

Kelayakan Finansial dan Strategi Pengembangan Pabrik Mini Coklat (Kasus PT Perseroda PT. Aneka Usaha Laba Jaya Utama, Lampung)

Financial Feasibility and Development Strategy Mini Chocolate Factory (Case Of Pt Perseroda PT. Aneka Usaha Laba Jaya Utama, Lampung)

**Wan Abbas Zakaria^{1*}, Lidya Sari Mas Indah¹, Otik Nawansih¹, Fibra Nurainy¹
, Amanda Putra Seta¹**

¹Universitas Lampung

*E-mail : wan_abbas@yahoo.com

ABSTRACT

The mini factory operated by PT Aneka Laba Jaya Utama (AULAJU) is the only mini factory in Lampung Province. However, the current business activities seem to be "running in place" and even chocolate production has stopped for almost a year. Therefore, a financial feasibility study was carried out as a basis for planning for the development of PT AULAJU's chocolate production business. The research was conducted at the Perseroda PT AULJU, Pesawaran Regency, Lampung Province. The analysis used in this study is testing the investment criteria, that are Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR), Net Benefit Cost Ratio (Net B/C), Gross Benefit Cost Ratio (Gross B/C), dan payback period (PP). The business development strategy was analyzed using SWOT analysis. The results of the discussion show that PT. AULAJU was declared eligible to be run and developed because $NPV=27 \text{ billion} > 0$ (positive), $IRR=86\% > \text{BRI Bank interest rate } 12\%$, $\text{Net B/C}=1,01 > 1$, $\text{Gross B/C}=2,01 > 1$, and $PP=1,44$ (Payback Period < maximum time/economic life of investment (10 years)). On the other side, PT AULAJU must make improvements in the context of developing its business. The three main priority strategies are 1) Repair and rejuvenation of machinery and factory equipment that have been damaged or are no longer used, 2) Optimizing the management of BPOM and Halal production permits, etc., 3) Improving the management of BUMD management.

Keyword: Development Strategy, Financial Feasibility, PT AULAJU

Disubmit : 5 Februari 2022; **Diterima:** 16 Juni 2022; **Disetujui :** 29 Maret 2023

PENDAHULUAN

BUMD (Badan Usaha Milik Daerah) dalam beberapa tahun terakhir didorong untuk menjadi pionir dalam pembangunan daerah. Sesuai dengan tujuan dibentuknya, BUMD diharapkan memiliki peran dalam mewujudkan kemakmuran daerah dengan memberikan kontribusi terhadap penerimaan asli daerah (PAD), peningkatan Pendapatan Domestik Regional Bruto (PDRB), serta penyerapan tenaga kerja (PP 54 Tahun 2017 tentang BUMD)(Sidik 2020). Hal tersebut tentu menjadi tantangan besar bagi BUMD. Sebagai wujud



Lisensi

Ciptaan disebarluaskan di bawah Lisensi Creative Commons Atribusi-BerbagiSerupa 4.0 Internasional.

nyata dari investasi daerah, BUMD mau tidak mau akan menghadapi persaingan yang semakin tinggi dengan masuknya pasar global. Pilihannya adalah apakah BUMD tersebut harus tetap dengan kondisinya saat ini atau mengikuti persaingan itu dengan melakukan perubahan pada visi, misi, dan strategi bisnisnya (Naufalina and Saputra, 2021; Saputra, Tarmizi and Fufita, 2021).

Kabupaten Pesawaran merupakan salah satu kabupaten yang secara intensif melakukan pengembangan terhadap BUMDnya. BUMD dengan nama PT. Aneka Usaha Laba Jaya Utama (PT AULJU) berdiri pada tahun 2018 dengan usaha terfokus pada industri pengolahan kakao. Kapasitas giling pabrik mini PT AULJU sebesar 150 kg kakao per hari. Luas lahan tanaman kakao di Kabupaten Pesawaran yaitu 27.373,49 ha dengan hasil produksi pertahun 19.875,30 ton biji kakao kering dan tingkat produktivitas 941,42 kg/ha/tahun (BPS Kab. Pesawaran, 2020). Melimpahnya produksi kakao di Kabupaten Pesawaran merupakan peluang usaha yang menjanjikan dengan melakukan pengolahan biji kakao menjadi produk jadi maupun setengah jadi. Selain itu, dukungan pemerintah daerah terhadap BUMD ini sangatlah besar. Dukungan pemerintah daerah yang telah dimanfaatkan oleh BUMD diantaranya pinjaman asset gedung dan lahan, modal usaha, serta infrastruktur berupa pabrik mini pengolahan kakao. Pabrik mini yang dioperasikan oleh PT AULJU saat ini merupakan pabrik mini pengolahan coklat satu-satunya yang ada dimiliki pemerintah di Provinsi Lampung. Oleh karena itu, pemerintah daerah dan masyarakat Kabupaten Pesawaran tentu berharap penuh agar PT AULJU mampu berkembang menjadi perusahaan besar baik ditingkat lokal maupun nasional.

Akan tetapi mewujudkan visi besar menjadi perusahaan pertama dalam hilirisasi pengolahan kakao di Provinsi Lampung bukanlah hal yang mudah (Yusmeidi, 2020). Berbagai tantangan baik internal maupun eksternal membuat PT AULJU harus bekerja lebih keras. Manajemen organisasi berkaitan hak dan wewenang serta manajemen keuangan perusahaan masih perlu diperbaiki (Wibisono and Panuntun 2020). Aspek kelembagaan dalam organisasi belum berjalan maksimal (Zakaria et al. 2021). Selain itu, pengetahuan, keterampilan, dan inovasi SDM akan teknologi pengolahan dan pemasaran kakao masih terdapat banyak kekurangan (Zakaria, 2021). SDM yang ada belum mampu mendesain produk dengan diversifikasi produk yang banyak, kualitas yang baik, serta diminati konsumen (sesuai preferensi konsumen). Kerjasama-kerjasama dengan pihak lain yang mendukung usaha belum pernah dilakukan. Roadmap pengembangan BUMD pun belum tergambar secara jelas. Kegiatan usaha yang berlangsung saat ini terasa "jalan ditempat" bahkan produksi coklat telah berhenti hampir 1 tahun lamanya. Beberapa mesin utama dalam kondisi rusak serta modal untuk pembelian bahan baku yang terbatas menjadi penyebab utama pabrik melakukan off giling selama satu tahun. Hal tersebut membuat PT AULJU dalam kurun waktu setahun ini tidak mendapatkan pendapatan. Belum lagi tantangan terhadap faktor eksternal seperti persaingan usaha dan hambatan masuk ke pasar. Kondisi tersebut, membuat perusahaan harus bangkit agar mampu terus beroperasi. Dibutuhkan studi kelayakan finansial bagi usaha aneka produk coklat sebagai dasar perencanaan bagi pengembangan produksi aneka coklat PT AULJU. Studi kelayakan finansial ini nantinya dijadikan sebagai dasar pengembangan pada tahun 2021-2031. Studi kelayakan finansial dan strategi pengembangan terhadap produksi aneka produk coklat diharapkan juga mampu menjadi rekomendasi bagi PT AULJU untuk memulai kembali operasinya dan melakukan pengembangan di berbagai aspek. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kelayakan finansial dan strategi pengembangan produksi aneka coklat PT AULJU.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan di Perseroda PT AULJU, Kabupaten Pesawaran, Provinsi Lampung. PT AULJU dipilih karena memiliki potensi pengembangan yang baik dan merupakan perusahaan pertama dalam hilirisasi pengolahan kakao di Provinsi Lampung. Metode yang digunakan adalah studi kasus. Sumber data berasal dari data primer yang diperoleh langsung dari direktur, sekretaris, dan kepala divisi pabrik, serta

stakeholder lain seperti akademisi. Data sekunder yang berasal dari literatur jurnal terkait (studi pustaka). Pengujian pertama tentang analisis kelayakan usaha dilihat dari aspek finansial digunakan beberapa kriteria investasi, yaitu Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR), Net Benefit Cost Ratio (Net B/C), Gross Benefit Cost Ratio (Gross B/C), dan payback period (PP)(Mukti & Elida, 2019; Trianita et al., 2020).

NPV proyek adalah selisih present value arus benefit dengan present value arus biaya. $NPV > 0$, berarti proyek layak untuk dijalankan sedangkan $NPV < 0$, berarti proyek tidak layak dijalankan. Formula perhitungan NPV sebagai berikut (J. Prices, 1988) :

$$\begin{aligned}
 NPV &= \sum_{t=0}^n \frac{1}{(1+i)^t} - \frac{C}{(1+i)^t} \\
 &= \sum_{t=0}^n \frac{Bt - Ct}{(1+i)^t}
 \end{aligned}
 \tag{1}$$

Keterangan :

- Bt = *Benefit* sosial kotor proyek pada tahun t, yang terdiri dari segala jenis penerimaan atau keuntungan yang diterima atau dirasakan oleh penyelenggaraan proyek dalam tahun t.
- Ct = Biaya sosial kotor sehubungan dengan proyek pada tahun t, termasuk segala jenis pengeluaran, baik yang bersifat modal maupun rutin.
- N = Umur ekonomis proyek.
- t = Periode investasi atau tingkat umur ekonomis proyek ($t = 0,1,2,3,\dots,n$)
- i = Tingkat suku bunga

Adapun formula untuk IRR adalah sebagai berikut (J. Prices, 1988):

$$IRR = i_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} - (i_2 - i_1)
 \tag{2}$$

Keterangan :

- i_1 = Tingkat *discount rate* yang menghasilkan NPV_1 positif.
- i_2 = Tingkat *discount rate* yang menghasilkan NPV_1 negatif.

Net Benefit-Cost Ratio merupakan perbandingan antara *Net Benefit* yang telah di *discount* positif (+) dengan *Net Benefit* yang telah di *discount* negatif (-). $Net\ B/C > 1$, berarti proyek tersebut layak untuk dikerjakan dan jika $Net\ B/C < 1$, berarti tidak layak untuk di usahakan. Adapun formula *Net Benefit-Cost Ratio* adalah sebagai berikut (J. Prices, 1988):

$$Net\ \frac{B}{C} = \frac{\sum_{i=1}^n NBi (+)}{\sum_{i=1}^n NBi (-)}
 \tag{3}$$

Keterangan :

- NBi = (+) merupakan *net benefit* setelah dikalikan dengan *discount factor* dan memiliki nilai positif.
- NBi = (-) merupakan *net benefit* setelah dikalikan dengan *discount factor* dan memiliki nilai negatif.

Suatu usaha dikatakan layak jika nilai *payback period (PP)* lebih kecil atau sama dibandingkan umur investasi usaha. Formula perhitungan *payback period* sebagai berikut:

$$PP = \frac{\text{Investasi awal}}{\text{Penerimaan periode}} \times 1 \text{ tahun} \quad (4)$$

Strategi pengembangan usaha dianalisis menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT menggunakan analisis EFAS (analisis faktor eksternal) dan IFAS (analisis faktor internal) perusahaan (Hadi et al., 2017; Paley et al., 2021; Rusmiyati & Bustomi, 2019). Teknik pengumpulan informasi yang dilakukan dengan cara menyusun daftar pertanyaan yang diajukan kepada stakeholder terkait yakni, direktur BUMD (Ahmad Muslimin,S.E), komisaris (Prof. Wan abbas Zakaria), karyawan (Nurhudiman/sekretaris, Wawan/manajer pabrik, dan Heri,M.T./manajer), akademisi (2 orang ahli teknologi hasil dan 1 orang ahli agribisnis) dan Pemerintah Kabupaten Pesawaran (Perwakilan dinas perindustrian Kab). Dalam metodologi penelitiannya Utsalina dan Primandari (2020), menyusun langkah-langkah sebagai berikut: pengumpulan data awal, studi literatur, penentuan variabel dalam analisis swot, penentuan rating, bobot, dan skor, perhitungan kombinasi matik SWOT, dan hitung normalisasi dari matik SWOT yang telah terbentuk.

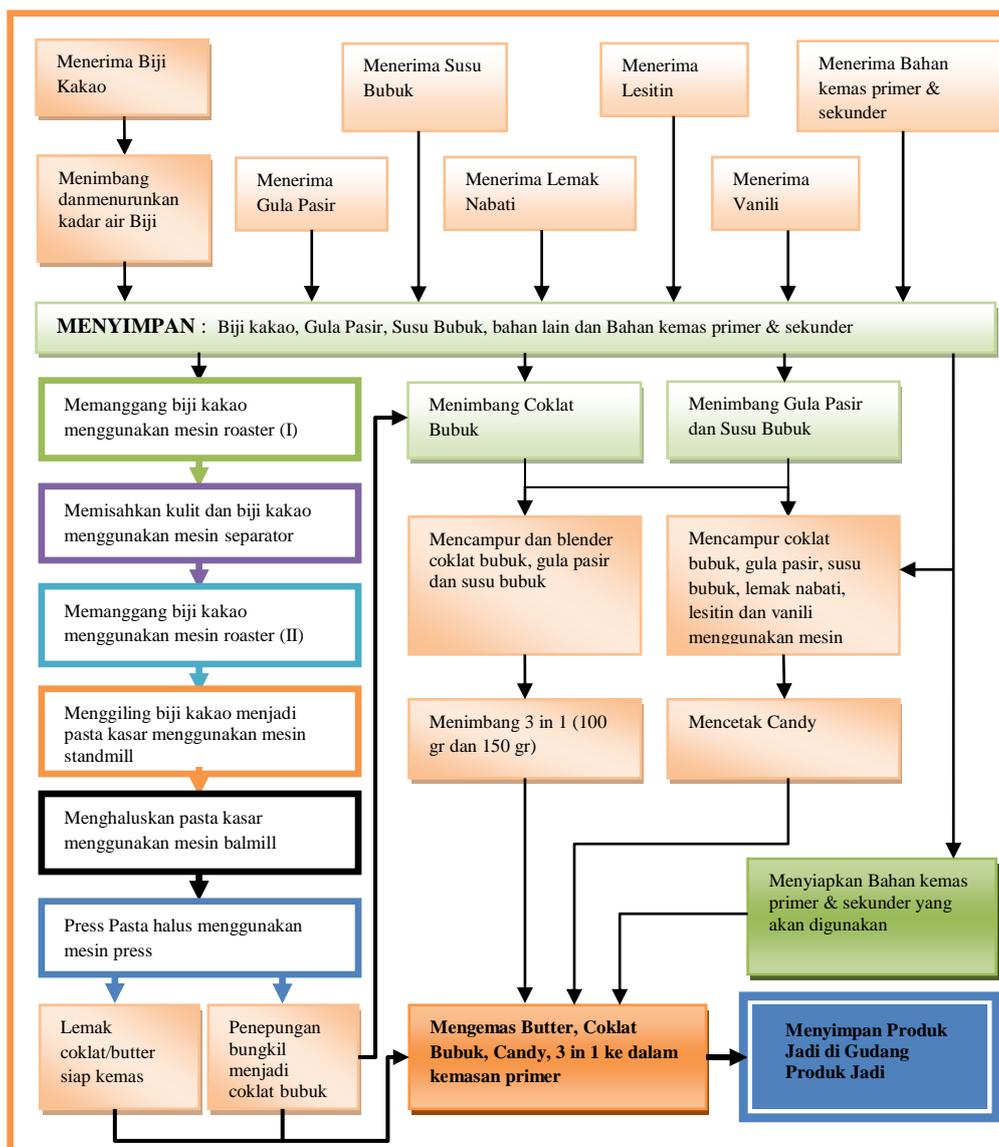
HASIL DAN PEMBAHASAN

Kelayakan finansial usaha pengolahan kakao PT AULJU. Agroindustri merupakan subsektor yang cukup luas yang meliputi industri hulu hingga industri hilir dalam pertanian. Industri hulu ialah industri yang memproduksi alat-alat dan mesin pertanian serta industri sarana produksi yang digunakan dalam proses budidaya pertanian. Industri hilir merupakan industri pengolah hasil pertanian menjadi bahan baku atau barang yang siap dikonsumsi atau merupakan industri pasca panen dan pengolahan hasil pertanian sebagai contoh pabrik coklat (Soekartawi, 2000) . Analisis kelayakan finansial dilakukan guna mengetahui usaha layak dijalankan atau tidak. Analisis tersebut merupakan bagian dari perencanaan usaha. Dalam perencanaan usaha, pengumpulan data yang sesuai dengan kondisi terkini merupakan kebutuhan mutlak yang harus dilakukan (Kusuma, 2014). Pemenuhan kriteria kelayakan finansial : Analisa Break Even Point (BEP), Net Present Value NPV), Incremental Rate of Return (IRR), Net Benefit Cost Ratio (Rasio B/C) dan Payback Period (PP) (Fadhla 2020). Pada penelitian ini, studi kelayakan finansial dilakukan dalam rangka memberi gambaran terhadap proses bisnis yang akan dilakukan. Oleh karena itu, proses bisnis didasarkan pada asumsi-asumsi produksi dan pemasaran.

Pabrik mini pengolahan kakao PT AULJU merupakan agroindustri pengolahan kakao yang telah mampu menghasilkan produk-produk diantaranya Cocoa Butter, Cocoa Powder, Candy, Blok Cokelat dan minuman Cokelat 3in1 dengan merk KAHUUT. Secara kualitas, produk yang dihasilkan mampu bersaing dengan produk lain di pasaran. Beberapa konsumen berpendapat rasa coklat yang dihasilkan tidak jauh berbeda dengan coklat dengan merek terkenal lainnya, selain itu kemasan yang digunakan sama seperti kemasan milik merek terkenal lainnya. Hal tersebut juga didukung dengan mesin produksi dengan standar yang baik. Dalam kondisi normal PT AULJU dapat memproduksi ± 34 jenis coklat dengan berbagai varian rasa. Beberapa varian rasa yang digunakan diantaranya coklat original, coklat susu, coklat kopi, coklat mete, dan coklat nibs. Akan tetapi kondisi mesin yang rusak dan permodalan yang terbatas membuat usaha pengolahan coklat lumpuh total. Oleh karena itu diperlukan rancangan kelayakan finansial untuk memulai lagi kegiatan usaha pengolahan coklat PT AULAJU.

Pada kondisi normal, proses produksi aneka coklat PT AULJU diawali dengan pembelian bahan baku kakao kepada petani dan bahan pendukung/penambah seperti gula, susu bubuk, lesitin, lemak nabati, vanili dan bahan kemasan. Selanjutnya dilakukan penyortiran biji kakao dan pembersihan dari kotoran/benda asing. Biji kakao yang telah disortir lalu dikeringkan guna mengurangi kadar air yang terkandung

didalamnya. Tahap selanjutnya yakni memanggang biji kakao menggunakan roaster. Setelah itu, menggunakan mesin separator, biji kakao dipisahkan antara kulit dan bijinya. Kemudian biji kakao dipanggang kembali di mesin roaster. Tahap selanjutnya yakni menggiling biji kakao menjadi pasta kasar menggunakan mesin standmill. Pasta yang masih kasar kemudian dihaluskan dengan menggunakan mesin balmill. Pada tahap ini bentuk biji kakao telah menjadi pasta yang lembut. Untuk menjadi bubuk coklat, pasta halus dipress menggunakan mesin press. Hasil press dari pasta halus selain berupa bubuk coklat juga berupa lemak coklat. Bubuk coklat merupakan bahan dasar dari aneka produk coklat yang akan dibuat. Produk coklat PT AULJU yaitu berbentuk cair, padat/batangan, dan bubuk. Produk coklat selanjutnya dilakukan pengemasan sesuai dengan jenisnya. Proses produksi cokelat di PT. Aneka Usaha Laba Jaya Utama secara lengkap dijelaskan pada Gambar 1.



Gambar 1. Proses produksi cokelat di PT. Aneka Usaha Laba Jaya Utama

Biaya produksi. Asumsi biaya produksi yang dikeluarkan untuk memproduksi aneka produk coklat terdiri dari biaya investasi, biaya bahan baku, bahan tambahan, operasional produksi, tenaga kerja, perawatan, penyusutan dan biaya overhead tetap. Menurut Dacosta (2019) komponen biaya haruslah sesuai

dengan kondisi di lapang agar proyeksi yang akan dilakukan akurat. Total biaya investasi PT AULJU sebesar Rp2.109.500,00.

Biaya investasi merupakan biaya awal yang dikeluarkan saat menjalankan usaha yaitu pada tahun pertama usaha, dimana jumlahnya relatif besar dan tidak dapat habis dalam satu kali periode produksi (Losvitasari et al., 2021; Nurhayati, 2019). Diasumsikan biaya investasi ini terdiri dari biaya tanah dan bangunan serta mesin dan peralatan. Investasi terbesar PT.AULAJU adalah biaya pembelian mesin pengolahan coklat yang totalnya mencapai ±Rp2Milyar. Umur ekonomis mesin, perlengkapan, dan gedung yakni 10 tahun. Oleh karena itu, biaya penyusutan mesin dan gedung dalam setahun yakni Rp232.950.00. Mesin dan peralatan yang digunakan PT.AULJU adalah mesin dan peralatan yang telah berstandar ISO.

Selain biaya investasi, biaya produksi lainnya yakni biaya pengadaan bahan baku kakao. Diasumsikan jumlah bahan baku yang dibutuhkan perhari adalah 300 kg biji kakao kering. Jumlah tersebut didapatkan dari kapasitas giling dikalikan jumlah shift. Kapasitas giling mesin yang tersedia yakni 150 kg per shift. Dalam sehari produksi harus dilakukan dalam 2 shift agar memenuhi aspek ekonomis sehingga bahan baku yang dibutuhkan 300 kg kakao per hari atau 7.800 kg kakao per bulan. Dalam setahun bahan baku yang dibutuhkan yakni 93.600 kg. Dengan harga beli Rp25.000,00 per kg biaya pengadaan bahan baku kakao per tahun yakni sebesar Rp2.340.000.000. Biaya lainnya yakni biaya bahan tambahan. Bahan tambahan yang dibutuhkan dalam produksi aneka coklat di PT AULJU diantaranya susu, kacang mete, gula putih, gula aren, dan bahan tambahan produk nib cacao (kelapa, jahe, kayu manis). Diasumsikan jumlah biaya bahan tambahan per tahun yakni Rp154.749.000,00. Sedangkan untuk biaya operasional produksi yang terdiri dari listrik dan bahan bakar diasumsikan sebesar Rp38.200.000,00 per tahun. Selain itu, tenaga kerja yang terdaftar dalam BUMD yakni sebanyak 19 orang. Tenaga kerja terdiri dari 1 direktur utama, 3 orang manajer (produksi, pemasaran, dan keuangan), 3 orang supervisor, dan 12 karyawan tetap. Tenaga kerja yang digunakan harus seefisien mungkin mengingat pabrik baru akan memulai bisnisnya kembali. Total biaya tenaga kerja dalam setahun yakni sebesar Rp674.150.677,00.

Biaya lain yang dikeluarkan oleh PT AULJU dalam rangka perawatan aset yakni perawatan terhadap mesin dan perlengkapan serta bangunan/gedung. Diasumsikan perawatan mesin dan gedung dialokasikan masing-masing Rp12.000.000,00 dan Rp10.000.000,00 per tahun. Biaya lainnya yang juga penting yakni biaya overhead. Biaya overhead adalah pengeluaran tambahan yang tidak berkaitan langsung dengan proses bisnis atau produksi yang dilakukan. Biaya overhead yang dikeluarkan oleh PT AULJU diantaranya biaya pemasaran yang terdiri dari biaya pameran/bazar/festival dan biaya iklan media serta biaya administrasi kantor. Biaya pameran dan iklan media PT AULJU menganggarkan masing-masing Rp10.000.000,00. Biaya iklan tidak begitu besar karena pada era digital saat ini, pemasaran via media online lebih efisien. Pemasaran via media yang dimiliki oleh PT AULJU dilakukan oleh karyawan khusus di bidang pemasaran produk. Secara lengkap Biaya dan penerimaan PT AULAJU disajikan pada Tabel 1

Tabel 1. Arus Biaya, Penerimaan, dan Keuntungan Usaha Produksi Aneka coklat PT AULAJU

Keterangan	Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5	Tahun 6	Tahun 7	Tahun 8	Tahun 9	Tahun 10
Investasi	2.109.500.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Biaya Bahan Baku	2.340.000.000	2.340.000.000	2.340.000.000	2.340.000.000	2.340.000.000	2.340.000.000	2.340.000.000	2.340.000.000	2.340.000.000	2.340.000.000
Biaya Bahan Baku Tambahan	154.749.000	154.749.000	154.749.000	154.749.000	154.749.000	154.749.000	154.749.000	154.749.000	154.749.000	154.749.000
Biaya Operasional Produksi	38.200.000	38.200.000	38.200.000	38.200.000	38.200.000	38.200.000	38.200.000	38.200.000	38.200.000	38.200.000
Upah TK Produksi	674.150.677	674.150.677	674.150.677	674.150.677	674.150.677	674.150.677	674.150.677	674.150.677	674.150.677	674.150.677
Biaya Perawatan										
a. Beban perawatan mesin	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000
b. Biaya perawatan Gedung	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Beban Penyusutan										
a. Infrastruktur Gedung	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
b. Mesin dan Peralatan	200.950.000	200.950.000	200.950.000	200.950.000	200.950.000	200.950.000	200.950.000	200.950.000	200.950.000	200.950.000
Biaya Overhead										
a. Biaya Pemasaran										
Biaya Pameran	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Biaya Iklan media	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
b. Biaya Administrasi	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Total Biaya	5.579.549.677	3.470.049.677								
Penerimaan										
Penjualan Produk Coklat	2.798.137.800	3.117.906.000	6.235.920.000	6.235.920.000	6.546.922.200	7.445.838.600	7.445.838.600	7.445.838.600	7.445.838.600	7.445.838.600
Total Penerimaan	2.798.137.800	3.117.906.000	6.235.920.000	6.235.920.000	6.546.922.200	7.445.838.600	7.445.838.600	7.445.838.600	7.445.838.600	7.445.838.600
LABA										
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2.781.411.877	352.143.677	2.765.870.323	2.765.870.323	3.076.872.523	3.975.788.923	3.975.788.923	3.975.788.923	3.975.788.923	3.975.788.923

Penerimaan penjualan produk. Dalam perencanaan penerimaan PT AULAJU, diasumsikan penerimaan berasal dari penjualan produk aneka coklat. Asumsi perbandingan antara bahan baku kakao dengan coklat yang dihasilkan adalah 1:0,25, artinya 1 kg kakao menghasilkan 250 gram coklat bubuk. Penerimaan pada tahun pertama hingga tahun ke sepuluh diasumsikan terjual sebanyak 45% tahun 1, 50% tahun 2, 100% tahun 3 dan 4, 5% Tahun 5, 120% tahun 6 hingga tahun 10. Asumsi tersebut didasarkan pada prosepek pasar yang mampu didapatkan pabrik berdasarkan kondisi eksisting. Pada tahun 1 dan 2 penjualan masih dibawah 100% karena pada tahun tersebut perusahaan fokus pada perbaikan kualitas proses produksi, manajemen pengelolaan internal perusahaan, dan mengoptimalkan pasar yang telah dibangun saat pabrik beroperasi dimasa lalu.. Sejalan dengan penelitian Kusuma (2012), UKM harus diberikan grace periode atau waktu tenggang untuk melakukan penetrasi dan pengisian pasar baru yang berada di luar area pemasaran serta beradaptasi dengan adanya penambahan peralatan baru. Pada tahun ketiga dan keempat proyeksi penjualan diharapkan mampu mencapai 100%. Pada tahun ketiga dan keempat PT AULJU harus memulai mengembangkan jaringan pemasaran dengan strategi pemasaran yang modern dan efisien (Azzuli et al., 2020). Pada tahun kelima sampai kesepuluh terjadi peningkatan penjualan menjadi 120% setiap tahunnya. Proyeksi penerimaan, biaya, dan pendapatan PT AULJU dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Proyeksi Penerimaan, Biaya, dan Pendapatan PT AULJU

Tahun	Penerimaan (Bt)	Biaya (Ct)	Pendapatan	df (12%)	PV Bt	PV Ct	PV Pendapatan Bersih (NPV)
1	2.798.800.000	5.579.549.677	-2.781.411.877	0,89	2.498.337.321	4.981.740.783	-2.483.403.462
2	3.117.906.000	3.470.049.677	-352.143.677	0,80	2.485.575.574	2.766.302.357	-280.726.783
3	6.235.920.000	3.470.049.677	2.765.870.323	0,71	4.438.604.683	2.469.912.819	3.448.226.758
4	6.235.920.000	3.470.049.677	2.765.870.323	0,64	3.963.039.895	2.205.279.303	3.078.773.891
5	6.546.922.200	3.470.049.677	3.076.872.523	0,57	3.714.899.479	1.968.999.378	2.984.199.927
6	7.445.838.600	3.470.049.677	3.975.788.923	0,51	3.772.293.558	1.758.035.159	3.296.249.846
7	7.445.838.600	3.470.049.677	3.975.788.923	0,45	3.368.119.248	1.569.674.249	2.943.080.220
8	7.445.838.600	3.470.049.677	3.975.788.923	0,40	3.007.249.329	1.401.494.865	2.627.750.196
9	7.445.838.600	3.470.049.677	3.975.788.923	0,36	2.685.044.044	1.251.334.701	2.346.205.533
10	7.445.838.600	3.470.049.677	3.975.788.923	0,32	2.379.360.753	1.117.263.126	2.094.826.368
Total	63.163.999.000	36.809.996.772	25.354.002.228		32.330.523.884	21.490.036.739	10.840.487.145

Sumber : Data primer, hasil olahan 2021

Pendapatan dan kelayakan finansial usaha. Pendapatan/laba usaha adalah penerimaan dikurangi dengan total biaya. Diasumsikan proyeksi penerimaan selama 10 tahun sebesar Rp62.163.999.000, dengan total biaya Rp36.809.996.772. Adapun laba yang diperoleh dalam 10 tahun sebesar Rp25.354.002.228. Berdasarkan hasil perhitungan kelayakan finansial PT AULJU didapatkan hasil pada Tabel 3. Tabel 3 menunjukkan PT. Aneka Usaha Laba Jaya Utama dinyatakan memenuhi kriteria layak karena NPV>0 (positif), IRR>suku bunga berlaku (Suku bunga Bank BRI 12%), dan Net B/C>1, Gross B/C>1, dan PP (Payback Period< waktu maksimum/umur ekonomis investasi).

Analisis Net Present Value dilakukan guna melihat nilai dari investasi yang dilakukan dengan mempertimbangkan perubahan nilai mata uang. Nilai NPV Rp10.840.487.145 merupakan besarnya keuntungan bersih nilai sekarang (present value) dari produksi coklat PT AULJU selama umur ekonomis sepuluh tahun. Nilai NPV juga menjelaskan selisih nilai sekarang manfaat dengan nilai sekarang biaya. Nilai

NPV yang dihasilkan positif, artinya usaha produksi coklat PT AULJU sangat menguntungkan dan perlu dikembangkan. Menurut penelitian Pebriansyah, Indrawanis and Mahrani, 2019; Pakanyamong, Effendy and Rauf, 2021) menyatakan pendekatan indikator NPV positif (dalam kondisi normal) berarti usaha tersebut layak dan memberikan manfaat yang nyata.

Rasio B/C merupakan perbandingan antara penerimaan total dan biaya total, yang menunjukkan nilai penerimaan yang diperoleh dari setiap rupiah yang dikeluarkan (Azizah et al., 2019; Hidayat et al., 2021). Untuk nilai Net B/C 4,92 menggambarkan efisiensi penggunaan modal yang diinvestasikan, setiap investasi Rp.1.000 akan dikembalikan Rp 4.920. Pengembalian modal cukup tinggi, sehingga produksi menguntungkan.

IRR merupakan tingkat suku bunga yang berlaku (discount rate) yang menunjukkan nilai sekarang (NPV) sama dengan jumlah keseluruhan investasi proyek (Thoriq et al., 2021). Nilai IRR sebesar 45% menggambarkan tingkat pengembalian modal atau keuntungan produksi dilihat dari tingkat pengembalian modal yakni mencapai 45%. Nurainy et al (2015), menyatakan nilai IRR yang lebih tinggi dari suku bunga bank dapat disimpulkan bahwa usaha tersebut menguntungkan dan layak untuk dikembangkan. Suku bunga bank yang berlaku dalam penelitian ini yaitu 12%, sehingga usaha produksi coklat PT. AULJU layak dikembangkan.

Payback periode adalah waktu minimum untuk mengembalikan investasi awal dalam bentuk aliran kas yang didasarkan atas total penerimaan dikurangi semua biaya (Mardiyah & Supriyadi, 2018). Tingkat pengembalian investasi (payback period) yakni selama 1 tahun 8 bulan. Dengan hasil tersebut, PT AULJU mampu mencapai keuntungan yang diharapkan, oleh karena itu, PT AULJU harus memenuhi asumsi-asumsi tersebut. Penelitian lain Adiwirawan dkk (2010) menyatakan bahwa informasi pengembalian modal bagi investor sangat penting, hal tersebut dilakukan agar investor tidak ragu-ragu menginvestasikan modalnya untuk usaha karena sangat menguntungkan.

Tabel 3. Hasil Kelayakan Finansial Produksi Coklat PT AULJU

Kriteria Investasi	Nilai	Keterangan
NPV	Rp10.840.487.145,-	Layak
IRR	45%	Layak
Net B/C	9,09	Layak
Gross B/C	4,92	Layak
PP	1,89 (1 Tahun, 8 bulan)	Layak

Sumber : Data primer, hasil olahan 2021

Strategi pengembangan usaha PT AULJU. Untuk mengkaji dan menganalisis faktor-faktor strategis yang mempengaruhi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) serta faktor-faktor lingkungan bisnis utamanya yang dapat memberikan peluang (*opportunities*) dan yang menjadi kendala atau ancaman (*threats*) bagi suatu bisnis perlu dilakukan Analisis SWOT untuk analisis lingkungan mikro (industri). Analisis SWOT merupakan alat formulasi strategi yang menganalisis dan mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan berdasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*), peluang (*opportunity*), namun secara bersamaan meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*) (Pandak et al., 2019; Sukarmini, Wrasati and Yoga, 2021) Menurut Noor (2014) analisis SWOT telah menjadi salah satu alat yang berguna, cukup baik, efektif dan efisien serta cepat dan tepat dalam menemukan dan mengenali potensi yang berkaitan dengan inovasi baru dalam dunia bisnis. Hasil analisis SWOT terhadap PT AULJU didapatkan faktor-faktor kekuatan diantaranya: 1) tersedianya infrastruktur berupa lokasi minipabrik dan mesin-mesin, 2) Tersedianya SDM eks binaan Diskoperindag yang telah mampu memproduksi berbagai macam varian olahan coklat, 3) Dukungan dan Pemkab Pesawaran untuk memajukan produk-produk lokal, 4) Bahan Baku yang cukup melimpah di Kabupaten Pesawaran, dan 5) Akses legalitas usaha lebih mudah. Disisi lain faktor-faktor kelemahan PT AULJU diantaranya: 1) Aspek

legalitas belum terpenuhi (Legalitas asset dan legalitas produk), 2) Modal yang tersedia relatif minim, 3) *Sustainable* produksi dan pemasaran kurang terjaga 4) Belum dikelola secara *business / profit oriented*, 5) Harga relatif mahal dibanding produk sejenis, 6) SDM dalam perusahaan terlalu banyak sehingga tidak efisien, 7) Rasa untuk produk siap dimakan relatif kurang, dan 8) Brand “coklat” dari Lampung belum terbentuk, Khususnya Kab. Pesawaran.

Faktor-faktor peluang dalam berkembangnya PT AULJU diantaranya: 1) Belum ada produk coklat lokal berkualitas di Provinsi Lampung, 2) Potensi perkembangan kunjungan wisata di Provinsi Lampung dengan adanya jalan tol (Ruas Jalur Palembang -Lampung), 3) Potensi *market* produk setengah jadi seperti Nibs, *Powder* dan Minyak Coklat masih terbuka luas, 4) Banyaknya *caffè/resto/umkm* minuman dan makanan berbahan dasar coklat, dan 5) 5. Produksi dengan teknologi modern berbasis ICT. Untuk faktor-faktor ancaman yang berpotensi muncul diantaranya: 1) Produk-produk sejenis merk-merk terkenal cukup banyak antara lain ; Silverquenn, Top, Beng-beng dan lain-lain, 2) Harga produk sejenis di pasaran relatif lebih murah, 3) Produk sejenis memiliki jaringan pasar lebih besar dan sudah lama, 4) 4. Produk sejenis telah memiliki konsumen tetap (penikmat coklat), dan 6) Pengembangan cita rasa coklat terus-menerus dilakukan semua perusahaan.

Analisis IFAS dan EFAS. Setelah mengetahui faktor strategis yang mempengaruhi keberadaan bisnis selanjutnya dilakukan pemetaan posisi bisnis PT AULJU. Pemetaan dilakukan dengan pemberian bobot berdasarkan tingkat kepentingan. Berdasarkan bobot kepentingan, Pada faktor kekuatan, indikator investasi yakni sarana prasarana produksi serta ketersediaan bahan baku lokal yang melimpah memiliki tingkat kepentingan yang tinggi dibandingkan indikator lain. Sedangkan pada faktor kelemahan, indikator legalitas asset dan produk, modal, serta keberlanjutan produksi dan pemasaran produk memiliki tingkat kepentingan yang tinggi. Pada faktor peluang, indikator yang memiliki tingkat kepentingan yang tinggi yakni potensi wisatawan dan potensi pasar. Pada faktor ancaman, yang memiliki tingkat kepentingan yang tinggi yakni persaingan dengan produk usaha sejenis dan loyalitas konsumen produk sejenis. Setelah diketahui tingkat kepentingan masing-masing indikator, diukur rating dari masing-masing indikator. Skala Rating yakni antara 1-5. Semakin besar skala rating semakin besar kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Setelah diketahui bobot dan rating diukur skor sebagai dasar pembuatan matrik Strategi Internal atau *IFAS (Internal Strategic Factor Analisis Summary/Ringkasan Analisis Faktor Strategis Internal)* dan Matrik Strategi Eksternal atau *EFAS (Eksternal Strategic Factor Analisis Summary/Ringkasan Analisis Faktor Strategis Eksternal)*. Adapun matrik faktor strategi internal tertera pada Tabel 4.

Tabel 4. Matrik Faktor Strategi Internal (IFAS)

Komponen	Faktor Internal		Bobot	Rating	Skor
	Kekuatan				
Investasi	1.	Kesediaan infrastruktur berupa lokasi minipabrik dan mesin-mesin.	0,14	3	0,41
SDM	2.	Kesediaan SDM eks binaan Diskoperindag yang telah mampu memproduksi berbagai macam varian olahan coklat.	0,09	3	0,27
Produk	3.	Dukungan dan Pemkab Pesawaran (Bpk. Dendi Romadona, Bupati Pesawaran) untuk memajukan produk-produk lokal.	0,09	4	0,36
Lokasi	4.	Bahan Baku yang cukup melimpah di kab. Pesawaran.	0,14	4	0,55
Manajemen dan Pendanaan	5.	Akses legalitas usaha mudah	0,05	3	0,14
TOTAL			0,5		1,73

Tabel 4. Lanjutan

Komponen	Faktor Internal		Bobot	Rating	Skor
	Kelemahan				
Investasi	1. Aspek legalitas belum terpenuhi (Legalitas asset dan legalitas produk)		0,08	4	0,32
	2. Modal yang tersedia relatif minim.		0,08	5	0,39
Manajemen dan Pendanaan	3. <i>Sustainable</i> produksi dan pemasaran kurang terjaga.		0,08	3	0,24
	4. Belum dikelola secara <i>business / profit oriented</i> .		0,05	3	0,16
	5. Harga relatif mahal dibanding produk sejenis.		0,05	2	0,11
Produk	6. Rasa untuk produk siap dimakan relatif kurang.		0,05	4	0,21
SDM	7. SDM dalam perusahaan terlalu Banyak sehingga tidak efisien		0,05	2	0,11
Lokasi	8. <i>Brand</i> “coklat” untuk provinsi Lampung belum terbentuk, Khususnya Kab. Pesawaran		0,05	3	0,16
TOTAL			0,5		1,68

Sumber : Data primer, hasil olahan 2021

Tabel 4 menunjukkan skor kekuatan dan kelemahan dengan nilai masing-masing 1,73 dan 1,68. Adapun selisih skor kekuatan dan kelemahan adalah positif 0,05. Dengan demikian peluang Kuadran yang dimasuki adalah Kuadran I dan Kuadran II. Kondisi pada kuadran I memungkinkan perusahaan untuk melakukan perluasan dist ribusi dengan menjaga pasokan yang kontinu karena di dukung kekuatan dan pelua ng yang ada. Kuadran II menunjukkan meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan masih memiliki kekuatan dari segi internal, sehingga perusahaan dapat menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan strategi diversifikasi. Lebih lanjut untuk matrik faktor analisis ekstrnal dapat dilihat pada tabel 5 berikut:

Tabel 5. Matrik Faktor Strategi Eksternal (EFAS)

Komponen	Faktor Eksternal		Bobot	Rating	Skor
	Peluang				
Pesaing Sosekbud dan lingkungan	1. Satu-satunya produk Coklat berkualitas asli Lampung		0,08	3	0,25
	2. Potensi perkembangan kunjungan wisata di Provinsi Lampung dengan adanya jalan tol (Ruas Jalur Palembang -Lampung)		0,13	5	0,63
	3. Potensi market produk setengah jadi seperti Nibs, Powder dan Minyak Coklat masih terbuka luas		0,13	5	0,63
Pasar	4. Banyaknya caffe/resto/umkm minuman dan makanan berbahan dasar coklat		0,08	4	0,33
IPTEK	5. Produksi dengan teknologi modern berbasis ICT		0,08	4	0,33
TOTAL			0,50		2,17

Tabel 5. Lanjutan

Komponen	Faktor Eksternal		Bobot	Rating	Skor
	Ancaman				
Pesaing	1. Produk-produk sejenis merk-merk terkenal cukup banyak antara lain ; silverquenn, Top, Beng-beng dan lain-lain.		0,14	4	0,55
	2. Harga produk sejenis relatif lebih murah		0,09	3	0,27
Pasar	3. Produk sejenis memiliki jaringan pasar lebih besar dan sudah lama		0,09	3	0,27
Sosekbud dan	4. Produk lain telah memiliki konsumen tetap (penikmat		0,14	4	0,55

lingkungan	coklat/komunitas)			
IPTEK	5. Pengembangan cita rasa coklat terus-menerus dilakukan semua perusahaan	0,05	2	0,09
TOTAL		0,5		1,73

Sumber : Data primer, hasil olahan 2021

Tabel 5 menunjukkan skor peluang dan ancaman dengan nilai 2,17 dan 1,73. Adapun selisih skor peluang dan ancaman adalah positif 0,44. Dengan demikian peluang Kuadran yang dimasuki adalah Kuadran I dan Kuadran IV. Berdasarkan selisih nilai faktor-faktor internal dan eksternal, maka dapat dibuat diagram matriks I-E yaitu dengan mencari titik potong sumbu X dan sumbu Y. Titik potong sumbu X (sumbu WS) diperoleh dari selisih antara total faktor kekuatan dan kelemahan yaitu 0,05 dan titik potong sumbu Y (sumbu OT)) diperoleh dari selisih antara total faktor peluang dan ancaman yaitu 0,44. Sehingga letak usaha produksi aneka coklat PT AULJU berada pada kuadran I diagram internal eksternal (IE). Kuadran I merupakan situasi yang menguntungkan, dimana penjualan, produksi, pendapatan atau kombinasi dari ketiganya tergolong baik. Oleh karena itu, usaha PT AULJU layak untuk dilanjutkan dan dikembangkan. Menurut Astuti dan Retnawati (2020) strategi yang harus dilakukan pada kuadran 1 yakni strategi pertumbuhan agresif dimana perluasan pangsa pasar menjadi prioritas.

Strategi prioritas pengembangan usaha PT AULJU. Berdasarkan analisis IFAS dan EFAS serta hasil focus group discussion yang telah dilakukan dan dihadiri oleh para stakeholder didapatkan strategi prioritas diantaranya 1) Perbaikan mesin produksi utama pabrik (WT), 2) Optimalisasi pengurusan izin produksi BPOM dan Halal dsb (ST), 3) Perbaikan manajemen pengelolaan BUMD (business oriented) (WT), 4) Upaya melakukan diversifikasi produk unik, harga terjangkau, kualitas bersaing, dan produk asli Lampung (WT), 5) Meyakinkan berbagai pihak (investor) guna mencari dukungan permodalan (ST), 6) Peningkatan kemampuan SDM untuk menciptakan hasil produk yang berkualitas (ST), 7) Melakukan promosi dan publikasi produk dengan berbagai media baik cetak maupun online (WT) 8) Melakukan efisiensi dalam produksi 9) Mengadakan penelitian dan pengembangan produk untuk terus bersaing dengan produk lain, dan 10) Melakukan inovasi produk yang telah ada agar lebih menarik dibanding produk terkenal lainnya. Adanya strategi memperkuat penelitian dan pengembangan, diversifikasi produk dan kemasan serta perbaikan sarana dan prasarana produksi menjadi strategi utama dalam pengembangan agroindustri (Abdulfatah et al., 2017; Humaidi et al., 2017; Maesaroh & Aziz, 2018; Tussadia et al., 2021).

KESIMPULAN

Kesimpulan dari hasil pembahasan menunjukkan PT. Aneka Usaha Laba Jaya Utama dinyatakan memenuhi kriteria layak untuk dijalankan dan dikembangkan kembali karena NPV=10 Milyar >0 (positif), IRR=45% > suku bunga Bank BRI 12%, Net B/C=4,92 > 1, Gross B/C=9,09 > 1, dan PP=1,89 (*Payback Period* < waktu maksimum/umur ekonomis investasi (10 tahun). Disisi lain, PT AULJU harus melakukan pembenahan dalam rangka pengembangan usahanya. Tiga strategi prioritas utama yakni 1) Perbaikan mesin produksi utama pabrik (WT), 2) Optimalisasi pengurusan izin produksi BPOM dan Halal dsb (ST), 3) Perbaikan manajemen pengelolaan BUMD (*business oriented*) (WT).

DAFTAR PUSTAKA

- Abdulfatah, M. F., Najib, M., & Sanim, B. (2017). Tomato Fulfillment Supply Strategy (Based on Company's Internal-External Analysis). In *International Journal of ...* researchgate.net.
- Azizah, S. N., Novita, E., & Purbasari, D. (2019). Potensi Penerapan Produksi Bersih Pada Proses Pengolahan Kopi Arabika Di Agroindustri Maju Mapan Desa Kemiri Kecamatan Panti Kabupaten Jember. In *Implementasi IPTEKS Sub Sektor Perkebunan Pendukung Devisa Negara dan Ketahanan Energi Indonesia*. Agropross: National Conference Proceedings of Agriculture. <https://doi.org/10.25047/agropross.2019.128>

- Azzuli, D. R., Tajidan, T., & Rosmilawati, R. (2020). Analisis Strategi Peningkatan Pendapatan Dan Nilai Tambah Agroindustri Berbahan Baku Jagung Di Kabupaten Lombok Tengah. In *Jurnal Agrimansion* (Vol. 20, Issue 2). Universitas Mataram. <https://doi.org/10.29303/agrimansion.v20i2.300>
- Edy Humaidi, Putri Suci Asriani, B. S. P. (2017). Strategi Keberlanjutan Agribisnis Beras Organik Di Kelompok Tani Handayani Kecamatan Bts Ulu Kabupaten Musi Rawas. *Unib Schoolar Repository*. <http://repository.unib.ac.id/id/eprint/15023>
- Fadhla, T. (2020). Strategi Pengembangan Agribisnis Kakao menjadi Agroindustri Olahan Komoditi Kakao di Pantai Timur Provinsi Aceh. *Jurnal Agriflora*.
- Hadi, S., Wasahua, O., & Masri, Z. A. (2017). Metode Analisis SWOT dalam Pelaksanaan One Village One Product Agribisnis Holtikultura (Studi Kasus di Koperasi Mitra Tani Parahyangan Cianjur). *JABE (Journal of ...)*
- Hidayat, A. F., Kurniawan, H., & Widyasari, R. (2021). Analisis Kelayakan Finansial Agroindustri Kerupuk Kulit Menggunakan Mesin Peniris di Kecamatan Selong, Kabupaten Lombok Timur. In *Agroteknika* (Vol. 4, Issue 1, pp. 11–19). Politeknik Pertanian Negeri Payakumbuh. <https://doi.org/10.32530/agroteknika.v4i1.75>
- Hidayati, S., Utomo, T. P., Suroso, E., & Maktub, Z. A. (2019). Analisis Potensi dan Kelayakan Finansial pada Agroindustri Biogas Menggunakan Covered Lagoon Anaerobic Reactor Termodifikasi. In *Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri* (Vol. 8, Issue 3, pp. 218–226). Brawijaya University. <https://doi.org/10.21776/ub.industria.2019.008.03.6>
- Kurniawan, M. I., & Zuhriyati, E. (2019). Collaborative Governance dalam Pengembangan Agroindustri Gula Semut (Studi Kasus pada Badan Usaha Milik Desa Hargorejo, Kecamatan Kokap, Kabupaten Kulon Progo pada tahun 2018). In *Jurnal Pemerintahan dan Kebijakan (JPK)* (Vol. 1, Issue 1, pp. 13–20). Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. <https://doi.org/10.18196/jpk.v1i1.7615>
- Losvitasari, N. M., Budiassa, I. W., & Ambarawati, I. G. A. A. (2021). Analisis Finansial Agroindustri Kelor di PT. Bali Agro Investama. In *JURNAL MANAJEMEN AGRIBISNIS (Journal Of Agribusiness Management)* (Vol. 9, Issue 2, p. 391). Universitas Udayana. <https://doi.org/10.24843/jma.2021.v09.i02.p04>
- Maesaroh, I., & Aziz, S. (2018). Strategi Pengembangan Agroindustri Keripik Ubi Kayu (Studi Kasus pada Perusahaan Jaya Sari di Desa Selamanik Kecamatan Cipaku Kabupaten *Mimbar Agribisnis: Jurnal Pemikiran ...*
- Mardiyah, A., & Supriyadi, S. (2018). Kelayakan Finansial Usaha Pengolahan Ubi Kayu Menjadi Tiwul Instan Di Kabupaten Lampung Timur. *Jurnal Penelitian Pertanian Terapan*.
- Mukti, T., & Elida, S. (2019). Analisis Kelayakan Usaha Agroindustri Mie Sagu Di Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Kepulauan Meranti. In *Dinamika Pertanian* (Vol. 33, Issue 2, pp. 145–154). UIR Press. [https://doi.org/10.25299/dp.2017.vol33\(2\).3827](https://doi.org/10.25299/dp.2017.vol33(2).3827)
- Naufalina, Z., & Saputra, G. B. (2021). Penerapan Balanced Scorecard untuk Menilai Kinerja Koperasi Karyawan Sekar Pusat Penelitian Kopi dan Kakao Indonesia di Kabupaten Jember. In *Jurnal Manajemen Agribisnis dan Agroindustri* (Vol. 1, Issue 1, pp. 23–31). Politeknik Negeri Jember. <https://doi.org/10.25047/jmaa.v1i1.5>
- Noodle, C., Tirta, P., Wening, W., Kartika, N., & Mayasti, I. (2014). *Analisa Kelayakan Finansial Pengembangan Usaha Produksi Komoditas Lokal : Mie Berbasis Jagung Financial Feasibility Analysis for Business Development Based on Local Commodities : 34(2)*, 194–202.

- Nurhayati, A. (2019). Analisis Kelayakan Usaha Agroindustri Tape Singkong di Desa Candi Binangun Kecamatan Sukorejo Kabupaten Pasuruan. *Agroteknika*.
- Pakanyamong, A. A. K., Effendy, E., & Rauf, R. A. (2021). Analisis Kelayakan Finansial Agroindustri Cokelat Kota Palu (UKM Banua Cokelat). In *Agroland: Jurnal Ilmu-ilmu Pertanian* (Vol. 28, Issue 2, pp. 186–196). Fakultas MIPA Universitas Tadulako Palu. <https://doi.org/10.22487/agrolandnasional.v28i2.901>
- Paley, W. B., Kembauw, E., & Tuhumury, M. T. F. (2021). Strategi Pengembangan Agroindustri Kelapa Ud Wootay Coconut Di Kecamatan Teon Nila Serua Kabupaten Maluku Tengah. In *Agrilan : Jurnal Agribisnis Kepulauan* (Vol. 9, Issue 1, p. 21). Universitas Pattimura. <https://doi.org/10.30598/agrilan.v9i1.1016>
- Pandak, M. W., Meikapasa, N. I. W. P., Catharina, T. S., & Dethan, S. H. (2019). Strategi Bersaing Usaha Agroindustri Abon Sapi Di Ud. Kamboja Kota Mataram. In *GANEC SWARA* (Vol. 13, Issue 1, p. 146). Universitas Mahasaraswati Mataram. <https://doi.org/10.35327/gara.v13i1.74>
- Pebriansyah, F., Indrawanis, E., & Mahrani, M. (2019). Analisis Kelayakan Usaha Agroindustri Tahu Di Desa Kuantan Sako Kecamatan Logas Tanah Darat Kabupaten Kuantan Singingi (Studi Kasus Pada Usaha Agroindustri Tahu Mbak Rubingah). *JAS (Jurnal Agri Sains)*. <https://doi.org/10.36355/jas.v3i1.270>
- Rusmiyati, R., & Bustomi, M. Y. (2019). Strategi Pemasaran Agroindustri Tempe di Kecamatan Sangatta Utara Kabupaten Kutai Timur. In *Jurnal Pertanian Terpadu* (Vol. 7, Issue 2, pp. 216–227). Sekolah Tinggi Pertanian Kutai Timur. <https://doi.org/10.36084/jpt.v7i2.201>
- SAPUTRA, N. A., Tarmizi, A., & Fusfita, N. (2021). *Manajemen Pengembangan Usaha Ekonomi Masyarakat Desa Senaung Kecamatan Jambi Luar Kota Kabupaten Muaro Jambi*. repository.uinjambi.ac.id.
- Sidik, H. (2020). Meningkatkan Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sebagai Penggerak Ekonomi Pedesaan Di Desa Langensari. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*.
- Sukarmini, N. L. W. A., Wrasiaty, L. P., & Yoga, I. W. G. S. (2021). Strategi Pengembangan Usaha Produk UD. Amelia Bakery Tabanan. In *JURNAL REKAYASA DAN MANAJEMEN AGROINDUSTRI* (Vol. 9, Issue 2, p. 219). Universitas Udayana. <https://doi.org/10.24843/jrma.2021.v09.i02.p07>
- Tasya, S. E., & Novitasari, H. (2020). Analisis Kelayakan Pada Agroindustri Jeruk Siam Di Kecamatan Sumbersari Kabupaten Jember. In *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Agroinfo Galuh* (Vol. 7, Issue 2, p. 455). Universitas Galuh Ciamis. <https://doi.org/10.25157/jimag.v7i2.3491>
- Thoriq, A., Sugandi, W. K., Yusuf, A., & Nurhasanah, R. (2021). Analisis Kapasitas Kerja dan Kelayakan Usaha Agroindustri Beras. In *Jurnal Keteknikan Pertanian Tropis dan Biosistem* (Vol. 9, Issue 1, pp. 43–55). Brawijaya University. <https://doi.org/10.21776/ub.jkptb.2021.009.01.06>
- Trianita, K., Fauzi, A. M., & Iskandar, A. (2020). Pengembangan Agroindustri Terintegrasi Di Kawasan Agrowisata Berbasis Nanas Di Kabupaten Pematang. In *Jurnal Teknologi Industri Pertanian* (Vol. 30, Issue 2). Asosiasi Agroindustri Indonesia (AGRIN). <https://doi.org/10.24961/j.tek.ind.pert.v30i2.32905>
- Tussadia, H., Antara, M., & Christoporus, C. (2021). Analisis Kelayakan Finansial Usahatani Kakao di Kecamatan Kasimbar Kabupaten Parigi Moutong. *Agroland: Jurnal Ilmu-Ilmu ...*
- Utsalina, D. S., & Primandari, L. A. (2020). Analisis swot dalam penentuan bobot kriteria pada pemilihan strategi pemasaran menggunakan analytic network process. *14*(1), 51–60.

Zakaria dkk: *Kelayakan Finansial Dan Strategi Pengembangan Pabrik Mini Coklat*

Wibisono, A. F., & Panuntun, B. (2020). Optimalisasi fungsi BUMDes melalui inovasi dan manajemen organisasi sebagai upaya meningkatkan kemandirian desa. *JAMALI-Jurnal Abdimas Madani Dan ...*

Yusmeidi, U. (2020). Hilirisasi Kakao Melalui Pola Peningkatan Nilai Tambah Produk Pada Kelompok Tani Mulyojati Mojokerto. *E-MAGRI*.

Zain, E. R., & Ramadayanti, M. (2019). Analisis Finansial Biaya Produksi Minuman Cokelat Menggunakan Cocoa Butter Substitute Dari Minyak Inti Sawit. In *JURNAL AGROINDUSTRI HALAL* (Vol. 5, Issue 1, pp. 85–93). Universitas Djuanda. <https://doi.org/10.30997/jah.v5i1.1678>

Zakaria, W A, Abidin, Z., & Ibnu, M. (2021). *Pelatihan Adopsi Teknologi Berbahan Dasar Kakao Di Desa Sungai Langka Kecamatan Gedong Tataan Kabupaten Pesawaran*. repository.lppm.unila.ac.id.

Zakaria, Wan Abbas, Endaryanto, T., Sari, L., Indah, M., & Hermawan, D. (2021). *The Development Of Cassava Agribusiness In Lampung Province (The Implications For The Cassava Agribusiness Partnership Model)*. 18(3), 330–341.