beberapa strategi internal dan eksternal. Strategi internal

yaitu (1) melakukan analisa pelanggan, (2) memperbaiki kemasan supaya lebih menarik, dan (3) bekerja sama dengan Badan Litbang atau Perguruan Tinggi dalam Riset dan Pengembangan, sedangkan untuk strategi eksternal yaitu (1) mempertahankan harga jual dibawah pesaing (2) meningkatkan promosi penjualan.

6.2. Saran.

1. Perusahaan perlu melakukan Analisa Pelanggan yang dapat memberikan masukan apa sebetulnya yang lebih diinginkan oleh konsumen dari produk yang sekarang telah ada, yaitu dengan memperbaiki disain kemasan, sehingga lebih menarik. Juga disarankan menambah model kemasan, misalnya dengan kemasan plastik volume kecil, kemasan sekali pakai, seperti yang dipasarkan oleh pesaing lain, yang ternyata banyak dibeli konsumen yang berpenghasilan rendah.
2. Perusahaan perlu melakukan promosi untuk lebih meningkatkan volume penjualan, tidak hanya puas dengan kondisi saat ini, walaupun volume penjualan sudah meningkat, karena persaingan dalam industri ini sangat ketat, terutama menghadapi pesaing yang berskala nasional yang telah melakukan promosi besar-besaran.
3. Untuk mengantisipasi naiknya volume penjualan, disarankan melakukan tambahan investasi senilai Rp.200.000.000 yang terdiri dari pembelian peralatan senilai Rp 116.000.000 dan perluasan bangunan senilai Rp.84.000.000. Hasil analisis kelayakan ini, dengan menggunakan peramalan program aplikasi minitab metode winter, *Discount Rate* sebesar 18 %, harga

jual tetap, harga beli bahan baku tetap, maka investasi akan kembali (*Payback Period*) dalam 2 tahun 21 hari dan pada tahun keempat akan mendapat laba dengan nilai sekarang (*Net Present Value*) sebesar Rp.277.733.702 .

@Hak cipta milik IPB University

IPB University



DAFTAR PUSTAKA

- David, F.R. 1999. Strategic Management. Seventh Edition. Prentice Hall International Inc.
- DeLurgio, S.A. 1998. Forecasting Principles and Application. First Edition. Irwin/Mc. Graw-Hill.
- Gittinger, J.P. 1986. Analisa Ekonomi Proyek-proyek Pertanian. Edisi kedua, telah Direvisi dan Diperluas lengkap. Penerjemah, Komet Mangiri, Slamet Sutomo. Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press).
- Gumbira Said, E . 1999. Manajemen Pasca Panen Produk Agribisnis dan Agroindustri untuk Ekspor. Majalah Agrimedia Volume 5 No.2 Juli 1999.
- Hansen, D.R. and Mowen, M.M. 1994. Management Accounting. 3rd Edition. South-Western Publishing Co. Cincinnati Ohio.
- Hubeis, M. 1982. Teknologi Pengolahan Ubi Kayu dan Kedelai, Makalah dalam rangka Latihan Pasca Panen Daerah Transmigrasi di Balai Latihan Pegawai Pertanian Cihea di Ciranjang, Cianjur tanggal 7 – 9 Oktober 1982 – Fakultas Teknologi Pertanian Institut Pertanian Bogor.
- Husnan, S dan Suwarsono. 1999. Studi Kelayakan Proyek. Edisi ketiga. Unit Penerbit dan Percetakan (UPP) AMP YKPN. Yogyakarta.
- Levine, D.M, Berenson, M.L. and Stephan, D. 1999. Statistics for Managers Using Microsoft Excel. Second Edition. Prentice Hall International Inc.
- Penerbitan Siri Panduan untuk Usahawan no. 4 . 1987. Perusahaan Memproses Kicap. Edisi Kedua – Unit Percetakan, MARDI, Serdang, Selangor.
- Pinches, G.E. 1996. Essentials of Financial Management. Fifth Edition. Harper Collins College Publishers.
- Sugiarto, H.W. 1996. Analisis Kelayakan Tambahan Investasi pada Perusahaan Kaleng P.T. Sinar Djajacan. Laporan Geladikarya. Magister Manajemen Agribisnis – IPB.
- Wahyudi, Gumbira-Said, E dan Intan, A.H. 2000. Pedoman Geladikarya dan Penulisan Tesis. Program Studi Magister Manajemen Agribisnis – IPB.

Lampiran 1: Neraca Pabrik Kecap Zebra

dalam Rp 1.000

	Akhir Tahun			
	1997	1998	1999	2000
AKTIVA				
Kas dan Bank	160.321	125.283	260.367	419.592
Piutang	127.007	215.733	256.557	262.464
Persediaan bahan baku	266.266	458.680	257.904	141.726
Persediaan barang jadi	97.095	178.273	78.123	157.639
Total Aktiva Lancar	650.689	977.969	852.951	981.421
Aktiva tetap	987.000	883.000	779.000	675.000
TOTAL AKTIVA	1.637.689	1.860.969	1.631.951	1.656.421
PASSIVA				
Hutang dagang	296.000	393.000	194.000	217.000
Hutang lancar lainnya	265.443	250.116	183.634	193.112
Total Hutang Lancar	561.443	643.116	377.634	410.112
Hutang Jangka Panjang	150.000	150.000	50.000	
Total Hutang	711.443	793.116	427.634	410.112
Modal Pemilik	500.000	700.000	700.000	700.000
Laba ditahan	426.246	367.853	504.317	546.309
Total Modal	926.246	1.067.853	1.204.317	1.246.309
TOTAL PASSIVA	1.637.689	1.860.969	1.631.951	1.656.421

Sumber :Pabrik Kecap Zebra

Lampiran 2: Laporan Laba Rugi Pabrik Kecap Zebra

dalam Rp 1.000

	Akhir Tahun			
	1997	1998	1999	2000
Penjualan	2.875.963	3.644.172	3.824.562	4.428.912
Harga Pokok Penjualan	1.490.825	2.349.663	2.187.093	2.561.889
Laba Kotor	1.385.138	1.294.509	1.637.469	1.867.023
Biaya Operasional	561.927	551.719	559.873	589.003
Laba Sebelum Bunga dan Pajak	823.211	742.790	1.077.596	1.278.020
Biaya Bunga	36.000	36.000	27.000	9.000
Laba sebelum Pajak	787.211	706.790	1.050.596	1.269.020
Pajak (30%)	236.163	212.037	315.179	380.706
Laba Setelah Pajak (EAT)	551.048	494.753	735.417	888.314

Sumber :Pabrik Kecap Zebra

Lampiran 3: DATA PENJUALAN KECAP CAP ZEBRA (lusin botol)

Tahun 1998	Produksi		Penjualan		Persediaan
	Bulan	Kwartal	Bulan	Kwartal	
Januari	10.150		11.213		5.036
Pebruari	6.670		5.785		5.921
Maret	6.670	23.490	6.523	23.521	6.068
April	8.120		8.105		6.083
Mei	6.960		6.837		6.206
Juni	6.960	22.040	6.296	21.238	6.870
Juli	6.960		7.885		5.945
Agustus	6.960		6.600		6.305
September	5.800	19.720	5.237	19.722	6.868
Oktober	5.800		5.737		6.931
Nopember	8.120		6.275		8.776
Desember	8.120	22.040	10.273	22.285	6.623
Jumlah	87.290		86.766		

Tahun 1999	Produksi		Penjualan		Persediaan
	Bulan	Kwartal	Bulan	Kwartal	
Januari	8.120		9.485		5.258
Pebruari	6.670		6.120		5.808
Maret	6.670	21.460	7.836	23.441	4.642
April	6.670		6.814		4.498
Mei	6.525		6.339		4.684
Juni	6.525	19.720	6.688	19.841	4.521
Juli	6.525		6.946		4.100
Agustus	6.525		6.234		4.391
September	6.525	19.575	6.213	19.393	4.703
Oktober	6.525		6.769		4.459
Nopember	10.150		9.400		5.209
Desember	10.150	26.825	12.217	28.386	3.142
Jumlah	87.580		91.061		

Tahun 2000	Produksi		Penjualan		Persediaan
	Bulan	Kwartal	Bulan	Kwartal	
Januari	9.860		8.018		4.984
Pebruari	5.800		6.303		4.481
Maret	6.525	22.185	7.906	22.227	3.100
April	6.960		6.794		3.266
Mei	6.960		6.459		3.767
Juni	7.830	21.750	7.323	20.576	4.274
Juli	6.670		6.724		4.220
Agustus	6.670		6.663		4.227
September	6.525	19.865	6.830	20.217	3.922
Oktober	10.150		10.225		3.847
Nopember	10.150		8.088		5.909
Desember	10.150	30.450	10.936	29.249	5.123
Jumlah	94.250		92.269		

Sumber: Pabrik Kecap Zebra

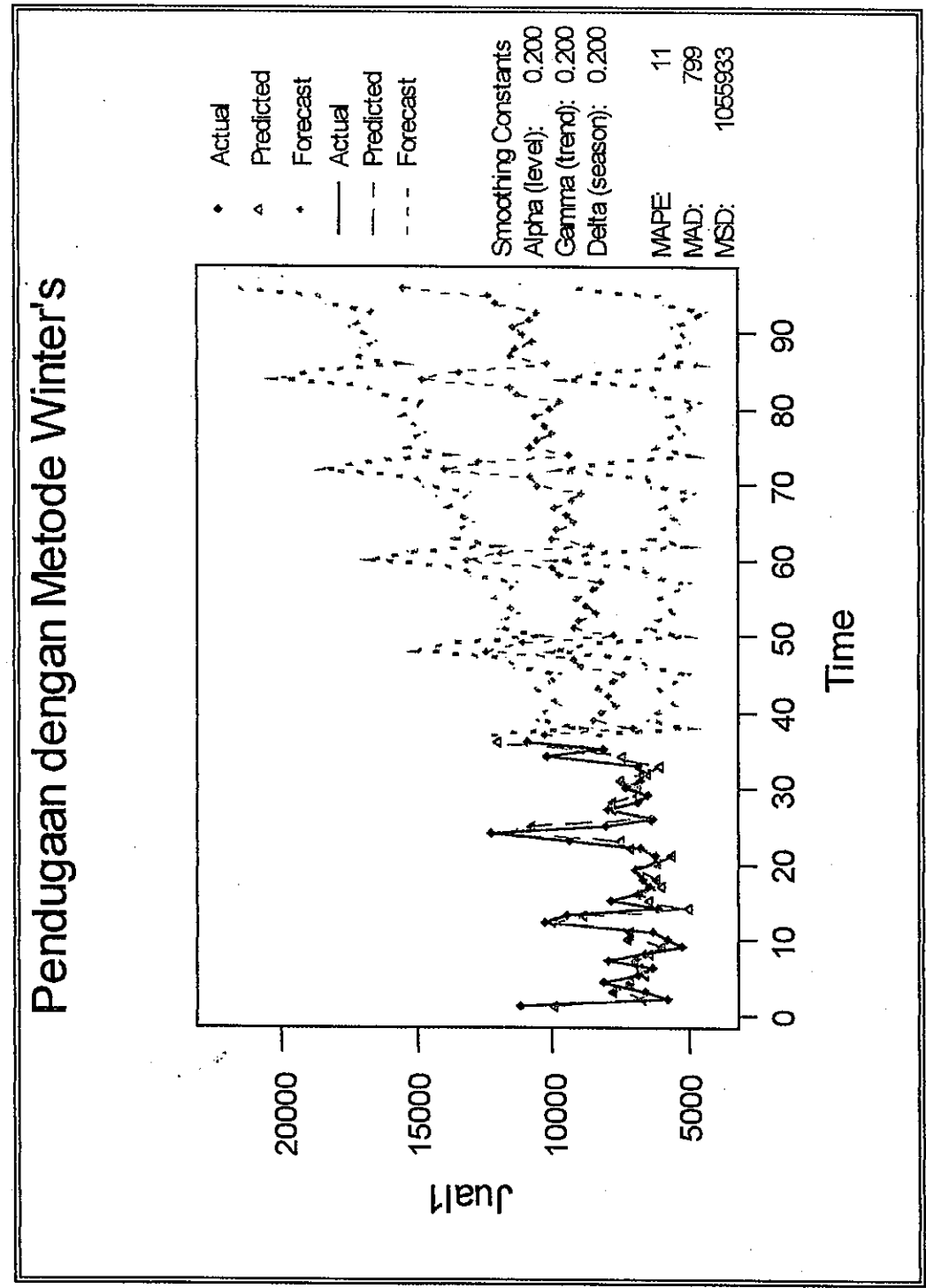
Lampiran 4. Peramalan penjualan dengan program Minitab, dengan metode Winter's

Analisa dengan metode Winter's menghasilkan pendugaan untuk lima tahun ke depan adalah :

Tahun	Bulan	Forecast	Batas Atas	Batas Bawah
2001	Januari	10315,60	12273,43	8357,77
	Pebruari	6999,73	8998,35	5001,11
	Maret	8422,30	10464,86	6379,75
	April	8215,40	10304,83	6125,98
	Mei	7609,68	9748,72	5470,63
	Juni	7916,36	10107,58	5725,13
	Juli	8311,75	10557,54	6065,97
	Agustus	7707,35	10009,91	5404,79
	September	7371,50	9732,89	5010,11
	Oktober	8941,51	11363,63	6519,39
	Nopember	9202,37	11686,99	6717,76
	Desember	12421,56	14970,31	9872,82
2002	Januari	11100,19	13714,58	8485,80
	Pebruari	7784,32	10465,75	5102,88
	Maret	9206,89	11956,67	6457,11
	April	8999,99	11819,33	6180,66
	Mei	8394,27	11284,27	5504,26
	Juni	8700,95	11662,66	5739,23
	Juli	9096,34	12130,73	6061,95
	Agustus	8491,94	11599,90	5383,98
	September	8156,09	11338,46	4973,72
	Oktober	9726,10	12983,65	6468,55
	Nopember	9986,96	13320,42	6653,50
	Desember	13206,15	16616,20	9796,10
2003	Januari	11884,78	15372,05	8397,51
	Pebruari	8568,91	12133,98	5003,83
	Maret	9991,48	13634,92	6348,04
	April	9784,58	13506,90	6062,26
	Mei	9178,86	12980,54	5377,17
	Juni	9485,54	13367,05	5604,03
	Juli	9880,93	13842,69	5919,17
	Agustus	9276,53	13318,95	5234,11
	September	8940,68	13064,13	4817,23
	Oktober	10510,69	14715,53	6305,85
	Nopember	10771,55	15058,12	6484,98
	Desember	13990,74	18359,36	9622,12

2004	Januari	12669,37	17120,33	8218,40
	Pebruari	9353,50	13887,10	4819,90
	Maret	10776,07	15392,57	6159,57
	April	10569,17	15268,83	5869,52
	Mei	9963,45	14746,50	5180,39
	Juni	10270,13	15136,80	5403,45
	Juli	10665,52	15616,04	5715,00
	Agustus	10061,12	15095,69	5026,55
	September	9725,27	14844,08	4606,45
	Oktober	11295,28	16498,53	6092,03
	Nopember	11556,14	16844,00	6268,28
	Desember	14775,33	20147,97	9402,69
2005	Januari	13453,96	18911,54	7996,37
	Pebruari	10138,09	15680,77	4595,40
	Maret	11560,66	17188,58	5932,73
	April	11353,76	17067,07	5640,45
	Mei	10748,03	16546,86	4949,21
	Juni	11054,71	16939,19	5170,24
	Juli	11450,11	17420,36	5479,86
	Agustus	10845,71	16901,84	4789,57
	September	10509,85	16651,99	4367,72
	Oktober	12079,87	18308,11	5851,63
	Nopember	12340,73	18655,19	6026,27
	Desember	15559,92	21960,69	9159,15

Grafik hasil peramalan dengan metode Winter's



Lampiran 5. Grafik hasil peramalan metode Winter's

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Lampiran 6: DATA PEMBELIAN GULA PABRIK KECAP CAP ZEBRA (kg)

1998	Harga/kg	Pembelian	Kwartal	Pemakaian	Kwartal	Persediaan
Januari				87.500		102.000
Pebruari	2.000	50.000		57.500		94.500
Maret			50.000	57.500	202.500	37.000
April	2.100	75.000		70.000		42.000
Mei	2.100	75.000		60.000		57.000
Juni	2.200	75.000	225.000	60.000	190.000	72.000
Juli	2.400	75.000		60.000		87.000
Agustus	3.000	50.000		60.000		77.000
September	3.400	50.000	175.000	50.000	170.000	77.000
Oktober	2.200	50.000		50.000		77.000
Nopember	2.200	200.000		70.000		207.000
Desember	2.300	50.000	300.000	70.000	190.000	187.000
Jumlah		750.000		752.500		

1999	Harga/kg	Pembelian	Kwartal	Pemakaian	Kwartal	Persediaan
Januari				70.000		117.000
Pebruari				57.500		59.500
Maret	1.800	200.000	200.000	57.500	185.000	202.000
April				57.500		144.500
Mei				56.250		88.250
Juni	1.800	150.000	150.000	56.250	170.000	182.000
Juli				56.250		125.750
Agustus	1.900	150.000		56.250		219.500
September			150.000	56.250	168.750	163.250
Oktober				56.250		107.000
Nopember	2.400	50.000		87.500		69.500
Desember	2.300	100.000	150.000	87.500	231.250	82.000
Jumlah		650.000		755.000		

2000	Harga/kg	Pembelian	Kwartal	Pemakaian	Kwartal	Persediaan
Januari	2.500	75.000		85.000		72.000
Pebruari	2.550	50.000		50.000		72.000
Maret	2.600	150.000	275.000	56.250	191.250	165.750
April				60.000		105.750
Mei				60.000		45.750
Juni	2.750	100.000	100.000	67.500	187.500	78.250
Juli	2.700	150.000		57.500		170.750
Agustus				57.500		113.250
September			150.000	56.250	171.250	57.000
Oktober	2.650	200.000		87.500		169.500
Nopember				87.500		82.000
Desember	3.200	50.000	250.000	87.500	262.500	44.500
Jumlah		775.000		812.500		

Sumber: Pabrik Kecap Zebra

Lampiran 7: DATA PEMBELIAN GARAM PABRIK KECAP CAP ZEBRA (kg)

1998	Harga/kg	Pembelian	Kwartal	Pemakaian	Kwartal	Persediaan
Januari				10.040		8.810
Pebruari	150	30.000		6.600		32.210
Maret			30.000	6.600	23.240	25.610
April				8.030		17.580
Mei				6.890		10.690
Juni	175	30.000	30.000	6.890	21.810	33.800
Juli				6.890		26.910
Agustus				6.890		20.020
September			-	5.740	19.520	14.280
Oktober				5.740		8.540
Nopember	500	30.000		8.030		30.510
Desember			30.000	8.030	21.800	22.480
Jumlah		90.000		86.370		

1999	Harga/kg	Pembelian	Kwartal	Pemakaian	Kwartal	Persediaan
Januari				8.030		14.450
Pebruari				6.600		7.850
Maret	550	30.000	30.000	6.600	21.230	31.250
April				6.600		24.650
Mei				6.450		18.200
Juni			-	6.460	19.510	11.740
Juli	350	30.000		6.450		35.290
Agustus				6.450		28.840
September			30.000	6.450	19.350	22.390
Oktober				6.450		15.940
Nopember				10.040		5.900
Desember	375	30.000	30.000	10.040	26.530	25.860
Jumlah		90.000		86.620		

2000	Harga/kg	Pembelian	Kwartal	Pemakaian	Kwartal	Persediaan
Januari				9.690		16.170
Pebruari				5.700		10.470
Maret			-	6.450	21.840	4.020
April	400	30.000		6.885		27.135
Mei				6.885		20.250
Juni			30.000	7.745	21.515	12.505
Juli				6.600		5.905
Agustus	400	30.000		6.600		29.305
September			30.000	6.450	19.650	22.855
Oktober	400	30.000		10.400		42.455
Nopember				10.400		32.055
Desember			30.000	10.400	31.200	21.655
Jumlah		90.000		94.205		

Sumber: Pabrik Kecap Zebra

Lampiran 8: DATA PEMBELIAN KEDELAI PABRIK KECAP CAP ZEBRA (kg)

1998	Harga/kg	Pembelian	Kwartal	Pemakaian	Kwartal	Persediaan
Januari				3.490		7.950
Pebruari	2.700	5.000		2.290		10.660
Maret			5.000	2.290	8.070	8.370
April	2.700	5.000		2.790		10.580
Mei				2.390		8.190
Juni	3.000	10.000	15.000	2.390	7.570	15.800
Juli				2.390		13.410
Agustus				2.390		11.020
September			-	1.990	6.770	9.030
Oktober				1.990		7.040
Nopember				2.790		4.250
Desember	5.000	5.000	5.000	2.790	7.570	6.460
Jumlah		25.000		29.980		

1999	Harga/kg	Pembelian	Kwartal	Pemakaian	Kwartal	Persediaan
Januari	5.000	5.000		2.790		8.670
Pebruari				2.290		6.380
Maret	5.000	5.000	10.000	2.290	7.370	9.090
April				2.290		6.800
Mei	5.000	5.000		2.240		9.560
Juni			5.000	2.240	6.770	7.320
Juli				2.240		5.080
Agustus	5.000	5.000		2.240		7.840
September			5.000	2.240	6.720	5.600
Oktober	5.000	5.000		2.240		8.360
Nopember				3.490		4.870
Desember	5.000	10.000	15.000	3.490	9.220	11.380
Jumlah		35.000		30.080		

2000	Harga/kg	Pembelian	Kwartal	Pemakaian	Kwartal	Persediaan
Januari				3.400		7.980
Pebruari				1.980		6.000
Maret	2.800	10.000	10.000	2.250	7.630	13.750
April				2.390		11.360
Mei				2.390		8.970
Juni			-	2.700	7.480	6.270
Juli	2.600	15.000		2.290		18.980
Agustus				2.290		16.690
September			15.000	2.250	6.830	14.440
Oktober				3.500		10.940
Nopember				3.500		7.440
Desember			-	3.500	10.500	3.940
Jumlah		25.000		32.440		

Sumber: Pabrik Kecap Zebra

Lampiran 9. Hasil Forecast Penjualan Kecap dikurangi kapasitas penuh tahun 2000

	Tahun 2001	Tahun 2002	Tahun 2003	Tahun 2004	Tahun 2005
Januari	10315,6	11100,19	11884,78	12669,37	13453,96
Februari	6999,73	7784,32	8568,91	9353,5	10138,09
Maret	8422,3	9206,89	9991,48	10776,07	11560,66
April	8215,4	8999,99	9784,58	10569,17	11353,76
Mei	7609,68	8394,27	9178,86	9963,45	10748,03
Juni	7916,36	8700,95	9485,54	10270,13	11054,71
Juli	8311,75	9096,34	9880,93	10665,52	11450,11
Agustus	7707,35	8491,94	9276,53	10061,12	10845,71
September	7371,5	8156,09	8940,68	9725,27	10509,85
Oktober	8941,51	9726,1	10510,69	11295,28	12079,87
Nopember	9202,37	9986,96	10771,55	11556,14	12340,73
Desember	12421,56	13206,15	13990,74	14775,33	15559,92
Jumlah penjualan satu tahun	103435,11	112850,19	122265,27	131680,35	141095,4
Kapasitas penuh tahun 2000	92269	92269	92269	92269	92269
Kenaikan Penjualan per tahun mulai tahun 2000	11.166,1	20.581,2	29.996,3	39.411,4	48.826,4

Lampiran 10: Pemakaian bahan baku rata-rata untuk memproduksi kecap

Berdasarkan data-data pemakaian bahan tahunan, maka rata-rata pemakaian bahan untuk memproduksi satu lusin botol kecap adalah :

Bahan	1997	1998	1999	2000	Rata-rata
Gula (kg)	8,6126	8,6207	8,6207	8,6207	8,618675
Garam (kg)	0,9886	0,9897	0,989	0,9995	0,9917
Kedelai (kg)	0,3436	0,3435	0,3435	0,3442	0,3437
Hadas (kg)	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001

Sumber: PKZ (diolah)

Lampiran 11. MASTER BUDGET INVESTASI tahun 2001 sampai dengan 2004

Schedule 1 **Anggaran Penjualan** 2001

	Triwulan				Tahunan
	#1	#2	#3	#4	
Rencana Penjualan (lusin)					11.166
Harga jual per unit (Rp)					48.000
Jumlah Penjualan (Rp)					535.968.000

Schedule 2 **Anggaran Produksi** 2001

	Triwulan				Tahunan (lusin)
	#1	#2	#3	#4	
Penjualan (lusin)					11.166
Persediaan Akhir					2.775
Jumlah Kebutuhan					11.166
Persediaan Awal	-				-
Unit yang diproduksi					13.941

Schedule 3a **Anggaran Pembelian Gula** 2001

	Triwulan				Tahunan
	#1	#2	#3	#4	
Unit yang diproduksi					13.941
Bahan gula per unit (kg)					8,62
Kebutuhan untuk produksi					120.157
Persediaan Akhir					23.918
Kebutuhan					144.075
(-)Persediaan Awal	-				-
Pembelian bahan baku (kg)					144.075
Harga per kg (Rp)					2.750
Jumlah Pembelian gula					396.206.811

Schedule 3b **Anggaran Pembelian Garam** 2001

	Triwulan				Tahunan
	#1	#2	#3	#4	
Unit yang diproduksi					13.941
Bahan garam per unit (kg)					0,99
Kebutuhan untuk produksi					13.802
Persediaan Akhir					2.747
Kebutuhan					16.549
(-)Persediaan Awal	-				-
Pembelian bahan baku					16.549
Harga per kg (Rp)					400
Jumlah Pembelian garam					6.619.536

Schedule 3c

Anggaran Pembelian Kedelai

2001

	Triwulan				Tahunan
	#1	#2	#3	#4	
Unit yang diproduksi					13.941
Bahan kedele per unit (kg)					0,34
Kebutuhan untuk produksi					4.740
Persediaan Akhir					944
Kebutuhan					5.683
(-)Persediaan Awal	-				-
Pembelian bahan baku					5.683
Harga per kg (Rp)					2.700
Jumlah Pembelian bahan					15.345.288

Schedule 4

Anggaran Biaya Upah Langsung

	Triwulan				Tahunan
	#1	#2	#3	#4	
Jumlah yang diproduksi					13.941
Upah per unit (jam)					2
Jumlah Jam					27.882
Tarif upah					2.000
Total biaya upah					55.764.000

Schedule 5

Anggaran Biaya Overhead

2001

	Triwulan				Tahunan
	#1	#2	#3	#4	
Jumlah jam langsung					27.882
Tarif BOP Variabel / jam					1.500
Jumlah BOP Variabel					41.823.000
Jumlah BOP Tetap					6.000.000
Total BOP					47.823.000

Schedule 6

Anggaran Biaya Operasi

2001

	Triwulan				Tahunan
	#1	#2	#3	#4	
Jumlah Penjualan (lusin)					11.166
Tarif Biaya Variabel/lusin					1.500
Total Biaya Variabel					16.749.000
Biaya Tetap :					
Gaji					26.000.000
Advertensi					12.000.000
Depresiasi					45.000.000
Asuransi					1.500.000
Transportasi					12.000.000
Total Biaya Tetap					96.500.000
Total Biaya Operasi					113.249.000

Schedule 7

Anggaran Persediaan Akhir

2001

Biaya produksi per lusin :	Rp/lusin	lusin	Total Rp
Bahan Baku Gula	23702,25	2.775	65.773.744
Bahan Baku Garam	396	2.775	1.098.900
Bahan Baku Kedele	918	2.775	2.547.450
Bahan Baku Adas	1000	2.775	2.775.000
Upah langsung	4000	2.775	11.100.000
B.O.P.			
Variabel	1.500	2.775	4.162.500
Tetap			250.000
Jumlah Biaya Overhead			4.412.500
Jumlah Persediaan akhir			87.707.594

Schedule 8

Anggaran C.O.G.S.

2001

Sumber	Rp
Biaya bahan langsung	432.112.635
Upah langsung	55.764.000
B.O.P.	47.823.000
Jumlah Biaya Produksi	535.699.635
(+) Persediaan Barang jadi awal	-
Barang tersedia untuk dijual	535.699.635
(-) Persediaan Barang jadi akhir	87.707.594
Cost of Goods Sold	447.992.041

Schedule 9

Anggaran Laba/Rugi

2001

Sumber	
Penjualan	535.968.000
COGS (harga pokok penjualan)	447.992.041
Laba kotor	87.975.959
Biaya operasional	113.249.000
Laba operasi (Rugi)	(25.273.041)
Pajak	-
Laba sesudah pajak (Rugi)	(25.273.041)

Schedule 1 **Anggaran Penjualan** 2002

	Triwulan				Tahunan
	#1	#2	#3	#4	
Rencana Penjualan (lusin)					20.581
Harga jual per unit (Rp)					48.000
Jumlah Penjualan (Rp)					987.888.000

Schedule 2 **Anggaran Produksi** 2002

	Triwulan				Tahunan (lusin)
	#1	#2	#3	#4	
Penjualan (lusin)					20.581
Persediaan Akhir					2.971
Jumlah Kebutuhan					20.581
Persediaan Awal	2.775				2.775
Unit yang diproduksi					20.777

Schedule 3a **Anggaran Pembelian Gula** 2002

	Triwulan				Tahunan
	#1	#2	#3	#4	
Unit yang diproduksi					20.777
Bahan gula per unit (kg)					8,62
Kebutuhan untuk produksi					179.077
Persediaan Akhir					25.607
Kebutuhan					204.684
(-)Persediaan Awal	23.918				23.918
Pembelian bahan baku (kg)					180.766
Harga per unit (Rp)					2.750
Jumlah Pembelian gula					497.107.289

Schedule 3b **Anggaran Pembelian Garam** 2002

	Triwulan				Tahunan
	#1	#2	#3	#4	
Unit yang diproduksi					20.777
Bahan garam per unit (kg)					0,99
Kebutuhan untuk produksi					20.569
Persediaan Akhir					2.941
Kebutuhan					23.511
(-)Persediaan Awal	2.747				2.747
Pembelian bahan baku					20.763
Harga per kg (Rp)					400
Jumlah Pembelian garam					8.305.308

Schedule 3c

Anggaran Pembelian Kedelai

2002

	Triwulan				Tahunan
	#1	#2	#3	#4	
Unit yang diproduksi					20.777
Bahan kedele per unit (kg)					0,34
Kebutuhan untuk produksi					7.064
Persediaan Akhir					1.010
Kebutuhan					8.074
(-)Persediaan Awal	944				944
Pembelian bahan baku					7.131
Harga per kg (Rp)					2.600
Jumlah Pembelian bahan					18.540.132

Schedule 4

Anggaran Biaya Upah Langsung

	Triwulan				Tahunan
	#1	#2	#3	#4	
Jumlah yang diproduksi					20.777
Upah per unit (jam)					2
Jumlah Jam					41.554
Tarif upah					2.000
Total biaya upah					83.108.000

Schedule 5

Anggaran Biaya Overhead

2002

	Triwulan				Tahunan
	#1	#2	#3	#4	
Jumlah jam langsung					41.554
Tarif BOP Variabel / jam					1.500
Jumlah BOP Variabel					62.331.000
Jumlah BOP Tetap					6.000.000
Total BOP					68.331.000

Schedule 6

Anggaran Biaya Operasi

2002

	Triwulan				Tahunan
	#1	#2	#3	#4	
Jumlah Penjualan (lusin)					20.581
Tarif Biaya Variabel/lusin					1.500
Total Biaya Variabel					30.871.500
Biaya Tetap :					
Gaji					26.000.000
Advertensi					12.000.000
Depresiasi					45.000.000
Asuransi					1.500.000
Transportasi					12.000.000
Total Biaya Tetap					96.500.000
Total Biaya Operasi					127.371.500

Schedule 7

Anggaran Persediaan Akhir

2002

Biaya produksi per lusin :	Rp/lusin	lusin	Total Rp
Bahan Baku Gula	23702,25	2.971	70.419.385
Bahan Baku Garam	396	2.971	1.176.516
Bahan Baku Kedele	884	2.971	2.626.364
Bahan Baku Adas	1000	2.971	2.971.000
Upah langsung	4000	2.971	11.884.000
B.O.P.			
Variabel	1.500	2.971	4.456.500
Tetap			250.000
Jumlah Biaya Overhead			4.706.500
Jumlah Persediaan akhir			93.783.765

Schedule 8

Anggaran C.O.G.S.

2002

Sumber	Rp
Biaya bahan langsung	544.729.729
Upah langsung	83.108.000
B.O.P.	68.331.000
Jumlah Biaya Produksi	696.168.729
(+) Persediaan Barang jadi awal	87.707.594
Barang tersedia untuk dijual	783.876.323
(-) Persediaan Barang jadi akhir	93.783.765
Cost of Goods Sold	690.092.558

Schedule 9

Anggaran Laba/Rugi

2002

Sumber	
Penjualan	987.888.000
COGS (HPP)	690.092.558
Laba kotor	297.795.442
Biaya operasional	127.371.500
Laba operasi	170.423.942
Pajak	51.127.183
Laba sesudah pajak	119.296.759

Schedule 1 **Anggaran Penjualan** 2003

	Triwulan				Tahunan
	#1	#2	#3	#4	
Rencana Penjualan (lusin)					29.996
Harga jual per unit (Rp)					48.000
Jumlah Penjualan (Rp)					1.439.808.000

Schedule 2 **Anggaran Produksi** 2003

	Triwulan				Tahunan (lusin)
	#1	#2	#3	#4	
Penjualan (unit)					29.996
Persediaan Akhir					3.167
Jumlah Kebutuhan					29.996
Persediaan Awal	2.971				2.971
Unit yang diproduksi					30.192

Schedule 3a **Anggaran Pembelian Gula** 2003

	Triwulan				Tahunan
	#1	#2	#3	#4	
Unit yang diproduksi					30.192
Bahan gula per unit (kg)					8,62
Kebutuhan untuk produksi					260.225
Persediaan Akhir					27.296
Kebutuhan					287.521
(-)Persediaan Awal	25.607				25.607
Pembelian bahan baku (kg)					261.914
Harga per unit (Rp)					2.750
Jumlah Pembelian gula					720.263.973

Schedule 3b **Anggaran Pembelian Garam** 2003

	Triwulan				Tahunan
	#1	#2	#3	#4	
Unit yang diproduksi					30.192
Bahan garam per unit (kg)					0,99
Kebutuhan untuk produksi					29.890
Persediaan Akhir					3.135
Kebutuhan					33.025
(-)Persediaan Awal	2.941				2.941
Pembelian bahan baku					30.084
Harga per kg (Rp)					400
Jumlah Pembelian garam					12.033.648

Schedule 3c

Anggaran Pembelian Kedelai

2003

	Triwulan				Tahunan
	#1	#2	#3	#4	
Unit yang diproduksi					30.192
Bahan kedele per unit (kg)					0,34
Kebutuhan untuk produksi					10.265
Persediaan Akhir					1.077
Kebutuhan					11.342
(-)Persediaan Awal	1.010				1.010
Pembelian bahan baku					10.332
Harga per kg (Rp)					2.600
Jumlah Pembelian bahan					26.862.992

Schedule 4

Anggaran Biaya Upah Langsung

	Triwulan				Tahunan
	#1	#2	#3	#4	
Jumlah yang diproduksi					30.192
Upah per unit (jam)					2
Jumlah Jam					60.384
Tarip upah					2.000
Total biaya upah					120.768.000

Schedule 5

Anggaran Biaya Overhead

2003

	Triwulan				Tahunan
	#1	#2	#3	#4	
Jumlah jam langsung					60.384
Tarip BOP Variabel / jam					1.500
Jumlah BOP Variabel					90.576.000
Jumlah BOP Tetap					6.000.000
Total BOP					96.576.000

Schedule 6

Anggaran Biaya Operasi

2003

	Triwulan				Tahunan
	#1	#2	#3	#4	
Jumlah Penjualan (lusin)					29.996
Tarip Biaya Variabel/lusin					1.500
Total Biaya Variabel					44.994.000
Biaya Tetap :					
Gaji					26.000.000
Advertensi					12.000.000
Depresiasi					45.000.000
Asuransi					1.500.000
Transportasi					12.000.000
Total Biaya Tetap					96.500.000
Total Biaya Operasi					141.494.000

Schedule 7 **Anggaran Persediaan Akhir** 2003

Biaya produksi per lusin :	Rp/lusin	lusin	Total Rp
Bahan Baku Gula	23702,25	3.167	75.065.026
Bahan Baku Garam	396	3.167	1.254.132
Bahan Baku Kedele	884	3.167	2.799.628
Bahan Baku Adas	1000	3.167	3.167.000
Upah langsung	4000	3.167	12.668.000
B.O.P.			
Variabel	1.500	3.167	4.750.500
Tetap			250.000
Jumlah Biaya Overhead			5.000.500
Jumlah Persediaan akhir			99.954.286

Schedule 8 **Anggaran C.O.G.S.** 2003

Sumber	Rp
Biaya bahan langsung	789.352.613
Upah langsung	120.768.000
B.O.P.	96.576.000
Jumlah Biaya Produksi	1.006.696.613
(+) Persediaan Barang jadi awal	93.783.765
Barang tersedia untuk dijual	1.100.480.378
(-) Persediaan Barang jadi akhir	99.954.286
Cost of Goods Sold (COGS)	1.000.526.092

Schedule 9 **Anggaran Laba/Rugi** 2003

Sumber	
Penjualan	1.439.808.000
COGS (HPP)	1.000.526.092
Laba kotor	439.281.908
Biaya operasional	141.494.000
Laba operasi	297.787.908
Pajak	89.336.372
Laba sesudah pajak	208.451.536

Schedule 1

Anggaran Penjualan

2004

	Triwulan				Tahunan
	#1	#2	#3	#4	
Rencana Penjualan (lusin)					39.411
Harga jual per unit (Rp)					48.000
Jumlah Penjualan (Rp)					1.891.728.000

Schedule 2

Anggaran Produksi

2004

	Triwulan				Tahunan (lusin)
	#1	#2	#3	#4	
Penjualan (lusin)					39.411
Persediaan Akhir					3.363
Jumlah Kebutuhan					39.411
Persediaan Awal	3.167				3.167
Unit yang diproduksi					39.607

Schedule 3a

Anggaran Pembelian Gula

2004

	Triwulan				Tahunan
	#1	#2	#3	#4	
Unit yang diproduksi					39.607
Bahan gula per unit (kg)					8,62
Kebutuhan untuk produksi					341.373
Persediaan Akhir					28.986
Kebutuhan					370.358
(-)Persediaan Awal	27.296				27.296
Pembelian bahan baku (kg)					343.062
Harga per unit (Rp)					2.750
Jumlah Pembelian gula					943.420.657

Schedule 3b

Anggaran Pembelian Garam

2004

	Triwulan				Tahunan
	#1	#2	#3	#4	
Unit yang diproduksi					39.607
Bahan garam per unit (kg)					0,99
Kebutuhan untuk produksi					39.211
Persediaan Akhir					3.329
Kebutuhan					42.540
(-)Persediaan Awal	3.135				3.135
Pembelian bahan baku					39.405
Harga per kg (Rp)					400
Jumlah Pembelian garam					15.761.988

Schedule 3c

Anggaran Pembelian Kedelai

2004

	Triwulan				Tahunan
	#1	#2	#3	#4	
Unit yang diproduksi					39.607
Bahan kedele per unit (kg)					0,34
Kebutuhan untuk produksi					13.466
Persediaan Akhir					1.143
Kebutuhan					14.610
(-)Persediaan Awal	1.077				1.077
Pembelian bahan baku					13.533
Harga per kg (Rp)					2.600
Jumlah Pembelian bahan					35.185.852

Schedule 4

Anggaran Biaya Upah Langsung

	Triwulan				Tahunan
	#1	#2	#3	#4	
Jumlah yang diproduksi					39.607
Upah per unit (jam)					2
Jumlah Jam					79.214
Tarif upah					2.000
Total biaya upah					158.428.000

Schedule 5

Anggaran Biaya Overhead

2004

	Triwulan				Tahunan
	#1	#2	#3	#4	
Jumlah jam langsung					79.214
Tarif BOP Variabel / jam					1.500
Jumlah BOP Variabel					118.821.000
Jumlah BOP Tetap					6.000.000
Total BOP					124.821.000

Schedule 6

Anggaran Biaya Operasi

2004

	Triwulan				Tahunan
	#1	#2	#3	#4	
Jumlah Penjualan (lusin)					39.411
Tarif Biaya Variabel/lusin					1.500
Total Biaya Variabel					59.116.500
Biaya Tetap :					
Gaji					26.000.000
Advertensi					12.000.000
Depresiasi					45.000.000
Asuransi					1.500.000
Transportasi					12.000.000
Total Biaya Tetap					96.500.000
Total Biaya Operasi					155.616.500

Schedule 7

Anggaran Persediaan Akhir

2004

Biaya produksi per lusin :	Rp/lusin	lusin	Total Rp
Bahan Baku Gula	23702,25	3.363	79.710.667
Bahan Baku Garam	396	3.363	1.331.748
Bahan Baku Kedele	884	3.363	2.972.892
Bahan Baku Adas	1000	3.363	3.363.000
Upah langsung	4000	3.363	13.452.000
B.O.P.			
Variabel	1.500	3.363	5.044.500
Tetap			250.000
Jumlah Biaya Overhead			5.294.500
Jumlah Persediaan akhir			106.124.807

Schedule 8

Anggaran C.O.G.S.

2004

Sumber	
Biaya bahan langsung	Rp 1.029.078.976
Upah langsung	158.428.000
B.O.P.	124.821.000
Jumlah Biaya Produksi	1.312.327.976
(+) Persediaan Barang jadi awal	99.954.286
Barang tersedia untuk dijual	1.412.282.262
(-) Persediaan Barang jadi akhir	106.124.807
Cost of Goods Sold	1.306.157.455

Schedule 9

Anggaran Laba/Rugi

2004

Sumber	
Penjualan	1.891.728.000
COGS (harga pokok penjualan)	1.306.157.455
Laba kotor	585.570.545
Biaya operasional	155.616.500
Laba operasi	429.954.045
Pajak	128.986.214
Laba sesudah pajak	300.967.832

Lampiran 12. Batas bawah peramalan Penjualan Kecap dibanding forecast

	Tahun 2001	Tahun 2002	Tahun 2003	Tahun 2004	Tahun 2005
Januari	8357,77	8485,8	8397,51	8218,4	7996,37
Februari	5001,11	5102,88	5003,83	4819,9	4595,4
Maret	6379,75	6457,11	6348,04	6159,57	5932,73
April	6125,98	6180,66	6062,26	5869,52	5640,45
Mei	5470,63	5504,26	5377,17	5180,39	4949,21
Juni	5725,13	5739,23	5604,03	5403,45	5170,24
Juli	6065,97	6061,95	5919,17	5715	5479,86
Agustus	5404,79	5383,98	5234,11	5026,55	4789,57
September	5010,11	4973,72	4817,23	4606,45	4367,72
Oktober	6519,39	6468,55	6305,85	6092,03	5851,63
Nopember	6717,76	6653,5	6484,98	6268,28	6026,27
Desember	9872,82	9796,1	9622,12	9402,69	9159,15
Jumlah penjualan per tahun	76651,21	76807,74	75176,3	72762,23	69958,6
Peramalan pada forecast	103435,11	112850	122265	131680,35	141095,35
Perbandingan batas bawah terhadap forecast per tahun	0,74	0,68	0,61	0,55	0,50

Lampiran 13. Master Budget penjualan pada batas bawah peramalan.

Schedule 1		Anggaran Penjualan				2001
	Triwulan				Tahunan	
	#1	#2	#3	#4		
Rencana Penjualan (lusin)					8.263	
Harga jual per unit (Rp)					48.000	
Jumlah Penjualan (Rp)					396.616.320	
Penjualan 0,74x forecast						

Schedule 2		Anggaran Produksi				2001
	Triwulan				Tahunan (lusin)	
	#1	#2	#3	#4		
Penjualan (lusin)					8.263	
Persediaan Akhir					689	
Jumlah Kebutuhan					8.951	
Persediaan Awal	-				-	
Unit yang diproduksi					8.951	

Schedule 3a		Anggaran Pembelian Gula				2001
	Triwulan				Tahunan	
	#1	#2	#3	#4		
Unit yang diproduksi					8.951	
Bahan gula per unit (kg)					8,62	
Kebutuhan untuk produksi					77.152	
Persediaan Akhir					5.935	
Kebutuhan					83.087	
(-)Persediaan Awal	-				-	
Pembelian bahan baku (kg)					83.087	
Harga per kg (Rp)					2.750	
Jumlah Pembelian gula					228.489.216	

Schedule 3b		Anggaran Pembelian Garam				2001
	Triwulan				Tahunan	
	#1	#2	#3	#4		
Unit yang diproduksi					8.951	
Bahan garam per unit (kg)					0,99	
Kebutuhan untuk produksi					8.862	
Persediaan Akhir					682	
Kebutuhan					9.544	
(-)Persediaan Awal	-				-	
Pembelian bahan baku					9.544	
Harga per kg (Rp)					400	
Jumlah Pembelian garam					3.817.432	

Schedule 3c

Anggaran Pembelian Kedelai

2001

	Triwulan				Tahunan
	#1	#2	#3	#4	
Unit yang diproduksi					8.951
Bahan kedele per unit (kg)					0,34
Kebutuhan untuk produksi					3.043
Persediaan Akhir					234
Kebutuhan					3.278
(-)Persediaan Awal	-				-
Pembelian bahan baku					3.278
Harga per kg (Rp)					2.700
Jumlah Pembelian bahan					8.849.502

Schedule 4

Anggaran Biaya Upah Langsung

	Triwulan				Tahunan
	#1	#2	#3	#4	
Jumlah yang diproduksi					8.951
Upah per unit (jam)					2
Jumlah Jam					17.903
Tarif upah					2.000
Total biaya upah					35.805.640

Schedule 5

Anggaran Biaya Overhead

2001

	Triwulan				Tahunan
	#1	#2	#3	#4	
Jumlah jam langsung					17.903
Tarif BOP Variabel / jam					1.500
Jumlah BOP Variabel					26.854.230
Jumlah BOP Tetap					6.000.000
Total BOP					32.854.230

Schedule 6

Anggaran Biaya Operasi

2001

	Triwulan				Tahunan
	#1	#2	#3	#4	
Jumlah Penjualan (lusin)					8.263
Tarif Biaya Variabel/lusin					1.500
Total Biaya Variabel					12.394.260
Biaya Tetap :					
Gaji					26.000.000
Advertensi					12.000.000
Depresiasi					45.000.000
Asuransi					1.500.000
Transportasi					12.000.000
Total Biaya Tetap					96.500.000
Total Biaya Operasi					108.894.260

Schedule 7 **Anggaran Persediaan Akhir** 2001

Biaya produksi per lusin :	Rp/lusin	lusin	Total Rp
Bahan Baku Gula	23702,25	689	16.320.658
Bahan Baku Garam	396	689	272.674
Bahan Baku Kedele	918	689	632.107
Bahan Baku Adas	1000	689	688.570
Upah langsung	4000	689	2.754.280
B.O.P.			
Variabel	1.500	689	1.032.855
Tetap			250.000
Jumlah Biaya Overhead			1.282.855
Jumlah Persediaan akhir			21.951.144

Schedule 8 **Anggaran C.O.G.S.** 2001

Sumber	Rp
Biaya bahan langsung	250.107.560
Upah langsung	35.805.640
B.O.P.	32.854.230
Jumlah Biaya Produksi	318.767.430
(+) Persediaan Barang jadi awal	-
Barang tersedia untuk dijual	318.767.430
(-) Persediaan Barang jadi akhir	21.951.144
Cost of Goods Sold	296.816.285

Schedule 9 **Anggaran Laba/Rugi** 2001

Sumber	
Penjualan	396.616.320
COGS (harga pokok penjualan)	296.816.285
Laba kotor	99.800.035
Biaya operasional	108.894.260
Laba operasi (Rugi)	(9.094.225)
Pajak	-
Laba sesudah pajak (Rugi)	(9.094.225)

Schedule 1 **Anggaran Penjualan** 2002

	Triwulan				Tahunan
	#1	#2	#3	#4	
Rencana Penjualan (lusin)					13.995
Harga jual per unit (Rp)					48.000
Jumlah Penjualan (Rp)					671.763.840

Penjualan 0,68x forecast

Schedule 2 **Anggaran Produksi** 2002

	Triwulan				Tahunan (lusin)
	#1	#2	#3	#4	
Penjualan (lusin)					13.995
Persediaan Akhir					1.166
Jumlah Kebutuhan					15.161
Persediaan Awal	689				689
Unit yang diproduksi					14.473

Schedule 3a **Anggaran Pembelian Gula** 2002

	Triwulan				Tahunan
	#1	#2	#3	#4	
Unit yang diproduksi					14.473
Bahan gula per unit (kg)					8,62
Kebutuhan untuk produksi					124.741
Persediaan Akhir					10.052
Kebutuhan					134.793
(-)Persediaan Awal	5.935				5.935
Pembelian bahan baku (kg)					128.858
Harga per unit (Rp)					2.750
Jumlah Pembelian gula					354.359.383

Schedule 3b **Anggaran Pembelian Garam** 2002

	Triwulan				Tahunan
	#1	#2	#3	#4	
Unit yang diproduksi					14.473
Bahan garam per unit (kg)					0,99
Kebutuhan untuk produksi					14.328
Persediaan Akhir					1.155
Kebutuhan					15.483
(-)Persediaan Awal	682				682
Pembelian bahan baku					14.801
Harga per kg (Rp)					400
Jumlah Pembelian garam					5.920.380

Schedule 3c

Anggaran Pembelian Kedelai

2002

	Triwulan				Tahunan
	#1	#2	#3	#4	
Unit yang diproduksi					14.473
Bahan kedele per unit (kg)					0,34
Kebutuhan untuk produksi					4.921
Persediaan Akhir					397
Kebutuhan					5.317
(-)Persediaan Awal	234				234
Pembelian bahan baku					5.083
Harga per kg (Rp)					2.600
Jumlah Pembelian bahan					13.216.201

Schedule 4

Anggaran Biaya Upah Langsung

	Triwulan				Tahunan
	#1	#2	#3	#4	
Jumlah yang diproduksi					14.473
Upah per unit (jam)					2
Jumlah Jam					28.946
Tarif upah					2.000
Total biaya upah					57.891.067

Schedule 5

Anggaran Biaya Overhead

2002

	Triwulan				Tahunan
	#1	#2	#3	#4	
Jumlah jam langsung					28.946
Tarif BOP Variabel / jam					1.500
Jumlah BOP Variabel					43.418.300
Jumlah BOP Tetap					6.000.000
Total BOP					49.418.300

Schedule 6

Anggaran Biaya Operasi

2002

	Triwulan				Tahunan
	#1	#2	#3	#4	
Jumlah Penjualan (lusin)					13.995
Tarif Biaya Variabel/lusin					1.500
Total Biaya Variabel					20.992.620
Biaya Tetap :					
Gaji					26.000.000
Advertensi					12.000.000
Depresiasi					45.000.000
Asuransi					1.500.000
Transportasi					12.000.000
Total Biaya Tetap					96.500.000
Total Biaya Operasi					117.492.620

Schedule 7

Anggaran Persediaan Akhir

2002

Biaya produksi per lusin :	Rp/lusin	lusin	Total Rp
Bahan Baku Gula	23702,25	1.166	27.642.907
Bahan Baku Garam	396	1.166	461.838
Bahan Baku Kedele	884	1.166	1.030.971
Bahan Baku Adas	1000	1.166	1.166.257
Upah langsung	4000	1.166	4.665.027
B.O.P.			
Variabel	1.500	1.166	1.749.385
Tetap			250.000
Jumlah Biaya Overhead			1.999.385
Jumlah Persediaan akhir			36.966.384

Schedule 8

Anggaran C.O.G.S.

2002

	Sumber	Rp
Biaya bahan langsung		387.968.729
Upah langsung		57.891.067
B.O.P.		49.418.300
Jumlah Biaya Produksi		495.278.096
(+) Persediaan Barang jadi awal		21.951.144
Barang tersedia untuk dijual		517.229.240
(-) Persediaan Barang jadi akhir		36.966.384
Cost of Goods Sold		480.262.856

Schedule 9

Anggaran Laba/Rugi

2002

	Sumber
Penjualan	671.763.840
COGS (HPP)	480.262.856
Laba kotor	191.500.984
Biaya operasional	117.492.620
Laba operasi	74.008.364
Pajak	22.202.509
Laba sesudah pajak	51.805.854

Schedule 1

Anggaran Penjualan

2003

	Triwulan				Tahunan
	#1	#2	#3	#4	
Rencana Penjualan (lusin)					18.298
Harga jual per unit (Rp)					48.000
Jumlah Penjualan (Rp)					878.282.880

Penjualan 0,61x forecast

Schedule 2

Anggaran Produksi

2003

	Triwulan				Tahunan (lusin)
	#1	#2	#3	#4	
Penjualan (unit)					18.298
Persediaan Akhir					1.525
Jumlah Kebutuhan					19.822
Persediaan Awal	1.166				1.166
Unit yang diproduksi					18.656

Schedule 3a

Anggaran Pembelian Gula

2003

	Triwulan				Tahunan
	#1	#2	#3	#4	
Unit yang diproduksi					18.656
Bahan gula per unit (kg)					8,62
Kebutuhan untuk produksi					160.797
Persediaan Akhir					13.142
Kebutuhan					173.939
(-)Persediaan Awal	10.052				10.052
Pembelian bahan baku (kg)					163.887
Harga per unit (Rp)					2.750
Jumlah Pembelian gula					450.689.751

Schedule 3b

Anggaran Pembelian Garam

2003

	Triwulan				Tahunan
	#1	#2	#3	#4	
Unit yang diproduksi					18.656
Bahan garam per unit (kg)					0,99
Kebutuhan untuk produksi					18.470
Persediaan Akhir					1.510
Kebutuhan					19.979
(-)Persediaan Awal	1.155				1.155
Pembelian bahan baku					18.824
Harga per kg (Rp)					400
Jumlah Pembelian garam					7.529.797

Schedule 3c

Anggaran Pembelian Kedelai

2003

	Triwulan				Tahunan
	#1	#2	#3	#4	
Unit yang diproduksi					18.656
Bahan kedele per unit (kg)					0,34
Kebutuhan untuk produksi					6.343
Persediaan Akhir					518
Kebutuhan					6.862
(-)Persediaan Awal	397				397
Pembelian bahan baku					6.465
Harga per kg (Rp)					2.600
Jumlah Pembelian bahan					16.808.942

Schedule 4

Anggaran Biaya Upah Langsung

	Triwulan				Tahunan
	#1	#2	#3	#4	
Jumlah yang diproduksi					18.656
Upah per unit (jam)					2
Jumlah Jam					37.312
Tarif upah					2.000
Total biaya upah					74.624.400

Schedule 5

Anggaran Biaya Overhead

2003

	Triwulan				Tahunan
	#1	#2	#3	#4	
Jumlah jam langsung					37.312
Tarif BOP Variabel / jam					1.500
Jumlah BOP Variabel					55.968.300
Jumlah BOP Tetap					6.000.000
Total BOP					61.968.300

Schedule 6

Anggaran Biaya Operasi

2003

	Triwulan				Tahunan
	#1	#2	#3	#4	
Jumlah Penjualan (lusin)					18.298
Tarif Biaya Variabel/lusin					1.500
Total Biaya Variabel					27.446.340
Biaya Tetap :					
Gaji					26.000.000
Advertensi					12.000.000
Depresiasi					45.000.000
Asuransi					1.500.000
Transportasi					12.000.000
Total Biaya Tetap					96.500.000
Total Biaya Operasi					123.946.340

Schedule 7

Anggaran Persediaan Akhir

2003

Biaya produksi per lusin :	Rp/lusin	lusin	Total Rp
Bahan Baku Gula	23702,25	1.525	36.141.112
Bahan Baku Garam	396	1.525	603.819
Bahan Baku Kedele	884	1.525	1.347.920
Bahan Baku Adas	1000	1.525	1.524.797
Upah langsung	4000	1.525	6.099.187
B.O.P.			
Variabel	1.500	1.525	2.287.195
Tetap			250.000
Jumlah Biaya Overhead			2.537.195
Jumlah Persediaan akhir			48.254.030

Schedule 8

Anggaran C.O.G.S.

2003

	Sumber	Rp
Biaya bahan langsung		493.684.590
Upah langsung		74.624.400
B.O.P.		61.968.300
Jumlah Biaya Produksi		630.277.290
(+) Persediaan Barang jadi awal		36.966.384
Barang tersedia untuk dijual		667.243.674
(-) Persediaan Barang jadi akhir		48.254.030
Cost of Goods Sold (COGS)		618.989.644

Schedule 9

Anggaran Laba/Rugi

2003

	Sumber
Penjualan	878.282.880
COGS (HPP)	618.989.644
Laba kotor	259.293.236
Biaya operasional	123.946.340
Laba operasi	135.346.896
Pajak	40.604.069
Laba sesudah pajak	94.742.827

Schedule 1

Anggaran Penjualan

2004

	Triwulan				Tahunan
	#1	#2	#3	#4	
Rencana Penjualan (lusin)					21.676
Harga jual per unit (Rp)					48.000
Jumlah Penjualan (Rp)					1.040.450.400
Penjualan 0,55x forecast					

Schedule 2

Anggaran Produksi

2004

	Triwulan				Tahunan (lusin)
	#1	#2	#3	#4	
Penjualan (lusin)					21.676
Persediaan Akhir					1.806
Jumlah Kebutuhan					23.482
Persediaan Awal	1.525				1.525
Unit yang diproduksi					21.958

Schedule 3a

Anggaran Pembelian Gula

2004

	Triwulan				Tahunan
	#1	#2	#3	#4	
Unit yang diproduksi					21.958
Bahan gula per unit (kg)					8,62
Kebutuhan untuk produksi					189.252
Persediaan Akhir					15.569
Kebutuhan					204.821
(-)Persediaan Awal	13.142				13.142
Pembelian bahan baku (kg)					191.679
Harga per unit (Rp)					2.750
Jumlah Pembelian gula					527.117.459

Schedule 3b

Anggaran Pembelian Garam

2004

	Triwulan				Tahunan
	#1	#2	#3	#4	
Unit yang diproduksi					21.958
Bahan garam per unit (kg)					0,99
Kebutuhan untuk produksi					21.738
Persediaan Akhir					1.788
Kebutuhan					23.526
(-)Persediaan Awal	1.510				1.510
Pembelian bahan baku					22.017
Harga per kg (Rp)					400
Jumlah Pembelian garam					8.806.696

Schedule 3c

Anggaran Pembelian Kedelai

2004

	Triwulan				Tahunan
	#1	#2	#3	#4	
Unit yang diproduksi					21.958
Bahan kedele per unit (kg)					0,34
Kebutuhan untuk produksi					7.466
Persediaan Akhir					614
Kebutuhan					8.080
(-)Persediaan Awal	518				518
Pembelian bahan baku					7.561
Harga per kg (Rp)					2.600
Jumlah Pembelian bahan					19.659.392

Schedule 4

Anggaran Biaya Upah Langsung

	Triwulan				Tahunan
	#1	#2	#3	#4	
Jumlah yang diproduksi					21.958
Upah per unit (jam)					2
Jumlah Jam					43.915
Tarif upah					2.000
Total biaya upah					87.830.363

Schedule 5

Anggaran Biaya Overhead

2004

	Triwulan				Tahunan
	#1	#2	#3	#4	
Jumlah jam langsung					43.915
Tarif BOP Variabel / jam					1.500
Jumlah BOP Variabel					65.872.773
Jumlah BOP Tetap					6.000.000
Total BOP					71.872.773

Schedule 6

Anggaran Biaya Operasi

2004

	Triwulan				Tahunan
	#1	#2	#3	#4	
Jumlah Penjualan (lusin)					21.676
Tarif Biaya Variabel/lusin					1.500
Total Biaya Variabel					32.514.075
Biaya Tetap :					
Gaji					26.000.000
Advertensi					12.000.000
Depresiasi					45.000.000
Asuransi					1.500.000
Transportasi					12.000.000
Total Biaya Tetap					96.500.000
Total Biaya Operasi					129.014.075

Schedule 7

Anggaran Persediaan Akhir

2004

Biaya produksi per lusin :	Rp/lusin	lusin	Total Rp
Bahan Baku Gula	23702,25	1.806	42.814.263
Bahan Baku Garam	396	1.806	715.310
Bahan Baku Kedele	884	1.806	1.596.802
Bahan Baku Adas	1000	1.806	1.806.338
Upah langsung	4000	1.806	7.225.350
B.O.P.			
Variabel	1.500	1.806	2.709.506
Tetap			250.000
Jumlah Biaya Overhead			2.959.506
Jumlah Persediaan akhir			57.117.569

Schedule 8

Anggaran C.O.G.S.

2004

	Sumber	Rp
Biaya bahan langsung		570.507.614
Upah langsung		87.830.363
B.O.P.		71.872.773
Jumlah Biaya Produksi		730.210.750
(+) Persediaan Barang jadi awal		48.254.030
Barang tersedia untuk dijual		778.464.780
(-) Persediaan Barang jadi akhir		57.117.569
Cost of Goods Sold		721.347.211

Schedule 9

Anggaran Laba/Rugi

2004

	Sumber
Penjualan	1.040.450.400
COGS (harga pokok penjualan)	721.347.211
Laba kotor	319.103.189
Biaya operasional	129.014.075
Laba operasi	190.089.114
Pajak	57.026.734
Laba sesudah pajak	133.062.380

Lampiran 14. Kuesioner untuk wawancara dengan Pakar dan Intern Perusahaan

No.	Faktor-faktor kunci Internal	Bobot 1	Bobot 2	Bobot 3	Bobot 4
		Tidak Penting	Kurang Penting	Penting	Sangat Penting
1	Analisa kepuasan Pelanggan				
2	Pasokan bahan baku mudah				
3	Pengendalian persediaan bahan				
4	Manajemen SDM yang baik				
5	Harga lebih rendah dari pesaing				
6	Jalur distribusi cukup baik				
7	R & D masih lemah				
8	Rasio Finansial baik				
9	Pertanggung jawaban sosial terhadap lingkungan				
10	Aliran bahan dan kontrol produksi cukup baik				

No.	Faktor-faktor kunci Eksternal	Bobot 1	Bobot 2	Bobot 3	Bobot 4
		Tidak Penting	Kurang Penting	Penting	Sangat Penting
1	Jumlah penduduk terus bertambah				
2	Produk mudah diterima konsumen				
3	Pemasok mudah didapat				
4	Lingkungan mendapat manfaat				
5	Mempunyai pelanggan fanatik				
6	Tenaga kerja mudah didapat				
7	Pesaing besar berskala nasional				
8	Inflasi terus meningkat, menurunkan daya beli				
9	Teknologi pengolahan sederhana, pemain baru mudah masuk				
10	Bukan kebutuhan pokok, konsumen mudah pindah ke pesaing				

Lampiran 15. Hasil wawancara dengan Pakar dan Intern Perusahaan

Expert

No.	Faktor-faktor kunci Internal	Bobot 1	Bobot 2	Bobot 3	Bobot 4
		Tidak Penting	Kurang Penting	Penting	Sangat Penting
1	Analisa kepuasan Pelanggan		x		
2	Pasokan bahan baku mudah				x
3	Pengendalian persediaan bahan				x
4	Manajemen SDM yang baik			x	
5	Harga lebih rendah dari pesaing			x	
6	Jalur distribusi cukup baik			x	
7	R & D masih lemah			x	
8	Rasio Finansial baik			x	
9	Pertanggung jawaban sosial terhadap lingkungan		x		
10	Aliran bahan dan kontrol produksi cukup baik			x	

Expert

No.	Faktor-faktor kunci Eksternal	Bobot 1	Bobot 2	Bobot 3	Bobot 4
		Tidak Penting	Kurang Penting	Penting	Sangat Penting
1	Jumlah penduduk terus bertambah			x	
2	Produk mudah diterima konsumen		x		
3	Pemasok mudah didapat			x	
4	Lingkungan mendapat manfaat		x		
5	Mempunyai pelanggan fanatik		x		
6	Tenaga kerja mudah didapat			x	
7	Pesaing besar berskala nasional		x		
8	Inflasi terus meningkat, menurunkan daya beli			x	
9	Teknologi pengolahan sederhana, pemain baru mudah masuk				x
10	Bukan kebutuhan pokok, konsumen mudah pindah ke pesaing			x	

Kuesioner : Faktor-faktor Internal Perusahaan Pabrik Kecap

Expert

No.	Faktor-faktor kunci Internal	Bobot 1	Bobot 2	Bobot 3	Bobot 4
		Tidak Penting	Kurang Penting	Penting	Sangat Penting
1	Analisa kepuasan Pelanggan			x	
2	Pasokan bahan baku mudah			x	
3	Pengendalian persediaan bahan			x	
4	Manajemen SDM yang baik				x
5	Harga lebih rendah dari pesaing			x	
6	Jalur distribusi cukup baik			x	
7	R & D masih lemah		x		
8	Rasio Finansial baik		x		
9	Pertanggung jawaban sosial terhadap lingkungan		x		
10	Aliran bahan dan kontrol produksi cukup baik			x	

Kuesioner : Faktor-faktor Eksternal Perusahaan Pabrik Kecap

Expert

No.	Faktor-faktor kunci Eksternal	Bobot 1	Bobot 2	Bobot 3	Bobot 4
		Tidak Penting	Kurang Penting	Penting	Sangat Penting
1	Jumlah penduduk terus bertambah			x	
2	Produk mudah diterima konsumen				x
3	Pemasok mudah didapat			x	
4	Lingkungan mendapat manfaat		x		
5	Mempunyai pelanggan fanatik				x
6	Tenaga kerja mudah didapat				x
7	Pesaing besar berskala nasional		x		
8	Inflasi terus meningkat, menurunkan daya beli		x		
9	Teknologi pengolahan sederhana, pemain baru mudah masuk			x	
10	Bukan kebutuhan pokok, konsumen mudah pindah ke pesaing			x	

Kuesioner : Faktor-faktor Internal Perusahaan Pabrik Kecap

Expert

No.	Faktor-faktor kunci Internal	Bobot 1	Bobot 2	Bobot 3	Bobot 4
		Tidak Penting	Kurang Penting	Penting	Sangat Penting
1	Analisa kepuasan Pelanggan				x
2	Pasokan bahan baku mudah				x
3	Pengendalian persediaan bahan				x
4	Manajemen SDM yang baik			x	
5	Harga lebih rendah dari pesaing			x	
6	Jalur distribusi cukup baik			x	
7	R & D masih lemah		x		
8	Rasio Finansial baik		x		
9	Pertanggung jawaban sosial terhadap lingkungan		x		
10	Aliran bahan dan kontrol produksi cukup baik			x	

Kuesioner : Faktor-faktor Eksternal Perusahaan Pabrik Kecap

Expert

No.	Faktor-faktor kunci Eksternal	Bobot 1	Bobot 2	Bobot 3	Bobot 4
		Tidak Penting	Kurang Penting	Penting	Sangat Penting
1	Jumlah penduduk terus bertambah			x	
2	Produk mudah diterima konsumen				x
3	Pemasok mudah didapat				x
4	Lingkungan mendapat manfaat			x	
5	Mempunyai pelanggan fanatik		x		
6	Tenaga kerja mudah didapat			x	
7	Pesaing besar berskala nasional		x		
8	Inflasi terus meningkat, menurunkan daya beli		x		
9	Teknologi pengolahan sederhana, pemain baru mudah masuk			x	
10	Bukan kebutuhan pokok, konsumen mudah pindah ke pesaing			x	

Kuesioner : Faktor-faktor Internal Perusahaan Pabrik Kecap

Expert

No.	Faktor-faktor kunci Internal	Bobot 1	Bobot 2	Bobot 3	Bobot 4
		Tidak Penting	Kurang Penting	Penting	Sangat Penting
1	Analisa kepuasan Pelanggan			x	
2	Pasokan bahan baku mudah			x	
3	Pengendalian persediaan bahan			x	
4	Manajemen SDM yang baik			x	
5	Harga lebih rendah dari pesaing				x
6	Jalur distribusi cukup baik				x
7	R & D masih lemah		x		
8	Rasio Finansial baik				x
9	Pertanggung jawaban sosial terhadap lingkungan			x	
10	Aliran bahan dan kontrol produksi cukup baik			x	

Kuesioner : Faktor-faktor Eksternal Perusahaan Pabrik Kecap

Expert

No.	Faktor-faktor kunci Eksternal	Bobot 1	Bobot 2	Bobot 3	Bobot 4
		Tidak Penting	Kurang Penting	Penting	Sangat Penting
1	Jumlah penduduk terus bertambah			x	
2	Produk mudah diterima konsumen			x	
3	Pemasok mudah didapat			x	
4	Lingkungan mendapat manfaat			x	
5	Mempunyai pelanggan fanatik		x		
6	Tenaga kerja mudah didapat			x	
7	Pesaing besar berskala nasional		x		
8	Inflasi terus meningkat, menurunkan daya beli		x		
9	Teknologi pengolahan sederhana, pemain baru mudah masuk			x	
10	Bukan kebutuhan pokok, konsumen mudah pindah ke pesaing				x

Kuesioner : Faktor-faktor Internal Perusahaan Pabrik Kecap

Expert

No.	Faktor-faktor kunci Internal	Bobot 1	Bobot 2	Bobot 3	Bobot 4
		Tidak Penting	Kurang Penting	Penting	Sangat Penting
1	Analisa kepuasan Pelanggan			x	
2	Pasokan bahan baku mudah				x
3	Pengendalian persediaan bahan			x	
4	Manajemen SDM yang baik			x	
5	Harga lebih rendah dari pesaing			x	
6	Jalur distribusi cukup baik				x
7	R & D masih lemah		x		
8	Rasio Finansial baik				x
9	Pertanggung jawaban sosial terhadap lingkungan			x	
10	Aliran bahan dan kontrol produksi cukup baik			x	

Kuesioner : Faktor-faktor Eksternal Perusahaan Pabrik Kecap

Expert

No.	Faktor-faktor kunci Eksternal	Bobot 1	Bobot 2	Bobot 3	Bobot 4
		Tidak Penting	Kurang Penting	Penting	Sangat Penting
1	Jumlah penduduk terus bertambah		x		
2	Produk mudah diterima konsumen			x	
3	Pemasok mudah didapat				x
4	Lingkungan mendapat manfaat			x	
5	Mempunyai pelanggan fanatik			x	
6	Tenaga kerja mudah didapat			x	
7	Pesaing besar berskala nasional		x		
8	Inflasi terus meningkat, menurunkan daya beli			x	
9	Teknologi pengolahan sederhana, pemain baru mudah masuk			x	
10	Bukan kebutuhan pokok, konsumen mudah pindah ke pesaing			x	

Kuesioner : Faktor-faktor Internal Perusahaan Pabrik Kecap

MP.1

No.	Faktor-faktor kunci Internal	Bobot 1	Bobot 2	Bobot 3	Bobot 4
		Tidak Penting	Kurang Penting	Penting	Sangat Penting
1	Analisa kepuasan Pelanggan			x	
2	Pasokan bahan baku mudah			x	
3	Pengendalian persediaan bahan		x		
4	Manajemen SDM yang baik			x	
5	Harga lebih rendah dari pesaing			x	
6	Jalur distribusi cukup baik			x	
7	R & D masih lemah	x			
8	Rasio Finansial baik			x	
9	Pertanggung jawaban sosial terhadap lingkungan			x	
10	Aliran bahan dan kontrol produksi cukup baik			x	

MP : Manajemen Perusahaan

Kuesioner : Faktor-faktor Eksternal Perusahaan Pabrik Kecap

MP.1

No.	Faktor-faktor kunci Eksternal	Bobot 1	Bobot 2	Bobot 3	Bobot 4
		Tidak Penting	Kurang Penting	Penting	Sangat Penting
1	Jumlah penduduk terus bertambah			x	
2	Produk mudah diterima konsumen				x
3	Pemasok mudah didapat				x
4	Lingkungan mendapat manfaat			x	
5	Mempunyai pelanggan fanatik			x	
6	Tenaga kerja mudah didapat			x	
7	Pesaing besar berskala nasional		x		
8	Inflasi terus meningkat, menurunkan daya beli			x	
9	Teknologi pengolahan sederhana, pemain baru mudah masuk			x	
10	Bukan kebutuhan pokok, konsumen mudah pindah ke pesaing		x		

MP : Manajemen Perusahaan

Kuesioner : Faktor-faktor Internal Perusahaan Pabrik Kecap

MP.2

No.	Faktor-faktor kunci Internal	Bobot 1	Bobot 2	Bobot 3	Bobot 4
		Tidak Penting	Kurang Penting	Penting	Sangat Penting
1	Analisa kepuasan Pelanggan			x	
2	Pasokan bahan baku mudah		x		
3	Pengendalian persediaan bahan		x		
4	Manajemen SDM yang baik			x	
5	Harga lebih rendah dari pesaing			x	
6	Jalur distribusi cukup baik			x	
7	R & D masih lemah		x		
8	Rasio Finansial baik			x	
9	Pertanggung jawaban sosial terhadap lingkungan			x	
10	Aliran bahan dan kontrol produksi cukup baik			x	

MP : Manajemen Perusahaan

Kuesioner : Faktor-faktor Eksternal Perusahaan Pabrik Kecap

MP.2

No.	Faktor-faktor kunci Eksternal	Bobot 1	Bobot 2	Bobot 3	Bobot 4
		Tidak Penting	Kurang Penting	Penting	Sangat Penting
1	Jumlah penduduk terus bertambah			x	
2	Produk mudah diterima konsumen			x	
3	Pemasok mudah didapat			x	
4	Lingkungan mendapat manfaat		x		
5	Mempunyai pelanggan fanatik				x
6	Tenaga kerja mudah didapat			x	
7	Pesaing besar berskala nasional		x		
8	Inflasi terus meningkat, menurunkan daya beli			x	
9	Teknologi pengolahan sederhana, pemain baru mudah masuk				x
10	Bukan kebutuhan pokok, konsumen mudah pindah ke pesaing			x	

MP : Manajemen Perusahaan

Kuesioner : Faktor-faktor Internal Perusahaan Pabrik Kecap

MP.3

No.	Faktor-faktor kunci Internal	Bobot 1	Bobot 2	Bobot 3	Bobot 4
		Tidak Penting	Kurang Penting	Penting	Sangat Penting
1	Analisa kepuasan Pelanggan			x	
2	Pasokan bahan baku mudah		x		
3	Pengendalian persediaan bahan			x	
4	Manajemen SDM yang baik			x	
5	Harga lebih rendah dari pesaing				x
6	Jalur distribusi cukup baik			x	
7	R & D masih lemah		x		
8	Rasio Finansial baik				x
9	Pertanggung jawaban sosial terhadap lingkungan			x	
10	Aliran bahan dan kontrol produksi cukup baik			x	

MP : Manajemen Perusahaan

Kuesioner : Faktor-faktor Eksternal Perusahaan Pabrik Kecap

MP.3

No.	Faktor-faktor kunci Eksternal	Bobot 1	Bobot 2	Bobot 3	Bobot 4
		Tidak Penting	Kurang Penting	Penting	Sangat Penting
1	Jumlah penduduk terus bertambah		x		
2	Produk mudah diterima konsumen			x	
3	Pemasok mudah didapat				x
4	Lingkungan mendapat manfaat			x	
5	Mempunyai pelanggan fanatik			x	
6	Tenaga kerja mudah didapat			x	
7	Pesaing besar berskala nasional		x		
8	Inflasi terus meningkat, menurunkan daya beli		x		
9	Teknologi pengolahan sederhana, pemain baru mudah masuk			x	
10	Bukan kebutuhan pokok, konsumen mudah pindah ke pesaing			x	

MP : Manajemen Perusahaan

Kuesioner : Faktor-faktor Internal Perusahaan Pabrik Kecap

MP.4

No.	Faktor-faktor kunci Internal	Bobot 1	Bobot 2	Bobot 3	Bobot 4
		Tidak Penting	Kurang Penting	Penting	Sangat Penting
1	Analisa kepuasan Pelanggan			x	
2	Pasokan bahan baku mudah			x	
3	Pengendalian persediaan bahan		x		
4	Manajemen SDM yang baik			x	
5	Harga lebih rendah dari pesaing			x	
6	Jalur distribusi cukup baik			x	
7	R & D masih lemah		x		
8	Rasio Finansial baik				x
9	Pertanggung jawaban sosial terhadap lingkungan			x	
10	Aliran bahan dan kontrol produksi cukup baik		x		

MP : Manajemen Perusahaan

Kuesioner : Faktor-faktor Eksternal Perusahaan Pabrik Kecap

MP.4

No.	Faktor-faktor kunci Eksternal	Bobot 1	Bobot 2	Bobot 3	Bobot 4
		Tidak Penting	Kurang Penting	Penting	Sangat Penting
1	Jumlah penduduk terus bertambah			x	
2	Produk mudah diterima konsumen			x	
3	Pemasok mudah didapat			x	
4	Lingkungan mendapat manfaat			x	
5	Mempunyai pelanggan fanatik			x	
6	Tenaga kerja mudah didapat			x	
7	Pesaing besar berskala nasional		x		
8	Inflasi terus meningkat, menurunkan daya beli			x	
9	Teknologi pengolahan sederhana, pemain baru mudah masuk			x	
10	Bukan kebutuhan pokok, konsumen mudah pindah ke pesaing			x	

MP : Manajemen Perusahaan