

STRATEGI PENGEMBANGAN AGROINDUSTRI

KERIPIK BUAH DI KOTA BATU

**(Studi Kasus di UMKM Keripik Buah Bali (Batu Asli) Desa Tulungrejo,
Kecamatan Bumiaji, Kota Batu)**

Oleh

ADINDA KUSUMANINGDIAH TANTRI



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS PERTANIAN
MALANG**

2018

STRATEGI PENGEMBANGAN AGROINDUSTRI

KERIPIK BUAH DI KOTA BATU

**(Studi Kasus di UMKM Keripik Buah Bali (Batu Asli) Desa Tulungrejo,
Kecamatan Bumiaji, Kota Batu)**

Oleh

ADINDA KUSUMANINGDIAH TANTRI

145040100111047

PROGRA STUDI AGRIBISNIS

SKRIPSI

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh Gelar Sarjana
Pertanian Strata Satu (S-1)**

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS PERTANIAN

JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN

MALANG

2018



LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Penelitian : Strategi Pengembangan Agroindustri Keripik Buah di Kota Batu (Studi Kasus di UMKM Keripik Buah Bali (Batu Asli) Desa Tulungrejo, Kecamatan Bumiaji, Kota Batu)

Nama Mahasiswa : Adinda Kusumaningdiah Tantri

NIM : 145040100111047

Jurusan : Sosial Ekonomi Pertanian

Program Studi : Agribisnis

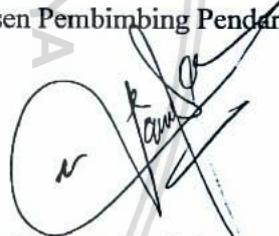
Menyetujui : Dosen Pembimbing

Disetujui Oleh :

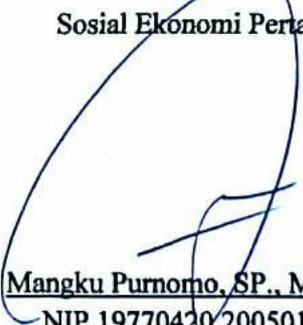
Dosen Pembimbing Utama,

Dosen Pembimbing Pendamping,


Wisynu Ari Gutama, SP., MMA.
NIP.19760914 200501 1 002


Destyana Ellingga Pratiwi, SP., MP., MBA.
NIP.19871224 201504 2 004

Mengetahui,
Ketua Jurusan
Sosial Ekonomi Pertanian,


Mangku Purnomo, SP., MP., Ph.D.
NIP.19770420 200501 1 001



LEMBAR PENGESAHAN

Mengesahkan

MAJELIS PENGUJI

Penguji I,



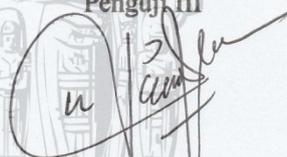
Bayu Adi Kusuma, SP., MBA.
NIP.19810728 200501 1 005

Penguji II,



Wisnu Ari Gutama, SP., MMA.
NIP.19760914 200501 1 002

Penguji III



Destyana Ellingga Pratiwi, SP., MP., MBA.
NIP.19871224 201504 2 004

Tanggal Lulus :



PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa segala pernyataan dalam skripsi ini merupakan hasil penelitian saya sendiri, dengan bimbingan komisi pembimbing. Skripsi ini tidak pernah diajukan untuk memperoleh gelar sarjana manapun dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang dengan jelas ditunjukkan rujukannya dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Malang, Juli 2018



Adinda Kusumaningdiah Tantri
NIM. 14504010011104

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Kota Malang, pada tanggal 9 September 1995 sebagai putri kedua dari Bapak Kushartanto dan Ibu Aryna Ellawati. Penulis memiliki seorang kakak perempuan bernama Anindita Kusuma Wardani dan seorang adik perempuan bernama Aliya Kusuma Salsa Bila. Penulis menyelesaikan pendidikan taman kanak-kanak di TK Anak Saleh Kota Malang pada tahun 2002, kemudian melanjutkan pendidikan dasar di MIN MALANG I pada tahun 2002-2008. Penulis melanjutkan pendidikan menengah pertama di SMPN 1 MALANG tahun 2008-2011 dan pendidikan menengah atas di SMAN 1 MALANG tahun 2011-2014. Penulis melanjutkan pendidikan perguruan tinggi di Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Brawijaya pada tahun 2014 melalui jalur Seleksi Bersama Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SBMPTN).

Selama menempuh pendidikan di Fakultas Pertanian, Universitas Brawijaya penulis aktif di beberapa kegiatan organisasi yaitu menjadi anggota komunitas lingkungan Greenatic Indonesia tahun 2016-2017 dan anggota Inovator Nusantara regional Malang tahun 2017/2018. Selain itu penulis juga aktif *Steering Committee* di kegiatankegiatan Pendidikan dan Latihan Anggota (PLA) II (Permaseta) 2017, divisi Humas Expo Kewirausahaan Mahasiswa Indonesia 2017, dan Bendahara *Great Indonesian Leaders Summit* 2018.

Selain kegiatan organisasi dan kepanitiaan penulis juga aktif menjadi asisten praktikum untuk beberapa mata kuliah diantaranya adalah Asisten Usahatani tahun 2015/2016 dan 2016/2017, Asisten Ekonomi Makro tahun 2016/2017, dan Ekonomi Mikro tahun 2015/2016.

Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan maka apabila telah selesai (dari suatu urusan) kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain dan hanya kepada Tuhanlah hendaknya kamu berharap (Qs. Al-Insyirah: 5-8)

Ya Allah...

Atas izinmu kuberhasil melewati satu rintangan untuk sebuah keberhasilan

*Namun kutahu keberhasilan bukanlah akhir dari perjuanganku
Tapi awal dari sebuah harapan dan cita-cita
Jalan didepanku masih panjang, masih jauh perjalananku
Untuk menggapai masa depan yang cerah
Tuk bisa membahagiakan orang-orang yang kucintai*

Karya ini kupersembahkan untuk:

Ayahanda tercinta Kushartanto dan ibunda tercinta Aryna Ellawati

Aku takkan pernah lupa semua pengorbanan dan jerih payah yang engkau berikan untukku agar dapat menggapai cita-cita dan semangat serta do'a yang kau lantunkan untukku sehingga kudapat raih kesuksesan ini.

Terima kasih kusampaikan kepada :

kakak dan adiku, yang telah memberikan semangat. Tidak lupa kepad Dosen Pembimbing Pak Wisynu dan Bu Tiwi, Bu Neza, Pak Bayu yang telah memberikan masukan dan kritik selama proses penyusunan skripsi. Terima kasih kepada Medi, yang telah membantu dan memberikan semangat serta teman teman ku yang telah menemani dan memberikan semangat selama proses penyusunan skripsi ini.

RINGKASAN

Adinda Kusumaningdiah Tantri. 145040100111047. Strategi Pengembangan Agroindustri Keripik Buah Di Kota Batu (Studi Kasus di UMKM Keripik Buah Bali (Batu Asli) Desa Tulungrejo, Kecamatan Bumiaji, Kota Batu). Di bawah bimbingan Wisynu Ari Gutama, SP., MMA., selaku Pembimbing Utama dan Destyana Ellingga Pratiwi, SP., MP., MBA., selaku Pembimbing Pendamping.

Kota Batu terkenal dengan banyaknya objek wisata yang dapat dikunjungi, mulai dari wahana rekreasi hingga wisata alam yang menjadi *trend* saat ini. Tingginya pertumbuhan sektor pariwisata di Kota Batu, sejalan dengan tumbuhnya pelaku usaha mikro sebagai pendukung kegiatan pariwisata. Banyaknya jenis UMKM yang tumbuh di Kota Batu, menimbulkan persaingan sengit yang dialami oleh pelaku UMKM. Salah satu UMKM yang mampu bertahan dalam persaingan di industri keripik buah adalah UMKM Keripik Buah Bali (Batu Asli). Keunggulan yang dimiliki UMKM ini untuk bertahan dalam persaingan yaitu produk keripik buah dengan kualitas tinggi. Keunggulan ini menjadi nilai lebih pada produk yang ditawarkan, meskipun dengan harga yang lebih mahal dibanding produk lain. Oleh karena itu, perencanaan strategi pengembangan harus dibuat agar UMKM Keripik Buah Bali (Batu Asli) dapat berkembang dengan melihat persaingan yang terjadi di pasar. Penelitian ini bertujuan untuk (1) Mengidentifikasi faktor-faktor yang dijadikan kompetisi di agroindustri keripik buah di Kota Batu; (2) Menganalisis kinerja UMKM Keripik Buah Bali (Batu Asli); (3) Menentukan strategi pengembangan yang tepat untuk UMKM Keripik Buah Bali (Batu Asli).

Penelitian ini menggunakan pendekatan *mix methods* dengan jenis penelitian deskriptif. Penelitian dilakukan di UMKM Keripik Buah Bali (Batu Asli) di Desa Tulungrejo, Kecamatan Bumiaji, Kota Batu. Pada Produk pembandingan menggunakan produk UMKM Putra Fajar dan UMKM Vigour. Penentuan responden menggunakan *quota sampling* dan pengumpulan data dilakukan menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian yaitu analisis deskriptif, Uji Cochran untuk mengetahui faktor yang dijadikan kompetisi di agroindustri Keripik Buah di Kota Batu, *Balanced Scorecard* untuk menilai kinerja UMKM Keripik Buah Bali dan *Blue Ocean Strategy* untuk menyusun strategi pengembangan.

Faktor-faktor kompetisi dalam agroindustri keripik buah di kota Batu terdiri dari (1) *product* (produk); (2) *price* (harga); (3) *place* (tempat); dan (4) *promotion* (promosi). Faktor produk terdiri dari rasa, varian jenis keripik, ukuran produk, merek, bahan kemasan, desain kemasan, ciri khas, informasi produk, terdaftar Departemen Kesehatan, logo halal, renyah, dan kecepatan pelayanan. Faktor harga terdiri dari harga dan potongan harga. Faktor tempat terdiri dari lokasi toko dan kemudahan menjangkau produk. Faktor promosi terdiri dari iklan dan promosi. Berdasarkan 18 atribut tersebut, dilakukan Uji Cochran untuk mengetahui apakah atribut tersebut dipertimbangkan atau tidak oleh konsumen untuk membeli produk keripik buah. Uji Cochran dilakukan menggunakan aplikasi PSPP Hasil dari Uji Cochran terdapat 9 atribut yang valid, yaitu rasa, varian jenis, ukuran, merek, informasi produk, terdaftar Departemen Kesehatan (PIRT), logo halal, renyah, dan harga.



Kinerja UMKM Keripik Bali diukur melalui pendekatan *Balanced Scorecard* dan nilai yang diperoleh 50,9 dengan predikat *Average*. Nilai tersebut diperoleh dari 4 perspektif, yang terdiri dari (1) perspektif keuangan, berdasarkan analisis keuntungan, keripik apel memiliki keuntungan yang lebih tinggi dibandingkan keripik nanas dan keripik pisang. *Gross profit Margin* yang diperoleh paling tinggi pada bulan Desember 2017 dan yang paling rendah pada bulan Oktober 2017; (2) perspektif pelanggan, berdasarkan hasil PGCV terdapat 5 atribut yang perlu dipertahankan dan 4 atribut lainnya perlu diperbaiki, yaitu izin dari departemen kesehatan, renyah, halal, dan harga; (3) Perspektif bisnis internal, volume produksi mengalami fluktuatif karena bergantung dengan ketersediaan bahan baku untuk membuat keripik dan UMKM Keripik Buah Bali telah memiliki izin dari departemen kesehatan yaitu PIRT dan NPWP, dan (4) perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan : produktivitas karyawan yang paling tinggi pada bulan Januari dan pelatihan yang dilakukan berdasarkan pekerjaan rutinitas yang telah dilakukan.

Rekomendasi strategi pengembangan UMKM Keripik Buah Bali dengan pendekatan *Blue Ocean Strategy* terhadap *Balanced Scorecard* yaitu (1) Produsen fokus terhadap faktor rasa, varian jenis keripik, ukuran dan merek khususnya keripik apel dan keripik pisang sehingga dapat diproduksi keripik yang berkualitas dan berbeda dengan keripik lainnya dan (2) Produsen perlu memperbaiki faktor merek, Departemen Kesehatan (PIRT), Halal, dan renyah salah satunya dengan meminya bantuan kepada Dinas terkait yang dapat membantu perolehan logo halal pada kemasan.

Saran yang diberikan oleh peneliti adalah: (1) Produsen perlu fokus pada faktor tersebut khususnya proses dalam mendapatkan logo halal dan meningkatkan merek untuk meningkatkan penjualan. (2) Produsen perlu memprioritaskan untuk menstabilkan bahan baku, sehingga volume produksi tetap stabil dan menyanggupi permintaan yang ada. Selain itu produsen dapat menurunkan harga agar konsumen lebih tertarik untuk membeli produk Keripik Bali. (3) Bagi pemerintah, perlu diadakan sosialisasi mengenai bantuan yang diberikan oleh Dinas Koperasi dan UMKM di Kota Batu. Berdasarkan hasil wawancara, produsen tidak mengetahui bantuan yang ditawarkan oleh pemerintah seperti mobil keliling untuk menawarkan produk UMKM di Kota Batu sehingga dapat meningkatkan penjualan. Selain itu pelatihan yang diberikan kepada UMKM berbentuk berkelanjutan dan terus dikontrol oleh pihak yang memberikan pelatihan.

SUMMARY

Adinda Kusumaningdiah Tantri. 145040100111047. Strategy of Agroindustry Development of Fruit Chips in Batu City (Case Study at UMKM Bali Fruit Chips (Original Stone) Tulungrejo Village, Bumiaji Sub-district, Batu City). Under the guidance of Wisynu Ari Gutama, SP., MMA., As Principal and Destyana Ellingga Pratiwi, SP., MP., MBA., As Supervisor.

Batu city is famous for its attractions that can be visited, ranging from recreational rides to natural attractions that become the current trend. The high growth of tourism sector in Batu City, In line with the growth of micro business as a supporter of tourism activities. The many types of MSMEs that grow in Batu City, the fierce theme experienced by the perpetrators of MSMEs. One of MSMEs that able to survive in competition in fruit chip industry is MSMEs Bali (Batu Asli) Fruit Chips. The advantages of this UMKM to survive in the competition is fruit chips with high quality. Increase the price to be higher, albeit at a price that is more expensive than other products. Therefore, the preparation of development strategies must be made so that MSMEs Bali (Batu Asli) Fruit Chips can grow by looking at the competition that occurs in the market. This study aims to (1) Identify the factors involved in fruit chips agroindustry in Batu City; (2) To analyze the performance of MSMEs Bali (Batu Asli) Fruit Chips; (3) Determining the right development strategy for MSMEs Bali (Batu Asli) Fruit Chips.

This research uses mix method approach with descriptive research type. The research was conducted at MSMEs Bali (Batu Asli) Fruit Chips in Tulungrejo Village, Bumiaji Sub-district, Batu City. The Product comparison are MSMEs Putra Fajar and MSMEs Vigor. Determination of respondents using quota sampling and data collection conducted using interviews, observation, and documentation. Data analysis technique that used in this research are descriptive analysis, Cochran test to know the factors that made competition in agroindustry of Fruit Chips in Batu City, Balanced Scorecard to assess performance of MSMEs Bali (Batu Asli) Fruit Chips and Blue Ocean Strategy to develop development strategy.

Competitive factors in fruit chips agroindustry in Batu city consist of (1) product; (2) price; (3) place; and (4) promotion. The product factors consist of flavors, variant types of chips, product size, brands, packaging materials, packaging designs, distinctive features, product information, Health Department registered, halal logo, crunchy, and speed of service. The price factor consists of prices and discounts. Place factors consist of store location and ease of product reach. Promotional factors consist of advertising and promotion. Based on the 18 attributes, conducted Cochran Test to determine whether the attribute is considered or not by consumers to buy fruit chips products. Cochran test was performed using PSPP application The results of Cochran Test contained 9 valid attributes, namely taste, variant type, size, brand, product information, registered Health Department (PIRT), halal logo, crisp, and price.

The performance of UMKM Balinese Chips is measured through Balanced Scorecard approach and the value obtained 50,9 with the Average rating. The value is derived from 4 perspectives, which consists of (1) a financial perspective, based on profit analysis, apple chips have a higher advantage than pineapple chips

and banana chips. Gross profit Margin obtained highest in December 2017 and the lowest in October 2017; (2) customer perspective, based on PGCV result there are 5 attributes that need to be maintained and 4 other attributes need to be improved, ie permission from health department, crisp, halal, and price; (3) Internal business perspective, volumes of production are fluctuating as they depend on the availability of raw materials to make chips and SMEs Bali Fruit Chips have licenses from the health departments of PIRT and NPWP, and (4) Learning and Growth perspective: the highest employee productivity in January and training based on routine work that has been done.

Recommendation of strategy of development of SMEs of Bali Fruit Chips with Blue Ocean Strategy approach to Balanced Scorecard that is (1) Producer focus on flavor factor, variant of chips type, size and brand especially apple chips and banana chips so can produce quality chips and different from other chips and (2) Manufacturers need to improve the brand factor, the Ministry of Health (PIRT), Halal, and crisp one of them by granting assistance to the relevant Office that can assist the acquisition of halal logo on the packaging.

Suggestions given by the researchers are: (1) Manufacturers need to focus on these factors, especially the process of getting halal logo and increase brand to increase sales. (2) Manufacturers need to prioritize to stabilize raw materials, so that production volume remains stable and undertakes the demand. In addition producers can lower prices so that consumers are more interested in buying Balinese Chips products. (3) For the government, it is necessary to socialize the assistance given by Dinas Koperasi and UMKM in Batu City. Based on interviews, producers do not know the help offered by the government such as mobile cars to offer products of SMEs in Batu City so as to increase sales. In addition, the training provided to MSMEs is continuous and continuously controlled by the parties providing the training.

KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena berkat limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Strategi Pengembangan Agroindustri Keripik Buah di Kecamatan Bumiaji, Kota Batu (Studi Kasus di UMKM Keripik Buah Bali (Batu Asli) Desa Tulungrejo, Kecamatan Bumiaji, Kota Batu)” dengan baik. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh Gelar Sarjana Pertanian Strata Satu (S-1).

Skripsi ini membahas mengenai pentingnya penelitian dan ruang lingkup permasalahan yang dikasiswa tujuan dan kegunaan penelitian. Kajian teori mengenai teori-toeri pendukung dan kerangka teoritis yang berisi alur pemikiran penelitian sebagai gambaran penelitian, serta metode penelitian yang digunakan dalam skripsi ini. Hasil penelitian yang dibahas dalam skripsi ini tentang strategi pengembangan yang dilihat berdasarkan hasil kinerja UMKM Keripik Bali menggunakan *Balanced Scorecard* dan penyusunan strategi menggunakan *Blue Ocean Strategy*. Bagian terakhir, penulis memaparkan kesimpulan dari hasil penelitian dan saran yang relevan dengan hasil penelitian agar dapat digunakan sebagai perbaikan kedepannya.

Penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada Bapak Wisnu Ari Gutama, SP., MMA., dan Ibu Destyana Ellingga Pratiwi, SP., MP., MBA., selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan arahan dalam penyusunan dan penulisan skripsi ini, serta kedua orang tua yang senantiasa memberikan do’a, dukungan, dan motivasi.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masing banyak kekurangan, baik dari segi penyusunan, bahasan, ataupun penulisannya. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun, guna menjadi acuan perbaikan bagi penulis untuk lebih baik di masa yang akan datang. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat dan pengetahuan yang lebih luas kepada pembaca.

Malang, Juli 2018

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN	i
SUMMARY	iii
KATA PENGANTAR	v
RIWAYAT HIDUP	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Batasan Masalah	5
1.4 Tujuan Penelitian	6
II. TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu	7
2.2 Manajemen Strategi.....	10
2.3 Agroindustri.....	11
2.3.1 Karakteristik Agroindustri.....	12
2.3.2 Strategi Pengembangan Agroindustri.....	13
2.4 <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.4.1 Proses Penyusunan <i>Balanced Scorecard</i>	15
2.4.2 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	19
2.4.3 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	20
2.5 <i>Blue Ocean Strategy</i>	21
2.5.1 Inovasi Nilai	21
2.5.2 8 Kunci Utama dalam <i>Blue Ocean Strategy</i>	22
2.5.3 Kurva Strategi.....	25
2.5.4 Kerangka Kerja Empat Langkah dan Skema Hapuskan- Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan.....	28



III. KERANGKA TEORITIS	29
3.1 Kerangka Pemikiran.....	29
3.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	31
IV. METODE PENELITIAN	34
4.1 Pendekatan Penelitian.....	34
4.3 Teknik Penentuan Sampel.....	34
4.4 Teknik Pengumpulan Data.....	36
4.5 Teknik Analisis Data.....	36
4.5.1 Analisis Deskriptif.....	37
4.5.2 Faktor-Faktor Kompetisi.....	37
4.5.3 <i>Balanced Scorecard</i>	38
4.5.4 Blue Ocean Strategy.....	41
V. HASIL DAN PEMBAHASAN	44
5.1 Gambaran Umum.....	44
5.1.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	44
5.1.2 Gambaran Umum Karakteristik Responden Penelitian.....	45
5.2 Faktor-Faktor Kompetisi.....	48
5.3 <i>Balanced Scorecard</i>	51
5.3.1 Perspektif Keuangan.....	52
5.3.2 Perspektif Pelanggan.....	56
5.3.3 Perspektif Bisnis Internal.....	57
5.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	59
5.4 <i>Blue Ocean Strategy</i>	61
5.4.1 Kanvas Strategi.....	62
5.4.2 Strategi 4 Langkah kerja.....	67
5.4.3 Rumusan Strategi Pengembangan.....	68
VI. KESIMPULAN DAN SARAN	72
6.1 Kesimpulan.....	72
6.2 Saran.....	73
DAFTAR PUSTAKA	74
LAMPIRAN	77

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Teks	Halaman
1.	Kerangka Pemikiran.....	30
2.	Analisis Keuntungan Keripik Buah.....	54
3.	<i>Gross Profit Margin</i> Keripik Buah	55
4.	Kanvas Strategi.....	62



DAFTAR TABEL

Nomor	Teks	Halaman
1.	Tabel Pembobotan	41
2.	Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin.....	45
3.	Karakteristik Responden berdasarkan Usia	46
4.	Karakteristik Responden berdasarkan Tempat Tinggal.....	46
5.	Karakteristik Responden berdasarkan Pekerjaan	47
6.	Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan	47
7.	Faktor-Faktor yang Dijadikan Kompetisi	48
8.	<i>Key Performance Index</i>	51
9.	Analisis Keuntungan Keripik Apel.....	52
10.	Analisis Keuntungan Keripik Nanas	53
11.	Analisis Keuntungan Keripik Pisang.....	53
12.	Hasil Analisis PGCV	56
13.	Volume Produksi UMKM Keripik Buah Bali	57
14.	Penilaian UMKM Keripik Buah Bali terhadap regulasi.....	58
15.	Produktivitas Karyawan UMKM Keripik Buah Bali	59
16.	Tabel Penilaian UMKM Keripik Buah Bali.....	61
17.	Analisis Perhitungan Faktor Rasa.....	63
18.	Analisis Perhitungan Faktor Varian Jenis Keripik	63
19.	Analisis Perhitungan Faktor Ukuran Produk	64
20.	Analisis Perhitungan Faktor Merek.....	64
21.	Analisis Perhitungan Faktor Informasi Produk	65
22.	Analisis Perhitungan Faktor Halal.....	65
23.	Analisis Perhitungan Faktor Renyah	66
24.	Analisis Perhitungan Faktor Harga.....	66
25.	Pemetaan BOS terhadap BSC.....	69



DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Teks	Halaman
1.	Hasil Analisis Data	76
2.	Data Uji Cochran	83
3.	Hasil Analisis Perspektif Keuangan	84
4.	Hasil Analisis Perspektif Pelanggan	93
5.	Tabel Pembobotan	96
6.	Data kanvas Strategi	47
7.	Karakteristik Responden.....	100
8.	Kuesioner Penelitian.....	102
9.	Dokumentasi Kegiatan Penelitian.....	107



I. PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) dalam perekonomian nasional memiliki peran yang penting dan strategis. Peran UMKM dalam perekonomian Indonesia dapat dilihat dari: (1) kedudukannya sebagai pemain utama dalam kegiatan ekonomi diberbagai sektor, (2) penyedia lapangan kerja yang terbesar, (3) pemain penting dalam pengembangan kegiatan ekonomi lokal dan pemberdayaan masyarakat, (4) pencipta pasar baru dan sumber inovasi, serta (5) sumbangannya dalam menjaga neraca pembayaran melalui kegiatan ekspor. Kementrian KUKM dan BI menyatakan, bahwa pada tahun 2015 jumlah UMKM mencapai 60,7 Juta unit dan didominasi usaha berskala mikro 98,73%. Pada periode yang sama, kapasitas UMKM untuk menyerap tenaga kerja mencapai 132,3 juta orang.

Namun UMKM tidak berdampak secara menyeluruh terhadap perekonomian Indonesia. Hal ini didukung oleh pernyataan Utami dan Lantu (2014) bahwa kontribusi UMKM hanya sepertiga dari total kontribusi seluruh unit usaha dalam menstimulasi pertumbuhan ekonomi nasional. Beberapa faktor penyebab rendahnya peran UMKM dalam mendukung pertumbuhan ekonomi adalah : (1) rendahnya kapasitas produksi; (2) rendahnya kualitas sumber daya manusia (SDM) ; (3) tingginya biaya pemasaran ; (4) terbatas akses terhadap sumber daya produktif seperti modal, sumber daya alam, informasi, pengetahuan, keahlian, dan teknologi. Selain itu, UMKM berbasis industri pengolahan memiliki ketergantungan pada permintaan pasar, ketika hari libur maka permintaan pasar akan meningkat, namun ketika hari biasa permintaan akan menurun sehingga banyak agroindustri yang akan menurunkan jumlah produksinya. Hal ini menunjukkan adanya ketergantungan kegiatan produksi pada permintaan pasar yang tidak menentu. Melalui pernyataan ini, dapat dikatakan bahwa peran pemerintah daerah terhadap perkembangan UMKM sangat dibutuhkan.

Solusi untuk menanggulangi permasalahan tersebut dengan merancang suatu strategi pengembangan UMKM. Berdasarkan Undang-undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang UMKM pasal 16 ayat 1, terdapat empat bidang yang dapat difasilitasi oleh pemerintah daerah untuk dikembangkan, yaitu: (1) produksi dan pengolahan; (2) pemasaran; (3) sumber daya manusia; dan(4) desain dan teknologi.

Empat bidang tersebut perlu dilakukan pengembangan agar dapat meningkatkan daya saing sehingga tidak tergantung dengan permintaan pasar yang tidak menentu. Selain empat bidang tersebut, terdapat tiga prinsip dasar mengenai strategi pengembangan UMKM, yaitu: (1) menciptakan lapangan usaha; (2) menentukan kebijakan pengeluaran publik dengan memanfaatkan sumber daya publik secara efektif; dan (3) mendorong keterlibatan swasta dalam menyediakan layanan keuangan dan lainnya. Adanya tiga prinsip dan empat bidang tersebut, dapat dijadikan sebagai patokan dalam menyusun strategi pengembangan yang tepat bagi UMKM (*World Bank*, 2011). Strategi tersebut dapat dilakukan di salah satu kota, yaitu Kota Batu.

Kota Batu terkenal dengan banyaknya objek wisata yang dapat dikunjungi, mulai dari wahana rekreasi hingga wisata alam yang menjadi *trend* saat ini. Tingginya pertumbuhan sektor pariwisata di Kota Batu, sejalan dengan tumbuhnya pelaku usaha mikro sebagai pendukung kegiatan pariwisata. Berdasarkan data BPS (2016) terdapat 23.544 UMKM yang tersebar di beberapa sektor, diantaranya: (1) sektor pertanian sebanyak 9.789 UMKM; (2) sektor perdagangan, hotel dan restoran sebanyak 9.431 UMKM; (3) sektor jasa sebanyak 2.088 UMKM; (4) sektor industri pengolahan 1.047 UMKM, dan sisanya tersebar dalam sektor transportasi, pertambangan dan penggalian, konstruksi dan keuangan. UMKM dengan jenis usaha Pertanian merupakan sektor primer di Kota Batu dan pariwisata termasuk sektor tersier, maka UMKM yang bergerak di bidang industri pengolahan (sektor sekunder) akan menggerakkan sektor ekonomi di hulunya yaitu sektor pertanian dan sektor di hilirnya yaitu jasa termasuk pariwisata. Pengembangan UMKM berbasis industri pengolahan dengan hubungan antara hulu dan hilir yang kuat, akan memberikan dampak bagi pertumbuhan ekonomi di Kota Batu. (Sutrisno *et al*, 2016).

Banyaknya jenis UMKM yang tumbuh di Kota Batu, menimbulkan persaingan sengit yang dialami oleh pelaku UMKM. Jika tidak memiliki daya saing yang tinggi, maka UMKM terancam tidak dapat berjalan karena mengalami beberapa kendala. Kendala atau permasalahan yang sering dialami diantaranya permodalan, pengemasan, pemasaran hingga keberlanjutan produk di masyarakat. Berdasarkan data Pemerintah Kota Batu 2016, hanya 75% dari keseluruhan jumlah

UMKM yang aktif , sedangkan sisanya sudah tidak beroperasi. Adanya kondisi tersebut, mendorong pemerintah dan pelaku UMKM untuk merancang suatu strategi.

Hunger dan Wheelen (2003) menyatakan bahwa strategi adalah rumusan perencanaan tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Adanya strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing. Menurut Rianti (2008), perencanaan strategi sangat penting karena memberikan kerangka dasar terhadap perencanaan lainnya dan merupakan titik awal dalam pemahaman dan penilaian kegiatan organisasi. Strategi ini digunakan untuk menghadapi persaingan yang terjadi di suatu industri. Persaingan terjadi karena adanya kesamaan segmentasi konsumen sehingga menyebabkan kompetisi atau persaingan antar produsen. Persaingan ini terjadi juga dalam industri keripik buah di Kota Batu.

UMKM keripik buah di Kota Batu menawarkan produk yang seragam dengan harga yang relatif sama, sehingga terjadi persaingan yang ketat antar UMKM. Salah satu UMKM yang ikut bersaing dalam agroindustri keripik buah adalah UMKM Keripik Buah Bali (Batu Asli). Keunggulan yang dimiliki UMKM ini untuk bertahan dalam persaingan yaitu produk keripik buah dengan kualitas tinggi. Keunggulan ini menjadi nilai lebih pada produk yang ditawarkan, meskipun dengan harga yang lebih mahal dibanding produk lain. Oleh karena itu, perencanaan strategi harus dibuat agar UMKM Keripik Buah Bali (Batu Asli) dapat berkembang dengan melihat persaingan yang terjadi di pasar.

Penelitian mengenai strategi pengembangan di agroindustri Keripik Buah dilakukan dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dan *Blue Ocean Strategy*. *Balanced Scorecard* digunakan untuk menilai kinerja UMKM Keripik Buah dan *Blue Ocean Strategy* digunakan untuk menyusun strategi dengan menemukan ruang pasar sendiri. Selain itu dalam penelitian akan menjelaskan mengenai faktor-faktor yang dijadikan sebagai kompetisi dalam agroindustri keripik buah. Maka dari itu penelitian ini dirasa penting untuk merancang suatu strategi pembangunan menggunakan pendekatan *Blue Ocean Strategy* dan *Balanced Scorecard*, sehingga dapat menciptakan suatu daya saing tinggi dan inovasi baru pada agroindustri keripik buah.

1.2 Rumusan Masalah

Kota Batu merupakan salah satu kota yang berpotensi untuk pengembangan usaha dan pariwisata. Pengembangan UMKM dan pariwisata akan mempengaruhi perekonomian Kota Batu secara signifikan. Hal tersebut didukung oleh pernyataan Hepsari *et al* (2014) bahwa kurang lebih terdapat 300 UMKM yang tumbuh di Kota Batu tiap tahunnya. Hal ini menunjukkan bahwa Kota Batu memiliki potensi yang tinggi terhadap pengembangan UMKM, salah satunya di Kecamatan Bumiaji. Hal ini didukung dengan adanya kelompok sadar wisata (Pokdarwis) yang dibentuk oleh masyarakat sekitar untuk berpartisipasi dalam mengembangkan UMKM di salah satu desa, yaitu Desa Tulungrejo.

Banyaknya UMKM di Kota Batu menimbulkan kompetisi antar usaha, khususnya industri pengolahan makanan dan minuman khas Kota Batu, salah satunya keripik buah. Berdasarkan hasil *assessment* yang dilakukan oleh Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian, dan Perdagangan (Dinas Koperindag) 87,82% usaha mikro yang mengalami permasalahan merupakan sektor industri pengolahan baik makanan, minuman, dan kerajinan. Permasalahan yang sering ditemui adalah pemasaran, sehingga pemasaran merupakan masalah utama bagi setiap UMKM. Menurut Wati *et al* (2014), hal yang serupa terjadi di industri pengolah apel bahwa terdapat beberapa kendala yang dihadapi, yaitu: (1) kurangnya standarisasi produk yang dihasilkan; (2) keterbatasan akses pasar; (3) pengetahuan bisnis dan strategi pemasaran yang masih lemah; (4) keterbatasan akses modal; dan (5) terbatasnya kemitraan dengan lembaga lain. Keadaan tersebut menuntut pelaku usaha mikro untuk melakukan inovasi sehingga mampu menghadapi persaingan pasar.

Kendala yang dihadapi pelaku UMKM di agroindustri keripik buah yaitu banyaknya UMKM berbasis keripik buah di Kecamatan Bumiaji, sehingga segmentasi pasar dan sasaran konsumen yang sama dapat menimbulkan persaingan antar UMKM. Selain itu permintaan yang tinggi hanya di waktu tertentu, seperti akhir tahun atau liburan dapat menimbulkan permintaan yang tidak menentu sehingga mempengaruhi pola produksi. Solusi yang dapat dilakukan untuk keluar dari permasalahan tersebut salah satunya dengan meningkatkan daya saing. Salah satu produsen keripik buah yang memiliki potensi tersebut yaitu UMKM Keripik Buah Bali (Batu Asli). UMKM ini memproduksi keripik buah dengan bahan baku

berkualitas, sehingga keripik yang dihasilkan renyah dengan harga yang cukup tinggi. Namun, terjadi persaingan harga di agroindustri keripik buah yang berdampak pada penjualan produk keripik buah Bali (Batu Asli).

Adanya potensi tersebut, perlu dilakukan pengukuran kinerja UMKM Keripik Buah Bali (Batu Asli) sehingga dapat diketahui evaluasi dari kinerja UMKM. Pada penyusunan strategi dibutuhkan kontribusi dari produk UD. Ramayana Agro Mandiri dan produk UMKM Vigour sebagai pesaing. Hal ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana penilaian produk UMKM Keripik Buah Bali (Batu Asli) terhadap dua produk UMKM tersebut berdasarkan faktor kompetisi di yang mempengaruhi agroindustri keripik buah. Berdasarkan uraian tersebut maka permasalahan dirumuskan dalam bentuk pertanyaan berikut:

1. Faktor-faktor apa saja yang dijadikan kompetisi dalam agroindustri keripik buah di Kota Batu?
2. Bagaimana pengukuran kinerja UMKM Keripik Buah Bali (Batu Asli) ?
3. Bagaimana strategi pengembangan yang tepat untuk UMKM Keripik Buah Bali (Batu Asli) ?

1.3 Batasan Masalah

Ruang lingkup pada penelitian dibatasi dengan batasan masalah untuk menghindari kesalahpahaman dalam menaksirkan atau menginterpretasikan hasil penelitian. Batasan masalah dalam penelitian ini adalah :

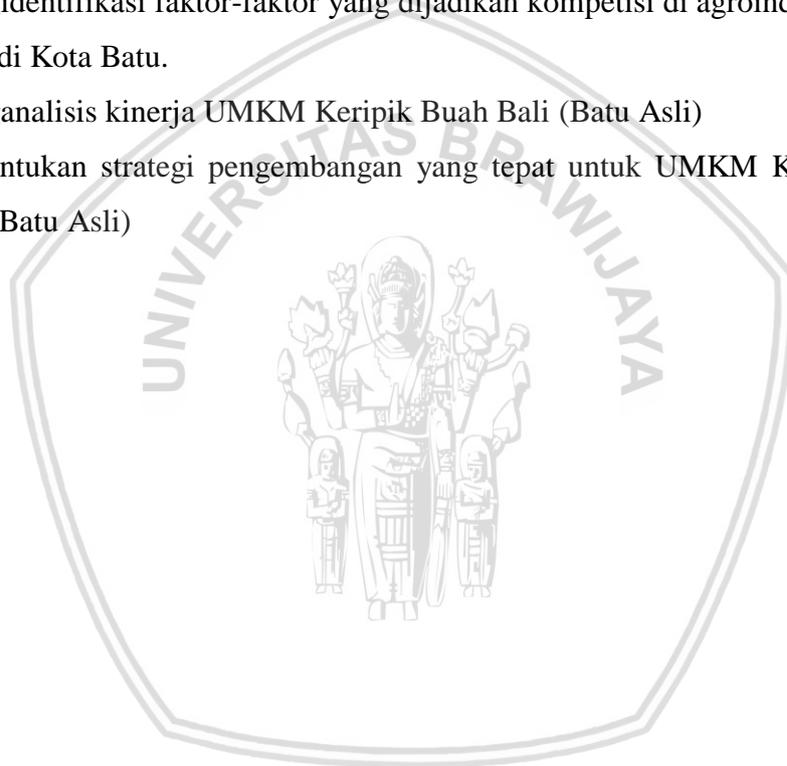
1. Penelitian hanya dilakukan di UMKM Keripik Buah Bali, di Desa Tulungrejo, Kecamatan Bumiaji, Kota Batu. Produk UD. Ramayana Agro Mandiri dan produk UMKM Vigour digunakan sebagai pesaing dalam alat analisis kanvas strategi.
2. Responden yang digunakan untuk agroindustri keripik buah dibagi menjadi tiga bagian, yaitu : (1) konsumen keripik buah di Kota Batu dan (2) produsen dan pedagang keripik buah di Kota Batu; serta (3) pemilik dan karyawan di UMKM Keripik Buah Bali (Batu Asli)
3. Terdapat empat analisis perspektif dalam analisis *Balanced Scorecard*, yaitu : (1) perspektif keuangan; (2) perspektif pelanggan; (3) perspektif bisnis internal; dan (4) perspektif perkembangan dan pembelajaran.

4. Penelitian ini terbatas pada perumusan *Blue Ocean Strategy* (BOS) dan tidak mengkaji pada eksekusi strategi yang dirumuskan. Penelitian hanya menggunakan dua alat analisis strategi *Blue Ocean Strategy*, yaitu : (1) kanvas strategi; (2) kerangka kerja 4 langkah dan skema hapuskan-kurangi-ciptakan-tingkatkan

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan penelitian yang diangkat, maka tujuan dilakukannya penelitian ini sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi faktor-faktor yang dijadikan kompetisi di agroindustri keripik buah di Kota Batu.
2. Menganalisis kinerja UMKM Keripik Buah Bali (Batu Asli)
3. Menentukan strategi pengembangan yang tepat untuk UMKM Keripik Buah Bali (Batu Asli)



II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai strategi pengembangan pada UMKM di Kota Batu dilakukan oleh Wati *et a* (2014) dengan tujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis strategi yang dilakukan dalam pengembangan industri pengolahan apel di Kota Batu. Metode penelitian yang digunakan yaitu kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Strategi pengembangan industri pengolahan apel di Kota Batu merupakan upaya yang dilakukan oleh Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian dan Perdagangan Kota Batu dalam pengembangan industri pengolahan apel di Kota Batu. Pelaksanaan strategi tersebut memberikan hasil, diantaranya terdapat beberapa produk olahan yang telah memiliki label halal dan izin dari Dinas Kesehatan serta mendapat penghargaan ISO.

Terdapat beberapa program yang kurang optimal dalam pelaksanaannya. Seperti program peningkatan kualitas dan standarisasi produk melalui pemberian fasilitas label halal dan izin dari dinas kesehatan dimana kualitas bahan baku masih belum dapat menjamin kualitas produk. Pada pelaksanaan program pendampingan teknologi masih kurang optimal karena adanya keterbatasan teknologi. Selain itu penyelenggaraan even pameran menemui kendala berupa keterbatasan tempat yang menjadi salah satu faktor penyebab kurang optimalnya program yang dilaksanakan pemerintah. Hal ini dikarenakan hanya industri tertentu yang dapat mengikuti even pameran tersebut.

Albar *et al* (2014) melakukan penelitian tentang desain strategi pengembangan UKM dengan kombinasi metode *Benchmarking* dan *Blue Ocean Strategy*. Tujuan dilakukannya penelitian ini untuk membandingkan UKM SKIA *Mini Cafe* dengan UKM lain, yaitu dengan cara *benchmarking*. Terdapat *marketing mix* yang digunakan, yaitu *people, price, product, dan promotion*. Setelah mengetahui posisi kedua UKM tersebut, maka akan terlihat kelemahan dan kekurangan dari UKM SKIA *Mini Café*, yaitu varian rasa, kesesuaian antara harga dan porsi, konsep tempat, dan promosi.

Atribut yang digunakan dalam perbandingan yaitu kecepatan pelayanan, ketersediaan variasi menu, ketersediaan fasilitas, harga penawaran, keramahan

pelayanan, kenyamanan tempat usaha, tekstur rasa, dan kesesuaian harga. Berdasarkan 8 atribut tersebut, UKM SKIA *Mini Café* masih di bawah Mr. Burger. Maka dilakukan kombinasi pendekatan antara *Benchmarking* dan *Blue Ocean Strategy*, dan didapatkan *value innovation* yang dapat meningkatkan perkembangan UKM SKIA *Mini Café*. *Value innovation* yang didapat yaitu penawaran diskon, promo menarik, sistem pesan antar, dan terdapat fasilitas *hotspot*.

Strategi pengembangan dengan metode *Blue Ocean Strategy* dan *Balanced Scorecard* dilakukan oleh Nugraha (2016) dilakukan pada UKM Cemara Food terhadap produk Kecap Cemara. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis Kinerja UMKM Cemara Food menggunakan *Balanced Scorecard* dan merancang strategi pengembangan untuk produk kecap Cemara Food menggunakan pendekatan *Blue Ocean Strategy*. Penentuan responden untuk produsen menggunakan *key informan* dan responden untuk konsumen menggunakan *quota sampling*. Jumlah responden sebanyak 40 orang, terdiri dari ibu rumah tangga sebanyak 20 orang dan pedagang makanan sebanyak 20 orang. Pada analisis *Blue Ocean Strategy* menggunakan *Strategy Canvas* dan kerangka kerja 4 langkah. Pada alat analisis *strategy canvas*, faktor-faktor yang digunakan untuk mengetahui letak kompetisi kecap cemara dibandingkan produk kecap lainnya yaitu atribut yang terdiri dari harga, rasa, desain kemasan, volume kemasan, warna kecap, kekentalan, memberi keuntungan konsumen, kesesuaian produk dengan harapan konsumen, ketersediaan produk dan membuat makanan sedap. Pengukuran sikap, pendapat, dan persepsi terhadap faktor-faktor tersebut menggunakan skala likert.

Pada analisis *Balanced Scorecard* terdapat empat perspektif untuk menganalisis kinerja UKM Cemara Food. Perspektif pelanggan menggunakan metode *Customer Satisfaction Index* terhadap 10 atribut yang digunakan dalam *strategy canvas*. Pada perspektif keuangan menggunakan parameter analisis keuntungan perusahaan dan *Return On Equity* (ROE). Pengukuran dalam perspektif bisnis terdiri dari pertumbuhan volume penjualan dan kepatuhan dalam regulasi. Indikator dalam pengukuran perspektif perkembangan dan pembelajaran adalah kompensasi karyawan dan pelatihan karyawan. Setelah mendapat hasil dari

kedua analisis tersebut, kemudian dilakukan pemetaan *Blue Ocean Strategy* dan *Balanced Scorecard*.

Rekomendasi strategi pengembangan kecap Cemara berdasarkan pendekatan *Blue Ocean Strategy* terhadap *Balanced Scorecard* berurutan sesuai prioritas terdekat yaitu : (1) melakukan kerja sama dengan distributor di luar Kabupaten Blitar untuk mempromosikan dan memasarkan kecap Cemara; (2) Memperbarui atau memodifikasi alat dan sarana produksi untuk meningkatkan efisiensi dan volume produksi perusahaan; (3) Mengolah limbah kecap menjadi produk yang memiliki nilai ekonomis sehingga dapat menjadi tambahan pendapatan perusahaan, misalnya menjadi tauco; dan (4) Melakukan inovasi pada kemasan, memperbaiki kualitas rasa, warna dan bahan baku kecap untuk meningkatkan CSI > 8% dalam 2 tahun ke depan.

Blue Ocean Strategy dan *Balanced Scorecard* juga digunakan dalam penelitian strategi peningkatan pelayanan yang dilakukan oleh Kurniasih *et al* (2017) di perusahaan yang menjalani bisnis *e-commerce*. Perpaduan metode tersebut digunakan untuk menghasilkan suatu perencanaan strategis untuk perusahaan situs belanja *online*. Pada metode *Blue Ocean Strategy* menggunakan kanvas strategi dan kerangka kerja 4 langkah. Faktor kompetisi yang digunakan yaitu harga, promosi, kualitas produk, variasi produk, pelayanan yang ramah, pelayanan yang cepat, kemudahan transaksi, garansi, dan produk lengkap. Setelah melakukan kerangka kerja 4 langkah, maka dilanjutkan dengan metode *Balanced Scorecard*. Kemudian dilakukan pemetaan BOC terhadap BSC. Hal ini dilakukan untuk menyelaraskan antara Strategi SI dan strategi bisnis. Hasil penelitian yaitu sistem informasi pelayanan diimplementasikan ke dalam *web*.

Terdapat persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan, yaitu menyusun suatu strategi. Strategi pengembangan direncanakan menggunakan *Balanced Scorecard* dan *Blue Ocean Strategy*. *Balanced Scorecard* juga digunakan dalam penelitian Nugraha (2016), dan Kurniasih *et al* (2017) untuk mengevaluasi kinerja perusahaan berdasarkan empat perspektif. Penentuan KPI (*Key Informant Performance*) setiap perspektif berbeda dengan penelitian sebelumnya, karena KPI ditentukan berdasarkan keadaan internal UMKM dan harapan pemilik. Kemudian setelah dilakukan penilaian pada masing-masing KPI,

dilakukan pembobotan menggunakan metode paired comparison untuk mendapat skor secara keseluruhan.

Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Albar *et al* (2014), Nugraha (2016), dan Kurniasih *et al* (2017), dalam mengaplikasikan *Blue Ocean Strategy* untuk merencanakan suatu strategi menggunakan alat analisis kanvas strategi dan kerangka kerja empat langkah serta skema hapuskan-kurangi-ciptakan-tingkatkan. Namun pada penelitian ini, faktor-faktor kompetisi yang digunakan dalam kanvas strategi ditentukan dari identifikasi faktor-faktor yang dijadikan kompetisi di agroindustri keripik buah. Terdapat 19 faktor yang akan dinilai oleh responden, faktor mana saja yang memang menjadi kompetisi dalam agroindustri ini. Setelah mendapatkan faktor kompetisi, kemudian disusun kanvas strategi dan dibandingkan dengan produk UMKM Keripik Buah lainnya.

2.2 Manajemen Strategi

Strategi merupakan suatu pernyataan tentang apa yang harus dilakukan oleh organisasi untuk bertindak dari satu titik referensi ke referensi yang lain. Strategi merupakan sekumpulan tindakan terintegrasi yang konsisten dengan visi jangka panjang organisasi yang memberikan nilai kepada pelanggan dengan suatu struktur biaya yang memungkinkan pencapaian keunggulan hasil berkelanjutan (Gasperz, 2006).

Menurut Mulyadi (2007), strategi digunakan untuk menyediakan *customer value* terbaik untuk mewujudkan visi perusahaan. Di masa lalu, strategi perusahaan lebih dipacu untuk menghadapi pesaing, sehingga perhatian manajemen tidak difokuskan untuk menghasilkan *value* terbaik bagi konsumen. Suatu lingkungan bisnis dengan konsumen sebagai pemegang kendali, akan membuat lingkungan tersebut menjadi kompetitif, kompleks dan bergolak. Manajemen perusahaan perlu memfokuskan strateginya ke penyediaan *value* terbaik bagi pemuasan kebutuhan konsumen. Agar tetap berjalan, perusahaan harus mampu berbeda dari pesaing. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu menghasilkan *value* terbaik bagi customers, agar produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan dipilih oleh konsumen.

David (2006) menyatakan manajemen strategis (*strategic management*) adalah seni dan ilmu untuk melakukan formulasi, implementasi, dan evaluasi

keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Tujuan manajemen strategis adalah untuk mengeksploitasi dan menciptakan peluang baru yang berbeda untuk masa mendatang (perencanaan jangka panjang) dan mencoba untuk mengoptimalkan tren sekarang untuk masa datang. Proses manajemen strategis terdiri atas tiga tahap: (1) tahap formulasi strategi adalah tahapan mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan; (2) tahap implementasi strategi mensyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah dirancang dapat dijalankan; dan (3) evaluasi strategi merupakan tahap final dalam manajemen strategis yang mencakup tiga aktivitas utama yaitu:

1. Meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini,
2. Mengukur kinerja
3. Mengambil tindakan korektif.

2.3 Agroindustri

Agroindustri berasal dari dua kata *agricultural* dan *industry*, yaitu suatu industri yang menggunakan hasil pertanian sebagai bahan baku utamanya atau suatu industri yang menghasilkan suatu produk yang digunakan sebagai sarana atau input dalam usaha pertanian. Menurut Soekartawi (2000) agroindustri dapat diartikan dalam dua hal, yaitu : (1) agroindustri adalah industri yang berbahan baku utama dari produk pertanian, menekankan pada *food processing management* dalam suatu perusahaan produk olahan dengan bahan baku produk pertanian dan (2) agroindustri sebagai suatu tahapan pembangunan sebagai kelanjutan dari pembangunan pertanian. Berdasarkan kerangka pembangunan pertanian, agroindustri adalah penggerak utama perkembangan sektor pertanian. Di masa yang akan datang sektor pertanian merupakan sektor andalan dalam pembangunan nasional sehingga peranan agroindustri akan semakin besar. Maka dari itu, dalam upaya mewujudkan sektor pertanian yang tangguh, maju dan efisien, harus ditunjang melalui pengembangan agroindustri.

Pengembangan agroindustri harus disesuaikan dengan karakteristik dan permasalahan agroindustri yang ada. Secara umum permasalahan yang dihadapi dalam pengembangan agroindustri adalah: (1) sifat produk pertanian yang mudah rusak, sehingga diperlukan teknologi pengemasan dan transportasi yang mampu mengatasi masalah tersebut; (2) sebagian besar produk pertanian bersifat musiman dan sangat dipengaruhi oleh kondisi iklim sehingga aspek kontinuitas produksi agroindustri menjadi tidak terjamin; (3) kualitas produk pertanian dan agroindustri yang dihasilkan pada umumnya masih rendah sehingga mengalami kesulitan dalam persaingan pasar baik di dalam negeri maupun di pasar internasional; dan (4) sebagian besar industri berskala kecil dengan teknologi yang rendah.

2.3.1 Karakteristik Agroindustri

Sebelum melakukan strategi pengembangan agroindustri, perlu mengetahui karakteristik agroindustri. Karakteristik agroindustri yang menonjol adalah adanya ketergantungan antar elemen-elemen agroindustri, yaitu pengadaan bahan baku, pengolahan, dan pemasaran produk. Menurut Udayana (2011) agroindustri merupakan suatu sistem yang terdiri dari empat keterkaitan, yaitu :

1. Keterkaitan mata rantai produksi, yaitu keterkaitan antara tahapan-tahapan operasional mulai dari arus bahan baku pertanian hingga ke proses produksi dan ke konsumen.
2. Keterkaitan kebijaksanaan makro mikro, yaitu keterkaitan pengaruh kebijakan makro pemerintah terhadap kinerja agroindustri. Keterkaitan kelembagaan, adalah hubungan antar berbagai jenis organisasi yang beroperasi dan berinteraksi dengan mata rantai produksi agroindustri.
3. Keterkaitan internasional, adalah ketergantungan antara pasar nasional dan pasar internasional
4. Pengelolaan agroindustri memakai bahan baku yang berasal dari pertanian dengan tiga karakteristik, yaitu musiman (*seasonality*), mudah rusak (*perishability*), dan beragam (*variability*).
5. Biaya bahan baku merupakan komponen terbesar dalam agroindustri, maka kedatangan bahan baku sangat menentukan operasi agroindustri.

Ketidakpastian produksi pertanian dapat menyebabkan ketidakstabilan harga bahan baku yang dapat mempengaruhi keuangan.

6. Tingginya pengaruh pemerintah terhadap produk agroindustri, yang merupakan kebutuhan atau komoditas penting bagi suatu negara.

Produk agroindustri yang diproduksi oleh luar negeri dapat mempengaruhi agroindustri lokal ke pasar internasional, sebagai pasar alternatif untuk bahan baku. Fluktuasi harga komoditas yang tinggi di pasar internasional memperbesar ketidakpastian finansial.

2.3.2 Strategi Pengembangan Agroindustri

Strategi untuk meningkatkan kemajuan industri Indonesia dengan dua cara, yaitu: (1) efisiensi dalam proses produksi dan (2) memprioritaskan pada pengembangan agroindustri yang berbasis pada sumber daya lokal, terintegrasi dan bersinergi. Apabila agroindustri dibangun berbasis sumber daya lokal, maka dalam era globalisasi prospeknya sangat cerah, sehingga dimungkinkan akan menjadi sistem unggulan dengan alasan bahwa:

1. Kenyataan menunjukkan, di pasar Internasional hanya industri yang berbasis sumber daya lokal yang mempunyai keunggulan komparatif dan mempunyai kontribusi terhadap ekspor terbesar, dengan demikian pengembangan agroindustri di Indonesia akan menjamin perdagangan yang lebih kompetitif.
2. Kegiatan agroindustri mempunyai keterkaitan ke depan dan ke belakang yang sangat besar (*Backward* dan *forward linkages*).
3. Besarnya keterkaitan ke depan dan ke belakang bagi kegiatan agroindustri, sehingga apabila dihitung berdasarkan *impact multiplier* secara langsung dan tidak langsung terhadap perekonomian diprediksi akan sangat besar
4. Produk agroindustri umumnya mempunyai elastisitas yang tinggi, sehingga makin tinggi pendapatan seseorang makin terbuka pasar bagi produk agroindustri
5. Kegiatan agroindustri umumnya menggunakan input yang bersifat renewable, sehingga pengembangan agroindustri tidak hanya memberikan nilai tambah, tetapi juga dapat menghindari pengurangan sumber daya sehingga lebih menjamin sustainability

6. Teknologi agroindustri sangat fleksibel, sehingga dapat dikembangkan dalam padat modal dan padat karya, mulai dari manajemen sederhana sampai modern, dari skala kecil sampai besar, sehingga Indonesia yang penduduknya padat berpeluang dilakukan pengembangan agroindustri dari berbagai segmen usaha.

2.4 *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard terdiri atas dua kata, yaitu *balanced* yang berarti seimbang dan *scorecard* yang berarti kartu skor. *Scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang atau suatu kelompok, sekaligus untuk mencatat rencana skor yang hendak diwujudkan. Pengertian *balanced* yaitu kinerja seseorang atau kelompok tertentu akan diukur secara berimbang. Berimbang di sini diartikan antara sisi internal dan eksternal perusahaan, dan berimbang pula antara perspektif keuangan dan non keuangan (Umar, 2003)

Gasperz (2006) menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan suatu konsep manajemen yang membantu menerjemahkan strategi ke dalam tindakan. *Balanced Scorecard* lebih dari suatu sistem pengukuran operasional atau taktis. Perusahaan-perusahaan yang inovatif menggunakan metode ini sebagai suatu sistem manajemen strategis yang mengelola strategi perusahaan sepanjang waktu. Perusahaan-perusahaan inovatif tersebut menggunakan fokus pengukuran *Balanced Scorecard* untuk melaksanakan proses-proses manajemen kritis, sebagai berikut :

1. Mengklarifikasi dan menerjemahkan visi dan strategi perusahaan.
2. Berkomunikasi dan mengaitkan tujuan-tujuan strategis dengan ukuran-ukuran kinerja.
3. Merencanakan, menetapkan target, dan menyelaraskan inisiatif-inisiatif (program-program) strategis.
4. Mengembangkan umpan-balik dan pembelajaran strategis untuk peningkatan terus-menerus di masa yang akan datang.

Mulyadi (2007) berpendapat bahwa *Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan luar biasa secara

berkesinambungan (*sustainable outstanding financial performance*). Oleh karena itu, pemanfaatan *Balanced Scorecard* dalam pengelolaan menjanjikan peningkatan signifikan kemampuan perusahaan dalam menciptakan kekayaan.

Berdasarkan pendapat mengenai *Balanced Scorecard*, Syariati *et al* (2009) menyimpulkan bahwa alat analisis ini merupakan sebuah alat ukur kinerja perusahaan yang :

1. Terdiri dari perspektif finansial dan non finansial
2. Diturunkan dari strategi dan visi perusahaan
3. Terdiri dari sasaran jangka pendek dan jangka panjang
4. Terdiri dari indikator-indikator masa lalu dan masa depan
5. Terdiri dari perspektif kinerja internal dan eksternal

2.4.1 Proses Penyusunan *Balanced Scorecard*

Terdapat hal-hal yang harus diperhatikan dalam proses penyusunan *Balanced Scorecard* yaitu diperlukan komitmen dari seluruh anggota organisasi, waktu yang cukup dari tahap pengenalan hingga tahap penerapan *Balanced Scorecard*, serta tenaga ahli dan biaya. Kesemua ini diperlukan agar didapat hasil yang memuaskan dan dapat mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan. Untuk itu perusahaan harus mengikuti rencana yang sistematis dalam penyusunan *Balanced Scorecard*. Menurut Niven (2002) berikut tahapan-tahapan yang ada dalam proses penyusunan *Balanced Scorecard* :

1. Fase Perencanaan (*Planning Phase*)

Sebelum memulai membangun sistem *Balanced Scorecard*, perusahaan harus meletakkan dasar-dasar yang diperlukan untuk sistem tersebut. Secara ringkas, tahap perencanaan ini dibagi lagi menjadi 6 langkah, yaitu:

a. *Step 1: Develop objectives for your Balanced Scorecard.*

Langkah pertama ini perusahaan akan membahas tentang pengembangan objektivitas untuk pembentukan sistem *Balanced Scorecard*

b. *Step 2: Determine the appropriate organizational unit.*

Perusahaan harus menetapkan unit mana yang memerlukan *Balanced Scorecard*, dan unit mana yang tidak memerlukannya. Umumnya yang memerlukan merupakan unit usaha yang memiliki pelanggan, saluran distribusi, fasilitas produksi dan tolok ukur yang terpisah.

c. *Step 3: Gain executive sponsorship.*

Mencari dukungan dari para eksekutif perusahaan sebagai usaha untuk mengetahui dokumen internal perusahaan yang menggambarkan visi, misi, dan strategi perusahaan

d. *Step 4: Build your Balanced Scorecard team.*

Bangun tim yang akan membangun sistem *Balanced Scorecard* yang baru.

e. *Step 5: Formulate your project plan.*

Formulasikan rencana proyek dalam rangka membangun sistem pengukuran kinerja yang baru berbasis *Balanced Scorecard*.

f. *Step 6: Develop a communication plan for your Balanced Scorecard.*

Mengembangkan rencana komunikasi untuk pembangunan sistem *Balanced Scorecard*. Tahapan ini harus berhasil dijalankan antara 4 – 6 minggu. Maka dari itu dituntut kerja sama tim yang solid agar tahapan ini bisa diselesaikan dengan baik.

2. Tahap Pengembangan (*Development Phase*)

Tahap pengembangan adalah tahap kedua dari pembentukan sistem *Balanced Scorecard*. Pada tahap ini Niven (2002) membaginya dalam 7 langkah, yaitu:

a. *Step 1: Gather and distribute background material.*

Balanced Scorecard adalah alat yang mendeskripsikan strategi. Pada tahap ini, tim perusahaan bisa mengakses secara luas tentang material dasar dari visi, misi, strategi, posisi kompetitif, dan kompetensi inti para pekerja. Perusahaan bisa menggunakan sumber data internal seperti strategi dan grup marketing untuk membantu proses pada langkah pertama ini.

b. *Step 2: Develop or confirm mission, values, vision, and strategy.*

Berdasarkan informasi yang didapat dari langkah pertama, perusahaan harus bisa menghasilkan konsensus tentang misi, nilai, visi, dan strategi perusahaan.

c. *Step 3: Conduct executive interviews.*

Pentingnya keikutsertaan manajer eksekutif dalam proses ini. Selama interview berlangsung dengan manajemen senior, tim akan mengumpulkan feedback yang berisis posisi kompetitif perusahaan, kunci sukses

perusahaan untuk masa depan, dan kemungkinan penerapan pengukuran menggunakan *Balanced Scorecard* dalam perusahaan.

d. *Step 4: Develop objectives and measures in each of the Balanced Scorecard perspectives.*

Mengembangkan objektivitas dan pengukuran di setiap perspektif *Balanced Scorecard* yang terdiri dari 4 perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses internal bisnis, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan. Tim penyusunan *Balanced Scorecard* perusahaan akan menetapkan perspektif *Balanced Scorecard* mana yang perlu diterapkan oleh perusahaan. Juga mengembangkan objektivitas dan pengukuran untuk setiap perspektif berdasarkan terjemahan dari strategi perusahaan. Langkah ini terbagi lagi menjadi beberapa tahap yaitu: – Pemilihan perspektif yang tepat – Identifikasi objek – Pengembangan teknik pengukuran – Menghaluskan pengukuran berdasarkan kriteria kunci – Menetapkan kepemilikan sebagai hasil – Menetapkan data-data yang diperlukan

1) *Step 4 (a): Executive workshop*

Menampung dan menggabungkan semua rekomendaasi dari grup eksekutif perusahaan. Pada tahap ini, masing-masing akan saling melontarkan ide-ide yang bertujuan pada kesepakatan bersama. Setelah itu mendefinisikan faktor-faktor keberhasilan untuk merancang *Balanced Scorecard* pada tahap awal yang berisi ukuran operasional untuk tujuan strategi.

2) *Step 4 (b): Gather employee feedback*

Tentunya perusahaan mengharapkan *Balanced Scorecard* menyediakan informasi yang membuat para pekerja bisa menentukan bagaimana kegiatan mereka sehari-hari agar bisa berhubungan langsung dengan perencanaan strategi perusahaan. Oleh karena itu, penting adanya pengumpulan suara dari manajer dan para pekerja untuk demi kelancaran proses pembuatan *Balanced Scorecard*.

e. *Step 5: Develop cause-and-effect linkages.*

Balanced Scorecard yang baik harus bisa menjelaskan dan mengembangkan strategi lewat rangkaian dari hubungan sebab – akibat di antara pengukuran yang telah dipilih.

1) *Step 5 (a): Executive workshop*

Workshop kedua ini para manajer senior, menengah, dan bawahan diberi kesempatan untuk mendapatkan visi perusahaan, pernyataan strategi dan *Balanced Scorecard* tentatif. Peserta yang bekerja dalam kelompok ini, diharuskan memberi usulan mengenai tolok ukur, mengaitkan tolok ukur dengan program yang sedang dijalankan dan menyusun rencana implementasi pada akhir *workshop* ini.

f. *Step 6: Establish targets for your measure*

Tanpa target dari setiap pengukuran, perusahaan tidak akan mengetahui apakah telah terjadi peningkatan usaha dan apakah perusahaan telah mencapai hasil yang diinginkan. Adanya target memberi artian untuk mengukur hasil dengan cara menghasilkan suatu poin perbandingan. Bagaimanapun, penetapan target ini mungkin akan menjadi aspek yang paling menantang dalam implementasi *Balanced Scorecard*. Banyak perusahaan yang hanya memberikan sedikit praktek dan teknik dalam pendirian target performa ini.

1) *Step 6 (a): Executive workshop*

Manajer senior kembali bergabung mengadakan pertemuan untuk menentukan kata sepakat mengenai visi, misi, dan tolok ukur yang dikembangkan pada dua *workshop* sebelumnya. Hal ini bertujuan untuk mengembangkan perluasan target-target untuk setiap tolok ukur dalam *Balanced Scorecard* dan untuk mengidentifikasi berbagai program awal yang mungkin dibutuhkan dalam mencapai target-target tersebut. Manajer senior haruslah sepakat mengenai program implementasi, termasuk komunikasi *Balanced Scorecard* kepada seluruh karyawan, mengintegrasikan *Balanced Scorecard* sebagai filosofi manajemen, serta mendukung pengimplementasian *Balanced Scorecard* dalam perusahaan.

- g. *Step 7: Develop the ongoing Balanced Scorecard implementation plan.* Pembentukan tim baru guna mengembangkan rencana *Balanced Scorecard*. Termasuk di dalamnya mengaitkan tolok ukur dengan database dan sistem informasi yang mengomunikasikan *Balanced Scorecard* ke seluruh organisasi. Hasil dari proses ini adalah terbentuknya sistem informasi eksekutif baru yang menghubungkan tolok ukur operasional lokal yang dapat dikembangkan secara spesifik.

2.4.2 Perspektif *Balanced Scorecard*

Terdapat empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yang dikaitkan dengan visi dan strategi organisasi, yaitu: (1) perspektif finansial (*shareholders*-pemegang saham), (2) perspektif pelanggan (*customers*), (3) perspektif proses bisnis internal (*internal-business-process*), (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, manajemen, dan organisasi (*learning and growth*).

1. Perspektif keuangan

Keuangan merupakan hal yang sangat penting dalam memberikan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Secara garis besar pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: *growth*, *sustain*, dan *harvest*. Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula (Kaplan dan Norton 1996).

2. Perspektif pelanggan

Menurut Budiarti (2007), dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*, manajemen perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran. Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama tersebut terdiri atas kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan, dan pangsa pasar di segmen sasaran.

3. Perspektif bisnis internal

Menurut Luis dan Biromo (2007), proses bisnis internal adalah aktivitas yang ada dalam bisnis perusahaan secara internal yang kerap disebut dengan rantai nilai (*Value Chain*). Perusahaan yang menghasilkan barang maupun jasa, pada umumnya rantai nilai terdiri dari pengembangan produk baru, produksi, penjualan dan marketing, distribusi (*product delivery*), layanan purna jual (*after sales service*), serta keamanan dan kesehatan lingkungan (*environment safety and health*).

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Menurut Budiarti (2007) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan mengidentifikasi infra struktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan adalah manusia, sistem, dan prosedur perusahaan. Agar mencapai tujuan perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal, maka perusahaan harus melakukan investasi dengan memberikan pelatihan kepada karyawannya meningkatkan teknologi dan sistem informasi, serta menyelaraskan berbagai prosedur dan kegiatan operasional perusahaan yang merupakan sumber utama perspektif pembelajaran dan pertumbuhan,

2.4.3 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Mulyadi (2007) menyatakan *Balanced Scorecard* memiliki keunggulan di dua aspek yakni, meningkatkan secara signifikan kualitas perencanaan, dan meningkatkan kualitas pengolahan kinerja personel. *Balanced Scorecard* dapat meningkatkan kualitas perencanaan dengan menjadikan perencanaan yang bersifat strategis yang terdiri dari tiga tahap terpisah yang terpadu yakni:

1. Sistem perumusan strategi, berfungsi sebagai alat *trend watching*, SWOT, *analysis*, *envisioning* dan pemilihan strategi.
2. Sistem perencanaan strategis, berfungsi sebagai alat penerjemah misi, visi, keyakinan dasar dan strategi ke dalam sasaran dan inisiatif strategis yang komprehensif, koheren, berimbang dan terukur.
3. Sistem penyusunan program, merupakan alat penjabaran inisiatif strategis ke dalam program.

2.5 Blue Ocean Strategy

Blue Ocean Strategy merupakan salah satu strategi yang diterapkan untuk menciptakan ruang pasar yang belum ditemukan dan belum ada persaingan. Pasar dapat diciptakan jika mampu menerapkan inovasi nilai, dimana melalui hal ini perusahaan dapat menciptakan sesuatu yang baru dan diterima oleh konsumen. *Blue Ocean Strategy* muncul karena terdapat samudera merah yang terjadi di industri. Batasan-batasan industri dalam samudera merah, telah didefinisikan dan diterima, serta aturan-aturan persaingan sudah diketahui.

Perusahaan berusaha mengalahkan lawan mereka demi mendapatkan pangsa permintaan yang lebih besar. Ketika ruang pasar semakin sesak, prospek akan laba dan pertumbuhan pun berkurang. Produk menjadi komoditas dan suasana kompetisi pun sangat ketat mengubah samudera merah menjadi “samudera penuh darah”. Inti dari strategi bisnis dalam samudera merah adalah bagaimana bersaing dengan tangkas di samudera merah, yang dimulai dari menganalisis struktur ekonomi yang mendasari sebuah industri, memilih antara posisi biaya rendah atau diferensiasi atau fokus yang strategis, hingga melakukan perbandingan dengan pesaing (*benchmarking*) dalam kompetisi. (Kim dan Mauborgne, 2015).

2.5.1 Inovasi Nilai

Kim dan Mauborgne (2015) menjelaskan bahwa inovasi nilai merupakan batu-pijak dari strategi *Blue Ocean Strategy*. Disebut inovasi nilai karena merupakan pengalihan dari berfokus pada memenangkan kompetisi, menjadi berfokus pada menjadikan kompetisi tersebut tidak lagi relevan dengan menciptakan lompatan nilai bagi pembeli dan perusahaan sendiri. Berdasarkan hal tersebut, perusahaan dapat membuka ruang pasar yang baru dan tanpa pesaing. Inovasi nilai memberikan penekanan setara pada nilai dan inovasi. Nilai tanpa inovasi cenderung berfokus pada penciptaan nilai dalam skala besar, sesuatu yang meningkatkan nilai tetapi tidak memadai untuk membuat perusahaan unggul secara menonjol di pasar. Inovasi tanpa nilai cenderung bersifat mengandalkan teknologi, pelopor pasar, atau futuristis, dan sering membidik sesuatu yang belum siap diterima dan dikonsumsi oleh pembeli.

Inovasi nilai terjadi hanya ketika perusahaan memadukan inovasi dengan utilitas (manfaat), harga, dan posisi biaya. Hal paling penting untuk memahami

suatu inovasi nilai adalah inovasi nilai menolak adanya dogma yang paling umum diterima dalam strategi berbasis kompetisi, yaitu dilema pertukaran (*trade-off*) antara nilai atau biaya. Secara umum, diyakini bahwa perusahaan hanya bisa menerapkan strategi antara menciptakan nilai lebih tinggi bagi pelanggan dengan biaya tinggi atau menciptakan nilai lumayan dengan biaya rendah. Hal ini menunjukkan bahwa strategi dilihat sebagai upaya dalam membuat pilihan antara strategi diferensiasi atau strategi biaya rendah. Sebaliknya, dalam inovasi nilai, perusahaan yang berusaha menciptakan *Blue Ocean Strategy* mengejar diferensiasi dan biaya rendah secara bersamaan

2.5.2 8 Kunci Utama dalam *Blue Ocean Strategy*

Terdapat beberapa pertanyaan yang terlintas oleh pelaku usaha mengenai strategi ini terbentuk, kemudian bagaimana cara agar strategi ini dapat diaplikasikan dengan efektif, dan beberapa pertanyaan lainnya untuk memahami strategi ini. Berikut 8 kunci utama dalam *Blue Ocean Strategy* :

1. Berdasarkan Data

Blue Ocean Strategy didasarkan pada studi selama satu dekade lebih dari 150 gerakan strategis yang menjangkau lebih banyak dari 30 industri lebih dari 100 tahun. Industri tersebut terdiri dari hotel, bioskop, ritel, penerbangan, energi, komputer, penyiaran, dan konstruksi ke mobil dan baja. Peneliti tidak hanya menganalisis bisnis yang menciptakan samudra biru tetapi juga pesaing bisnis yang kurang sukses. Peneliti mencari konvergensi di antara kelompok menciptakan samudra biru dan kurang berhasil pemain yang tertangkap di samudra merah dan juga mencari perbedaan di kedua kelompok ini. Berdasarkan hasil tersebut, peneliti mencoba menemukan faktor-faktor umum yang mengarah ke penciptaan samudra biru dan perbedaan-perbedaan utama memisahkan para pemenang dari orang yang selamat dan yang kalah terombang-ambing di samudra merah.

2. Mengejar Diferensiasi dan Biaya Rendah

Kebijakan terdahulu menyatakan bahwa perusahaan dapat menciptakan nilai yang lebih besar untuk pelanggan dengan biaya lebih tinggi atau menciptakan nilai wajar dengan biaya lebih rendah. Strategi ini dilihat sebagai pilihan antara diferensiasi dan biaya rendah. Sebaliknya, *Blue Ocean*

Strategy berusaha untuk mematahkan nilai-biaya *trade off* dengan menghilangkan dan mengurangi faktor-faktor bersaing suatu industri serta meningkatkan dan menciptakan faktor-faktor industri tidak pernah ditawarkan, inilah yang disebut inovasi nilai.

Inovasi nilai berbeda secara mencolok dari pendekatan strategis kompetitif yang membutuhkan struktur industri seperti yang diberikan dan berusaha untuk membangun sebuah posisi dipertahankan dalam industri yang ada memesan. Melalui inovasi nilai perusahaan dapat mengidentifikasi apa yang biasanya dihargai pembeli melintasi batas-batas konvensional persaingan dan merekonstruksi faktor kunci di seluruh pasar batas-batas, sehingga mencapai kedua diferensiasi dan biaya rendah dan menciptakan lompatan nilai untuk keduanya pembeli dan perusahaan.

3. Menciptakan Ruang Pasar yang Tidak Terbantahkan

Blue Ocean Strategy bertujuan untuk membuat kompetisi tidak relevan dengan merekonstruksi batas-batas industri. Pendekatan strategis terdahulu mendorong perusahaan untuk mendefinisikan industri mereka sama dan fokus menjadi yang terbaik di dalamnya, sedangkan *Blue Ocean Strategy* meminta perusahaan untuk keluar dari batas-batas yang diterima dan menentukan bagaimana mereka bersaing. Dari pada melihat ke dalam batasan-batasan, para manajer perlu melihat secara sistematis untuk menciptakan warna biru lautan atau ruang pasar baru yang tidak terbantahkan baru permintaan dan pertumbuhan yang menguntungkan tinggi.

4. Pemberdayaan melalui alat dan kerangka kerja

Blue Ocean Strategy menawarkan alat sistematis dan kerangka kerja untuk melepaskan diri dari persaingan dan menciptakan samudra biru dari ruang pasar yang tidak terbantahkan. Bidang strategi, secara dominan berfokus pada cara berkompetisi di pasar yang mapan, menciptakan gudang alat analitik dan kerangka kerja untuk mencapai hal ini dengan terampil. *Blue Ocean Strategy* dibangun pada pola strategis umum untuk keberhasilan penciptaan samudra biru. Pola-pola ini telah memungkinkan untuk mengembangkan analitik sebagai dasar kerangka kerja, alat dan metodologi secara sistematis menghubungkan inovasi dengan nilai dan merekonstruksi

batas-batas industri. Visual dan kerangka kerja dan alat yang dapat ditindaklanjuti seperti kanvas strategi, empat kerangka tindakan dan enam jalan membentuk fondasi analitik dari samudra biru proses penciptaan, membawa struktur pada apa yang ada secara historis menjadi masalah tidak terstruktur di strategi.

5. Terdiri dari proses selangkah demi selangkah

Berdasarkan penilaian di industri, untuk menjelajahi enam jalur ke pasar baru ruang dan memahami cara mengonversi nonkonsumen menjadi pelanggan, *Blue Ocean Strategy* memberikan proses empat langkah yang jelas untuk melepaskan diri dari kompetisi dan menciptakan samudra biru dengan pertumbuhan menguntungkan yang kuat. Proses empat langkah dirancang di sekitar konsep dari alat analisis strategi samudra biru dan proses yang adil. Alat tersebut dibangun berdasarkan praktik strategi yang dilakukan di lapangan dengan banyak perusahaan selama dua dekade terakhir. Ini memungkinkan manajer dan tim mereka untuk mengembangkan ketelitian dan strategi konkret saat menangkap gambaran besar.

6. Memaksimalkan keuntungan disaat meminimalisir resiko

Blue Ocean Strategy merupakan strategi yang memaksimalkan peluang dan meminimalkan risiko. Strategi ini menyediakan mekanisme yang kuat untuk mengurangi risiko dan meningkatkan peluang sukses. Sebuah kerangka utama yang digunakan yaitu *Blue Ocean Idea Index*. *The Blue Ocean Idea Index* memungkinkan peneliti untuk menguji kelayakan komersial dari ide samudra biru dan menunjukkan cara menyaring ide sehingga dapat memaksimalkan keuntungan sambil meminimalkan risiko penurunan.

7. Membangun eksekusi dalam strategi

Proses dan alat *Blue Ocean Strategy* adalah inklusif, mudah dimengerti dan berkomunikasi, dan visual - semua yang membuat proses nonintimidasi dan jalur yang efektif untuk membangun eksekusi ke dalam strategi dan kebijaksanaan kolektif perusahaan. Sama pentingnya, *Blue Ocean Strategy* adalah strategi yang secara tegas bergabung dengan analitik dengan dimensi manusia organisasi dan tidak memisahkan strategi formulasi dari eksekusi. Walaupun ini keputusan mungkin menjadi ciri dari sebagian besar

perusahaan praktik, penelitian kami menunjukkan itu juga merupakan ciri dari implementasi lambat dan dipertanyakan dan tindak lanjut mekanik terbaik. Sebaliknya, *Blue Ocean Strategy* membangun eksekusi ke dalam strategi dari mulai melalui praktek proses yang adil di membuat dan meluncurkan strategi.

8. Menunjukkan cara membuat hasil “win-win”

Blue Ocean Strategy menunjukkan bagaimana menyelaraskan tiga proposisi strategi - nilai, laba, dan orang - untuk memastikan organisasi sejajar dengan strategi baru dan menciptakan kemenangan bagi pembeli, perusahaan, dan untuk karyawan dan pemangku kepentingan. Cara agar strategi menjadi sukses dan berkelanjutan yaitu organisasi harus mengembangkan penawaran yang menarik pembeli; itu harus menciptakan model bisnis yang memungkinkan perusahaan untuk menghasilkan laba yang rapi; dan itu harus memotivasi orang yang bekerja untuk atau dengan perusahaan untuk melaksanakan strategi. Perataan ketiganya proposisi yang diajukan oleh *Blue Ocean Strategy* memastikan bahwa organisasi mengambil tindakan menyeluruh pendekatan untuk perumusan dan pelaksanaan strategi. Bersama-sama, ketiga proposisi itu memberikan sebuah mengatur kerangka kerja untuk menciptakan kemenangan strategi yang akan menguntungkan pembeli, perusahaan, seperti serta pemangku kepentingan internal dan eksternal.

2.5.3 Kurva Strategi

Menurut Kim dan Mauborgne (2005), kanvas strategi adalah kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun strategi *Blue Ocean Strategy* yang baik. Fungsi dari kanvas strategi adalah untuk merangkum situasi terkini sebuah industri, memahami dimana kompetisi sedang tercurah, memahami faktor-faktor yang dijadikan ajang kompetisi dalam produk atau jasa, serta memahami apa yang didapatkan konsumen dari penawaran kompetitif yang ada di pasar. Kanvas strategi menghasilkan tiga hal, yaitu:

1. Menunjukkan profil strategis suatu industri dengan menggambarkan secara jelas faktor-faktor (dan faktor-faktor yang mungkin di masa depan) yang mempengaruhi kompetisi diantara sesama pemain industri.

2. Menunjukkan profil strategis dari kompetitor mutakhir dan potensial, mengidentifikasi faktor-faktor itu yang menjadi ajang investasi bagi mereka secara strategis.
3. Menunjukkan profil strategis perusahaan (kurva nilai perusahaan) yang menggambarkan bagaimana perusahaan berinvestasi pada faktor-faktor kompetisi dan bagaimana perusahaan melakukan investasi faktor-faktor tersebut di masa depan.

Penggunaan kanvas strategi melalui kurva nilainya, dapat dilihat grafis tentang profil strategis perusahaan secara umum dibandingkan dengan perusahaan yang lain. Perusahaan yang cenderung tidak menerapkan *blue ocean strategy* atau mempunyai visi untuk memenangkan persaingan di dalam industri, akan mengikuti profil strategi diferensiasi (*differentiation*) atau strategi biaya rendah (*leadership cost*). Hal ini terjadi saat perusahaan dalam kondisi persaingan bisnis yang bersifat samudera merah, maka perusahaan tersebut akan dihadapkan pada dilema *trade-off* pengambilan keputusan tentang penerapan strategi yang akan digunakan, yakni apakah akan menerapkan strategi diferensiasi ataukah biaya rendah.

Membaca kurva nilai pada kanvas strategi dapat memperlihatkan faktor-faktor apa sajakah yang dijadikan kompetisi oleh perusahaan-perusahaan dalam industri. Hasil grafis dari kurva nilai tersebut dapat menunjukkan bahwa di dalam industri memang terdapat suasana kompetisi atau persaingan. Selain menunjukkan penggambaran grafis akan profil strategi perusahaan, kurva nilai dapat menunjukkan besar kecilnya tingkat investasi atau biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk melaksanakan strateginya, kaitannya adalah dengan melihat faktor-faktor yang dijadikan kompetisi dengan pesaing tersebut. Menurut Kim dan Mauborgne (2005) berikut definisi kurva nilai dalam kanvas strategi :

1. *Blue Ocean Strategy*

Perusahaan tersebut berada di daerah yang benar, dengan menerapkan *Blue Ocean Strategy*, yakni ketika perusahaan memenuhi tiga kriteria yang baik yang telah disebutkan di atas, yaitu: fokus, gerak menjauh (*divergensi*), dan moto utama.

2. Perusahaan yang Terperangkap dalam Samudera Merah

Perusahaan sedang terperangkap di samudera merah (*red ocean*), apabila kurva nilai suatu perusahaan bertemu dengan kurva nilai pesaingnya. Strategi yang diterapkan perusahaan cenderung berusaha memenangi kompetisi dengan bertumpu pada biaya atau kualitas.

3. Penawaran Berlebihan Tanpa Hasil Memadai

Jika kurva nilai perusahaan menunjukkan tingkat yang tinggi dalam semua faktor, maka perlu diteliti apakah pangsa pasar dan profitabilitas yang didapatkan sesuai dengan investasi yang dikeluarkan. Apabila terjadi, maka perusahaan cenderung memberikan pasokan atau penawaran yang berlebihan kepada konsumen tanpa memberikan tambahan nilai yang memadai kepada perusahaan sendiri

4. Strategi yang Tidak Koheren

Ketika kurva nilai suatu perusahaan terlihat tidak beraturan, seperti gerak zig-zag tanpa pola, dimana penawaran bisa digambarkan sebagai “rendah-tinggi-rendah-rendah-tinggi-rendah”, maka hal tersebut menandakan bahwa perusahaan tidak memiliki strategi yang koheren. Strateginya cenderung didasarkan pada berbagai substrategi yang terlepas sendiri-sendiri. Sub-sub strategi ini mungkin masuk akal dan membuat bisnis berjalan dan semua orang bekerja, tapi secara kolektif sub-sub strategi itu tidak banyak bermanfaat dalam membedakan perusahaan dari pesaing utama atau dalam membangun visi strategis yang jelas. Hal ini sering merupakan cerminan dari suatu organisasi dengan sekat-sekat divisional atau fungsional.

5. Kontradiksi Strategis

Kontradiksi strategis merupakan area dimana perusahaan memberikan penawaran tingkat tinggi pada satu faktor kompetisi, sementara mengabaikan area-area lain yang mendukung faktor tersebut.

6. Perusahaan yang Didorong secara Internal

Hal ini dapat dilihat dari jenis bahasa yang digunakan dalam faktor kompetisi. Jenis bahasa ini memberikan pengetahuan apakah sisi strategis dibangun berdasarkan perspektif “luar-ke-dalam” yang didorong oleh sisi permintaan, ataukah sebaliknya.

2.5.4 Kerangka Kerja Empat Langkah dan Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan

Ketika kanvas strategi digunakan untuk memetakan strategi di masa depan, maka ada tahapan yang harus dilalui untuk membuat kanvas strategi baru atau kurva nilai baru. Kerangka kerja empat langkah berisi tentang empat pertanyaan kunci menantang logika strategi dan model bisnis sebuah industri, antara lain:

1. Faktor-faktor apa yang harus dihapuskan dari faktor-faktor yang telah diterima begitu saja oleh industri?
2. Faktor-faktor apa yang harus dikurangi hingga di bawah standar industri?
3. Faktor-faktor apa yang harus ditingkatkan hingga di atas standar industri?
4. Faktor-faktor apa yang belum pernah ditawarkan industri sehingga harus diciptakan?

Kerangka kerja empat langkah tersebut kemudian dilengkapi dengan skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan. Skema ini mendorong perusahaan untuk tidak hanya menanyakan empat pertanyaan dalam kerangka kerja empat langkah, tetapi juga bertindak berdasarkan keempat pertanyaan tersebut untuk menciptakan suatu kurva nilai baru. Skema ini memberikan empat manfaat utama kepada perusahaan, yaitu:

1. Mendorong perusahaan untuk mengejar diferensiasi dan biaya murah secara bersamaan untuk mendobrak pertukaran nilai-biaya.
2. Mengubah perusahaan yang hanya berfokus pada upaya meningkatkan dan menciptakan, serta mengubah perusahaan yang sering memodifikasi produk dan jasa secara berlebihan (kesalahan umum dalam banyak perusahaan).
3. Skema ini dengan mudah dipahami oleh manajer di level apa pun, sehingga menciptakan tingkat keterlibatan yang tinggi dalam penerapannya.
4. Skema ini mendorong perusahaan untuk bersemangat dalam menganalisis setiap faktor industri yang menjadi ajang kompetisi, sehingga dapat ditemukan asumsi implisit secara tak sadar dalam berkompetisi.

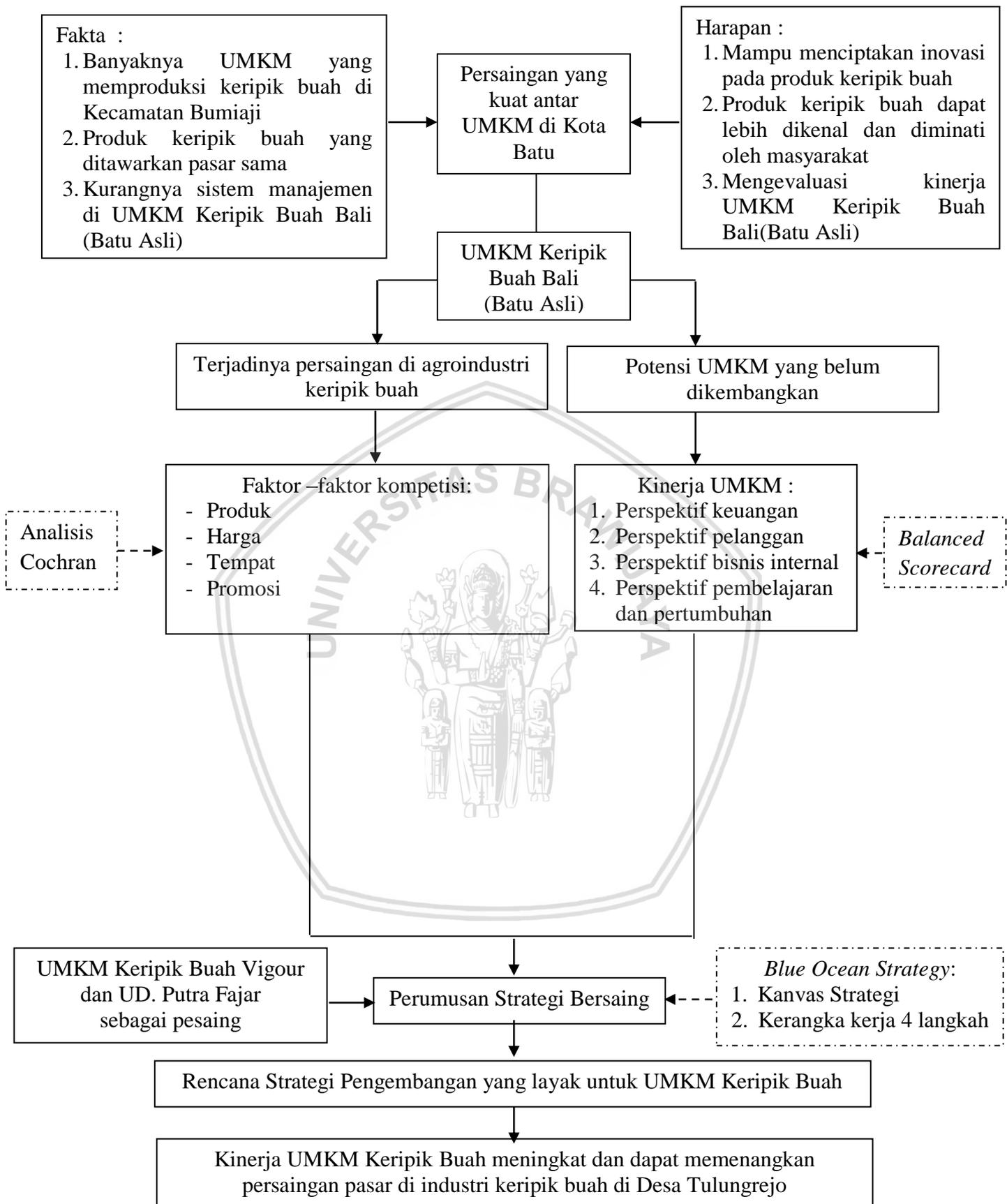
III. KERANGKA TEORITIS

3.1 Kerangka Pemikiran

Kota Batu merupakan sentra produksi apel, sehingga banyak tempat wisata petik apel dan UMKM yang mengolah apel menjadi produk lain, salah satu bentuk olahan yaitu keripik buah. Selain apel, keripik buah juga terbuat dari bahan baku nangka, nanas, dan pisang. Banyaknya produsen keripik buah di Kota Batu, menyebabkan persaingan yang ketat antar UMKM. Hal ini dikarenakan produk keripik buah yang ditawarkan memiliki variasi yang sama dengan harga yang bersaing.

Terjadinya persaingan di agroindustri keripik buah, mendorong produsen untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi persaingan pasar. Faktor tersebut merupakan atribut yang dijadikan sebagai faktor pembanding (faktor kompetisi industri) dalam agroindustri keripik buah di Kota Batu yang terdiri dari: (1) *product* (produk); (2) *price* (harga); (3) *place* (tempat); dan (4) *promotion* (promosi). UMKM Keripik Buah Bali (Batu Asli) merasakan dampak dari persaingan, penjualan yang tidak menentu dan kurangnya manajemen dalam keuangan dan produksi, mempengaruhi pola produksi keripik buah. Namun diantara persaingan tersebut UMKM ini memiliki potensi unggulan yaitu menggunakan bahan baku berkualitas sehingga keripik buah yang dihasilkan bagus. Berdasarkan kondisi tersebut, perlu dilakukannya analisis mengenai keunggulan dan kelemahan pada kinerja dan produk UMKM Keripik Buah Bali (Batu Asli). Analisis Kinerja UMKM Keripik Buah Bali dapat dilakukan dengan metode *Balanced Scorecard*.

Penyusunan strategi pengembangan menggunakan *Blue Ocean Strategy*, menggunakan dua alat analisis yaitu kanvas strategi dan Kerangka kerja 4 langkah. Kanvas strategi terdiri dari faktor yang dijadikan kompetisi di agroindustri keripik dengan membandingkan dari produk UMKM Keripik Buah Vigour dan UMKM Putra Fajar sebagai pesaing. Setelah menyusun strategi, kemudian dipetakan dengan hasil analisis dari *Balanced Scorecard*. Hasil pemetaan tersebut merupakan strategi pengembangan yang tepat bagi UMKM Keripik Buah Bali (Buah Asli) yang dapat digunakan.



Keterangan :
 —> : Alur Pemikiran
 - - -> : Alat Analisis

Gambar 1. Kerangka Pemikiran
 Sumber : Diolah Oleh Peneliti (2018)

3.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

1. Faktor-faktor kompetisi, yaitu atribut yang dijadikan sebagai faktor pembandingan (faktor kompetisi industri) di agroindustri keripik buah di Kota Batu. Faktor tersebut akan dianalisis dengan Uji Cochran untuk mengetahui atribut mana yang dipertimbangkan oleh responden. Berikut atribut yang digunakan:
 - a. Produk (*product*) (X1)
 1. Rasa : rasa pada keripik buah.
 2. Varian jenis keripik: jenis rasa yang ditawarkan produk keripik buah
 3. Ukuran produk: volume pada kemasan keripik buah.
 4. Merek : pemberian merek pada keripik buah.
 5. Bahan kemasan : bahan yang digunakan pada kemasan keripik buah.
 6. Desain kemasan : desain pada kemasan keripik buah.
 7. Ciri khas : keunikan dari produk
 8. Informasi produk : informasi yang tertera di produk keripik buah
 9. Terdaftar DEPKES : terdapat label DEPKES pada produk keripik buah
 10. Kehalalan produk : terdapat label halal
 11. Kerenyahan produk : kerenyahan produk keripik buah
 12. Kecepatan pelayanan : kecepatan pelayanan dari pihak produsen ke konsumen
 - b. Harga (*price*) (X2)
 1. Harga : nilai jual yang ditawarkan pada produk keripik buah.
 2. Potongan harga : potongan yang diberikan dari harga semula pada produk keripik buah.
 - c. Tempat (*place*) (X3)
 1. Lokasi : lokasi penjualan keripik buah.
 2. Kemudahan menjangkau : kemudahan konsumen dalam menjangkau produk keripik buah.
 - d. Promosi (*promotion*) (X4)
 1. Iklan : pemberitahuan informasi mengenai produk keripik buah kepada konsumen.

2. Promosi : penawaran produk keripik buah kepada konsumen untuk meningkatkan penjualan
2. *Balanced Scorecard* merupakan alat ukur kinerja suatu perusahaan. Terdapat empat yang digunakan sebagai ukuran untuk menilai kinerja, yaitu:
 - a. Perspektif keuangan, dilihat dari kepuasan produsen sebagai pemegang modal utama dalam suatu perusahaan.
 1. Keuntungan, yaitu pendapatan yang diterima oleh UMKM. Diperoleh dari selisih total biaya dan penerimaan dalam satuan rupiah (Rp) per bulan.
 2. *Gross Profit margin*, yaitu perbandingan antara laba bersih dengan penjualan pada produk keripik buah, dihitung dalam satuan persen (%)
 - b. Perspektif pelanggan, menjelaskan mengenai bagaimana memuaskan pelanggan atau konsumen terhadap produk yang ditawarkan. Perspektif pelanggan menggunakan *Potential Gain in Customer Value* (PGCV). Atribut yang digunakan merupakan hasil Uji Cochran yang termasuk dalam perspektif konsumen. Terdiri dari dua yaitu tingkat kepentingan dan tingkat *performance*. Pengukuran atribut menggunakan skala likert dengan ketentuan sebagai berikut :

Tingkat kepentingan :

 - 1 = sangat tidak penting
 - 2 = tidak penting
 - 3 = cukup penting
 - 4 = penting
 - 5 = sangat penting

Tingkat *performance* :

 - 1 = sangat tidak baik
 - 2 = tidak baik
 - 3 = cukup baik
 - 4 = baik
 - 5 = sangat baik
 - c. perspektif bisnis internal, menjelaskan tentang proses apa saja yang diunggulkan untuk mencapai kesuksesan.
 1. Volume produksi yaitu jumlah keseluruhan produksi keripik buah Bali dalam enam bulan produksi. Pengukuran variabel menggunakan kilogram (Kg) per bulan.

2. Kepatuhan UMKM Keripik Buah Bali terhadap regulasi yaitu kesesuaian produk keripik buah Bali dengan regulasi pemerintah dengan ditujukan adanya sertifikasi atau legalitas dari badan/dinas terkait yang membidangi perindustrian dan usaha makanan, serta penilaian apakah UMKM tersebut berpedoman pada (*Standard Operating Procedural*). Pengukuran variabel yang digunakan menggunakan persentase (%) berdasarkan indikator.
- d. perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, menjelaskan bagaimana mempertahankan kemampuan terhadap perubahan dan peningkatan.
1. Produktivitas karyawan yaitu produktivitas karyawan pada pekerjaan yang dihasilkan setiap jam kerja. Pengukuran variabel yang digunakan menggunakan persentase (%).
 2. Pelatihan karyawan yaitu pelatihan karyawan terhadap produksi keripik buah berdasarkan proses produksi yang ada.
3. *Blue Ocean Strategy* merupakan salah satu strategi bisnis yang menerapkan inovasi nilai, yang nantinya dapat menciptakan ruang pasar yang tidak diperebutkan sehingga persaingan menjadi tidak relevan. Pada strategi ini terdapat analisis, diantaranya:
- e. Kanvas strategi, adalah kerangka kerja aksi yang digunakan untuk merangkum situasi terkini sehingga dapat memahami keadaan kompetisi di pasar dan faktor apa saja yang mempengaruhi persaingan pasar. Faktor yang digunakan dalam kanvas strategi merupakan hasil dari uji Cochran dan dibandingkan dengan produk UD. Ramayana Agro Mandiri dan UMKM Vigour. Pengukuran variabel yang digunakan menggunakan skala likert dengan ketentuan sebagai berikut :
- 1 = sangat tidak setuju
 - 2 = tidak setuju
 - 3 = cukup setuju
 - 4 = setuju
 - 5 = sangat setuju

IV. METODE PENELITIAN

4.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan pada penelitian ini yaitu deskriptif dengan jenis penelitian *mix methods*. Penelitian ini mendeskripsikan bagaimana kondisi industri keripik buah di Kecamatan Bumiaji yang mengalami persaingan ketat antar UMKM. Metode kuantitatif digunakan untuk rumusan masalah pertama, yaitu mengidentifikasi faktor yang dijadikan kompetisi di agroindustri keripik buah di Kota Batu serta salah satu perspektif dalam *Balanced Scorecard* yaitu perspektif pelanggan menggunakan analisis *potential gain in customer value* (PGCV). Metode kualitatif digunakan untuk ketiga perspektif *Balanced Scorecard* dan *Blue Ocean Strategy*.

4.2 Penentuan Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di UMKM Keripik Buah Bali (Batu Asli) di Desa Tulungrejo, Kecamatan Bumiaji, Kota Batu. UMKM Keripik Buah Bali (Batu Asli) memiliki potensi yang dapat dikembangkan, sehingga dibutuhkan evaluasi kinerja dan strategi untuk meningkatkan daya saing yang tinggi diantara UMKM produsen keripik buah lainnya. Pada Produk pembanding menggunakan produk UMKM Putra Fajar dan UMKM Vigour. Ketiga produk tersebut dipilih secara *purposive* atau sengaja untuk mewakili produk keripik buah di setiap kecamatan, produk UMKM Keripik Buah Bali (Batu Asli) mewakili Kecamatan Bumiaji, UMKM Vigour mewakili dari Kecamatan Junrejo, dan produk UMKM Putra Fajar memiliki pasar yang luas sehingga mencakup ketiga kecamatan tersebut. Penelitian dilakukan pada bulan Februari –Maret 2018.

4.3 Teknik Penentuan Sampel

Pada penelitian ini, teknik penentuan sampel yang digunakan ada tiga, yaitu:

1. Konsumen

Teknik yang digunakan untuk menentukan responden konsumen adalah *quota sampling*. Penentuan sampling kuota dari ukuran serta sampel pada setiap sub-sub populasi ditentukan oleh peneliti sampai jumlah tertentu. Teknik ini digunakan untuk penentuan jumlah responden konsumen dan keripik buah serta responden produsen dan pedagang keripik buah. Hal ini dilakukan agar informasi

yang diperoleh bersifat lebih objektif. Penentuan jumlah responden ditentukan menggunakan rumus Lemeshow dengan *probability* Bernoulli, karena ukuran populasi yang ada tidak dapat diketahui dengan pasti. Berikut rumus yang digunakan:

$$n = \frac{[Z_{\frac{\alpha}{2}}]^2 \cdot \rho}{\epsilon} \dots\dots\dots(1)$$

Keterangan :

n = jumlah sampel

Z = nilai yang didapat dari Tabel distribusi normal dengan peluang $\frac{\alpha}{2}$ (2 tailed)

ρ = probabilitas populasi diambil sebagai sample (50%)

α = tingkat ketelitian

ϵ = tingkat kesalahan

Pada penelitian ini menggunakan tingkat ketelitian (α) sebesar 5% dan tingkat kepercayaan sebesar 95% sehingga diperoleh nilai Z = 1,96. Tingkat kesalahan (ϵ) telah ditentukan sebesar 5%. Probabilitas populasi yang diambil sebagai sampel adalah sebesar 50%. Apabila dilakukan perhitungan menggunakan rumus maka diperoleh jumlah sampel minimum sebesar :

$$n = \frac{[1,96]^2 \cdot 0,5}{0,05} \dots\dots\dots(2)$$

$$n = 38,416 \dots\dots\dots(3)$$

Berdasarkan hasil perhitungan maka diperoleh jumlah sampel sebesar 38,416 orang, atau dibulatkan menjadi 40 orang. Jumlah responden konsumen ini digunakan untuk analisis faktor yang mempengaruhi kompetisi, kanvas strategi, dan perspektif pelanggan.

2. Key Informant

Pada pendekatan *Balanced Scorecard* dan *Blue Ocean Strategy* data diperoleh dari responden *key informant*. *Key informant* atau informasi kunci adalah orang yang mengetahui dan memiliki berbagai informasi pokok yang diperlukan dalam penelitian. *Key informant* yang digunakan yaitu pemilik UMKM Keripik Buah Bali (Batu Asli), kemudian informasi pendukung diperoleh dari karyawan yang bekerja di UMKM tersebut sebanyak 5 orang yang terdiri dari 3 karyawan operator dan 2 karyawan *packaging*. Namun 5 karyawan tersebut saling membantu satu sama lain dan jumlah keseluruhan sebanyak total 6 orang.

4.4 Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian ini jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Berikut teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini:

a. Wawancara

Pada penelitian ini wawancara dilakukan secara terstruktur melalui pertanyaan yang terencana dan sudah dipersiapkan terlebih dahulu yang telah dibuat dalam bentuk kuesioner. Pada penelitian ini wawancara akan ditujukan untuk mendapatkan data primer yang dibutuhkan untuk menyusun strategi pengembangan.

b. Observasi

Observasi adalah suatu kegiatan pengamatan secara langsung atau melihat secara langsung mengenai fenomena atau peristiwa yang terjadi. Pada penelitian ini observasi akan digunakan untuk mengamati bagaimana kondisi industri keripik buah di Kecamatan Bumiaji serta mengamati evaluasi kinerja UMKM Keripik Buah Bali.

c. Dokumentasi

Dokumentasi penelitian ini merupakan pengumpulan data yang bersumber dari dokumen-dokumen yang sudah ada pada suatu instansi yang terkait. Dokumentasi dilakukan dengan cara mengumpulkan dokumen-dokumen dari sumber terpercaya yang berkaitan dengan penelitian dan dapat menunjang data primer yang telah diperoleh. Dokumentasi diperoleh dari pihak Dinas Koperasi dan UMKM Kota Batu, Badan Pusat Statistik Kota Batu, dan instansi yang terkait.

4.5 Teknik Analisis Data

Teknis analisis data pada penelitian ini melalui pendekatan konsep *Balanced Scorecard* dan *Blue Ocean Strategy*. Alat analisis yang digunakan dalam analisis kualitatif terdiri dari 3 perspektif yaitu perspektif keuangan, bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pada perumusan strategi menggunakan alat analisis kerangka kerja empat langkah Alat-alat analisis yang digunakan dalam analisis kuantitatif terdiri dari Uji Cochran, PGCV, dan kanvas strategi.

4.5.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan informasi internal terkait UMKM Keripik Buah Bali (Batu Asli), seperti visi, misi, tujuan, struktur organisasi, karakteristik produk yang dihasilkan, produksi dan operasi, pemasaran, dan pengembangan produk. Melalui hasil analisis ini dapat menggambarkan kondisi riil UMKM Keripik Buah Bali (Batu Asli) dan kondisi agroindustri keripik buah di Kecamatan Bumiaji, Kota Batu.

4.5.2 Faktor-Faktor Kompetisi

Uji Cochran dilakukan untuk menguji hubungan setiap atribut yang ada dalam suatu produk. Uji Cochran digunakan pada data dengan skala pengukuran nominal atau untuk informasi dalam bentuk terpisah dua (dikotomi), yaitu “ya” atau “tidak”. Pada penelitian ini, Uji Cochran digunakan untuk menguji apakah atribut tersebut dipertimbangkan atau tidak oleh konsumen dalam membeli suatu produk. Melalui Uji Cochran didapatkan faktor-faktor yang dijadikan kompetisi. Berikut ini adalah langkah-langkah pengujiannya:

- a. Hipotesis pengujian :
 - H₀ : Kemungkinan jawaban “ya” adalah sama untuk semua variabel (asosiasi)
 - H_a : Kemungkinan jawaban “ya” adalah berbeda untuk setiap variabel (asosiasi)
- b. Hitung statistik Q dengan rumus :

$$Q = \frac{C(C-1) \sum C_j^2 - (C-1)N^2}{CN - \sum R_i^2}$$

Keterangan:

C = Banyaknya variabel (asosiasi)

R_i = Jumlah baris jawaban “ya”

C_j = Jumlah kolom jawaban “ya”

N = Jumlah total baris jawaban “ya”

- c. Tolak H₀ bila $Q > \chi_{2(\alpha, v)}$, $v = C - 1$

Jika diperoleh nilai $Q > \chi_{2\text{tabel}}(\alpha, v)$, maka tolak H₀. Pengujian dilanjutkan ke tahap dua untuk mengetahui faktor apa yang valid dan faktor apa yang dapat dikeluarkan dari faktor-faktor yang mempengaruhi kompetisi industri keripik buah. Kemudian dicari faktor yang memiliki jumlah kolom (C_j) terkecil yang

selanjutnya akan dicoba dikeluarkan dari komponen faktor-faktor kompetisi. nilai N sekarang akan berkurang sebesar nilai total kolom yang dikeluarkan tersebut.

Nilai Q dihitung kembali dengan mempertimbangkan kondisi yang baru tersebut. Begitu pula dengan derajat bebas dari $\chi^2_{\text{tabel } (\alpha, v)}$ berkurang satu juga. Tahap perbandingan Q dengan $\chi^2_{\text{tabel } (\alpha, v)}$ dilakukan lagi. Jika nilai $Q > \chi^2_{\text{tabel } (\alpha, v)}$, lanjutkan pengujian ke tahap tiga dengan teknik yang sama sebagaimana telah dipaparkan sebelumnya. Melalui uji Cochran ini, dihasilkan faktor-faktor kompetisi yang valid dalam agroindustri keripik buah.

4.5.3 *Balanced Scorecard*

1. Perspektif keuangan

a. Keuntungan

Keuntungan yang diperoleh UMKM dihitung menggunakan rumus:

$$\pi = TR - TC$$

Keterangan:

π = Keuntungan

TR = *Total Revenue* (total penerimaan)

TC = *Total Cost* (biaya total)

b. *Gross Profit margin*

Hasil dari perhitungan *profit margin* dapat diketahui kemampuan UMKM dalam melakukan penjualan dan pengendalian biaya operasional.

Berikut rumus yang digunakan:

$$\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100 \%$$

2. Perspektif pelanggan

Pada perspektif pelanggan menggunakan Analisis *potential gain in customer value* (PGCV). Alat ini dipergunakan untuk melengkapi hasil analisis *importance* dan *performance*, serta dipakai untuk menentukan prioritas perbaikan yang harus dilakukan oleh produsen. Analisis dari *importance* dan *performance* kurang dapat merekomendasikan perbaikan yang menjadi prioritas utama, sehingga perlu digunakan alat analisis lain yaitu analisis melalui angka indeks *potential gain in customer value*.

Indeks PGCV untuk setiap atribut kualitas tergantung pada dua faktor yaitu ACV (*Achieved Customer Value*) dan UDCV (*Ultimately Desired*

Customer). ACV adalah suatu nilai yang diperoleh dari pelanggan terhadap kinerja suatu atribut kualitas yang merupakan hasil perkalian antara nilai akhir yang diperoleh dari suatu survei. UDCV adalah suatu nilai akhir yang diinginkan pelanggan. Nilai UDCV merupakan hasil perkalian antara nilai tingkat kepentingan yang diperoleh dengan nilai tingkat kinerja tertinggi yang paling mungkin dari skala penelitian yang dibuat. ACV dan UDCV nilai tergantung pada skala penilaian (*rating*) yang digunakan dalam survei.

Analisis dilakukan dengan menggunakan analisis indeks *Potential Gain in Customer Value* (PGCV) terdiri atas nilai ACV dan nilai UDCV dalam bentuk rumus sebagai berikut :

$$ACV = I \times P$$

Keterangan : I = Skor rata-rata tingkat harapan

P = Skor rata-rata tingkat kinerja/kenyataan

Setelah memperoleh nilai ACV, maka selanjutnya adalah mencari nilai UDCV atau *Ultimately Desired Customer Value*, yang mana didapatkan dengan rumus :

$$UDCV = I \times P \text{ max}$$

Keterangan : I = Skor rata-rata tingkat harapan

P = Nilai tertinggi dari skala *likert*

Selanjutnya untuk memperoleh nilai indeks PGCV adalah nilai *Ultimately Desired Customer Value* dikurangi dengan *Achieved Customer Value*, yaitu :

$$PGCV = UDCV - ACV$$

3. Perspektif bisnis internal

a. Volume produksi

Volume diperoleh dari data UMKM Keripik Bali dalam memproduksi keseluruhan keripik buah selama enam bulan produksi. Setelah data diperoleh, kemudian diolah menjadi data statistik berupa data grafik, sehingga mempermudah untuk melihat perkembangan volume produksi UMKM Keripik Buah Bali.

b. Kepatuhan UMKM Keripik Buah Bali terhadap regulasi

Pada *Key Performance Informant* ini menilai kesesuaian produk keripik buah dengan regulasi pemerintah. Hal ini ditunjukkan adanya sertifikasi atau legalitas dari badan/dinas terkait yang membidangi

perindustrian dan usaha makanan, serta penilaian apakah UMKM tersebut berpedoman pada (*Standard Operatingl Procedural*). Berikut indikator yang digunakan dalam penilaian:

Sertifikasi PIRT = 25%

Pedoman SOP = 25%

Pendaftaran NPWP = 25%

Izin Usaha Dagang = 25%

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

a. Produktivitas karyawan

Produsen dapat mengetahui kinerja karyawan melalui produktivitas ini, berikut rumus yang digunakan:

$$\frac{\text{hasil kerja karyawan}}{\text{jam kerja}}$$

b. Pelatihan karyawan

Produsen dapat mengetahui bagaimana keterampilan karyawan yang telah dimiliki. Keterampilan terdiri dari 4 kegiatan, yaitu : (1) pengolahan bahan baku; (2) penggorengan; (3) pengemasan; dan (4) penjualan.

5. Menentukan bobot dengan *paired comparison*

Metode *paired comparison* digunakan menentukan bobot setiap indikator pada keempat perspektif BSC berdasarkan tingkat kepentingan perusahaan. Penentuan bobot dilakukan dengan mengajukan identifikasi kepada *key informan*. Hasil pembobotan diolah dengan menggunakan metode *paired comparison* yang merupakan metode penentuan bobot secara sederhana dari setiap satu variabel dengan membandingkannya terhadap total seluruh bobot.

Metode ini menunjukkan perbandingan nilai antara indikator (horizontal-vertikal) dalam skala 1,2, atau 3 sebagai berikut:

Nilai 1 = faktor horizontal kurang penting daripada faktor vertikal

Nilai 2 = faktor horizontal sama penting daripada faktor vertikal

Nilai 3 = faktor horizontal lebih penting daripada faktor vertikal

dengan asumsi :

- a. Jika perbandingan indikator A terhadap B = 3, maka perbandingan indikator B terhadap A = 1, yaitu indikator A lebih penting daripada indikator B atau indikator B kurang penting daripada A.
- b. Jika perbandingan indikator A terhadap B = 2, maka perbandingan indikator B terhadap A = 2, yaitu indikator A sama penting dengan indikator B.

Tabel 1. Tabel Pembobotan

Indikator	A	B	C	Total
A				
B				
C				

Sumber: Kinnear, Taylor. 1996. *Marketing Reaserch, an Applied method*. Mc Graw – Hill. USA.

Bobot setiap indikator diperoleh dengan menentukan nilai setiap indikator terhadap nilai jumlah keseluruhan berdasarkan ketentuan rumus berikut :

$$a_i = \frac{X_i}{\sum_{i=1}^n X_i}$$

Keterangan: a = bobot indikator ke-i

X_i = nilai indikator ke-i

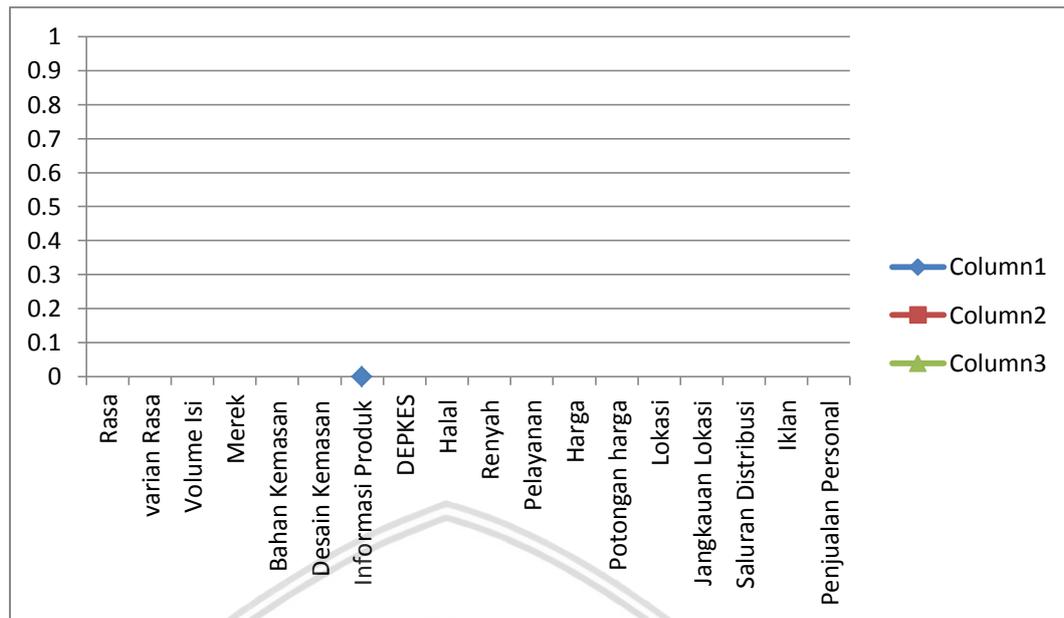
i = 1,2,3..., n

n = jumlah indikator

4.5.4 Blue Ocean Strategy

1. Kanvas Strategi

Fungsi dari kanvas strategi adalah untuk merangkum situasi terkini sebuah industri, memahami dimana kompetisi sedang tercurah, memahami faktor-faktor yang dijadikan ajang kompetisi dalam produk atau jasa, serta memahami apa yang didapatkan konsumen dari penawaran kompetitif yang ada di pasar. Berikut contoh kanvas strategi



Gambar 2. Kanvas Strategi
Sumber: Diolah oleh Peneliti (2018)

Sumbu horizontal mewakili rentang faktor-faktor yang dijadikan kompetisi di suatu industri, sedangkan sumbu vertikal merangkum tingkat penawaran kepada konsumen. Penentuan faktor pada sumbu horizontal kanvas strategi menggunakan hasil dari wawancara kepada responden tentang faktor yang dijadikan kompetisi di industri Keripik Buah. Faktor tersebut merupakan atribut-atribut ditanyakan kepada responden konsumen dan non-konsumen serta responden produsen dan pedagang.

Setelah diperoleh faktor-faktor yang valid, kemudian dilakukan penyebaran kuesioner kembali tentang penilaian suatu merek keripik buah berdasarkan faktor-faktor yang telah diuji validitasnya. Pengukuran variabel yang digunakan menggunakan skala likert. Merek keripik buah yang disertakan dalam kuesioner adalah Keripik Buah Bali, Keripik Buah Ramayana, dan Keripik Buah Vigour. Responden diarahkan untuk memberi skor pada setiap faktor pada merek yang telah dikonsumsi. Total skor yang didapat dari hasil kuesioner seluruh responden selanjutnya dicari nilai rata-ratanya sebagai dasar untuk menentukan penilaian pada sumbu vertikal kanvas strategi atau untuk membuat kurva nilai masing-masing perusahaan yoghurt yang dibandingkan.

2. Kerangka Kerja 4 Langkah

Skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan merupakan alat analisis pelengkap bagi kerangka kerja empat langkah. Manfaat dari kerangka kerja empat langkah maupun skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan telah disebutkan dalam kerangka pemikiran teoritis. Pada kerangka kerja ini terdapat 4 pertanyaan, yaitu:

1. Faktor-faktor apa yang harus dihapuskan dari faktor-faktor yang telah diterima begitu saja oleh industri keripik buah?
2. Faktor-faktor apa yang harus dikurangi hingga di bawah standar industri keripik buah ?
3. Faktor-faktor apa yang harus ditingkatkan hingga di atas standar industri keripik buah ?
4. Faktor-faktor apa yang belum pernah ditawarkan industri keripik buah sehingga harus diciptakan?

Pertanyaan pertama pada kerangka kerja empat langkah memaksa UMKM Keripik Buah Bali (Batu Asli) mempertimbangkan penghilangan faktor-faktor yang sudah lama menjadi ajang persaingan dalam industri keripik buah. Pertanyaan kedua memaksa UMKM Keripik Buah Bali (Batu Asli) menentukan apakah produk keripik buah selama ini dirancang terlalu berlebihan untuk mengikuti irama kompetisi dan mengalahkannya. Pertanyaan ketiga mendorong UMKM Keripik Buah Bali (Batu Asli) untuk menguak dan menghilangkan kompromi-kompromi yang dipaksakan industri keripik buah kepada konsumen. Pertanyaan keempat membantu UMKM Keripik Buah Bali (Batu Asli) menemukan sumber-sumber nilai yang sepenuhnya baru bagi pembeli dan menciptakan permintaan baru serta mengubah pemberian harga strategis industr

V. HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Gambaran Umum

5.1.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Desa Tulungrejo merupakan salah satu desa di Kecamatan Bumiaji yang memiliki destinasi wisata petik apel di Kota Batu. Selain itu terdapat wisata religi Pura Giri Arjuno sebagai tempat ibadah agama Hindu yang terletak di lereng Gunung Arjuno di Dusun Junggo. Banyaknya wisatawan yang berkunjung ke Desa Tulungrejo mendorong masyarakat sekitar untuk membuka usaha olahan makanan dan minuman dan kios buah apel untuk dijadikan buah tangan khas Kota Batu.

UMKM Keripik Buah Bali (Batu Asli) merupakan salah satu badan usaha di Desa Tulungrejo yang mengelola keripik buah. Usaha tersebut dirintis oleh Pak Puguh Hariono sejak tahun 2013 dan berlokasi di RW 09 Dusun Junggo, Desa Tulungrejo, Kecamatan Bumiaji, Kota Batu. Ide membuat usaha keripik buah muncul saat beliau melihat potensi dari banyaknya bahan baku yang tersedia di Desa Tulungrejo yang dapat diolah menjadi produk olahan dan menambah nilai jual.

Merek Keripik Buah “Bali” merupakan singkatan dari Batu Asli dan terinspirasi dari nama pulau Bali yang terkenal. Selain itu pada kemasan Keripik Buah Bali terdapat lambang Gapura yang memiliki kesamaan dengan Pura Bali, makna dari Gapura tersebut merupakan singkatan dari “Gaweane Puguh Hariono”. Pak Puguh berharap dengan menggunakan merek Bali dan gambar gapura dapat menarik perhatian masyarakat khususnya wisatawan untuk membeli produk keripik buah tersebut.

Sejak tahun 2013, Pak Puguh memproduksi keripik buah dengan variasi buah apel saja, kini terdapat tiga variasi buah lagi yaitu nangka, nanas, dan pisang. Keripik Buah Bali (Batu Asli) dipasarkan langsung ke konsumen dan dititipkan ke toko oleh-oleh kecil di tempat wisata seperti Selecta, Jawa Timur Park, dan BNS. Selain itu beliau menjalin kerja sama dengan toko oleh-oleh di luar kota seperti di Malang, Jakarta, dan Surabaya

Salah satu upaya untuk meningkatkan pangsa pasar yaitu dengan mendapatkan izin usaha dari Dinas Kesehatan yang dicantumkan dalam kemasan, yaitu No.204357901273. selain itu terdapat kode EXP (*Expired*) dan MFD (*Manufactured*) atau tanggal produksi keripik. Produk UMKM Keripik Buah Bali memiliki dua jenis kemasan, kemasan plastik dan alumunium foil. Kemasan plastik dijual ke toko atau kota terdekat, karena produk dengan kemasan plastik memiliki umur yang lebih pendek dibandingkan kemasan alumunium foil.

Pada kegiatan produksi, UMKM Keripik Buah Bali (Batu Asli) memprioritaskan kualitas produk, sehingga proses produksi memiliki peran penting. Menurut Pak Puguh, terdapat tiga faktor penting untuk menjaga kualitas keripik buah, yaitu bahan baku, mesin, dan operator. Faktor tersebut selalu dijaga oleh beliau agar tidak mengecewakan konsumen terhadap kualitas keripik buah yang dikonsumsi.

5.1.2 Gambaran Umum Karakteristik Responden Penelitian

Karakteristik umum responden didapat berdasarkan hasil wawancara dari 40 responden. Karakteristik umum responden dilihat dari beberapa variabel yang meliputi jenis kelamin, usia, tempat tinggal, pekerjaan dan pendidikan. Berikut sebaran karakteristik responden penelitian:

1. Jenis Kelamin

Tabel 1. Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Laki-laki	15	37
2	Perempuan	25	63
	Jumlah	40	100

Sumber: Hasil Olahan Data Primer, 2018

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa responden dengan jenis kelamin perempuan lebih dominan dari pada laki-laki dengan jumlah 25 orang atau 63%. Terdapat perbedaan antara laki-laki dan perempuan dalam membeli suatu produk. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Luchs and Mooradian (2011), menemukan bahwa antara perempuan lebih peduli pada isu-isu lingkungan dibandingkan laki-laki pada suatu produk. Isu lingkungan yang dimaksud salah satunya keamanan suatu produk, seperti informasi produk, tanggal kedaluarsa, dan komposisi yang tertera pada produk. Maka dari itu pada pembelian produk keripik buah lebih dominan oleh perempuan.

2. Usia

Tabel 2. Karakteristik Responden berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	20 - 30 tahun	21	52
2	31 – 40 tahun	6	15
3	41-50 tahun	3	7
4	51 – 60 tahun	5	13
5	> 60 tahun	5	13
	Jumlah	40	100

Sumber: Hasil Olahan Data Primer, 2018

Usia responden dihitung berdasarkan selisih atau rentang tahun kelahiran hingga tahun penelitian dilakukan. Karakteristik usia digunakan dalam penelitian untuk mengetahui karakteristik konsumen dalam membeli keripik buah. Berdasarkan data yang diperoleh, rentang usia 20-30 tahun lebih dominan dibandingkan rentang usia lainnya, yaitu sebanyak 21 orang atau 52%. Rentang usia 41-50 tahun memiliki jumlah responden yang paling sedikit, sebanyak 3 orang atau 7% dari keseluruhan konsumen. Pada rentang usia 20-30 tahun, responden cenderung lebih suka untuk membeli produk baru yang memiliki ciri khas dibanding produk yang lain. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Ying and Yao (2010), bahwa konsumen dibawah umur 50 tahun lebih suka mencoba produk baru, membeli produk *branded*, dan mudah tertarik oleh iklan/promosi, diskon, dan display produk.

3. Tempat Tinggal

Tabel 3. Karakteristik Responden berdasarkan Tempat Tinggal

No	Kota	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Malang	34	85
2	Batu	6	15
	Jumlah	40	100

Sumber: Hasil Olahan Data Primer, 2018

Tempat tinggal konsumen merupakan salah satu variabel karakteristik konsumen untuk mengetahui asal, sehingga dapat mengetahui cakupan konsumen dalam pembelian produk keripik buah. Pada penelitian ini terdapat dua kota, yaitu Kota Malang dan Kota Batu. Konsumen dari Kota Malang lebih dominan dibandingkan Kota Batu, yaitu sebesar 85%. Konsumen dari Kota Malang cenderung memilih untuk membeli oleh-oleh khas yang memiliki harga terjangkau dan dapat dinikmati semua kalangan.

4. Pekerjaan

Tabel 4. Karakteristik Responden berdasarkan Pekerjaan

No	Pekerjaan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Pegawai swasta	14	35
2	PNS	8	20
3	Mahasiswa	7	17
4	Ibu rumah tangga	6	15
5	Pensiunan	2	5
6	Wirausaha	2	5
7	Dokter	1	3
	Jumlah	40	100

Sumber: Hasil Olahan Data Primer, 2018

Pekerjaan merupakan salah satu variabel untuk mengetahui pekerjaan konsumen yang membeli produk keripik buah. berdasarkan data tersebut, pekerjaan yang mendominasi yaitu pegawai swasta sebesar 35%. Pekerjaan yang memiliki jumlah paling sedikit yaitu pensiunan dan wirausaha sebesar 5%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pegawai swasta lebih tertarik untuk membeli produk yang praktis dan dapat dikonsumsi semua kalangan, salah satunya produk keripik buah.

5. Pendidikan

Tabel 5. Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	SMA	7	17
2	D4	1	3
3	S1	29	72
4	S2	3	8
	Jumlah	40	100

Sumber: Hasil Olahan Data Primer, 2018

Berdasarkan dari data yang diperoleh, pendidikan terakhir yang mendominasi adalah S1 sebesar 72% dari keseluruhan responden. Pendidikan terakhir yang paling sedikit yaitu D4 sebesar 3% dari keseluruhan responden. Responden dengan pendidikan terakhir S1 mempertimbangkan produk apa yang akan dibeli. Semakin tinggi jenjang pendidikan, maka responden tersebut semakin teliti dalam memilih produk yang akan dibeli.

5.2 Faktor-Faktor Kompetisi

Kota Batu terkenal akan industri pengolahan makanan dan minuman, salah satu jenis pengolahan tersebut yaitu keripik buah. Keripik buah sering dicari wisatawan lokal dan manca negara untuk dijadikan buah tangan khas Kota Batu. Tingginya minat pasar pada keripik buah mendorong masyarakat untuk mengolah buah segar menjadi keripik buah. Banyaknya masyarakat yang mengelola keripik buah maka timbul suatu kompetisi dalam agroindustri keripik buah.

Faktor-faktor kompetisi dalam agroindustri keripik buah di kota Batu terdiri dari (1) *product* (produk); (2) *price* (harga); (3) *place* (tempat); dan (4) *promotion* (promosi). Keempat faktor tersebut terdiri dari atribut yang dijadikan kompetisi dalam agroindustri keripik buah di Kota Batu, yaitu :

Tabel 6. Faktor-Faktor yang Dijadikan Kompetisi

Produk (<i>product</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rasa 2. Varian Jenis 3. Ukuran produk 4. Merek 5. Bahan kemasan 6. Desain kemasan 7. Cir khas 8. Informasi produk 9. Terdaftar DEPKES 10. Terdaftar MUI 11. Kerenyahan produk 12. Kecepatan pelayanan
Harga (<i>price</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Harga 2. Potongan harga
Tempat (<i>place</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi 2. Kemudahan menjangkau lokasi
Promosi (<i>promotion</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Iklan 2. Promosi

Sumber: Hasil Olahan Data Primer, 2018

Berdasarkan 18 atribut tersebut, dilakukan Uji Cochran untuk mengetahui apakah atribut tersebut dipertimbangkan atau tidak oleh konsumen untuk membeli produk keripik buah. Uji Cochran dilakukan menggunakan aplikasi PSPP Hasil dari Uji Cochran terdapat 9 atribut yang valid, yaitu:

1. Rasa

Rasa keripik buah mempengaruhi konsumen dalam membeli produk keripik buah. Rasa yang ditawarkan menjadi faktor penting bagi konsumen untuk

memilih produk mana yang menawarkan rasa asli dari buah tanpa da tambahan bahan pengawet. Jika rasa yang ditawarkan enak maka diberi penilaian yang tinggi, jika diberi nilai rendah maka rasa yang ditawarkan tidak sesuai dengan selera konsumen.

2. Varian jenis keripik

Varian jenis keripik merupakan faktor yang menunjukkan penilaian konsumen terhadap jumlah variasi keripik buah yang ditawarkan produsen kepada konsumen. Penilaian yang tinggi pada varian jenis keripik dikarenakan banyaknya jenis keripik yang ditawarkan, yaitu keripik apel, keripik nangka, keripik nanas, dan keripik pisang. Banyaknya variasi jenis keripik memberikan alternatif kepada konsumen untuk membeli produk keripik buah. Jika varian rasa yang ditawarkan banyak maka konsumen akan memberikan penilaian yang tinggi dan akan diberikan nilai rendah jika hanya menawarkan satu jenis produk saja.

3. Ukuran

Ukuran pada keripik buah beraneka ragam dan menjadi faktor yang dipertimbangkan oleh konsumen dalam membeli produk keripik buah. Ukuran atau volume isi disesuaikan dengan kebutuhan konsumen dalam pembelian produk keripik buah. jika ukuran yang ditawarkan sesuai dengan berat yang tertera pada produk keripik buah, maka nilai yang diberi konsumen akan tinggi, sedangkan ukuran yang diberikan tidak sesuai maka akan dibeli nilai rendah.

4. Merek

Merek pada keripik buah di Kota Batu terkadang tidak diperhatikan oleh konsumen, namun merek merupakan pembeda antara satu produk dengan yang lain. Masing-masing merek memiliki kelebihan dan kekurangan yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan konsumen. Jika merek yang diberikan sesuai dan mudah diingat maka nilai yang diberi oleh konsumen tinggi, sedangkan jika merek terkesan masih asing bagi konsumen maka akan diberi nilai rendah.

5. Informasi produk

Informasi pada produk merupakan faktor penilaian terhadap tingkat kelengkapan informasi dari produk yang dijual kepada konsumen, misalnya terdapat tanggal kadaluarsa, adanya informasi komposisi produk, adanya informasi cara menyimpan produk, dan lain-lain. Penilaian yang tinggi

menunjukkan bahwa produk keripik buah yang dijual oleh perusahaan dipandang konsumen memiliki informasi produk yang lengkap, sedangkan penilaian yang rendah menunjukkan keripik buah yang dijual tidak atau kurang memiliki informasi yang dibutuhkan.

6. Depkes

Izin dari Departemen Kesehatan dibutuhkan untuk meningkatkan kepercayaan konsumen terhadap kualitas produk yang dibutuhkan. Pada produk keripik buah, izin yang diperoleh dari Departemen Kesehatan berupa PIRT yang diberikan sesuai dengan kode masing-masing. Jika pada produk keripik buah terdapat PIRT maka diberi nilai tinggi oleh konsumen, sedangkan jika tidak ada PIRT maka diberi nilai rendah oleh konsumen.

7. Halal

Logo Halal merupakan izin dari lembaga MUI, yang diperoleh untuk meningkatkan kepercayaan konsumen pada kualitas produk keripik buah. Logo Halal merupakan sertifikasi selain dari Departemen Kesehatan untuk menunjang kepercayaan konsumen akan kualitas produk. Jika terdapat logo halal pada produk, maka konsumen memberi nilai tinggi, sedangkan jika tidak ada logo halal maka konsumen akan memberikan nilai rendah.

8. Renyah

Renyah merupakan salah satu kualitas yang dipertimbangkan oleh konsumen dalam membeli produk keripik buah. Keripik buah dikatakan bagus jika memiliki kerenyahan yang baik, sehingga tidak mempengaruhi rasa dari keripik tersebut. Jika suatu produk keripik buah memiliki kerenyahan yang baik, maka konsumen akan memberikan penilaian yang tinggi, sedangkan jika produk tersebut kurang renyah maka konsumen akan memberikan nilai yang rendah.

9. Harga

Harga menjadi faktor penting bagi konsumen dalam membeli suatu produk. Menurut Kotler dan Armstrong (2006) harga merupakan sejumlah uang yang dibebankan atas suatu produk atau jasa atau jumlah dari nilai yang ditukar konsumen atas manfaat-manfaat karena memiliki atau menggunakan produk atau jasa tersebut. Jika konsumen sesuai dengan harga yang ditawarkan dan sebanding dengan apa yang didapatkan, maka konsumen akan memberikan nilai baik.

Sebaliknya, jika harga yang ditawarkan tidak sesuai dengan kualitas yang diberikan maka konsumen akan memberikan nilai rendah.

5.3 *Balanced Scorecard*

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting bagi perusahaan, yang dapat dilakukan menggunakan salah satu metode yaitu *Balanced Scorecard*. Pada metode ini terdapat empat perspektif yang digunakan, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sebelum melakukan pengukuran kinerja, dibutuhkan identifikasi *Key Performance Index* melaluisasaran strategis untuk mengetahui objek yang ingin dinilai.

Tabel 7. *Key Performance Index*

Perspektif	Sasaran Strategis	KPI
Keuangan	- Kemampuan perusahaan untuk mengukur biaya produksi - Kemampuan perusahaan untuk meningkatkan profit	a. Analisis Keuntungan b. Gross Profit Margin
Pelanggan	Mengetahui atribut yang perlu diperbaiki dari persepsi pelanggan	PGCV (<i>Potential Gaint Customer Value</i>)
Bisnis Internal	- Kemampuan perusahaan dalam melakukan produksi - Mengetahui regulasi yang sudah dimiliki oleh perusahaan	a. Volume produksi b. Regulasi
Pembelajaran dan Pertumbuhan	- Kemampuan karyawan perusahaan dalam melakukan produksi - Kemampuan perusahaan dalam meningkatkan keterampilan karyawan	a. Produktivitas Karyawan b. Pelatihan Karyawan

Sumber: Hasil Olahan Data Primer, 2018

Keempat perspektif dengan pengukuran kinerja melalui pendekatan BSC menghasilkan tujuh sasaran strategis. Menurut Erwina *et all* (2015) sasaran strategis merupakan bentuk pernyataan ringkas dan padat, untuk menjelaskan strategis yang perlu dilakukan untuk mencapai kinerja yang maksimal. Sasaran strategis tiap perusahaan berbeda-beda, tergantung dari kebutuhan dan kinerja suatu perusahaan. Penelitian yang dilakukan Yuniaristanto *et all* (2016) memiliki tiga belas sasaran strategis dengan dua belas KPI untuk menilai kinerja perusahaan Prinpro.

5.3.1 Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan akan dianalisis perolehan keuntungan satu kali produksi yang diperoleh UMKM Keripik Buah Bali dan *Gross Profit Margin* berdasarkan penjualan yang dilakukan selama 6 bulan terakhir. Berikut analisis pada perspektif keuangan UMKM Keripik Buah Bali:

1. Analisis Keuntungan

UMKM Keripik Buah Bali memproduksi tiga jenis keripik buah, yaitu keripik apel, kerpik nanas, dan keripik pisang. Berikut hasil analisis keuntungan pada masing-masing keripik:

a. Keripik Apel

Tabel 8. Analisis Keuntungan Keripik Apel

PENERIMAAN	Rp	88.480.000,00
TFC	Rp	832.555,56
TVC	Rp	38.574.666,67
KEUNTUNGAN	Rp	49.072.777,78

Sumber: Hasil Olahan Data Primer, 2018

Penerimaan yang diperoleh pada produksi keripik apel selama satu bulan produksi sebanyak Rp 88.480.000,00. Produksi yang dilakukan selama satu bulan kurang lebih selama 14 hari atau sebanyak 56 kali produksi dan keuntungan yang didapat sebesar Rp 49.072.777,78. Rincian biaya dapat dilihat pada Lampiran 2, terdapat biaya variabel keripik dan harga bahan baku buah apel yang cenderung murah dibandingkan harga pasar mempengaruhi penentuan harga jual keripik apel. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan Waryanto *et all* (2014) bahwa bahan baku menjadi salah satu variabel dalam menentukan harga jual produk. Jika harga bahan baku naik, maka akan mempengaruhi penentuan harga penjualan suatu produk.

Besarnya penerimaan yang didapat dikarenakan hasil keripik apel dalam satu kali produksi mencapai 8-12 kg. Pada keripik apel tersedia dalam berbagai jenis kemasan, yaitu 80 gram, 100 gram, 150 gram, dan 200 gram sehingga memberikan alternatif pilihan kepada konsumen. Selain itu terdapat dua jenis kemasan yang digunakan, yaitu plastik dan alumunium foil. Kemasan plastik digunakan untuk produk yang dikirim sekitar kota Batu dan Malang, karena konsumen lebih tertarik untuk membeli produk yang terlihat jelas. Kemasan

aluminium foil digunakan untuk produk yang dikirim ke luar kota seperti Jakarta dan luar pulau sehingga kualitas keripik tetap terjaga.

b. Keripik Nanas

Tabel 9. Analisis Keuntungan Keripik Nanas

PENERIMAAN	Rp	21.000.000,00
TFC	Rp	832.555,56
TVC	Rp	14.331.333,33
KEUNTUNGAN	Rp	5.836.111,11

Sumber: Hasil Olahan Data Primer, 2018

Penerimaan yang diperoleh dari produksi keripik nanas selama satu bulan sebanyak Rp 21.000.000,00 dengan keuntungan sebesar Rp 5.836.111,11. Produksi keripik nanas yang dilakukan dalam satu bulan kurang lebih selama 7 hari atau sebanyak 28 kali, hal ini dipengaruhi dengan ketersediaan bahan baku buah nanas yang harus diambil dari luar kota. Jauhnya lokasi pengambilan bahan baku menjadi alasan produsen dalam menentukan banyaknya produksi buah nanas yang dilakukan selama satu bulan.

Rincian biaya dapat dilihat pada Lampiran 2, biaya variabel yang tinggi dipengaruhi dengan harga bahan baku buah nanas yang cukup mahal dan diambil dari kota Blitar, sehingga membutuhkan biaya perjalanan yang lebih. Selain itu keripik nanas yang dihasilkan paling sedikit diantara ketiga jenis keripik, dalam satu kali produksi menggunakan 8 kg buah nanas dan menghasilkan 4 kg keripik.

c. Keripik Pisang

Tabel 10. Analisis Keuntungan Keripik Pisang

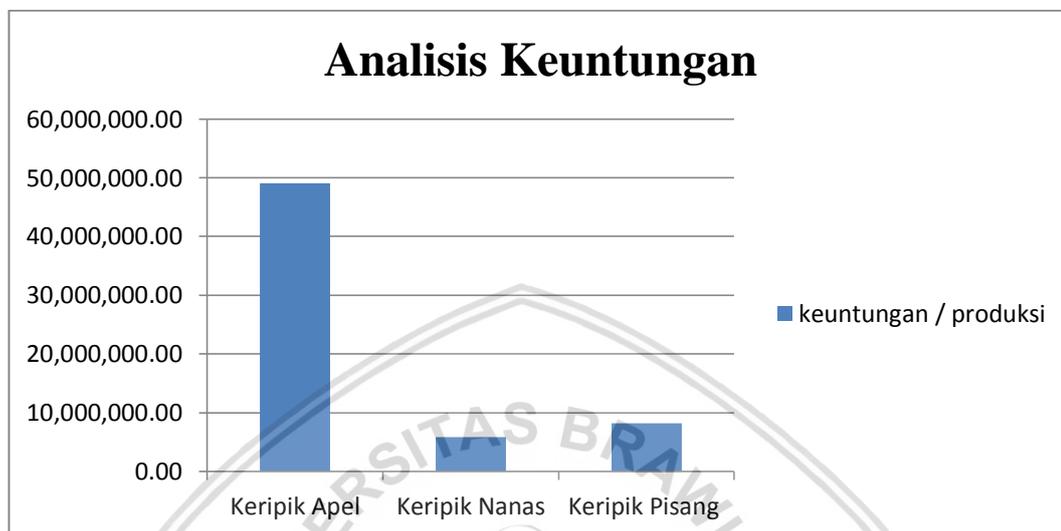
PENERIMAAN	Rp	23.520.000,00
TFC	Rp	832.555,56
TVC	Rp	14.448.933,33
KEUNTUNGAN	Rp	8.238.511,11

Sumber: Hasil Olahan Data Primer, 2018

Penerimaan yang diperoleh dari produksi keripik nanas dalam satu bulan sebanyak Rp 23.520.000,00 dengan keuntungan yang diperoleh sebesar Rp 8.238.511,11. Produksi keripik pisang yang dilakukan selama satu bulan kurang lebih selama 7 hari atau 28 kali produksi.

Setiap satu kali produksi keripik pisang menghasilkan 56 kemasan dengan penerimaan yang diperoleh sebesar Rp 840.000,00. Keuntungan yang didapat dalam satu kali produksi sebesar Rp 312.028,70, hasil tersebut diperoleh dari

pengurangan penerimaan dengan biaya total untuk memproduksi keripik pisang. Satu kali produksi membutuhkan 13 kg pisang kupas dan dihasilkan 4.5 kg keripik pisang. Pisang yang digunakan berasal dari Kabupaten Malang, sehingga membutuhkan biaya perjalanan lebih dan mempengaruhi biaya variabel.



Gambar 1. Analisis Keuntungan Keripik Buah

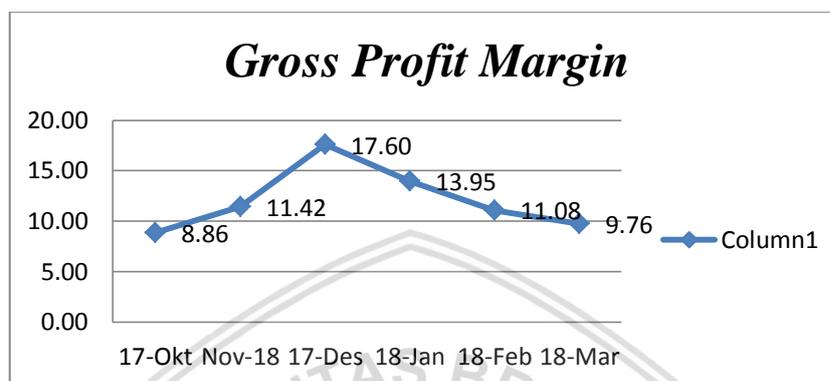
Sumber: Hasil Olahan Data Primer, 2018

Berdasarkan hasil tersebut dapat dilihat bahwa keuntungan yang diperoleh paling tinggi diantara ketiga jenis keripik buah yang diproduksi UMKM Keripik Buah Bali adalah keripik Apel. Jenis keripik dengan keuntungan paling sedikit adalah Keripik nanas, hal ini disebabkan karena bahan baku keripik yaitu buah nanas memiliki residu paling kecil diantara jenis keripik lainnya. Satu kali produksi buah nanas membutuhkan 8 kg buah nanas segar dan menjadi 4 kg keripik buah nanas. Bahan baku dimasukan dengan jumlah tersebut agar mendapatkan hasil maksimal.

Selain itu buah apel merupakan bahan baku yang tersedia dengan jumlah banyak dibandingkan buah nanas dan pisang, karena dekat dengan kebun apel dan banyak pedagang serta petani yang menawari apel kepada Pak Puguh untuk dijadikan keripik apel. Keripik apel yang dihasilkan oleh UMKM Keripik Buah Bali memiliki warna seperti buah apel aslinya, karena menggunakan minyak kelapa sehingga tidak mempengaruhi warna keripik. Konsumen lebih tertarik dengan keripik apel karena menjadi oleh-oleh khas Kota Batu dan memiliki rasa yang semua orang suka.

2. *Gross Profit Margin*

Gross Profit Margin diperoleh dari pengurangan penerimaan dengan biaya total baik biaya tetap dan biaya variabel. Analisis ini dilakukan dengan data yang diperoleh kurang lebih 6 bulan terakhir berdasarkan hasil penjualan oleh UMKM Keripik Buah Bali.



Gambar 2. *Gross Profit Margin* Keripik Buah

Sumber: Hasil Olahan Data Primer, 2018

Berdasarkan analisis tersebut, dapat dilihat pertumbuhan *Gross Profit Margin* selama 6 bulan terakhir yang diperoleh UMKM Keripik Buah Bali mengalami fluktuatif. Menurut Mamduh *et al* (2009) *Gross Profit Margin* (GPM) merupakan kemampuan efisiensi produksi dan kemampuan penjualan. Nilai tersebut diperoleh dari perbandingan antara laba kotor dengan penjualan pada skala produksi tertentu. Pada diagram tersebut dapat dilihat bahwa pada bulan Januari tahun 2017 memiliki nilai GPM sebesar 8,86% kemudian mengalami peningkatan pada bulan November sebesar 11,42%. Pada bulan Desember tahun 2017 mengalami peningkatan sebesar 17,60% dan merupakan nilai GPM tertinggi selama 6 bulan terakhir, kemudian mengalami penurunan pada bulan Januari tahun 2018 sebesar 13,95% dan semakin turun pada bulan Februari dan Maret dengan nilai 11,08% dan 9,76%.

Naik turunnya nilai GPM yang dialami oleh UMKM Keripik Buah Bali karena penjualan keripik buah yang dipengaruhi oleh wisatawan yang ramai seiring dengan adanya jadwal libur panjang. Pada bulan Desember tahun 2017 dan Januari tahun 2018 merupakan waktu libur sehingga penjualan cukup tinggi, sehingga laba kotor yang didapatkan lebih besar dibandingkan penjualan. Oleh karena itu, semakin tinggi nilai laba kotor maka semakin besar nilai *Gross Profit*

Margi. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Taruh (2012) bahwa *Gross Profit Margin* berpengaruh pada pertumbuhan laba yang didapatkan oleh suatu perusahaan.

5.3.2 Perspektif Pelanggan

Indikator yang digunakan pada perspektif pelanggan adalah mengetahui tingkat kepuasan pelanggan dengan pendekatan PGCV. Melalui metode PGCV dapat diketahui atribut yang dipertahankan dan atribut yang perlu diperbaiki. Berikut hasil analisis PGCV yang dilakukan pada produk UMKM Keripik Buah Bali:

Tabel 11. Hasil Analisis PGCV

No	Atribut	ACV	UDCV	PGCV	Prioritas	Keterangan
1	Rasa	18,46	22,38	3,92	2	Dipertahankan
2	Varian Keripik	15,21	19,25	4,04	3	Dipertahankan
3	Ukuran	19,57	22,63	3,05	1	Dipertahankan
4	Merek	10,97	17,00	6,04	7	Diperbaiki
5	Informasi produk	18,63	23,00	4,37	4	Dipertahankan
6	DepKes	15,34	20,88	5,53	6	Diperbaiki
7	Halal	12,29	21,75	9,46	9	Diperbaiki
8	Renyah	14,46	21,75	7,29	8	Diperbaiki
9	Harga	17,56	22,38	4,81	5	Dipertahankan

Sumber: Hasil Olahan Data Primer, 2018

Nilai Median yang didapatkan untuk indeks PGCV per atribut sebesar 4.81. Prioritas atribut kualitas produk yang perlu dipertahankan dan diperbaiki kinerjanya dapat dilihat pada tabel di atas. Atribut yang memiliki nilai dibawah median yaitu (1) ukuran; (2) rasa; (3) varian jenis keripik; (4) Informasi produk; dan (5) Harga. Kelima atribut tersebut perlu dipertahankan kinerjanya untuk menjaga kepuasan konsumen terhadap Keripik Buah Bali dan diharapkan dari pihak produsen dapat meningkatkan kualitas produk.

Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa konsumen menilai kesesuaian produk keripik Bali yang dikonsumsi sudah cocok dengan selera. Harga yang dibayar oleh konsumen sudah sesuai dengan rasa dan ukuran produk yang diterima, selain itu Keripik Bali memiliki tiga jenis varian keripik sehingga memberi pilihan kepada konsumen. Informasi produk yang tercantum dalam produk berupa tanggal kedaluarsa, komposisi produk, dan berat sudah sesuai dengan keinginan konsumen.

Atribut yang memiliki nilai atas median merupakan atribut yang perlu diperbaiki, yaitu (1) logo yang didapatkan dari Departemen Kesehatan ; (2) Merek; (3) Renyah ; dan (4) logo halal. Keempat atribut tersebut perlu diprioritaskan untuk diperbaiki kinerjanya sehingga konsumen lebih merasa puas dalam melakukan pembelian produk keripik buah.

Pada atribut yang diperbaiki yaitu merek, karena sebagian konsumen tidak terlalu memperhatikan merek saat membeli keripik buah. Maka dari itu diperlukan pengembangan merek sehingga konsumen lebih mengenal merek keripik buah Bali. Kerenyahan mempengaruhi selera konsumen saat mengonsumsi keripik buah, karena menggunakan kemasan plastik keripik buah tidak renyah karena terkena langsung sinar matahari. Alangkah baiknya jika kemasan diganti dengan plastik yang lebih tebal atau diganti aluminium foil sehingga kerenyahan tetap terjaga. Keripik Bali saat ini tidak memiliki logo halal, karena masih terkendala saat proses perizinan. Pada logo PIRT yang diperoleh dari Dinas Kesehatan sudah tercantum, produsen dapat memperbesar ukuran gambar sehingga terlihat jelas oleh konsumen.

5.3.3 Perspektif Bisnis Internal

Pada perspektif bisnis internal indikator yang digunakan yaitu mengetahui volume produksi keripik buah UMKM Keripik Buah Bali selama 6 bulan terakhir dan mengetahui apa saja regulasi yang telah dipatuhi oleh UMKM Keripik Buah Bali. Berikut hasil analisis pada perspektif Bisnis Internal :

1. Volume produksi

Tabel 12. Volume Produksi UMKM Keripik Buah Bali

Bulan	Volume produksi keripik (kg)			
	Apel	Nanas	Pisang	TOTAL
Maret tahun 2018	700	125	125	950
Februari tahun 2018	640	120	130	890
Januari tahun 2018	720	110	145	975
Desember tahun 2017	750	125	130	1.005
November tahun 2017	800	130	140	1.070
Oktober tahun 2017	850	120	150	1.120

Sumber: Hasil Olahan Data Primer, 2018

Berdasarkan hasil data tersebut dapat diketahui bahwa volume produksi mengalami fluktuasi tiap bualnya. Hal tersebut dipengaruhi oleh ketersediaan

bahan baku yang ada yaitu buah segar apel, nanas, dan pisang. Buah apel sendiri di dapat langsung dari petani apel di sekitar tempat produksi atau dari penduduk yang mengambil apel dari wisata petik apel. Ketersediaan apel di desa Tulungrejo tiap bulannya tidak menentu karena dipengaruhi oleh cuaca dan keadaan di kebun yang dapat mempengaruhi produksi buah apel.

Buah nanas dan pisang didapatkan dari tempat yang cukup jauh dari tempat produksi. Buah nanas dibeli di kota Blitar, karena di tempat ini nanas yang dihasilkan bagus dan cocok untuk dijadikan keripik. Namun karena jaraknya yang cukup jauh dari kota Batu, produsen membeli dengan jumlah yang banyak dalam sekali perjalanan. Buah pisang yang digunakan yaitu jenis kepok berasal dari Kabupaten Malang Selatan. Jarak yang cukup jauh untuk ditempuh dari kota Batu, produsen membeli pisang dalam jumlah yang banyak dalam satu kali perjalanan. Produsen membeli buah pisang yang tidak terlalu matang, maka dari itu saat sampai tempat produksi membutuhkan waktu untuk memulai produksi pisang sendiri karena pisang membutuhkan waktu untuk siap pakai.

2. Kepatuhan UMKM Keripik Buah Bali terhadap regulasi

Tabel 13. Penilaian UMKM Keripik Buah Bali terhadap regulasi

Regulasi	Skor	Bobot	Total
Sertifikasi Depkes (PIRT)	100	0,25	25,0
Sertifikasi MUI (Halal)	40	0,25	10,0
Pedoman SOP	50	0,25	12,5
NPWP	100	0,25	25,0
TOTAL			72,5

Sumber: Hasil Olahan Data Primer, 2018

Pada data tersebut dapat diketahui regulasi yang sudah dimiliki oleh UMKM Keripik Buah Bali. Surat izin yang didapat dari Departemen Kesehatan yaitu PIRT sudah dimiliki oleh UMKM Keripik Buah Bali dan dicantumkan dalam kemasan, sehingga konsumen lebih yakin membeli produk karena sudah memiliki izin dari Departemen Kesehatan. Saat ini UMKM Keripik Buah Bali belum memiliki logo halal yang didapat dari lembaga MUI karena mengalami kendala saat mengurus izin tersebut. Hal ini dikarenakan tempat produksi tidak memenuhi kriteria yang diberikan sehingga terkendala dalam proses izin dari lembaga MUI. Di masa mendatang produsen dapat mencari bantuan baik dari

pemerintah atau lembaga MUI untuk memberikan keringanan pada kriteria yang telah diberikan.

UMKM Keripik Buah Bali saat ini belum memiliki pedoman SOP atau *Standart Operational* yang tertulis. Namun secara tidak langsung pada proses produksi baik karyawan dan pemilik memiliki standar tersendiri dalam melakukan kegiatan seperti penggorengan dan pengemasan. Pada proses penggorengan operator harus menjaga kebersihan mesin dengan mencuci setelah melakukan penggorengan agar tidak mempengaruhi penggorengan yang dilakukan selanjutnya. Selain itu jika ada hal tidak terduga yang terjadi terdapat mesin pemadam api di dekat mesin. Saat melakukan pengemasan keripik ke plastik dan alumunium foil, pegawai harus memaki sarung tangan plastik untuk menjaga kebersihan produk, kemudian ditimbang sesuai ketentuan tiap kemasan dan dilebihkan karena termasuk berat kemasan. Hal ini menjadi kelebihan produk Keripik Buah Bali dibandingkan produk lain yang memiliki berat yang kurang. Dari segi pemerintah, usaha ini sudah memiliki NPWP yang digunakan dalam pembayaran pajak usaha tiap tahunnya.

5.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Indikator yang digunakan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu produktivitas karyawan dan pelatihan yang dilakukan oleh karyawan yang dilakukan oleh UMKM Keripik Buah Bali. Berikut hasil analisis pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan:

1. Produktivitas Karyawan

Tabel 14. Produktivitas Karyawan UMKM Keripik Buah Bali

Bulan	Volume produksi (kg)	jumlah orang	Produktivitas		
			Bulan (kg/orang)	Minggu (kg/orang)	Hari (kg/orang)
Maret	950	5	190	47,5	6,8
Februari	890	5	178	44,5	6,4
Januari	975	5	195	48,8	7,0
Desember	1.005	5	201	50,3	7,2
November	1.070	5	214	53,5	7,6
Oktober	1.120	5	224	56,0	8,0

Sumber: Hasil Olahan Data Primer, 2018

Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui produktivitas karyawan selama 6 bulan terakhir. Dapat dilihat bahwa produktivitas karyawan dipengaruhi oleh volume produksi tiap bulannya, jika volume produksi naik maka produktivitas akan meningkat dan begitu pula sebaliknya. Hal ini menunjukkan bahwa volume produksi mempengaruhi secara langsung terhadap produktivitas karyawan. Selama 6 bulan terakhir di UMKM Keripik Buah Bali memiliki 5 orang pegawai tetap, 3 laki-laki sebagai operator dan 2 perempuan sebagai pengupas dan pengemasan. Saat melakukan pekerjaan satu sama lain karyawan saling membantu.

Berdasarkan tabel 16, dapat dilihat bahwa produktivitas karyawan mengalami fluktuasi selama enam bulan terakhir. Produktivitas tertinggi pada bulan Oktober sebanyak 224 kg / orang, dengan akumulasi setiap harinya produktivitas karyawan sebanyak 8 kg/orang. Jumlah ini cukup besar, karena dipengaruhi ketersediaan bahan baku yang stabil baik dari buah apel, buah nanas, dan buah pisang. Produktivitas paling sedikit selama enam bulan terakhir pada bulan Februari sebanyak 178 kg/orang dengan akumulasi per harinya 6,4 kg/orang. Hal tersebut dikarenakan susahny mendapat bahan baku dan mengalami penurunan laba kotor sejak bulan Januari tahun 2018, sehingga mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk menyediakan bahan baku dengan stabil.

2. Pelatihan Karyawan

Pelatihan karyawan atau biasa disebut *training* dilakukan jika ada karyawan baru yang memasuki suatu lapangan pekerjaan. UMKM Keripik Buah Bali tidak memiliki pelatihan karyawan dengan spesifik, jika ada karyawan yang masuk pekerjaan yang pertama dilakukan adalah belajar pengupasan buah, kemudian membantu dalam pengemasan. Jika sudah memiliki pengalaman di kegiatan tersebut kemudian diajari bagaimana cara penggorengan, namun kegiatan ini biasa dilakukan oleh laki-laki karena memiliki beban yang cukup berat. Saat ini kelima karyawan UMKM Keripik Buah Bali sudah menerima pelatihan langsung dari Pak Puguh dalam melakukan proses produksi.

Berdasarkan hasil analisis keempat perspektif tersebut, maka dapat dilakukan penilaian pada keempat perspektif tersebut. Berikut hasil penilaian pada keempat perspektif :

Tabel 15. Tabel Penilaian UMKM Keripik Buah Bali

Sasaran Strategis	Bobot	Realisasi	Target	Skor	Skor Akhir
Perspektif Keuangan	0,29				
a. Analisis Keuntungan	0,15	20	50	40	6,00
b. Gross Profit Margin	0,15	20	50	40	6,00
Perspektif Pelanggan	0,25				
PGCV	0,25	5	9	55	13,75
Perspektif Bisnis Internal	0,29				
a. Volume Produksi	0,07	30	50	60	4,20
b. Regulasi	0,22	72,5	100	72,5	15,95
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	0,17				
a. Produktivitas Karyawan	0,04	30	50	60	2,40
b. Pelatihan Karyawan	0,13	10	50	20	12,6
Total Skor Kinerja UMKM Keripik Buah Bali					50,9

Sumber: Hasil Olahan Data Primer, 2018

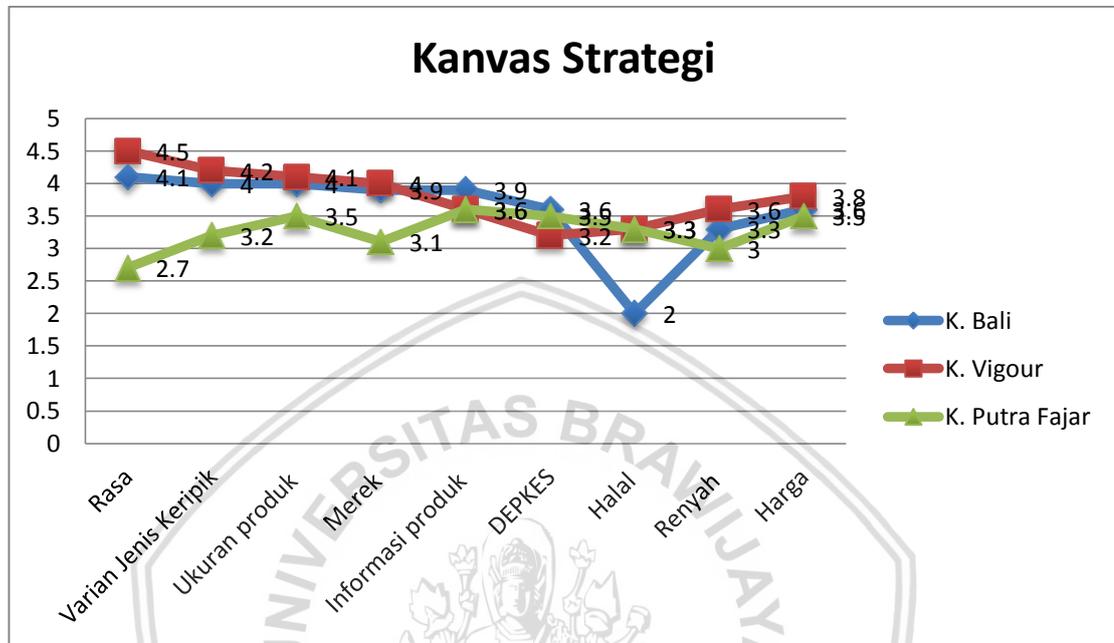
Berdasarkan data tersebut maka dapat diperoleh skor kinerja UMKM Keripik Buah Bali sebesar 50,9. Mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Putri *et all* (2017) mengenai pengukuran menggunakan *Balanced Scorecard*, skor tersebut memiliki nilai *Average* karena memiliki nilai diantara 42,9 hingga 57,2. Hal ini dipengaruhi karena banyaknya perspektif yang belum mencapai target. Selain itu juga dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti ketersediaan bahan baku, kemudian penjualan yang tiap bulan tidak menentu, dan persaingan yang terjadi dalam agroindustri keripik buah di Kota Batu. Salah satu solusi untuk memperbaiki skor kinerja maka dapat disusun strategi pengembangan yang dapat dirumuskan melalui *Blue Ocean Strategy*.

5.4 Blue Ocean Strategy

Perumusan strategi pengembangan untuk menghadapi persaingan dapat menggunakan strategi dari *Blue Ocean Strategy*. Alat yang digunakan yaitu kanvas strategi dan empat skema langkah kerja. berikut hasil analisis strategi pada UMKM Keripik Buah Bali:

5.4.1 Kanvas Strategi

Kanvas strategi digunakan untuk melihat keberadaan suatu usaha dibandingkan pesaingnya untuk mempermudah pemilik usaha, berikut hasil analisisnya:



Gambar 3. Kanvas Strategi

Sumber: Hasil Olahan Data Primer, 2018

Adapun cara membaca grafik kanvas strategi yang dijelaskan menurut Kim dan Renee (2005), adalah sebagai berikut:

- Kurva nilai Keripik Buah Bali didominasi dengan bertemunya dengan kurva nilai pesaingnya, kondisi tersebut menunjukkan bahwa Keripik Buah Bali terperangkap pada kompetisi Samudera Merah.
- Kurva nilai Keripik Buah Bali terlihat fluktuatif atau naik turun, maka hal tersebut menunjukkan bahwa perusahaan tersebut tidak memiliki strategi yang koheren.
- Fluktuasi pada kurva juga menunjukkan bahwa Keripik Buah Bali belum memiliki *focus* dan *divergence* dalam kebijakan strateginya

Berdasarkan hasil kanvas dapat diketahui kondisi pasar dalam agroindustri keripik buah dan terjadi persaingan antara keripik Bali, keripik Vigour, dan keripik Putra Fajar. Pada kurva tersebut keripik Bali memasuki samudera merah karena bersinggungan dengan produk lainnya. Perusahaan perlu melakukan langkah-langkah strategis untuk menciptakan peluang sehingga dapat keluar dari

samudera merah yang terjadi di pasar. Jika dilihat dari sumbu vertikal, terdapat faktor yang mempengaruhi Keripik Buah Bali dalam agroindustri keripik buah, yang terdiri dari:

1. Rasa

Tabel 16. Analisis Perhitungan Faktor Rasa

Jumlah Responden	Keripik Bali	Keripik Vigour	Keripik Putra fajar
40	165	180	106
Rata-rata	4,1	4,5	2,7

Berdasarkan data tersebut, keripik vigour memiliki nilai paling tinggi diantara Keripik Bali dan Keripik Putra Fajar, yaitu 4.5. Keripik Bali memiliki selisih dengan keripik vigour sebesar 0.4 dan selisih dengan keripik putra fajar sebesar 1.8. Berdasarkan hasil wawancara, mayoritas konsumen menyukai keripik apel dari keripik vigour yang memiliki rasa lebih manis dibandingkan keripik lain. Keripik Bali memiliki rasa sedikit asam yang memiliki rasa asli dari buah apel yang digunakan, sedangkan rasa keripik putra fajar kurang disukai oleh konsumen. Rasa masing-masing keripik dipengaruhi dari bahan baku yang digunakan dan cara produksi, sehingga masing-masing keripik memiliki rasa yang berbeda.

2. Varian Jenis Keripik

Tabel 17. Analisis Perhitungan Faktor Varian Jenis Keripik

Jumlah Responden	Keripik Bali	Keripik Vigour	Keripik Putra fajar
40	159	168	106
Rata-rata	4,0	4,3	3,2

Berdasarkan data tersebut keripik vigour memiliki nilai yang paling tinggi, yaitu 4,3. Keripik bali memiliki selisih dengan keripik vigour sebesar 0,3 dan selisih dengan keripik putra fajar sebesar 1,1. Varian jenis keripik yang ditawarkan keripik vigour beragam, diantaranya keripik apel, keripik nangka, keripik salak, dan berbagai kerupuk buah-buahan.

Keripik putra fajar juga memiliki varian jenis keripik yang sama dengan keripik vigour, dan keripik putra fajar menawarkan paket keripik yang terdiri dari 2 macam keripik buah dan 2 kerupuk buah yang dijual disekitar tempat wisata. Keripik bali memiliki 3 varian jenis keripik yang ditawarkan, yaitu keripik apel, keripik nanas, dan keripik pisang. Selain itu terdapat satu produk yang terdiri dari tiga jenis keripik tersebut, untuk

memberikan pilihan alternatif kepada konsumen jika ingin mencoba merasakan ketiga jenis keripik.

3. Ukuran Produk

Tabel 18. Analisis Perhitungan Faktor Ukuran Produk

Jumlah Responden	Keripik Bali	Keripik Vigour	Keripik Putra fajar
40	160	165	140
Rata-rata	4,0	4,1	3,5

Berdasarkan data tersebut dapat dilihat bahwa nilai ukuran keripik vigour lebih tinggi dibandingkan keripik yang lain, yaitu sebesar 4,1. Keripik bali memiliki selisih sebesar 0,1 dan selisih dengan keripik putra fajar sebesar 0,6. Berdasarkan hasil wawancara, ukuran keripik yang ditawarkan oleh keripik vigour cukup beragam, dari 50 gram, 100 gram, 150 gram, dan 200 gram. Keripik bali juga menawarkan ukuran yang tidak jauh berbeda dengan keripik vigour, maka dari itu selisih antara keripik vigour dan keripik bali tidak jauh berbeda.

Keripik putra fajar menawarkan ukuran 50 gram, 100 gram dan 150 gram. Selain itu terdapat paket keripik yang ditawarkan dari keripik putra fajar, sehingga berat satu kemasan kurang dari 50 gram. Berdasarkan hasil wawancara, mayoritas konsumen memiliki pendapat bahwa berat keripik putra fajar tidak sesuai dengan berat yang tertera dalam produk, karena kemasan terlihat besar yang berisi angin. Oleh karena itu konsumen kurang sesuai dengan ukuran keripik yang ditawarkan oleh keripik putra fajar.

4. Merek

Tabel 19. Analisis Perhitungan Faktor Merek

Jumlah Responden	Keripik Bali	Keripik Vigour	Keripik Putra fajar
40	156	159	122
Rata-rata	3,9	4,0	3,1

Nilai yang dimiliki keripik vigour pada faktor merek lebih tinggi dibandingkan keripik buah lainnya, yaitu sebesar 4. Selisih dengan keripik bali sebesar 0,1 dan selisih dengan keripik putra fajar sebesar 0,9. Keripik vigour sudah dikenal oleh masyarakat karena sudah berdiri sejak tahun 2009 dan memiliki outlet yang searah dengan jalan ke Kota Batu. Keripik bali berdiri sejak tahun 2013 dan menitipkan produk di beberapa kios di sekitar tempat wisata. Tujuan produsen menggunakan merek keripik bali agar

konsumen mudah mengingat, keripik Bali yang memiliki makna Batu Asli. Keripik putra fajar memiliki nilai paling rendah, karena merek yang dicantumkan yaitu PF yang memiliki makna putra fajar.

5. Informasi Produk

Tabel 20. Analisis Perhitungan Faktor Informasi Produk

Jumlah Responden	Keripik Bali	Keripik Vigour	Keripik Putra fajar
40	154	145	143
Rata-rata	3,9	3,6	3,6

Pada faktor informasi produk, keripik bali memiliki nilai paling tinggi diantara keripik lainnya, yaitu 3,9. Selisih dengan keripik vigour dan keripik putra fajar sebesar 0,3. Ketika keripik buah tersebut memiliki informasi produk yang sama, diantaranya tanggal kedaluwarsa, komposisi produk, dan informasi terkait berat produk. Pada keripik bali terdapat informasi 100% bahan alami, yang memberikan informasi kepada konsumen bahwa produk yang digunakan merupakan bahan alamai tanpa ada tambahan bahan kimia.

6. Departemen Kesehatan (PIRT)

Jumlah Responden	Keripik Bali	Keripik Vigour	Keripik Putra fajar
40	142	127	140
Rata-rata	3,6	3,2	3,5

Keripik bali memiliki nilai yang paling tinggi diantara ketiga produk lainnya pada faktor logo PIRT yaitu sebesar 3,6. Keripik putra fajar memiliki selisih dengan keripik bali sebesar 0,3 dan selisih dengan keripik vigour sebesar 0,4. Ketiga produk tersebut memiliki logo PIRT yang diperoleh dari Departemen Kesehatan, untuk memberitahukan informasi bahwa produk tersebut telah mendapat izin produksi.

7. Halal

Tabel 21. Analisis Perhitungan Faktor Halal

Jumlah Responden	Keripik Bali	Keripik Vigour	Keripik Putra fajar
40	79	131	132
Rata-rata	2	3,3	3,3

Keripik vigour dan keripik putra fajar memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan keripik bali, yaitu sebesar 3,3. Nilai ini memiliki selisih dengan keripik bali sebesar 1,3. Hal ini dikarenakan keripik putra fajar dan keripik vigour telah memiliki logo halal yang tertera pad produk, sedangkan keripik bali belum memiliki logo halal yang diperoleh dari Lembaga MUI.

Produsen telah melakukan izin untuk mendapatkan logo halal, namun karena terdapat kendala dalam mendapatkan izin salah satunya kriteria yang belum terpenuhi oleh produsen keripik buah bali.

8. Renyah

Tabel 22. Analisis Perhitungan Faktor Renyah

Jumlah Responden	Keripik Bali	Keripik Vigour	Keripik Putra fajar
40	133	142	120
Rata-rata	3,3	3,6	3,0

Keripik vigour memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan keripik yang lain pada faktor renyah, yaitu 3,6. Selisih dengan keripik bali sebesar 0,3 dan selisih dengan keripik putra fajar sebesar 0,6. Berdasarkan hasil wawancara, keripik vigour lebih renyah dibandingkan keripik bali. Namun keripik putra fajar memiliki tingkat kerenyahan yang lebih rendah dibandingkan keripik lainnya. Hal ini dikarenakan kemasan yang digunakan pada keripik putra fajar adalah plastic bening, bahan kemasan tersebut juga digunakan pada keripik bali namun terdapat kesapakata jika keripik sudah tidak renyah maka produk dapat ditukarkan dengan yang baru.

9. Harga

Tabel 23. Analisis Perhitungan Faktor Harga

Jumlah Responden	Keripik Bali	Keripik Vigour	Keripik Putra fajar
40	143	151	141
Rata-rata	3,6	3,8	3,5

Keripik vigour memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan keripik buah lainnya, sebesar 3,8. Selisih dengan keripik bali yaitu sebesar 0,2 dan selisih dengan keripik putra fajar 0,3. Harga yang ditawarkan ketiga tidak jauh berbeda, berdasarkan hasil lapang keripik bali memiliki harga yang paling mahal. Berdasarkan hasil wawancara, dalam mempertimbangkan harga yang ditawarkan oleh produsen juga melihat dari rasa dan ukuran produk. Jika harga mahal namun rasa enak dan berat sesuai yang tertera pada produk, maka konsumen akan membeli. Jika harga produk murah namun rasanya tidak cocok, tidak renyah, dan isi produk tidak sesuai dengan yang tertera pada produk maka konsumen akan mempertimbangkan kembali untuk membeli.

5.4.2 Strategi 4 Langkah kerja

Strategi 4 langkah kerja merupakan salah satu alat analisis yang nantinya akan membentuk skema hapuskan—kurangi-tingkatkan-ciptakan. Skema ini digunakan untuk menyusun strategi agar produsen dapat keluar dari samudera merah. Berikut hasil analisis strategi 4 langkah kerja:

1. Hapuskan

Pada skema hapuskan, menurut Kim *et all* (2015) produsen mempertimbangkan untuk menghilangkan faktor yang sudah lama menjadi ajang persaingan terhadap produk lainnya. Faktor-faktor ini diterima begitu saja meskipun faktor-faktor tidak memiliki nilai bagi konsumen. Berdasarkan hasil analisis kanvas strategi pada gambar 4 terdapat Sembilan faktor yang mempengaruhi kompetisi, yaitu rasa, varian jenis keripik, ukuran produk, merek, informasi produk, Departemen Kesehatan, halal, renyah dan harga. Faktor tersebut memiliki pengaruh terhadap keripik bali dalam agroindustri keripik buah, maka tidak ada yang perlu dihapuskan, karena semua faktor memiliki nilai bagi konsumen.

2. Kurangi

Skema kurangi, produsen perlu menghapus faktor yang mempengaruhi biaya dan berlebihan bagi konsumen. Pada skema ini produsen perlu mengurangi varian jenis keripik karena pada salah satu jenis keripik yang diproduksi yaitu nanas, memiliki keuntungan yang paling sedikit diantara jenis keripik lainnya. Selain itu menurut konsumen harga yang ditawarkan lebih mahal dibandingkan produk lainnya, sehingga perlu disesuaikan sehingga konsumen lebih tertarik untuk membeli produk Keripik Bali.

3. Tingkatkan

Pada skema tingkatkan, produsen perlu meningkatkan ukuran produk karena menurut konsumen cenderung lebih sedikit dibandingkan produk lainnya. Ukuran yang ditawarkan disesuaikan juga dengan harga yang ditawarkan sehingga konsumen puas dengan produk yang di dapat. Produsen juga dapat membuat pilihan alternative ukuran yang baru yang

lebih praktis bagi konsumen. Selain itu merek keripik perlu ditingkatkan sehingga konsumen lebih mengenal produk keripik Bali.

4. Ciptakan

Pada skema ciptakan, produsen perlu meneukan nilai yang dapat menciptakan permintaan yang baru dan dapat mengubah penentuan harga strategis industri. Produsen keripik bali mencari solusi untuk mendapatkan logo halal pada produk. Hal ini digunakan untuk meyakini konsumen terhadap kualitas yang dimiliki. Jika keripik Bali telah memiliki logo Halal, maka kepercayaan konsumen terhadap produk akan meningkat dan dapat menciptakan permintaan baru, seperti permintaan pengiriman keripik buah ke luar negeri.

5.4.3 Rumusan Strategi Pengembangan

Berdasarkan kanvas strategi, dapat dilihat bahwa Keripik Buah Bali saat ini terperangkap dalam samudera merah, karena kurva Keripik Bali bersinggungan dengan kurva keripik buah lainnya., Menurut Kim dan Renee (2015), untuk merancang *Blue Ocean Strategy*, Keripik Buah Bali dapat menerapkan tiga ciri strategis yang baik, yaitu :

1. Fokus

Setiap strategi hebat memiliki fokus, dan suatu profil strategis atau kurva nilai harus jelas menunjukkan fokus tersebut. Berdasarkan kanvas strategis, dapat dilihat bahwa kurva keripik bali bersinggungan dengan kurva keripik vigour, khususnya pada faktor ukuran produk dan merek. keripik Bali lebih unggul dengan keripik vigour pada faktor informasi produk dan DepKes. Keripik Bali harus fokus terhadap rasa, varian jenis, ukuran produk dan merek sehingga dapat lebih unggul dari keripik bali. Berdasarkan hasil wawancara, produsen mengutamakan rasa dan kualitas keripik buah yang diproduksi, namun jika dibandingkan keripik vigour lebih unggul dibandingkan keripik bali.

2. Divergensi

Jika strategi perusahaan disusun sesuai dengan irama persaingan, maka strategi tersebut akan kehilangan keunikannya. Hal ini yang terjadi pada keripik bali, dapat dilihat pada kanvas strategi bahwa keripik bali masih bersinggungan dengan kurva keripik buah lain dan tidak mendominasi kanvas

strategis. Maka dari itu produsen perlu menerapkan strategi empat langkah kerja, dengan harapan dapat lebih menonjol dan lebih unggul dibandingkan keripik buah lainnya. Seperti strategi yang telah dilakukan yaitu dengan membuat produk keripik buah yang terdiri dari keripik apel, keripik nanas, dan keripik pisang dalam satu kemasan.

3. Slogan yang Menarik

Sebuah strategi yang unggul memiliki slogan yang jelas dan memikat. Menurut Raharjo *et all* (2013) slogan adalah frasa singkat yang mengkomunikasikan informasi deskriptif atau persuasif tentang merek yang sering muncul dalam iklan tetapi dapat memainkan peran penting pada kemasan dan pada aspek lain dari program pemasaran. Slogan dapat disertakan dalam produk atau iklan untuk memperkanlkan merek. Produsen keripik Bali dapat mencamtukan slogan pada kemasan sehingga dapat memberikan ciri khas tersendiri bagi konsumen dan mudah diingat. Slogan yang dapat digunakan seperti “Keripik khas Batu ya Keripik Bali”.

Selain menerapkan tiga ciri strategi yang baik berdasarkan hasil analisis *Blue Ocean Strategy*, strategi pengembangan diperoleh dari pemetaan BOS dan BSC. BOS terdiri dari faktor kompetisi yang digunakan dalam kanvas strategi dan dipetakan dengan keempat perspektif yang digunakan dalam BSC.

Tabel 24. Pemetaan BOS terhadap BSC

	Perspektif keuangan	Perspektif pelanggan	Perspektif bisnis internal	Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan
Rasa	√			
Varian Jenis	√			
Ukuran	√		√	
Merek		√		√
Informasi produk				
Depkes		√		
Halal		√	√	
Renyah		√		
Harga	√			

Sumber: Hasil Olahan Data Primer, 2018

Berikut merupakan hasil pemetaan antara faktor yang dijadikan kompetisi pada *Blue Ocean Strategy* dengan keempat perspektif. Untuk mencapai strategi yang cocok perlu diperhitungkan dan disesuaikan dengan kondisi yang ada. Kemudian juga dipertimbangkan kembali nilai yang diberikan oleh konsumen pada produk. Berikut pemetaan faktor yang dijadikan kompetisi pada BOS terhadap BSC:

a. Perspektif Keuangan

Faktor yang mempengaruhi perspektif keuangan adalah rasa, varian jenis, ukuran, dan harga. UMKM Keripik Buah Bali memiliki tiga jenis varian keripik, yaitu keripik apel, nanas, dan pisang. Berdasarkan “Gambar 2. Analisis Keuntungan Keripik Buah”, salah satu keripik nanas memiliki keuntungan paling rendah diantara ketiga jenis keripik tersebut, maka dari itu perlu dipertimbangkan lagi dalam memproduksi keripik nanas. Harga buah nanas dan pembelian buah yang jauh mempengaruhi biaya variabel pada produksi keripik nanas, selain itu residu buah segar nanas sehingga menjadi keripik nanas cukup tinggi.

Rasa enak dengan harga terjangkau, merupakan tantangan sendiri bagi tiap produsen keripik, khususnya bagi UMKM Keripik Buah Bali. Memakai bahan baku berkualitas disertai dengan cara produksi yang tetap menjaga kualitas keripik, menuntut banyaknya pengeluaran biaya seperti minyak goreng, listrik dan air. Maka dari itu dari dua faktor tersebut produsen harus memiliki atribut mana yang ingin ditonjolkan kepada konsumen sehingga konsumen ingin membeli produk keripik Bali.

b. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan, untuk mengetahui atribut menurut perspektif konsumen melalui pendekatan PGCV. Berdasarkan analisis tersebut, terdapat empat atribut yang perlu diperbaiki yaitu merek, depkes (PIRT), logo halal, dan renyah. Konsumen saat membeli produk tidak memperhatikan merek pada keripik tersebut, sehingga mendorong produsen untuk membuat suatu merek yang mudah diingat oleh konsumen. Keripik Bali saat ini tidak memiliki logo halal, hal tersebut dikarenakan memiliki kendala saat mengurus ke lembaga bersangkutan, maka dari itu dibutuhkan bantuan dari pemerintah untuk mempermudah birokrasi dalam memperoleh logo halal.

c. Perspektif Bisnis Internal

Faktor yang mempengaruhi bisnis internal yaitu ukuran dan logo halal. Berdasarkan hasil “Tabel 13. Volume Produksi UMKM Keripik Buah Bali”, volume produksi yang fluktuatif mempengaruhi ketersediaan berbagai macam ukuran keripik, khususnya keripik apel yang memiliki beberapa macam ukuran. Produsen juga perlu memperhatikan kemasan yang digunakan pada keripik sehingga tidak mempengaruhi kualitas produk. Pada logo Halal, produsen perlu mencari alternatif untuk mendapatkan logo tersebut, bisa mengajukan ke dinas yang terkait atau mengajukan bantuan ke pemerintah Kota Batu. Logo Halal dapat meningkatkan kepercayaan konsumen terhadap produk sehingga dapat menciptakan permintaan baru.

d. Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan

Merek merupakan faktor yang mempengaruhi perspektif pertumbuhan dan perkembangan. Produsen dan karyawan perlu membangun suatu merek Keripik Buah Bali sehingga mudah diingat oleh konsumen. Salah satu upaya yang dapat dilakukan yaitu dengan mencantumkan slogan atau tagline pada produk yang berkaitan dengan keripik bali, sehingga konsumen dapat mengingat dengan mudah merek keripik bali. Selain itu produsen perlu fokus terhadap pangsa pasar yang ditargetkan,

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Faktor yang dijadikan kompetisi dalam Agroindustri keripik buah adalah rasa, varian jenis, ukuran, merek, informasi produk, izin dari departemen kesehatan, halal, renyah dan harga.
2. Kinerja UMKM Keripik Bali diukur melalui pendekatan *Balanced Scorecard* dan nilai yang diperoleh 50.9 dengan predikat *Average*. Nilai tersebut diperoleh dari 4 perspektif, yaitu :
 - a. Perspektif keuangan : berdasarkan analisis keuntungan, keripik apel memiliki keuntungan yang lebih tinggi dibandingkan keripik nanas dan keripik pisang. *Gross profit Margin* yang diperoleh paling tinggi pada bulan Desember 2017 dan yang paling rendah pada bulan Oktober 2017.
 - b. Perspektif pelanggan : berdasarkan hasil PGCV terdapat 5 atribut yang perlu dipertahankan dan 4 atribut lainnya perlu diperbaiki, yaitu izin dari departemen kesehatan, renyah, halal, dan harga.
 - c. Perspektif bisnis internal : volume produksi mengalami fluktuatif karena bergantung dengan ketersediaan bahan baku untuk membuat keripik dan UMKM Keripik Buah Bali telah memiliki izin dari departemen kesehatan yaitu PIRT dan NPWP.
 - d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan : produktivitas karyawan yang paling tinggi pada bulan Januari dan pelatihan yang dilakukan berdasarkan pekerjaan rutinitas yang telah dilakukan.
3. Rekomendasi strategi pengembangan UMKM Keripik Buah Bali dengan pendekatan *Blue Ocean Strategy* terhadap *Balanced Scorecard* yaitu :
 - a. Produsen fokus terhadap faktor rasa, varian jenis keripik, ukuran dan merek khususnya keripik apel dan keripik pisang sehingga dapat diproduksi keripik yang berkualitas dan berbeda dengan keripik lainnya.
 - b. Produsen perlu memperbaiki faktor merek, Departemen Kesehatan (PIRT), Halal, dan renyah salah satunya dengan meminyakan bantuan kepada Dinas terkait yang dapat membantu perolehan logo halal pada kemasan.

6.2 Saran

Saran yang dapat dilakukan berdasarkan hasil penelitian sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian, terdapat faktor yang dijadikan kompetisi yang terdiri dari rasa, merek, ukuran, varian jenis keripik, logo PIRT, logo Halal, Informasi produk, renyah, dan harga. Produsen perlu fokus pada faktor tersebut khususnya proses dalam mendapatkan logo halal dan membangun merek untuk meningkatkan penjualan.
2. Berdasarkan pembobotan, produsen fokus pada perspektif keuangan dan perspektif bisnis internal. Produsen perlu memprioritaskan untuk menstabilkan bahan baku, sehingga volume produksi tetap stabil dan menyanggupi permintaan yang ada. Selain itu produsen dapat menurunkan harga agar konsumen lebih tertarik untuk membeli produk Keripik Bali.
3. Latar belakang berdirinya UMKM Keripik Buah Bali karena ingin melakukan pengolahan pasca panen untuk memanfaatkan bahan baku yang melimpah. Saran untuk penelitian selanjutnya, sebaiknya melakukan penelitian mengenai analisis kelayakan usaha mengenai pengolahan pasca panen di Kota Batu.
4. Bagi pemerintah, perlu diadakan sosialisasi mengenai bantuan yang diberikan oleh Dinas Koperasi dan UMKM di Kota Batu. Berdasarkan hasil wawancara, produsen tidak mengetahui bantuan yang ditawarkan oleh pemerintah seperti mobil keliling untuk menawarkan produk UMKM di Kota Batu sehingga dapat meningkatkan penjualan. Selain itu pelatihan yang diberikan kepada UMKM berbentuk berkelanjutan dan terus dikontrol oleh pihak yang memberikan pelatihan.

DAFTAR PUSTAKA

- Albar, Firman Bani, Angga Wisudanto, Ghaida fatcha Mubiena, Agus Mansur. 2014. *Desain Strategi Pengembangan UMKM dengan Kombinasi Metode Benchmarking dan Blue Ocean Strategy*. Seminar Nasional IENACO.
- Badan Pusat Statistik. 2016. Jumlah UMKM di Provinsi Jawa Timur. Jawa Timur
- Badan Pusat Statistik. 2017. Kota Batu dalam Angka 2017. Kota Batu
- Budiarti, Ratna, 2007, Evaluasi Kinerja Bisnis dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran, Skripsi Penelitian Mahasiswa tidak dipublikasikan, FE Undip Semarang
- Creswell, J. W. (2012). *Reseach design* pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan mixed. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- David, F. R. (2006). *Manajemen Strategis*. Jakarta, DKI Jakarta, Indonesia: Penerbit Salemba Empat
- Erwina, Anggraini Sukmawati, I Made Sumertajaya. 2015. *Perancangan Balanced Scorecard* untuk Mengembangkan Modal Insani dan Meningkatkan Kinerja pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM). IPB. Bogor.
- Gaspersz V. 2003. *Balanced scorecard dengan Six Sigma*. Jakarta (ID): Gramedia Pustaka Utama
- Gaspersz, Vincent. 2006. *Total Quality Managemen* Untuk Praktisi Bisnis dan Industri, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Hepsari, Pradnya paramita, Abdul Hakim, Saleh Soeady. 2014. Pengaruh Pertumbuhan Usaha Kecil Menengah (UKM) terhadap Pertumbuhan Ekonomi Daerah. *Wacana* Vol. 17, No. 2
- Hunger, J. David dan Wheelen, Thomas L. 2003. *Manajemen Strategis*, Yogyakarta:
- INSEAD.2018. *Eight Key Point of Blue Ocean Strategy*. The Bussiness School for The World
- Kaplan Robert S dan Norton David P. 1996. *Balanced Scorecard: Menerapan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga
- Kementrian Koperasi dan UKM. 2014. Perkembangan Data UMKM dan Usaha Besar. <http://www.depkop.go.id/> diakses 20 Desember 2017
- Kim, W. Chan dan Mauborgne, Renee. 2005. *Blue Ocean Strategy*. Boston : Harvard.
Deterjemahkan oleh : Serambi Ilmu Semesta. Jakarta.
- Kim WC, Mauborgne R. 2015. *Blue Ocean Strategy* (Strategi Samudera Biru). Wahono S, penerjemah. Jakarta: PT Serambi Ilmu Semesta. Terjemahan dari: *Blue Ocean Strategy*.
- Kotler dan Amstrong. 2006. *Prinsip-Prinsip Pemasaran*. Erlangga

- Kurniasih, Sri. 2017. Strategi Peningkatan Pelayanan Menggunakan *Blue Ocean Strategy* dan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Geoff Max Footwear)
- Luis dan Biromo . 2007. Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Mulyadi. 2007. Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen. Salemba. Empat. Jakarta
- Niven, Paul R., 2002. "Maximizing Performance and Maintaining Results", New York: John Wiley & Sons Inc
- Nugraha, Tio Wahyu, Dina Novia Priminingtyas. 2016. Strategi Pengembangan Usaha Kecap Cemara dengan Metode *Blue Ocean Strategy* dan *Balanced Scorecard* pada UKM Cemara Food, Kecamatan Talun, Kabupaten Blitar.
- Putri, Dessy iriani, Lukman M. Baga, Burhanuddin. 2017. *Performance Criteria of Rubber UKM Based on Cooperative Using Balanced Scorecard Method*. Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship, Vol.3 No.1. Bogor Agriculture University.
- Raharjo, Rini, Rosita Meitha Surjani, Esti Dwi Rinawiyanti. 2013. Pengembangan Merek dan Pengkajian di Depot Rasa Suka Kediri. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya Vol. 2 No. 1. Universitas Surabaya
- Rianti, Nugroho. 2008. Pendidikan Indonesia: Harapan, Visi, dan Strategi. Pustaka Pelajar. Jogjakarta
- Soekartawi. (2000). Pengantar Agroindustri. Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Sugiyono, (2008). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung : Penerbit Alfabeta
- Sugiyono. 2013. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung. Alfabeta.
- Sutrisno, Dadan, Agus Suryono, dan Abdullah Said. 2016. Perencanaan Strategis Sektor Usaha Mikro Dalam Mengatasi Permasalahan Pemasaran (Studi di Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah, Peragroindustrian, Perdagangan Kota Batu). Wacana Vol. 19, No.2.
- Syariati,dkk. 2009. Balanced Scorecard: Pedoman Praktis pada Industri Manufaktur. Malang: UB Press
- Udayana, Dr. Ir. I Gusti Bagus .2011. Peran Agroindustri dalam Pembangunan Pertanian Singhadwala. Februari.
- Umar . 2003. Sistem Penilaian Kinerja dengan Menggunakan Balanced Scorecard pada Rumah Sakit Panti Wiloso Dr Cipto Semarang. Surakarta
- Utami, Ramadhilla Maghfira dan Donald Crestofel Lantu. 2014. *Development Competitiveness Model for Small-Medium Enterprise among the Creative Industry in Bandung*. Procedia.-Social and Behavioral Science. 115. 302-323.

- Waryanto, R Bambang Dwi, Nasrulloh. 2014. Pengaruh Penentuan Harga Pokok Produksi Terhadap Harga Jual Pada Industri Kerupuk (Studi Kasus di UD. Inun Jaya Sampang). *Majalah Ekonomi* Vol XVIII, No 2. Unipa Surabaya.
- Wati, Nila Kurnia, Choirul Shaleh, Abdul Wachid. 2014. Strategi Pengembangan Agroindustri Pengolahan Apel Berbasis Ekonomi Lokal. *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, Vol. 2. Hal. 102-108.
- World Bank*. 2001. *Small and Medium Enterprise Development*.
- Yuniaristanto, Irfan Hilmi Hamdani, Niken Aristyawati, Galuh Qordina. 2016. Pengukuran Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard* pada Perusahaan Printpro. *Performa* Vol. 15, No 2: 121-129. Universitas Sebelas Maret, Surakarta.

