



**ANALISIS VALUE CHAIN UNTUK MENINGKATKAN KEUNGGULAN  
KOMPETITIF PADA KSU BROSEM**

**SKRIPSI**

Oleh:  
**DIAS SURYANDAWA**



**JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN**

**FAKULTAS PERTANIAN**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**MALANG**

**2017**



**ANALISIS VALUE CHAIN UNTUK MENINGKATKAN KEUNGGULAN  
KOMPETITIF PADA KSU BROSEM**

Oleh:  
**DIAS SURYANDAWA**  
13504010111173

**PROGRAM STUDI AGRIBISNIS**

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh Gelar Sarjana Pertanian**

**Strata Satu (S-1)**

**JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN  
FAKULTAS PERTANIAN  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**MALANG**

**2017**



## PERNYATAAN

Saya Dias Suryandawa selaku penulis dalam skripsi ini menyatakan bahwa segala pernyataan dalam skripsi ini merupakan hasil dari penelitian saya sendiri, dengan melakukan proses konsultasi dalam penyusunannya dengan pembimbing skripsi Ibu Dwi Retnoningsih, SP., MP., MBA dan Bapak Dr. Ir. Abdul Wahib Muhaimin, MS. Skripsi ini tidak pernah diajukan untuk mendapat gelar diperguruan tinggi manapun dan sepanjang sepengetahuan saya juga tidak ada karya atau pendapat yang pernah diterbitkan oleh orang lain, kecuali pendapat yang dengan jelas ditunjukkan rujukannya dalam naskah ini serta saya sebutkan sumber jelas pada bagian daftar pustaka.

Malang, Juli 2017

Dias Suryandawa

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul Penelitian : Analisis *Value Chain* Untuk Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Pada KSU Brosem  
Nama Mahasiswa : Dias Suryandawa  
NIM : 135040101111173  
Program Studi : Agribisnis  
Menyetujui : Dwi Retnoningsih, SP.,MP.,MBA. dan Dr. Ir. Abdul Wahib Muhaimin, MS.

Disetujui :

Pembimbing I

Pembimbing II



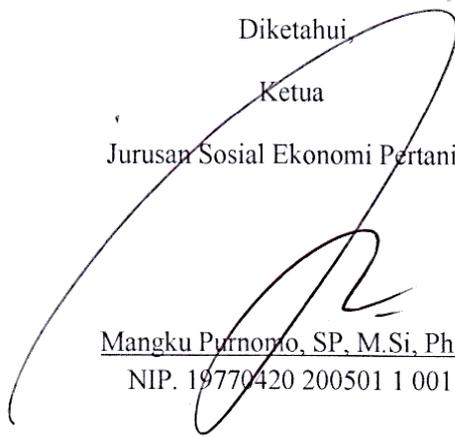
Dwi Retnoningsih, SP.,MP.,MBA  
NIP. 19820110 201504 2 001

Dr. Ir. Abdul Wahib Muhaimin, MS.  
NIP. 19561111 198601 1 002

Diketahui,

Ketua

Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian



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

Tanggal Persetujuan:







## SKRIPSI INI KUPERSEMBAHKAN UNTUK

Kedua orang tua ku Edy Soryana dan Astuti dan adik ku Dimas Rizky Suryana yang selalu berdo'a dan memberikan dukungan untuk segera menyelesaikan skripsi ini,

Untuk Desy Indah Purnamasari yang selalu setia menemani dari semester 2 sampai saat ini,

Saudara satu kamar sekaligus Tole FPUB 2016 Aditya Aji Novtara yang tingkahnya selalu menghibur dengan logika berfikir aneh (salam tusikers), Kak Eja, Kak Yogik, Dek Viena yang menjadi salah satu motivasi untuk segera menyelesaikan skripsi ini,

Untuk Ades calon CEO Microsoft dan Willy calon bos Freeport sebagai sahabat yang selalu mensupport saya,

Teman-teman satu kos, Muharshal F (Ali), Alif, Daniel, Rahmat, yang sering saya reportkan,

Teman-teman yang sangat baik, Yanuansyah (Ary), Apriazdi, Dimas, Anggy, Resty H, Widya, Konica, Vina, Imanuel, Yosi,

Teman-teman futsal, nyanyi-nyanyi dan main Mobile Legends, Alfian, Abidin, Irham, Mahdy, Syahreza (Singo), Boim, Rodo, Ilham,

Teman-teman satu bimbingan, Nurul, Alif, Erwin, Oky, Monic, Andini, Riza, Dinda, Yoyok, Monica, Dewi, Yanda,

Teman-teman magang, Mitha, Amel, Tidar, Ruri, Iqbal, Tutus, Anis, Via, KSU Brosem yang telah bersedia menjadi lokasi penelitian dalam skripsi ini, Teman-teman agribisnis FPUB 2013 yang telah membantu mengerjakan skripsi ini yang tidak bisa disebutkan namanya satu persatu,

## RINGKASAN

**DIAS SURYANDAWA. 135040101111173. Analisis Value Chain Untuk Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Pada KSU Brosem. Di bawah bimbingan Dwi Retnoningsih, SP., MP., MBA dan Dr. Ir. Abdul Wahib Muhaimin, MS.**

Kota Batu menjadi salah satu destinasi wisata masyarakat Jawa Timur maupun Indonesia. Dampak dari pertumbuhan dan perkembangan sektor pariwisata Kota Batu yaitu banyaknya bermunculan UMKM dengan berbagai jenis bidang usaha terutama usaha dibidang oleh-oleh khas Kota Batu. Menurut Kepala Seksi Pembinaan dan Pengembangan UMKM Dinas Koperasi, Perdagangan dan Perindustrian (Diskoperindag) Kota Batu, saat ini telah berdiri kurang lebih 14.000 UMKM, dimana 60% diantaranya adalah bergerak di bidang makanan dan minuman olahan (Sofi'i, 2016). Minuman olahan yang cukup terkenal yaitu sari apel, salah satu yang memproduksi sari apel di Kota Batu yang cukup menginspirasi yaitu KSU Brosem. Hal ini dikarenakan sejarah berdirinya KSU Brosem dan karyawan yang memproduksi sari apelnnya.

Untuk dapat bersaing ditengah ketatnya persaingan industri olahan minuman sari apel, menurut David (2008), dapat menerapkan strategi keunggulan kompetitif yaitu berupa alternatif strategi intensif, strategi integratif, strategi diversifikasi atau strategi defensif. KSU Brosem sendiri mempunyai harapan untuk mempunyai produk selain sari apel. Hal tersebut dapat dilakukan dengan strategi diversifikasi. sehingga perlu dilakukan penelitian apakah strategi tersebut tepat bila diterapkan ke KSU Brosem saat ini. Selain itu, KSU Brosem saat ini hanya mengandalkan *brand* merk "Brosem" dan strategi yang bersifat *tacit*, maka dari itu perlu untuk menentukan suatu strategi tertentu. Penelitian ini menggunakan pendekatan *Value Chain* untuk mengetahui aktivitas-aktivitas yang ada pada KSU Brosem.

Penelitian ini bertujuan untuk 1) Mengetahui aktivitas rantai nilai produk pada KSU Brosem; 2) Menganalisis kinerja rantai nilai pada KSU Brosem sebagai dasar peningkatan keunggulan kompetitif perusahaan; 3) Merumuskan strategi alternatif rantai nilai untuk meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif deskriptif, dengan metode penentuan *sampling* jenuh/ *saturation sampling*. Penentuan lokasi dilakukan secara *purposive* yaitu KSU Brosem yang beralamat di Jl. Bromo No.7 Kota Batu dengan pengambilan data pada bulan maret sampai dengan bulan april tahun 2017. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu wawancara dengan kuesioner dan studi kepustakaan. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis deskriptif, IFE Matrix, EFE Matrix, dan IE Matrix.

Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja *value chain* pada KSU Brosem berdasarkan aktivitas primer dan sekundernya dapat dikategorikan tergolong rata-rata. Aktivitas primer yang memperoleh nilai tertinggi yaitu logistik ke dalam dan operasi, sedangkan aktivitas sekunder dengan nilai tertinggi adalah infrastruktur perusahaan dan pembelian. Untuk aktivitas primer yang mendapat nilai rendah yaitu pemasaran penjualan dan pelayanan, sedangkan aktivitas sekunder yang mendapat nilai rendah adalah manajemen sumber daya manusia. Hal tersebut didapat dari analisis IFE dan EFE. Untuk hasil IE Matrix, KSU Brosem berada di divisi IV yang berarti strategi yang tepat untuk KSU Brosem saat ini yaitu strategi *Growth and Build* terutama strategi penetrasi pasar dan pengembangan pasar.

## SUMMARY

**DIAS SURYANDAWA. 135040101111173. Value Chain Analysis To Increase Competitive Advantage on KSU Brosem. Supervised by Dwi Retnoningsih, SP., MP., MBA and Dr. Ir. Abdul Wahib Muhaimin, MS.**

Batu city became one of the tourist destinations of East Java and Indonesia. The impact of growth and development of Batu City tourism sector is the number of emerging SMEs with various types of business, especially in the field of souvenirs typical Batu City. According to the Head of Development and Development Division of UMKM Department of Cooperatives, Trade and Industry (Diskoperindag) Batu City, currently stands approximately 14,000 MSMEs, of which 60% are engaged in processed foods and beverages (Sofi'i, 2016). Drinks are quite famous that the apple cider. One that produces apple cider in Batu City is quite inspiring KSU Brosem. This is due to the history of KSU Brosem and the employees who produce their apple cider.

In order to compete in the midst of intense competition in processed apple cider industry, according to David (2008), it can apply competitive advantage strategy that is in the form of alternative intensive strategy, integrative strategy, diversification strategy or defensive strategy. KSU Brosem itself has hope to have a product other than apple cider. This can be done with a diversification strategy. So it is necessary to research whether the strategy is appropriate when applied to KSU Brosem today. In addition, KSU Brosem currently only rely on brand brand "Brosem" and tacit strategy, it is necessary to determine a specific strategy. This research uses Value Chain approach to know the activities that exist in KSU Brosem.

This study aims to 1) Know the activity of the product value chain at KSU Brosem; 2) Analyzing the performance of the value chain at KSU Brosem as a basis for enhancing the company's competitive advantage; 3) Formulate an alternative value chain strategy to enhance the company's competitive advantage. The approach used in this research is quantitative descriptive, with the method of determining saturation sampling/ saturation sampling. Location determination is done purposively that is KSU Brosem having address at Jl. Bromo No.7 Batu City with data collection in March until April of 2017. Data collection techniques used are interviews with questionnaires and literature study. Data analysis techniques used are descriptive analysis, IFE Matrix, EFE Matrix, and IE Matrix.

The results of this study indicate that the performance of value chain in KSU Brosem based on the primary and secondary activities can be categorized as average. Primary activities that scored highest were inward logistics and operations, while the secondary activity with the highest value was company infrastructure and purchases. For primary activities that get low value of sales and service marketing, while the secondary activity that gets low score is human resource management. This is derived from IFE and EFE analysis. For IE Matrix results, KSU Brosem is in division IV which means the right strategy for KSU Brosem is Growth and Build strategy especially market penetration strategy and market development.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis *Value Chain* Untuk Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Pada KSU Brosem” sebagai persyaratan untuk lulus S-1.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu, membimbing, serta memberikan arahan dalam penyusunan skripsi ini, sehingga dapat terselesaikan dengan baik dan tepat waktu, yaitu:

1. Allah SWT atas segala nikmat dan karunia yang telah diberikan selama ini
  2. Kedua orang tua dan keluarga yang senantiasa berdo'a dan memberikan dukungannya
  3. Bapak Mangku Purnomo, SP., M.Si, Ph.D., selaku Ketua Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian, Universitas Brawijaya
  4. Ibu Dwi Retnoningsih, SP., MP., MBA dan Bapak Dr. Ir. Abdul Wahib Muhaimin, MS. selaku dosen pembimbing skripsi
  5. Ibu Neza Fadia Rayesa, S. TP., M.Sc selaku dosen penguji
  6. Pihak KSU Brosem yang telah mengizinkan untuk melakukan penelitian di lokasi tersebut
  7. Teman-teman yang telah memberikan motivasi untuk menyelesaikan skripsi ini
- Penulis menyadari bahwa pembuatan skripsi ini masih banyak kekurangan, oleh karena itu kritik dan saran yang membangun senantiasa penulis harapkan untuk membuat skripsi ini lebih baik lagi. Penulis berharap, semoga skripsi ini dapat bermanfaat sebagai sumber informasi dan bahan ilmu pengetahuan khususnya bagi penulis dan bagi pembaca pada umumnya.

Malang, Juli 2017

Dias Suryandawa  
NIM. 13504010111173



## RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Karang Sari 23 April 1995 sebagai putra pertama dari dua bersaudara dari pasangan Edy Soryana dan Astuti. Penulis menempuh pendidikan di TK Pertiwi, Gumawang, OKU Timur pada tahun 1999 sampai tahun 2001, kemudian penulis melanjutkan pendidikan SD Negeri 1 Karang Sari pada tahun 2001 sampai tahun 2007, kemudian melanjutkan di SMP Negeri 1 Belitang Madang Raya pada tahun 2007 sampai tahun 2010. Setelah lulus SMP, penulis melanjutkan pendidikan di SMA Negeri 1 Belitang pada tahun 2010 sampai dengan tahun 2013. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan strata-1 di Universitas Brawijaya dari tahun 2013 sampai dengan 2017 dengan program studi Agribisnis.

## DAFTAR ISI

### Halaman

<b>RINGKASAN</b> .....	i
<b>SUMMARY</b> .....	ii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iii
<b>RIWAYAT HIDUP</b> .....	iv
<b>DAFTAR ISI</b> .....	v
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	vii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	viii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	ix
<b>I. PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	3
1.3 Batasan Masalah.....	4
1.4 Tujuan Penelitian.....	4
1.5 Kegunaan Penelitian.....	4
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Telaah Penelitian Terdahulu.....	5
2.2 Tinjauan Teori tentang Manajemen Strategis.....	8
2.2.1 Pengertian Manajemen Strategis.....	8
2.2.2 Tahapan dalam Manajemen Strategis.....	9
2.2.3 Proses Manajemen Strategis.....	10
2.3 Tinjauan Teori tentang Keunggulan Kompetitif.....	11
2.4 Hubungan Strategi dan Keunggulan Kompetitif.....	13
2.5 Tahapan Penetapan Strategi.....	14
2.6 Alternatif Strategi.....	15
2.7 Analisis Lingkungan Internal.....	19
2.8 Analisis Lingkungan Eksternal.....	19
2.9 Tinjauan Teori tentang Rantai Nilai ( <i>Value Chain</i> ).....	22
<b>III. KERANGKA TEORITIS</b>	
3.1 Kerangka Pemikiran.....	25
3.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	26
<b>IV. METODE PENELITIAN</b>	
4.1 Pendekatan Penelitian.....	34
4.2 Penentuan Lokasi dan Waktu Penelitian.....	34
4.3 Teknik Penentuan Sampel.....	34
4.4 Teknik Pengumpulan Data.....	34
4.5 Teknik Analisis Data.....	35



**VI. HASIL DAN PEMBAHASAN**

5.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian ..... 40

5.1.1 Sejarah dan Profil Perusahaan ..... 40

5.1.2 Visi dan Misi Perusahaan ..... 42

5.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan ..... 42

5.1.4 Proses Produksi Sari Apel ..... 44

5.2 Karakteristik Responden ..... 46

5.3 Analisis Lingkungan Perusahaan ..... 49

5.3.1 Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan ..... 49

5.3.1.1 Analisis EFE ..... 53

5.3.2 Analisis Lingkungan Internal Perusahaan ..... 55

5.3.2.1 Analisis *Value Chain* ..... 57

5.3.2.2 Pengukuran Kinerja *Value Chain* ..... 63

5.3.2.3 Analisis IFE ..... 67

5.3.3 Analisis Matriks IE ..... 69

**VI. KESIMPULAN**

6.1 Kesimpulan ..... 72

6.2 Saran ..... 73

**DAFTAR PUSTAKA** ..... 74

**LAMPIRAN** ..... 76



**DAFTAR TABEL**

Nomor	Teks	Halaman
1.	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	27
2.	Analisis IFE dan EFE matriks.....	37
3.	Matriks IE.....	39
4.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	47
5.	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	47
6.	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	48
7.	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	48
8.	Analisis EFE Pada KSU Brosem.....	54
9.	Konversi Analisis Rantai Nilai Pada Aktivitas KSU Brosem.....	57
10.	Pengukuran Kinerja Rantai Nilai ( <i>Value Chain</i> ) KSU Brosem.....	64
11.	Analisis IFE Pada KSU Brosem.....	67



DAFTAR GAMBAR

Nomor	Teks	Halaman
1.	Strategi Generik Porter .....	14
2.	Kerangka Kerja Perumusan Strategi David.....	15
3.	Kerangka Kerja Rantai Nilai Dasar Pearce dan Robinson.....	23
4.	Kerangka Pemikiran Penelitian .....	26
5.	Layout KSU Brosem.....	41
6.	Struktur Organisasi KSU Brosem 2017.....	43
7.	Proses Produksi Sari Apel Brosem Tahap I.....	45
8.	Proses Produksi Sari Apel Brosem Tahap II.....	45
9.	Proses Produksi Sari Apel Brosem Tahap III.....	46
10.	Pemetaan Aktivitas Tertinggi dan Terendah Pada KSU Brosem.....	65
11.	Matriks Internal-Eksternal KSU Brosem .....	69



DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Teks	Halaman
1.	Kuesioner Penelitian Analisis Value Chain Untuk Meningkatkan Keunggulan Kompetitif KSU Brosem (Kuesioner 1) .....	77
2.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner 1 .....	90
3.	Denah Lokasi KSU Brosem .....	91
4.	Foto-foto Pada Saat Pengambilan Data di KSU Brosem .....	92

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah atau UMKM merupakan salah satu sektor penting dalam perekonomian Indonesia. Jenis usaha UMKM tidak terbatas pada satu atau dua jenis usaha, tetapi terdiri dari banyak jenis usaha yang bergerak diberbagai bidang produk maupun jasa. Berdasarkan data yang diperoleh dari Badan Pusat Statistik dan *website* Kementerian Koperasi dan UMKM Republik Indonesia bahwa pada tahun 2013 jumlah UMKM di Indonesia tercatat sebanyak 57.895.721 juta unit usaha, dengan persentase sebesar 99,99 persen, sedangkan 0,01 persen merupakan unit usaha besar dengan serapan tenaga kerja sebesar 114 juta jiwa (BPS, 2016). Penyerapan tenaga kerja yang cukup banyak pada sektor UMKM dinilai mampu untuk meningkatkan pendapat masyarakat sehingga berpotensi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Hal ini menjadikan UMKM memiliki peran yang strategis dalam pembangunan nasional (CNN Indonesia, 2016).

Salah satu Kota yang mendapat keuntungan dari sektor UMKM adalah Kota Batu. Kota Batu merupakan kota yang dikenal dengan hasil pertanian dan potensi keindahan alamnya. Sejak diperkenalkan sebagai kota wisata, Kota Batu menjadi salah satu destinasi wisata masyarakat Jawa Timur maupun Indonesia. Dampak dari pertumbuhan dan perkembangan sektor pariwisata Kota Batu yaitu banyaknya bermunculan UMKM dengan berbagai jenis bidang usaha terutama usaha dibidang oleh-oleh khas Kota Batu. Kepala Seksi Pembinaan dan Pengembangan UMKM Dinas Koperasi, Perdagangan dan Perindustrian (Diskoperindag) Kota Batu mengatakan di Kota Batu saat ini telah berdiri kurang lebih 14.000 UMKM, dimana 60% diantaranya adalah bergerak di bidang makanan dan minuman olahan, 15% usaha jasa, 10% kerajinan, dan 15% sisanya adalah usaha lain-lain, dengan pertumbuhan rata-rata pertahun 300 usaha baru (Sofi'i, 2016).

Peran sektor UMKM di Kota Batu dapat dilihat dari jumlah Pendapatan Domestik Bruto (PDB) Kota Batu dan investasi yang masuk di Kota Batu. Investasi di sektor UMKM mencapai Rp. 298,9 miliar dengan jumlah UMKM sebanyak 14.649 dan penyerapan tenaga kerja yang mencapai 40.182 orang, membuat sektor UMKM mampu menyumbang Pendapatan Domestik Bruto (PDB) Kota Batu sebesar 59,8 persen (Qorib, 2016). Hal ini berdampak positif tetapi juga sekaligus negatif bagi kalangan tertentu terutama usaha mikro karena selain mampu mengurangi pengangguran, juga



menciptakan suatu iklim kompetisi karena jumlahnya yang sangat banyak dalam lingkup Kota Batu.

Keunggulan bersaing atau keunggulan kompetitif merupakan salah satu bentuk strategi dimana perusahaan memiliki kemampuan untuk meraih keuntungan ekonomis di atas laba yang mampu diraih oleh pesaing di pasar dalam industri yang sama (Porter, 1985). Perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif dinilai mampu untuk melihat situasi dan kondisi pasar aktual sehingga mampu menentukan strategi pemasaran yang efektif. Menurut Porter (1985), Penentuan strategi tersebut didasarkan pada kondisi lingkungan perusahaan serta melihat berbagai aspek yang dapat berpotensi menjadi peluang atau ancaman bagi perusahaan. Beberapa cara untuk memperoleh keunggulan kompetitif yaitu menawarkan produk atau jasa dengan harga minimum (*cost leadership*), menawarkan keunikan produk atau jasa yang tidak dimiliki perusahaan lain (*differentiation*), dan memfokuskan diri pada segmen tertentu (*focus*).

Kota Batu yang dikenal sebagai kota wisata merupakan potensi pasar yang besar bagi KSU Brosem yang bergerak dibidang industri minuman olahan apel. Berdasarkan penelitian Husin (2010), permasalahan yang muncul adalah potensi pasar tersebut juga menyebabkan banyak bermunculan industri sejenis namun dengan harga yang jauh lebih murah dibandingkan dengan KSU Brosem.

Untuk dapat bersaing ditengah ketatnya persaingan industri olahan minuman sari apel, menurut David (2008), dapat menerapkan strategi keunggulan kompetitif yaitu berupa alternatif strategi intensif, strategi integratif, strategi diversifikasi atau strategi defensif. KSU Brosem sendiri mempunyai harapan untuk mempunyai produk selain sari apel. Hal tersebut dapat dilakukan dengan strategi diversifikasi, sehingga perlu dilakukan penelitian apakah strategi tersebut tepat bila diterapkan ke KSU Brosem saat ini. Selain itu, KSU Brosem saat ini hanya mengandalkan merk "Brosem" dan strategi yang bersifat *tacit*, maka dari itu perlu untuk menentukan suatu strategi tertentu. Penentuan strategi tersebut tidak dapat dilakukan tanpa mengetahui aktivitas atau kegiatan-kegiatan yang ada pada KSU Brosem baik itu aktivitas internal maupun eksternal perusahaan. Menurut David (2008), pendekatan Analisis *Value Chain* dinilai tepat menjelaskan lebih rinci mengenai potensi pencipta nilai yang menjadi keunggulan KSU Brosem serta dapat menganalisis potensi pencipta nilai yang masih belum dimanfaatkan secara optimal pada aktivitas internal perusahaan untuk menemukan kekuatan dan kelemahan, sedangkan matriks IE (Internal-Eksternal) dapat digunakan untuk melihat peluang dan ancaman perusahaan.

## 1.2 Rumusan Masalah

Persaingan UMKM di Kota Batu semakin ketat dari tahun ke tahun. Hal tersebut dikarenakan berbagai faktor seperti industri pariwisata di Batu yang semakin baik, kebijakan pemerintah dan pangsa pasar oleh-oleh khas Kota Batu. Akan tetapi, hal yang paling berpengaruh dalam peningkatan UMKM di Kota Batu adalah sektor pariwisata. Sektor pariwisata yang dikelola dengan baik oleh pemerintah Batu mendorong banyaknya wisatawan baik lokal maupun asing. Banyaknya wisatawan tersebut menciptakan pasar untuk produk oleh-oleh khas Kota Batu dan peluang tersebut dapat ditangkap oleh masyarakat Batu.

Peningkatan wisatawan tersebut mendorong masyarakat menjadi pengusaha yang bergerak diberbagai bidang usaha seperti pertanian, jasa, perdagangan, industri pengolahan dan lain-lain. Data dari Dinas Koperasi dan UMKM Jawa Timur mencatat ada 23.544 UMKM yang ada di Kota Batu yang terbagi dalam beberapa skala usaha yaitu mikro, kecil, dan menengah. Usaha mikro merupakan usaha yang paling dominan dengan persentase mencapai 80 persen (Fauzi, 2013). Jumlah tersebut terbilang banyak apabila dibandingkan dengan Kota Madiun atau Mojokerto dengan luas wilayah 5 kali lebih besar dari Kota Batu dengan jumlah UMKM yang hampir sama (Diskopumkm Jawa Timur, 2016). Jumlah UMKM yang banyak di Kota Batu memunculkan iklim kompetisi antara UMKM satu dengan UMKM lainnya.

Untuk meningkatkan keunggulan kompetitif pada KSU Brosem, maka perlu diketahui aktivitas-aktivitas atau kegiatan yang ada pada KSU Brosem mulai dari awal kegiatan terkait dengan bahan baku produk sampai dengan kegiatan terkait dengan produk yang sudah siap dijual ke konsumen melalui pendekatan analisis *Value Chain*. Pendekatan analisis *Value Chain* dipilih karena dinilai pendekatan yang tepat dalam merumuskan startegi keunggulan kompetitif perusahaan dan dapat mengarahkan perusahaan ke arah yang lebih baik. Analisis *Value Chain* dapat mengevaluasi kegiatan internal perusahaan tentang bagaimana input bisnis dapat meningkatkan nilai produk jadi, dan untuk mengevaluasi kegiatan eksternal digunakan IE Matrix. Berdasarkan uraian di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana rantai nilai produk olahan apel yang ada di KSU Brosem?
2. Bagaimana kinerja rantai nilai pada KSU Brosem sebagai dasar peningkatan keunggulan kompetitif perusahaan?
3. Apa saja alternatif strategi rantai nilai untuk meningkatkan keunggulan kompetitif KSU Brosem?



### 1.3 Batasan Masalah

Batasan masalah digunakan supaya peneliti tidak meluas dan menyimpang dari tujuan awal penelitian. Batasan masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Penelitian ini dilakukan dengan menganalisis rantai nilai atau *Value Chain* hanya pada KSU Brosem
2. Penelitian ini dilakukan pada produk yang telah diproduksi dan dipasarkan secara berlanjut oleh KSU Brosem
3. Penelitian ini berkonsentrasi pada bidang manajemen strategis untuk meningkatkan keunggulan kompetitif pada KSU Brosem

### 1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian diatas, adapun tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Mengetahui aktivitas rantai nilai produk pada KSU Brosem
2. Menganalisis kinerja rantai nilai pada KSU Brosem sebagai dasar peningkatan keunggulan kompetitif perusahaan
3. Merumuskan alternatif strategi rantai nilai untuk meningkatkan keunggulan kompetitif KSU Brosem

### 1.5 Kegunaan Penelitian

1. Bagi perusahaan  
Sebagai bahan masukan untuk memperbaiki aktivitas atau kegiatan yang kurang optimal di KSU Brosem sehingga kedepannya KSU Brosem dapat meningkatkan keunggulan bersaing yang dimiliki.
2. Bagi Peneliti  
Penelitian ini berguna untuk menambah pengalaman dan wawasan mengenai rantai nilai pada suatu UMKM serta mengetahui sejauh mana teori yang didapatkan selama perkuliahan dapat diaplikasikan di dunia kerja sesungguhnya.
3. Bagi peneliti lain  
Penelitian ini dapat digunakan sebagai informasi tambahan untuk penelitian selanjutnya dengan topik rantai nilai (*Value Chain*) khususnya untuk produk olahan apel.



## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Telaah Penelitian Terdahulu

Analisis dan kajian yang dilakukan oleh peneliti merujuk pada penelitian terdahulu yang serupa atau mirip dari segi tema, subjek penelitian, objek penelitian, maupun metode yang digunakan, diantaranya yaitu:

Penelitian oleh Lianasari (2009) dengan judul penelitian “Analisis Rantai Nilai Untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing TelkomFlexi pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Kandatel Malang” bertujuan untuk menjelaskan aktivitas rantai nilai TelkomFlexi baik aktivitas primer maupun aktivitas sekunder. Selain itu juga untuk menganalisis kinerja rantai nilai sebagai dasar untuk meningkatkan keunggulan bersaing. Peneliti menggunakan analisis rantai nilai serta menggunakan analisis internal dan eksternal sebagai analisis pendukung.

Metode penelitian yang digunakan yaitu menggunakan pendekatan kualitatif yang bersifat deskriptif dengan teknik penentuan responden menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu manajer level menengah. Untuk teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu studi kepustakaan, wawancara dan kuesioner dengan metode pengolahan data yang dimulai dari identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman menggunakan matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE) untuk merumuskan strategi, selanjutnya yaitu identifikasi alternatif strategi dari matriks IFE dan EFE menggunakan matriks IE (*Internal-External*), kemudian peneliti menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) untuk mengetahui basis objek pemilihan strategi yang tepat. Pada tahap yang terakhir yaitu menggunakan analisis rantai nilai untuk mengetahui aspek yang paling dominan dalam menyumbang nilai efektivitas yang selanjutnya disebut aspek keunggulan bersaing. Untuk pendekatan yang dilakukan yaitu studi kasus, dimana penelitian dilakukan pada suatu wilayah secara mendalam dalam kurun waktu tertentu.

Dari hasil analisis lingkungan internal dan eksternal, menunjukkan bahwa TelkomFlexi memiliki *strong competitive competition* yang tinggi. TelkomFlexi berada dalam posisi *superior* dalam memberikan respon atas peluang yang dimiliki serta mampu menghindari ancaman. Selain itu TelkomFlexi memiliki kekuatan yang lebih besar dibanding kelemahannya dan ini menciptakan posisi yang kuat dalam persaingan industri telekomunikasi.

Hasil analisis rantai nilai menunjukkan kinerja rantai nilai TelkomFlexi berada di atas rata-rata dibanding dengan Esia. Aktivitas primer yang memberikan skor tertinggi adalah aktivitas penyediaan infrastruktur (perangkat) flexi yang handal. Sedangkan aktivitas sekunder dengan skor tertinggi adalah aktivitas penerapan teknologi dan informasi. Kedua aspek inilah yang berpotensi meningkatkan keunggulan bersaing TelkomFlexi.

Aktivitas primer dan sekunder yang belum optimal adalah aktivitas penanganan dan pengendalian kartu (*starter pack*) dan aktivitas birokrasi dan manajemen perusahaan. Aktivitas ini perlu lebih diperhatikan lagi oleh pihak TelkomFlexi agar tidak menghambat peningkatan keunggulan bersaing TelkomFlexi.

Penelitian selanjutnya dari Surip Prayugo, Arief Daryanto dan Setiadi Djohar (2012) dengan judul "*Value Chain Analysis of Broiler To Increase Competitiveness (Case Study at PT. Charoen Pokhpand Indonesia, Tbk)*" bertujuan untuk memetakan rantai nilai broiler di PT. Charoen Pokhpand Indonesia Tbk. (PT. CPI), menganalisis pengelolaan rantai nilai dalam broiler di PT. CPI, menganalisis margin pemasaran pada industri ayam pedaging di pertanian atau diluar pertanian, menganalisis kesenjangan antara harapan dan kinerja konsumen (petani) setelah menggunakan produk dari CPI dan mengenali faktor yang mempengaruhi daya saing dalam industri ayam *broiler* serta merumuskan strategi untuk meningkatkan rantai nilai di CPI dalam rangka meningkatkan daya saing ayam *broiler*.

Penelitian ini bersifat deskriptif yang menggambarkan kondisi aktual pada saat penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Untuk teknik pengumpulan data yaitu dengan melalui observasi, pemberian kuisioner, survei, *focus group discussion* (FGD), dan interview mendalam dengan metode penentuan responden menggunakan *purposive sampling*. Untuk teknik pengolahan data dan teknik analisisnya yaitu dimulai dari memetakan rantai nilai menggunakan analisis deskriptif, lalu menganalisis tata kelola rantai nilai, menganalisis struktur biaya dan margin pemasaran, menganalisis kesenjangan, di mana para peneliti menghitung rata-rata harapan, kinerja rata-rata, dan kesenjangan antara dua harapan. Setelah itu mengidentifikasi faktor-faktor daya saing yang dibuat rata-rata, evaluasi faktor eksternal yang berhubungan dengan peluang dan ancaman, evaluasi faktor internal yang berhubungan dengan kekuatan dan kelemahan perusahaan dan pada tahap yang terakhir yaitu meningkatkan daya saing dari rantai nilai ayam pedaging menggunakan analisis *SWOT*.

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa PT. CPI memiliki peran vital dalam rantai nilai ayam pedaging. Pada sektor hulu, CPI menyuplai semua input unggas (DOC, pakan, obat hewan, dan peralatan terkait dengan unggas), sedangkan pada bagian hilir PT. CPI memproses ayam pedaging menjadi produk turunannya seperti nugget, bakso dan sebagainya.

Sifat tata kelola rantai nilai antara pemasok pakan, DOC, vaksin dan obat-obatan, peralatan peternakan, dan turunan unggas dan konsumen adalah rantai nilai *market*. Sedangkan jenis pengelolaan rantai nilai antara pemasok daging ayam dan restoran adalah rantai nilai *captive* (tertutup).

Berdasarkan analisis *margin* pemasaran, partai yang memperoleh *margin* terendah petani dan pihak yang menerima *margin* tertinggi adalah prosesor.

Berdasarkan *margin* analisis pemasaran, partai yang memperoleh *margin* terendah adalah petani dan pihak yang menerima *margin* tertinggi adalah prosesor. Dalam analisis gap, atribut terendah adalah pengeluaran pakan dan atribut tertinggi adalah pengeluaran kedokteran hewan selama dua bulan. Faktor-faktor yang mempengaruhi daya saing dalam industri unggas yaitu keadaan, permintaan, persaingan industri, industri utama dan industri pendukung, dan peran pemerintah.

Berdasarkan dua penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa analisis rantai nilai dapat digunakan untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat dijadikan sebagai alternatif untuk meningkatkan daya saing dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Analisis rantai nilai juga dapat menggambarkan kinerja suatu perusahaan dan mengetahui posisi serta kondisi suatu perusahaan secara objektif. Sehingga *stakeholder* pada suatu perusahaan dapat menentukan langkah atau strategi yang tepat dalam menjalankan perusahaan ke arah yang lebih baik.

Terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan. Persamaan pada penelitian pertama yaitu peneliti menggunakan tema *Value Chain* untuk mengetahui keunggulan kompetitif pada suatu perusahaan. Teknik analisis data untuk menjawab permasalahannya yang ada juga sama yaitu menggunakan analisis rantai nilai dan analisis Internal-Eksternal (IE). Perbedaannya yaitu lokasi penelitian dan objek yang digunakan. Selain itu pada penelitian ini menggunakan *sampling* jenuh untuk penentuan respondennya. Lokasi yang digunakan sebagai tempat penelitian berada di Kota Batu dengan objek penelitian industri pengolahan minuman sari apel. Industri yang digunakan sebagai objek penelitian jelas berbeda karena pada penulis menggunakan industri bidang makanan olahan atau masuk kategori industri barang,

sedangkan pada penelitian pertama ini dibidang industri telekomunikasi atau masuk kategori industri jasa. Menurut Thomas (1978), industri makanan atau minuman olahan yang termasuk kategori industri barang tentu memiliki strategi berbeda dengan industri bidang jasa karena industri jasa lebih abstrak daripada industri barang.

Persamaan dengan penelitian kedua yaitu penulis menggunakan tema *Value Chain* untuk meningkatkan keunggulan kompetitif suatu perusahaan. Untuk perbedaannya yaitu pada penelitian ini tidak menggunakan FGD, observasi dan survei karena penelitian hanya dilakukan pada satu lokasi dengan lingkungan sosialnya dengan jumlah responden tidak sebanyak penelitian kedua yang mencapai 86 responden. Metode penentuan responden juga berbeda yaitu penulis menggunakan sampling jenuh atau sensus. Selain itu teknik analisis data yang digunakan penulis yaitu matriks IE. Kelebihan matriks IE dibandingkan dengan SWOT yaitu Matriks IE dapat memberikan arahan tentang bagaimana harus bertindak dalam menentukan strategi apa yang digunakan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan, sedangkan SWOT tidak menunjukkan cara mencapai keunggulan kompetitif melainkan hanya memberi solusi instan permasalahan.

## 2.2 Tinjauan Teori tentang Manajemen Strategis

### 2.2.1 Pengertian Manajemen Strategis

Menurut David (2008), manajemen strategis adalah seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya, yang berfokus pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan, akuntansi, produksi/ operasi, penelitian dan pengembangan, sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi. Manajemen strategis dipengaruhi oleh banyak sedikitnya tantangan yang dihadapi oleh suatu perusahaan. Semakin banyak tantangan yang dihadapi, maka semakin cepat perkembangan manajemen strategisnya.

Eksistensi manajemen strategis didasari bahwa suatu organisasi tidak ada yang memiliki sumberdaya tak terbatas melainkan sebaliknya. Sebuah perusahaan dapat bertahan bukan karena memiliki sumberdaya tak terbatas, tetapi karena mampu mengelola kekuatan dan kelemahan, kemampuan untuk membaca dan memanfaatkan peluang serta menanggulangi ancaman yang akan timbul. Kemampuan untuk melakukan hal tersebut yaitu karena mampu menerapkan manajemen strategis secara efektif.

Seiring perkembangan zaman, persaingan antar perusahaan semakin ketat. Jika ingin terus bertahan dalam persaingan tersebut, masing-masing perusahaan harus menetapkan strategi yang tepat. Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dapat ditentukan dari strategi yang diaplikasikan. Strategi yang diaplikasikan harus mampu memberikan gambaran yang jelas dan terarah tentang apa yang diperlukan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya dalam jangka waktu yang telah ditetapkan.

Menurut Hunger dan Wheelen (2003), manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang yang meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi dan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Menurut Pearce dan Robinson (2009), manajemen strategi adalah sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan dan pelaksanaan rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran perusahaan.

Dari definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis adalah seni dan ilmu berupa sekumpulan kegiatan atau serangkaian keputusan yang meliputi perumusan, implementasi, dan evaluasi untuk mencapai tujuan atau sasaran perusahaan.

### **2.2.2 Tahapan dalam Manajemen Strategis**

Menurut David (2008), proses manajemen strategis terdiri atas tiga tahap: formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan strategi alternatif dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan.

1. Formulasi strategi termasuk mengembangkan misi bisnis, mengenali peluang dan ancaman dalam lingkup eksternal perusahaan, menetapkan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif dan memilih strategi tertentu untuk dilaksanakan.
2. Implementasi atau penerapan strategi menuntut perusahaan untuk menetapkan objektif tahunan, melengkapi dengan kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan. Implementasi strategi termasuk pengembangan kebudayaan yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif, mengubah arah usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memanfaatkan

sistem informasi dan menghubungkan kompensasi karyawan dengan prestasi organisasi.

3. Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategis. Manajer sangat perlu mengetahui kapan strategi tertentu tidak berfungsi dengan baik, evaluasi strategi terutama berarti usaha untuk memperoleh informasi ini. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa depan karena faktor-faktor eksternal dan internal selalu berubah. Tiga macam aktivitas mendasar untuk mengevaluasi strategi adalah (a) meninjau faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi; (b) mengukur prestasi; dan (c) mengambil tindakan korektif. Evaluasi strategi diperlukan karena keberhasilan hari ini bukan jaminan keberhasilan di masa mendatang.

### 2.2.3 Proses Manajemen Strategis

Proses manajemen strategis didasari keyakinan bahwa organisasi atau perusahaan seharusnya secara terus-menerus memantau kejadian lingkungan internal dan eksternal serta *trend* sehingga perubahan yang cepat dapat dibuat ketika perubahan tersebut diperlukan. Manajemen strategis diperlukan karena tidak ada organisasi atau perusahaan di dunia ini yang memiliki sumber daya tak terbatas, sehingga diperlukan alternatif strategi supaya perusahaan atau suatu organisasi mendapatkan keuntungan terbanyak. Keputusan dalam formulasi strategi mengikat organisasi terhadap produk, pasar, sumberdaya, dan teknologi spesifik untuk periode waktu jangka panjang. Strategi menentukan keunggulan kompetitif jangka panjang.

Langkah-langkah dalam manajemen strategis menurut Hunger dan Wheelen (2003) adalah:

1. Analisis lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal perusahaan
2. Merumuskan strategi yang terdiri dari penentuan visi, misi, tujuan, strategi dan kebijakan organisasi
3. Implementasi strategi yang terdiri dari program, anggaran dan prosedur pelaksanaan.
4. Evaluasi dan kontrol yang dilakukan untuk menilai kinerja organisasi.

Proses manajemen strategis digunakan untuk merumuskan dan mengarahkan suatu kerangka, langkah-langkah atau tahap-tahap dalam penyusunan dalam manajemen strategi. Model manajemen strategi disusun untuk membantu pihak manajemen perusahaan dalam pengambilan keputusan.

Menurut Pearce dan Robinson (2008), proses-proses dalam manajemen strategi adalah sebagai berikut:

1. Menentukan misi dan tujuan
2. Mengembangkan profil perusahaan yang mencerminkan kondisi intern dan kapabilitasnya
3. Menilai lingkungan ekstern perusahaan
4. Menganalisis opsi perusahaan dengan mencocokkan sumber daya dan hubungan ekstern
5. Mengidentifikasi opsi yang paling dikehendaki dengan mengevaluasi setiap opsi yang ada berdasarkan misi perusahaan
6. Memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi umum yang akan mencapai pilihan yang akan dikehendaki
7. Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan sasaran jangka panjang strategi dan strategi umum yang dipilih
8. Mengimplementasikan pilihan strategi
9. Mengevaluasi keberhasilan proses strategi

### 2.3 Tinjauan Teori tentang Keunggulan Kompetitif

Manajemen strategis adalah tentang mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) (David, 2008). Ketika sebuah perusahaan atau organisasi memiliki sesuatu yang khas atau yang menjadi keinginan perusahaan lain, maka hal tersebut menggambarkan keunggulan kompetitif. Maka dari itu, apabila suatu perusahaan atau organisasi ingin mempertahankan keberhasilan jangka panjang, keunggulan kompetitifnya harus dijaga sebaik mungkin.

Pada umumnya, suatu perusahaan atau organisasi hanya mampu mempertahankan keunggulan kompetitif dalam periode waktu tertentu saja. Penyebabnya yaitu karena keunggulan tersebut ditiru oleh pesaing atau tidak mampu mengoptimalkan dan menjaga keunggulan kompetitif yang sudah ada. Hal tersebut dapat dicapai melalui: Pertama, terus-menerus beradaptasi terhadap *trend* atau perkembangan zaman dan kejadian eksternal serta kemampuan, kompetensi, dan sumber daya internal; dan kedua, secara efektif memformulasikan, mengimplementasi dan mengevaluasi strategi yang mengambil keuntungan dari faktor-faktor tersebut (David, 2008). Untuk dapat mempertahankan keberhasilan jangka panjang, haruslah mencapai keunggulan kompetitif yang sifatnya *sustainable* atau berkelanjutan

Pengertian keunggulan bersaing (*competitive advantage strategy*) dapat ditinjau dari dua perspektif yang berbeda. Perspektif yang pertama, menekankan bahwa pengertian strategi keunggulan bersaing adalah merupakan keunggulan atau superioritas perusahaan dalam hal sumber daya dan keahlian yang dimilikinya (Day dan Wensley, 1988). Pada perspektif ini setiap perusahaan yang memiliki kompetensi dibidang pemasaran, manufaktur, maupun inovasi dapat menjadikannya sebagai sumber-sumber untuk mencapai keunggulan bersaing. Implementasi tiga bidang kompetensi tersebut, perusahaan dapat mengembangkan strategi sehingga dapat menghasilkan produk dengan daya saing yang tinggi di pasar.

Konsep keunggulan bersaing (*Competitive Advantage*), menurut Porter (1985), tidak dapat dipahami dengan cara memandang sebuah perusahaan sebagai suatu keseluruhan, tetapi harus dari asal keunggulan bersaing itu yaitu berbagai aktivitas berlainan yang dilakukan oleh perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan dan mendukung produknya. Analisis rantai nilai lebih tepat untuk meneliti keunggulan bersaing daripada nilai tambah (harga jual dikurangi biaya pembelian bahan baku), karena analisis ini dapat mengetahui nilai-nilai yang dimiliki semua aktivitas, sehingga dapat diketahui asal atau sumber dari keunggulan bersaing itu.

Ada 2 cara dasar untuk mencapai keunggulan bersaing, yang pertama dengan strategi biaya rendah yang membuat perusahaan mampu untuk menawarkan produk dengan harga yang lebih murah dari pesaingnya. Yang kedua, dengan strategi diferensiasi produk, sehingga pelanggan menganggap memperoleh manfaat unik yang sesuai dengan harga yang cukup. Akan tetapi kedua strategi tersebut mempunyai pengaruh yang sama yakni meningkatkan anggapan manfaat yang dinikmati oleh pelanggan. Mutu strategi perusahaan pada akhirnya diukur dari hasil penjualan, laba atau beberapa ukuran yang lain. Hasilnya, tergantung pada tingkat nilai yang diciptakan untuk pelanggan. Semakin besar nilai yang diterima oleh pelanggan semakin baik strategi itu. Disebutkan juga sukses akhir suatu produk tergantung pada keputusan pelanggan apakah akan membelinya atau tidak menurut nilai yang diyakininya ada pada produk tersebut. Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa keunggulan bersaing dicapai dengan menciptakan nilai yang lebih tinggi daripada pesaing dan nilainya ditentukan oleh pelanggan keunggulan.

## 2.4 Hubungan Strategi dan Keunggulan Kompetitif

Menurut Porter (1985), keunggulan kompetitif bersumber dari banyak ragam kegiatan yang dilakukan perusahaan dalam mendesain, membuat, memasarkan, mendistribusikan dan mendukung produk atau jasa. Keunggulan kompetitif terjadi pada saat kemampuan perusahaan melebihi kemampuan perusahaan pesaing terkuat. Keunggulan kompetitif dapat dipertahankan dengan melakukan perbaikan secara terus-menerus terhadap nilai yang diberikan kepada para pembeli atau dengan mengurangi biaya dalam menyediakan produk atau jasa.

Untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan perlu menetapkan strategi yang dinamakan strategi kompetitif. Strategi kompetitif diformulasikan untuk meningkatkan daya saing perusahaan dimata pelanggan maupun calon pelanggan. Adanya strategi kompetitif akan memberikan keunggulan tersendiri yang tidak dimiliki oleh perusahaan pesaing.

Menurut Porter (1985), ada tiga strategi kompetitif (generik) yang digunakan beberapa perusahaan untuk mengguguli perusahaan lain dalam ketatnya persaingan industri.

1. Keunggulan biaya menyeluruh  
Strategi ini berfokus pada pengurangan dan minimalisasi biaya produksi yang dikeluarkan untuk menghasilkan laba yang lebih besar. Laba yang besar akan memberikan posisi bersaing lebih baik diantara perusahaan lain.
2. Diferensiasi  
Strategi ini mengharuskan perusahaan untuk memberikan sesuatu yang berbeda dari produk pesaing atau sesuatu yang belum pernah ada sebelumnya. Dimensi dalam strategi ini yaitu; citra, teknologi, ciri khusus, pelayanan, jaringan distribusi, dan dimensi lainnya. Diferensiasi menghindarkan perusahaan dari persaingan harga murah karena perusahaan memiliki sesuatu yang baru dan berbeda.
3. Fokus  
Strategi ini digunakan oleh perusahaan yang terjun pada pasar yang telah tersegmentasi dan perusahaan hanya mendapat segmen pasar tertentu. Strategi ini memusatkan perhatian perusahaan pada segmen tersebut dan berkonsentrasi penuh memberikan pelayanan terbaik kepada bagian itu. Hal ini memberikan keunggulan tersendiri karena pasar yang dituju lingkupnya tidak terlalu luas sehingga memberikan kesempatan lebih banyak bagi perusahaan untuk berkembang. Strategi ini dibagi menjadi dua yaitu:

- a. Fokus diferensiasi, yaitu supaya perusahaan fokus pada pangsa pasar tertentu saja dengan memberikan sesuatu yang berbeda dengan maksud menghindari persaingan dengan perusahaan lain.
- b. Fokus keunggulan biaya, yaitu perusahaan berusaha untuk berkonsentrasi pada segmen pasar tertentu dengan menggunakan strategi keunggulan biaya. Perusahaan menekan biaya operasional sehingga harga jual ke konsumen dapat ditekan.

Secara umum ada tiga strategi kompetitif yang dikemukakan Porter (1985) dapat digambarkan sebagai berikut:

	<i>Strategic Advantage</i>	
	Differentiation (Uniqueness Perceived by the Customer)	Lower Cost (Low Cost Position)
Broad Target (Industry Wide)	<b>Differentiation</b>	<b>(Overall) Cost Leadership</b>
<i>Strategic Target (Scope)</i>		
Narrow Target (Particular Segment Only)	<b>Differentiation Focus</b>	<b>Cost Focus</b>

**Gambar 1.** Strategi Generik oleh Porter (1985)

### 2.5 Tahapan Penetapan Strategi

Strategi yang akan diaplikasikan tidak muncul dengan begitu saja. Ada proses atau tahapan tertentu bagaimana hal tersebut bisa muncul. Adapun proses dalam pemilihan strategi dalam penelitian ini menggunakan kerangka kerja (David, 2008) yaitu dengan melakukan tiga tahap kerangka kerja dengan matriks sebagai model analoginya.

Tahap pertama (I) disebut sebagai *input stage*. Dalam tahap ini dilakukan identifikasi terhadap faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi perusahaan. Faktor-faktor lingkungan internal dianalisa melalui matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan matriks *Competitive Profile* (CP), sedangkan untuk menganalisa faktor-faktor eksternal menggunakan analisa *External Factor Evaluation* (EFE).

Tahap kedua (II) adalah *matching stage*. Dalam tahap ini, hasil analisa lingkungan internal dan eksternal dari tahap pertama maupun didapat dari tahap ini

akan dipadukan dalam satu alat analisis yang pada akhirnya akan memberikan rekomendasi kepada perusahaan untuk menggunakan strategi tertentu. Alat analisis yang dapat digunakan dalam tahap ini yaitu *TOWS/ SWOT Matrix*, *SPACE Matrix*, *BCG Matrix*, *IE Matrix*, dan *Grand Strategy Matrix*.

Tahap ketiga (III) atau tahap terakhir yaitu *decision stage*. Dalam tahap ini biasanya menggunakan matriks; *Quantitative Strategic Planning (QSP)*. Dalam matriks QSP ditunjukkan strategi-strategi alternatif yang telah direkomendasikan oleh beberapa alat analisis pada tahap kedua, untuk kemudian dipilih strategi apa yang paling sesuai dan menjadi prioritas bagi perusahaan dengan selalu mempertimbangkan analisa lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang diperoleh dari tahap pertama.

<b>Tahap 1. Pengumpulan Data</b>				
Evaluasi Faktor Eksternal	Evaluasi Faktor Internal		Matriks Profil Kompetitif	
<b>Tahap 2. Tahap Analisis</b>				
Matriks TOWS	Matriks BCG	Matriks Internal- Eksternal (IE)	Matriks SPACE	Matriks Grand Strategy
<b>Tahap 3. Pengambilan Keputusan</b>				
Matrik Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM)				

**Gambar 2.** Kerangka Kerja Perumusan Strategi David (2008)

## 2.6 Alternatif Strategi

Setelah tahap penetapan strategi untuk menyelesaikan tahap analisis IFE dan EFE dari proses manajemen strategis, langkah selanjutnya yaitu menentukan sejumlah alternatif strategi dan memilih strategi yang paling tepat bagi suatu perusahaan. Pemilihan strategi ini berbeda-beda tergantung jenis perusahaan, beserta kompleksitasnya. Bagi organisasi yang utamanya berada dalam satu lini bisnis, strategi korporasi berkaitan dengan keputusan apakah akan berkonsentrasi pada satu lini bisnis saja atau terlibat dalam bisnis lain. Bagi organisasi yang sudah terlibat dalam beberapa lini bisnis, strategi korporasi berkaitan dengan keputusan apakah akan menambah atau mengurangi keterlibatan dalam satu lini bisnis dan apakah akan melibatkan diri dalam lini bisnis lain baik yang terkait maupun yang tidak.

Menurut David (2008), ada empat jenis strategi generik yaitu;

## 1. Strategi Integrasi Vertikal (*Vertical Integration Strategy*)

Strategi ini memiliki tiga jenis strategi utama yaitu:

### 1) Strategi Integrasi ke Depan (*Forward Integration Strategy*)

Strategi ini menghendaki supaya perusahaan mempunyai kemampuan yang besar terhadap pengendalian distributor atau pengecer mereka, bila perlu dengan memilikinya. Hal ini dilakukan apabila perusahaan mempunyai kendala dengan pendistribusian barang/ jasa mereka, sehingga mengganggu stabilitas produksi, padahal perusahaan mampu untuk mengolah pendistribusian dimaksud dengan sumber daya yang dimiliki. Untuk alasan lain bisa juga karena bisnis dibidang distribusi tersebut mempunyai prospek yang baik.

### 2) Strategi Integrasi ke Belakang (*Backward Integration Strategy*)

Strategi ini merupakan strategi perusahaan supaya pengawasan terhadap bahan baku dapat lebih ditingkatkan, terlebih untuk para pemasok yang dinilai sudah tidak menguntungkan perusahaan. Tujuan strategi ini yaitu mendapatkan kepemilikan dan/ atau meningkatkan pengendalian bagi para pemasok

### 3) Strategi Integrasi Horizontal (*Horizontal Integration Strategy*)

Strategi ini dimaksudkan supaya perusahaan meningkatkan pengawasan terhadap para pesaing perusahaan walau harus dengan memilikinya. Banyak perusahaan dewasa ini menggunakannya sebagai strategi pertumbuhan, jadi tujuan strategi ini adalah untuk mendapatkan kepemilikan dan/ atau meningkatkan pengendalian pesaing.

## 2. Strategi Intensif (*Intensive Strategy*)

Ada tiga bentuk strategi utama, yaitu:

### 1) Strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration Strategy*)

Strategi ini berupaya untuk meningkatkan *market share* suatu produk atau jasa melalui usaha pemasaran yang lebih besar, sehingga tujuan utamanya yaitu meningkatkan pangsa pasar dengan usaha pemasaran maksimum

### 2) Strategi Pengembangan Pasar (*Market Development Strategy*)

Strategi ini bertujuan untuk memperkenalkan produk-produk atau jasa yang ada sekarang ke daerah-daerah yang secara geografis merupakan daerah baru.

Tujuan strategi ini yaitu memperbesar pangsa pasar.

### 3) Strategi Pengembangan Produk (*Product Development Strategy*)

Strategi ini bertujuan agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara memodifikasi dan meningkatkan produk/ jasa yang ada sekarang. Strategi





ini memerlukan penelitian yang luas dan tajam serta membutuhkan biaya yang cukup besar. Tujuan utamanya yaitu untuk memperbaiki dan/ atau mengembangkan produk yang sudah ada.

### 3. Strategi Diversifikasi (*Diversification Strategy*)

Ada tiga bentuk strategi utama untuk kelompok strategi ini, yaitu;

#### 1) Strategi Diversifikasi Konsentrik (*Concentric Diversification Strategy*)

Dapat dilakukan dengan menambah produk atau jasa yang baru tetapi masih saling berhubungan. Tujuan strategi ini adalah membuat produk baru yang berhubungan untuk pasar yang sama, hal ini berlaku untuk industri yang pertumbuhannya lambat.

#### 2) Strategi Diversifikasi Konglomerat (*Conglomerate Diversification Strategy*)

Strategi dengan menambahkan produk/ jasa yang tidak saling berhubungan. Hal ini dapat dilakukan jika industri mengalami kejenuhan, ada peluang untuk memiliki bisnis yang berkaitan yang masih berkembang baik, serta memiliki sumber daya untuk memasuki industri tersebut.

#### 3) Strategi Diversifikasi Horizontal (*Horizontal Diversification Strategy*)

Dapat dilakukan dengan menambah produk dan jasa pelayanan yang baru, tetapi tidak saling berhubungan untuk ditawarkan pada konsumen yang ada sekarang. Hal ini dapat dilakukan apabila produk baru mendukung produk lama, persaingan pada produk lama berjalan ketat dan dalam tahapan dewasa., distribusi produk baru kepada pelanggan lancar, dan pada tingkat yang lebih dalam adalah bahwa musim penjualan dari produk yang berbeda.

### 4. Strategi Defensif (*Defensive Strategy*)

Ada tiga jenis strategi utama yaitu;

#### 1) Strategi Rasionalisasi Biaya (*Retrenchment Strategy*)

Merestrukturisasi dengan cara mengurangi biaya dan aset agar bisa meningkatkan penjualan dan keuntungan.

#### 2) Strategi Divestasi (*Divestiture Strategy*)

Menjual satu divisi atau bagian dari perusahaan sering digunakan dalam rangka penambahan modal dari suatu rencana investasi atau untuk menindaklanjuti strategi akuisisi yang telah diputuskan untuk proses selanjutnya. Strategi ini dapat dilakukan apabila suatu unit bisnis sudah tidak dapat dipertahankan keberadaannya.

### 3) Strategi Likuidasi (*Liquidation Strategy*)

Menjual seluruh aset perusahaan yang dapat dihitung nilainya. Merupakan sebuah pengakuan dari sebuah kegagalan suatu perusahaan.

Peran strategi dalam suatu perusahaan sangat penting untuk dapat mencapai tujuan jangka panjang yang dicita-citakan. Strategi tersebut ada yang sifatnya umum dan khusus. Strategi umum merupakan strategi yang mampu memberikan arahan bagi tindakan-tindakan strategik yang harus dilakukan oleh suatu perusahaan. Strategi umum merupakan dasar bagi tindakan terkoordinasi dan berkesinambungan yang diarahkan untuk mencapai sasaran bisnis jangka panjang.

Menurut Jauch dan Glueck (1999), ada 4 pilihan alternatif strategi, yaitu:

1. Strategi Stabilitas, yaitu merupakan strategi yang sifatnya berupaya untuk mencapai hasil yang besarnya atau persentase peningkatannya sama dengan waktu yang lalu. Demikian pula dengan bentuk produk dan jasa yang dihasilkan serupa dengan waktu yang lalu. Strategi ini dilakukan apabila perusahaan menghadapi lingkungan dan masa depan yang tidak banyak mengalami perubahan.
2. Strategi Pertumbuhan, yaitu merupakan strategi yang digunakan apabila organisasi memfokuskan keputusan strategi pada peningkatan ukurannya dan melayani anggota dan masyarakat dalam sektor atau jasa tambahan.
3. Strategi Penciutan, yaitu strategi yang dilakukan apabila kehidupan organisasi terancam dan tidak bersaing secara efektif. Dalam strategi ini, fokus keputusan strateginya pada peningkatan fungsional melalui pengurangan kegiatan dalam unit-unit yang mempunyai arus kas negatif.
4. Strategi Kombinasi, yaitu strategi yang digunakan organisasi yang menghadapi lingkungan yang berubah dengan kecepatan tidak sama dengan produk perusahaan berada dalam siklus yang berbeda.

## 2.7 Analisis Lingkungan Internal

Ada tiga pokok penting bagi keberhasilan suatu strategi, pertama yaitu strategi harus konsisten terhadap kondisi lingkungan persaingan. Kedua, strategi harus realistis terhadap kemampuan internal perusahaan. Ketiga, strategi harus dilaksanakan secara cermat. Oleh karena itu, seorang manajer harus mampu mengetahui secara pasti tentang kondisi internal perusahaan. Aktivitas atau faktor-faktor yang berada di lingkungan internal perusahaan merupakan representasi dari kekuatan dan kelemahan yang ada dalam suatu perusahaan.

Menurut Hunger dan Wheelen (2003), manajer strategis dapat mengamati dan menganalisis variabel internal dengan menggunakan salah satu atau kombinasi dari tiga pendekatan ini:

1. Analisis PIMS (*Profit Impact of Market Strategy*)

Analisis dengan pendekatan ini menggunakan data dari pasar tentang faktor internal yang mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan

2. Analisis Rantai Nilai (*Value Chain Analysis*)

Analisis dengan pendekatan ini merupakan suatu cara untuk menguji sifat, dan tingkat sinergi apabila ada kegiatan-kegiatan internal perusahaan.

3. Analisis Fungsional

Analisis ini merupakan cara paling sederhana dimana analisis ini dilakukan dengan asumsi bahwa keahlian dan sumber daya perusahaan dapat diatur ke dalam profil kompetensi sesuai dengan fungsi bisnis seperti pemasaran, keuangan, penelitian, dan pengembangan dan operasi.

## 2.8 Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari semua keadaan serta kekuatan yang mempengaruhi pilihan (opsi) strateginya dan menentukan situasi persaingannya. Analisis lingkungan eksternal berfungsi untuk memastikan usaha-usaha perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan analisis eksternal akan dapat diketahui terkait peluang dan ancaman bagi suatu perusahaan.

Menurut Pearce dan Robinson (1997), ada banyak faktor eksternal yang mempengaruhi arah dan tindakan suatu perusahaan yang akhirnya struktur organisasi dan proses internalnya. Faktor lingkungan eksternal dibagi menjadi tiga subkategori yang saling berkaitan, yaitu;

1. Faktor Lingkungan Jauh (*remote*), meliputi:

1) Ekonomi

Faktor ini berkaitan dengan sifat dan arah sistem ekonomi tempat suatu perusahaan beroperasi, karena pola konsumsi dipengaruhi oleh kesejahteraan relatif berbagai segmen pasar, dalam perencanaan strateginya, setiap perusahaan harus mempertimbangkan kecenderungan ekonomi di segmen-segmen yang mempengaruhi industrinya.

## 2) Sosial

Kekuatan sosial bersifat dinamis dan selalu berubah sebagai akibat upaya orang untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan mereka melalui pengendalian dan penyesuaian diri terhadap faktor-faktor lingkungan.

## 3) Faktor Politik

Arah dan stabilitas politik merupakan pertimbangan penting untuk para manajer dalam merumuskan strategi perusahaan. Faktor politik menentukan parameter legal dan regulasi yang membatasi operasi perusahaan, karena itu, perusahaan harus mampu meramalkan perubahan keputusan politik dalam lingkungan bisnis.

## 4) Faktor Teknologi

Perubahan teknologi membantu perusahaan untuk menghindari keusangan dan mendorong inovasi, perusahaan harus mewaspadaai perubahan teknologi yang dikenal cepat yang mungkin mempengaruhi industrinya.

## 5) Faktor Ekologi

Faktor ekologi mengacu pada hubungan manusia dengan makhluk hidup dan dengan alam. Industri dewasa ini memiliki tanggung jawab untuk meniadakan hasil sampah beracun dari proses manufaktur mereka. Maka dari itu perlu perencanaan tentang pemeliharaan ekologi dalam lingkungan operasional bisnis.

## 2. Faktor Dalam Lingkungan Industri, meliputi:

### 1) Pendatang Baru

Pendatang baru dapat menjadi ancaman bagi perusahaan karena mereka membawa kapasitas produksi tambahan untuk suatu pasar tertentu, sumber daya yang baik dan motivasi kuat perusahaan *start up* untuk berdiri di puncak. Kemungkinan masuknya pendatang baru dipengaruhi oleh hambatan masuk yang terbentuk dari skala ekonomi, diferensiasi produk, kebutuhan modal, biaya perpindahan, akses ke saluran distribusi, dan peraturan pemerintah.

### 2) Kekuatan Tawan-Menawar Pemasok

Pemasok dapat memanfaatkan kekuatan tawar-menawarnya atas para anggota industri dengan menaikkan harga atau menurunkan kualitas barang dan jasa yang dijualnya. Pemasok yang kuat, karenanya dapat meneka kemampuan suatu industri yang tidak dapat mengimbangi kenaikan biaya dengan menaikkan harganya sendiri.



### 3) Produk dan Jasa Substitusi

Penetapan batas harga tertinggi akan membatasi potensi produk atau jasa substitusi suatu industri. Jika industri tidak mampu meningkatkan kualitas produk atau mendefinisikannya, laba dan pertumbuhan industri dapat terancam. Produk dan jasa substitusi tidak hanya membatasi laba dalam masa-masa normal melainkan juga mengurangi laba maksimal yang dapat diraih industri dalam masa keemasan.

### 4) Kekuatan Tawan-Menawar Pembeli

Pembeli memiliki kemampuan untuk menekan harga, menuntut kualitas lebih tinggi atau layanan yang lebih banyak dan mengadu domba dengan sesama anggota industri. Pembeli cenderung lebih peka terhadap harga jika mereka membeli produk yang tidak terdiferensiasi, relatif lebih mahal terhadap penghasilan mereka dan jika kualitas tidak terlalu penting bagi mereka.

### 5) Persaingan Di Antara Para Anggota Industri

Persaingan dengan para pelaku industri akan berpengaruh pada penentuan strategi *positioning* perusahaan. Dalam situasi persaingan monopoli dan oligopoli, perusahaan mempunyai kemampuan mempengaruhi pasar, sedangkan dalam persaingan sempurna, perusahaan akan cenderung menjadi pengikut termasuk dalam hal kebijakan harga. Hal-hal yang mempengaruhi tingkat persaingan antara lain yaitu jumlah kompetitor, tingkat pertumbuhan industri, karakteristik produk, biaya tetap yang besar, kapasitas dan hambatan keluar.

## 3. Faktor Dalam Lingkungan Operasional.

Lingkungan operasional terdiri dari faktor-faktor dalam situasi persaingan yang mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan mendapatkan sumber daya yang dibutuhkan atau dalam memasarkan produk dan jasanya secara menguntungkan. Faktor-faktor tersebut yaitu:

### 1) Posisi Bersaing

Menilai posisi bersaing dapat meningkatkan kesempatan untuk merancang strategi yang mengoptimalkan yang muncul dari lingkungan.

### 2) Profil Pelanggan

Mengetahui profil pelanggan dan calon pelanggan dapat digunakan untuk merencanakan operasi strategis, untuk mengantisipasi perubahan pasar, dan untuk merelokasi sumber daya untuk mendukung perubahan pola permintaan.

3) Pemasok

Hubungan yang dapat diandalkan antara suatu perusahaan dengan pemasoknya sangat penting bagi kelangsungan hidup dan pertumbuhan jangka panjang perusahaan.

4) Kreditor

Penilaian yang akurat atas kreditor sangat penting untuk evaluasi lingkungan operasional perusahaan.

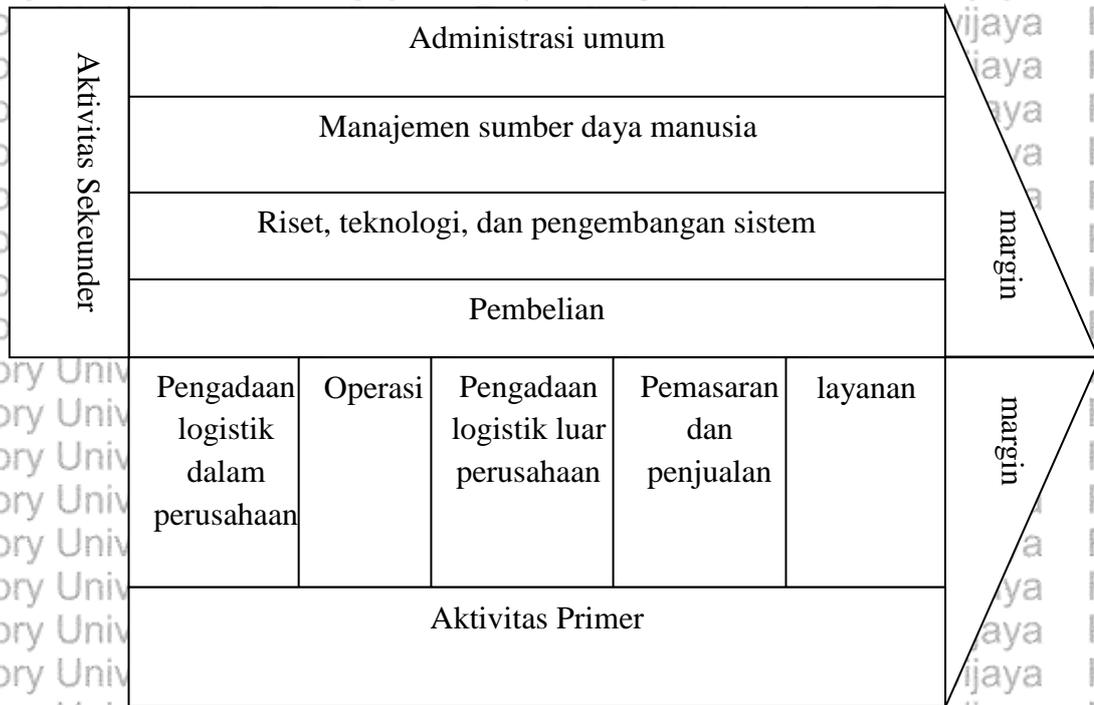
5) Sumber Daya Manusia

Kemampuan perusahaan untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang berkemampuan sangat penting bagi keberhasilan suatu perusahaan.

## 2.9 Tinjauan Teori tentang Rantai Nilai (*Value Chain*)

Rantai nilai (*value chain*) adalah penggambaran sebuah cara untuk memandang suatu bisnis sebagai rantai aktivitas yang mengubah input menjadi output yang bernilai bagi pelanggan. Nilai tersebut berasal dari tiga sumber dasar, yaitu aktivitas yang membedakan produk, aktivitas yang menurunkan biaya produk, dan aktivitas yang dapat segera memenuhi kebutuhan pelanggan. *Value Chain Analysis-VCA*, merupakan analisis yang berupaya memahami bagaimana suatu bisnis menciptakan nilai bagi pelanggan dengan memeriksa kontribusi dari aktivitas-aktivitas yang berbeda dalam bisnis terhadap nilai tersebut (Pearce dan Robinson, 2009).

VCA merupakan alat untuk memahami rantai nilai yang membentuk suatu produk. Rantai nilai ini berasal dari aktivitas-aktivitas yang dilakukan, mulai dari bahan baku sampai ketangan konsumen, termasuk juga pelayanan purna jual (David, 2008). Rantai Nilai terdiri dari aktivitas primer dan aktivitas sekunder. Aktivitas primer dan aktivitas sekunder tidak dapat dipisahkan karena masing-masing aktivitas sangat penting. Aktivitas sekunder memungkinkan aktivitas primer berfungsi dengan efektif. Menurut Porter (1985) aktivitas primer maupun aktivitas sekunder masing-masing dapat berkontribusi terhadap perusahaan terkait posisi biaya relatif dan menciptakan basis untuk diferensiasi.



**Gambar 3.** Kerangka Rantai Nilai Dasar (Pearce dan Robinson, 2009)

Aktivitas utama atau primer adalah aktivitas yang terlibat dalam penciptaan fisik produk, pemasaran dan transfer ke pembeli, serta layanan purna jual. Potensi penciptaan nilai aktivitas primer terdiri dari:

1. Logistik ke dalam

Yaitu kegiatan yang berkaitan dengan penanganan material pergudangan dan pengendalian persediaan, digunakan untuk menerima, menyimpan dan mengeluarkan input untuk produksi.

2. Operasi

Yaitu kegiatan yang penting untuk mengkonversi input yang disediakan oleh logistik masuk kedalam bentuk produk akhir. Penggunaan mesin, pengepakan dan perawatan alat termasuk contoh aktivitas operasi.

3. Logistik ke luar

Yaitu aktivitas yang berhubungan dengan mengumpulkan, menyimpan dan mendistribusikan secara fisik produk ke konsumen.

#### 4. Pemasaran dan Penjualan

Yaitu aktivitas yang dilakukan untuk memberi saranan yang akan digunakan konsumen untuk membeli produk dan mendorong konsumen untuk melakukan pembelian

#### 5. Pelayanan

Yaitu kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan dan mempertahankan nilai suatu produk. Perusahaan akan melakukan aktivitas yang berhubungan dengan pelayanan termasuk instalasi, perbaikan dan penyesuaian.

Aktivitas pendukung adalah aktivitas yang membantu perusahaan secara keseluruhan dengan menyediakan infrastruktur atau input yang memungkinkan aktivitas-aktivitas utama dilakukan secara berkelanjutan. Potensi pencipta nilai pada aktivitas sekunder yaitu:

##### 1. Pengadaan

Yaitu kegiatan yang dilakukan untuk membeli input yang dibutuhkan untuk memproduksi produk suatu perusahaan. Input yang dibeli meliputi barang-barang yang akan dikonsumsi penuh sepanjang proses produksi dan juga aktiva tetap seperti mesin, peralatan laboratorium, kantor dan bangunan.

##### 2. Pengembangan Teknologi

Yaitu aktiva yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan produk perusahaan serta proses yang digunakan untuk menghasilkannya

##### 3. Manajemen Sumber Daya Manusia

Yaitu aktivitas yang meliputi rekrutmen, pelatihan dan pengembangan karyawan serta pemberian kompensasi kepada semua personalia.

##### 4. Infrastruktur Perusahaan

Yaitu mencakup semua aktivitas seperti manajemen umum, perencanaan keuangan, akuntansi, dukungan dan kerjasama serta hubungan dengan pemerintah untuk mendukung kerja seluruh rantai nilai.





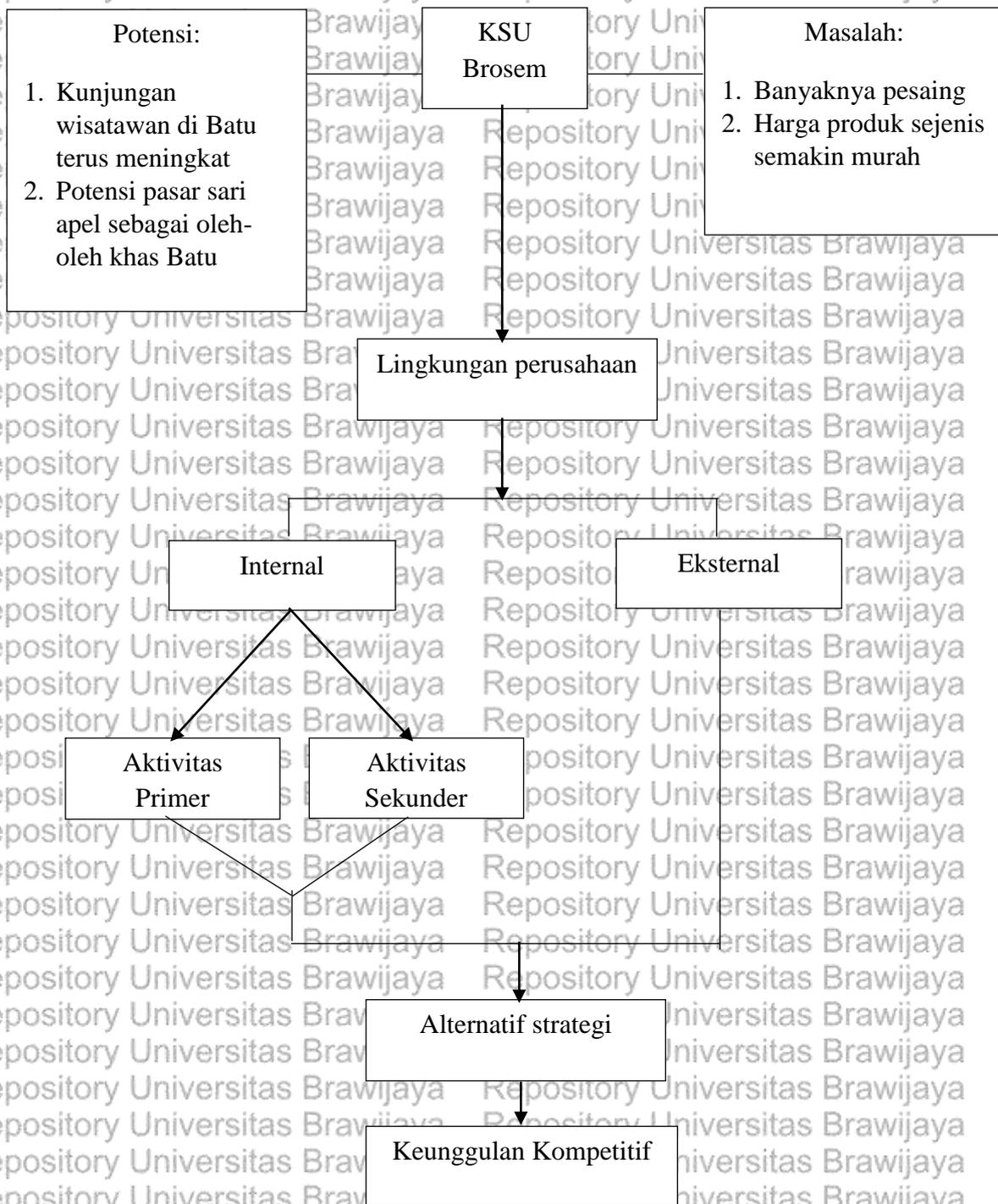
### III. KERANGKA TEORITIS

#### 3.1 Kerangka Pemikiran

Kota Batu merupakan salah satu kota wisata andalan Jawa Timur dan Kabupaten Malang khususnya yang mampu menarik wisatawan dari berbagai wilayah di Indonesia. Banyaknya wisatawan yang datang ke Kota Batu membuat banyak industri oleh-oleh khas Kota Batu bermunculan. Banyak produk UMKM yang dihasilkan di Kota Batu salah satunya yaitu sari apel. Sari apel mempunyai potensi pasar yang besar karena mengingat Kota Batu merupakan salah satu sentra penghasil buah apel dan apel menjadi *icon* Kota Batu. Proses pembuatan yang mudah ditunjang dengan ketersediaan bahan baku yang tidak sedikit, membuat banyak berdiri UMKM yang memproduksi sari apel salah satunya KSU Brosem. Sari apel KSU Brosem dikenal dengan kualitasnya terbukti pernah diundang ke istana negara oleh Presiden Ke 6 Republik Indonesia yaitu Bapak Susilo Bambang Yudhoyono, sehingga sering dijadikan percontohan oleh instansi tertentu dari dalam maupun luar Kota Batu. Terlepas dari hal tersebut, banyaknya UMKM di Kota Batu membentuk iklim kompetisi antara industri satu dengan yang lain. Dengan demikian, menjadi sebuah permasalahan bagi KSU Brosem karena banyak muncul pesaing terutama pesaing dengan produk serupa.

Untuk bertahan dalam persaingan antar UMKM tersebut, maka diperlukan upaya atau strategi tertentu untuk meningkatkan keunggulan kompetitif KSU Brosem. Hal tersebut dapat dilakukan dengan mengetahui aspek-aspek keunggulan kompetitif yang ada pada KSU Brosem. Cara untuk mengetahuinya adalah dengan melakukan analisis *Value Chain* pada lingkungan internal perusahaan yaitu pada aktivitas primer dan sekunder perusahaan. Kemudian dilakukan analisis IFE dan EFE untuk mengidentifikasi faktor-faktor apa saja yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman di KSU Brosem terutama pada aktivitas eksternal. Setelah itu dilakukan analisis matriks IE untuk mengidentifikasi alternatif strategi yang muncul. Dengan demikian diharapkan strategi alternatif yang dipilih merupakan strategi alternatif yang paling tepat dengan perusahaan pada saat ini.

Gambaran kerangka penelitian peneliti adalah sebagai berikut:



**Gambar 4.** Kerangka Pemikiran Penelitian

### 1.1 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Berdasarkan hasil dari uraian sebelumnya, maka definisi operasional dan pengukuran variabel pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Konsep	Variabel	Sub Variabel/ Definisi Operasional	Pengukuran Sub Variabel (Kinerja)
Aktivitas Primer	Logistik ke dalam	Penggunaan bahan baku/ Pemilihan bahan baku apel dalam proses produksi sari apel	3 = kinerja di atas rata-rata (buah bersih, segar, tanpa cacat fisik) 2 = kinerja rata-rata (buah bersih, tanpa cacat fisik) 1 = kinerja di bawah rata-rata (buah terdapat cacat fisik, kusam, keriput)
	Operasi	Pengadaan/ Penyediaan bahan baku, penanganan <i>stock</i> bahan baku sari apel	3 = di atas rata-rata (tingkat kesulitan memperoleh bahan baku tergolong mudah/ cepat, satu hari) 2 = rata-rata (tingkat kesulitan memperoleh bahan baku tergolong sedang/ memerlukan waktu 2-3 hari) 1 = di bawah rata-rata (sulit dalam memperoleh bahan baku/ memerlukan waktu lebih dari satu minggu)
		Pemeliharaan alat dan mesin/ Pemeliharaan alat dan mesin meliputi perawatan dan pembersihan serta pengecekan kondisi mesin	3 = di atas rata-rata (pemeliharaan sebelum dan setelah proses produksi) 2 = rata-rata (pemeliharaan memiliki jadwal tersendiri) 1 = dibawah rata-rata (pemeliharaan ketika ada kerusakan saja)

Tabel 1. (Lanjutan)

Konsep	Variabel	Sub Variabel/ Definisi Operasional	Pengukuran Sub Variabel (Kinerja)
Logistik keluar	Kemasan/ Atribut yang terdapat pada kemasan sari apel KSU Brosem	Proses produksi/ Pengolahan apel menjadi sari apel sesuai dengan standarisasi proses produksi yang telah ditetapkan oleh KSU Brosem	<p>3 = di atas rata-rata (penerapan standarisasi proses produksi selama 30 hari)</p> <p>2 = rata-rata (penerapan standarisasi proses produksi selama 15-20 hari)</p> <p>1 = di bawah rata-rata (penerapan standarisasi proses produksi kurang dari 15 hari)</p>
	Logistik keluar	Penanganan bahan jadi/ Penanganan setelah sari apel jadi	<p>3 = di atas rata-rata (langsung dikemas setelah produk jadi)</p> <p>2 = rata-rata (tidak langsung dikemas, di kumpulkan dalam satu tempat khusus dalam waktu beberapa jam)</p> <p>1 = di bawah rata-rata (tidak langsung dikemas, dikumpulkan dalam satu tempat khusus lebih dari satu hari)</p>
	Kemasan/ Atribut yang terdapat pada kemasan sari apel KSU Brosem	Kemasan/ Atribut yang terdapat pada kemasan sari apel KSU Brosem	<p>3 = di atas rata-rata (terdapat atribut produk seperti; komposisi, sertifikasi halal, tanggal kadaluarsa, cara penyimpanan)</p> <p>2 = rata-rata (terdapat atribut produk seperti; komposisi, sertifikasi halal, dan tanggal kadaluarsa)</p> <p>1 = di bawah rata-rata (terdapat atribut produk seperti; komposisi produk)</p>

Tabel 1. (Lanjutan)

Konsep	Variabel	Sub Variabel/ Definisi Operasional	Pengukuran Sub Variabel (Kinerja)
	Pemasaran dan penjualan	Kegiatan penjualan/ Kegiatan seperti pemesanan dan pengiriman produk	3 = di atas rata-rata (pemesanan produk; melalui telepon/ <i>contact person</i> . Pengiriman produk; diantar oleh KSU Brosem atau menggunakan jasa pengiriman) 2 = rata-rata (pemesanan produk; datang langsung. Pengiriman produk; diambil sendiri atau menggunakan jasa pengiriman) 1 = di bawah rata-rata (pemesanan produk; datang langsung. Pengiriman produk; harus diambil sendiri)
		Promosi/ Kegiatan pengenalan produk sari apel kepada konsumen	3 = di atas rata-rata (menggunakan jasa periklanan seperti televisi, surat kabar, radio) 2 = rata-rata (memanfaatkan kegiatan atau acara tertentu seperti bazar atau <i>sponsorship</i> ) 1 = di bawah rata-rata (promosi hanya melalui mulut ke mulut)

Tabel 1. (Lanjutan)

Konsep	Variabel	Sub Variabel/ Definisi Operasional	Pengukuran Sub Variabel (Kinerja)
Pelayanan	Pelayanan	Penanganan komplain/ Penanganan atas ketidakpuasan terkait pelayanan atau produk	3 = di atas rata-rata (dapat melakukan komplain secara langsung atau melalui telepon dan langsung ditindaklanjuti saat itu juga) 2 = rata-rata (dapat melakukan komplain secara langsung atau melalui telepon dengan proses tindak lanjut 3 hari atau satu minggu kemudian)
		Interaksi dengan konsumen/ Bentuk pelayanan karyawan terhadap konsumen melalui komunikasi dan tindakan tertentu	1 = di bawah rata-rata (dapat melakukan komplain secara langsung atau melalui telepon dengan proses tindak lanjut lebih dari satu minggu kemudian/ tidak terima komplain) 3 = di atas rata-rata (pelayanan cepat, tanggap, ramah, dan komunikatif) 2 = rata-rata (pelayanan cepat dan ramah) 1 = di bawah rata-rata (pelayanan lambat dan tidak ramah)

Tabel 1. (Lanjutan)

Konsep	Variabel	Sub Variabel/ Definisi Operasional	Pengukuran Sub Variabel (Kinerja)
Aktivitas sekunder	Infrastruktur Perusahaan	Manajemen umum/ Kegiatan keseluruhan manajemen yang diterapkan di KSU Brosem dalam memproduksi sari apel	3 = di atas rata-rata (sudah diterapkan 4 fungsi manajemen POAC/ <i>Planning, Organizing, Actuating, Controlling</i> ) 2 = rata-rata (hanya sebagian fungsi manajemen yang diterapkan) 1 = di bawah rata-rata (belum menerapkan fungsi manajemen)
	Keuangan/	Pelaporan keuangan KSU Brosem untuk menyusun perencanaan kedepannya	3 = di atas rata-rata (pelaporan keuangan dilakukan satu minggu sekali) 2 = rata-rata (pelaporan keuangan dilakukan setiap bulan sekali) 1 = di bawah rata-rata (pelaporan keuangan dilakukan satu tahun sekali)
	Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)	Perekrutan karyawan/ Proses menemukan pelamar untuk dijadikan karyawan KSU Brosem	3 = di atas rata-rata (karyawan berasal dari lingkungan sekitar dan melalui proses seleksi ketat) 2 = rata-rata (karyawan berasal dari lingkungan sekitar tanpa proses seleksi) 1 = di bawah rata-rata (karyawan berasal dari luar lingkungan sekitar dan tanpa proses seleksi)

Tabel 1. (Lanjutan)

Konsep	Variabel	Sub Variabel/ Defiinisi Operasional	Pengukuran Sub Variabel (Kinerja)
Pengembangan Teknologi	Kompensasi/ Semua pendapatan berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan kerja	KOMPENSASI/ Semua pendapatan berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan kerja	3 = di atas rata-rata (besaran kompensasi tetap/ telah ditentukan lebih dari UMK) 2 = rata-rata (besaran kompensasi tidak tetap/ sesuai permintaan pasar lebih dari UMK) 1 = di bawah rata-rata (besaran kompensasi tidak tetap/ sesuai permintaan pasar setara atau dibawah UMK)
Pengembangan Teknologi	Kelengkapan peralatan/ Kelengkapan benda-benda pendukung kegiatan produksi sari apel KSU Brosem	KELANGKAPAN PERALATAN/ Kelengkapan benda-benda pendukung kegiatan produksi sari apel KSU Brosem	3 = di atas rata-rata (fasilitas saat ini mampu mendukung untuk pengembangan kapasitas) 2 = rata-rata (fasilitas saat ini hanya mencukupi/ mendukung untuk produksi saat ini) 1 = di bawah rata-rata (fasilitas saat ini jumlahnya terbatas/ kurang dan tidak lengkap)
Pengembangan Teknologi	Teknik produksi/ Teknik yang digunakan oleh KSU Brosem dalam memproduksi sari apel	TEKNIK PRODUKSI/ Teknik yang digunakan oleh KSU Brosem dalam memproduksi sari apel	3 = di atas rata-rata (menggunakan mesin <i>full</i> otomatis) 2 = rata-rata (menggunakan mesin semi-otomatis) 1 = di bawah rata-rata (teknik yang digunakan masih sederhana/ manual)

Tabel 1. (Lanjutan)

Konsep	Variabel	Sub Variabel/ Definisi Operasional	Pengukuran Sub Variabel (Kinerja)
Pembelian	Pembelian	Pembelian bahan baku / Pembelian bahan baku untuk produksi sari apel KSU Brosem	3 = di atas rata-rata (terjadwal dan tepat waktu) 2 = rata-rata (terjadwal dan tidak tepat waktu) 1 = di bawah rata-rata (tidak terjadwal dan tidak tepat waktu/ keterlambatan)
		Pemilihan <i>supplier</i> / Pemilihan untuk menemukan harga bahan baku termurah dengan kualitas terbaik	3 = di atas rata-rata (bahan baku diperoleh dari <i>supplier</i> terpercaya dengan kualitas terbaik) 2 = rata-rata (bahan baku diperoleh dari <i>supplier</i> yang berbeda dengan kualitas terbaik) 1 = di bawah rata-rata (bahan baku diperoleh dari <i>supplier</i> yang berbeda dengan kualitas seadanya)

## IV. METODE PENELITIAN

### 4.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif. Pendekatan ini dipilih karena peneliti berkeinginan untuk mengungkap fenomena-fenomena objektif yang ada di lapang atau di KSU Brosem dan dikaji secara kuantitatif. Dalam penelitiannya, peneliti menjelaskan suatu situasi yang hendak diteliti dengan dukungan studi kepustakaan, sehingga lebih memperkuat analisa peneliti dalam membuat suatu kesimpulan.

### 4.2 Penentuan Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan pada KSU Brosem yang berlokasi di jalan Bromo nomor 4 dan di koperasi serba usaha Brosem di jalan Semeru nomor 29. Lokasi penelitian ditentukan secara *purposive* yang didasarkan pada beberapa alasan yaitu keberlangsungan produksi, pemberdayaan masyarakat sekitar lokasi produksi, kegiatan produksi sekaligus pemasaran, dan penelitian yang belum pernah dilakukan di KSU Brosem tentang topik rantai nilai atau *Value Chain* dari mahasiswa Fakultas Pertanian, Universitas Brawijaya. Waktu penelitian dilakukan pada bulan Maret sampai dengan bulan April tahun 2017.

### 4.3 Teknik Penentuan Sampel

Penentuan sampel dipilih melalui teknik *sampling* jenuh (*sensus*). Hal ini dikarenakan responden pada penelitian ini merupakan seluruh karyawan dan staf KSU Brosem dengan jumlah yang relatif kecil yaitu tidak lebih dari 30 orang, yang terdiri dari 11 karyawan bagian produksi, 4 orang karyawan yang di tempatkan pada outlet KSU Brosem dan jajaran manajerial yang terdiri dari pimpinan, manajer, kepala bagian produksi, kepala bagian umum, bagian keuangan, bagian pembelian, bagian gudang, bagian perawatan, dan bagian *quality control*. Selain itu *sampling* jenuh diharapkan dapat memperkaya informasi yang diperoleh terkait topik penelitian.

### 4.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan dalam memperoleh data tersebut dilakukan dengan :

#### 1. Wawancara

Dilakukan melalui tanya jawab langsung dengan narasumber atau pihak-pihak terkait untuk mendapatkan data keterangan yang sesuai dengan tujuan penelitian.



Dalam penelitian ini, penulis mewawancari pihak manajerial KSU Brosem dan karyawan KSU Brosem.

## 2. Studi Kepustakaan

Mengkaji beberapa literatur yang berasal dari artikel, buku, dan sumber-sumber lain yang memiliki relevansi terhadap penelitian yang akan dilakukan.

## 3. Kuesioner

Kuesioner bersifat tertutup yang ditujukan kepada responden.

### 4.5 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan untuk menjawab tujuan penelitian yang dilakukan yaitu:

#### 4.5.1 Tujuan 1: Menjelaskan Aktivitas Rantai Nilai Pada KSU Brosem

Untuk menjelaskan aktivitas rantai nilai, data hasil penelitian ini dianalisis secara deskriptif. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan fenomena atau situasi yang ada di lapang secara faktual, seperti aktivitas atau kegiatan rantai nilai di KSU Brosem berdasarkan pengamatan yang dilakukan selama penelitian serta sumber-sumber terkait.

#### 4.5.2 Tujuan 2: Menganalisis Kinerja Rantai Nilai Pada KSU Brosem Sebagai Dasar Untuk Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Perusahaan

Untuk menganalisis kinerja rantai nilai, digunakan analisis deskriptif kuantitatif, yaitu hasil tabulasi kuesioner yang menunjukkan kemampuan rantai nilai dalam memberikan kinerja berupa margin melalui masing-masing komponen yang tersedia, yang diharapkan dapat menjadi input untuk penciptaan nilai bagi pelanggan. Menurut Lianasari (2009), nilai dan pembobotan diperoleh melalui wawancara dan pengisian *polling* yang terkait dengan analisis data internal KSU Brosem dengan kriteria:

- a. Jika kinerja setiap aktivitas diatas rata-rata/ baik, maka diberi nilai +3
- b. Jika kinerja setiap aktivitas adalah rata-rata/ sedang, maka diberi nilai +2
- c. Jika kinerja setiap aktivitas dibawah rata-rata/ kurang baik, maka diberi nilai +1

Selanjutnya dilakukan analisis dalam bentuk matriks untuk dapat menjelaskan hubungan pada masing-masing aktivitas, baik aktivitas primer atau aktivitas sekunder.

Setelah itu dilakukan analisis rantai nilai dengan susunan sebagai berikut:

- a. Membuat daftar potensi pencipta nilai pada masing-masing aktivitas (aktivitas primer dan aktivitas sekunder) pada kolom tabel yang telah disediakan

- b. Untuk mengetahui pembobotan, pada aktivitas primer dilakukan pengurutan besarnya pengaruh terhadap kesuksesan dimasing-masing potensi pencipta nilai, mulai dari yang memiliki pengaruh lemah (angka 1) sampai yang paling kuat (angka 5)
- c. Untuk mengetahui pembobotan pada aktivitas sekunder, dilakukan dengan cara hampir sama pada aktivitas primer, namun pengaruh paling lemah adalah angka 1 dan yang paling kuat angka 4
- d. Dilakukan *rating* (pengurutan) pada masing-masing aktivitas
- e. Setelah itu dilakukan pembobotan
- f. Kemudian mencari nilai dari masing-masing potensi pencipta nilai
- g. Dalam tabel penilaian, terdapat 9 butir potensi pencipta nilai (primer dan sekunder) dalam kolom keterangan
- h. Kemudian dilakukan penilaian dengan angka 1 (dibawah rata-rata), angka 2 (rata-rata), dan angka 3 (diatas rata-rata)

#### 4.5.2 Tujuan 3: Menemukan strategi alternatif rantai nilai untuk meningkatkan keunggulan kompetitif KSU Brosem

Untuk menjawab tujuan ketiga, digunakan analisis IFE, EFE, analisis matriks IE

##### a. Analisis *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Analisis IFE digunakan untuk menganalisis lingkungan internal perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan. Data untuk analisis IFE didapat dari fungsional perusahaan, misalnya dari aspek manajemen, keuangan, personalia, pemasaran, sistem informasi, atau operasi, yang kemudian disusun ke dalam bentuk matrik.

Langkah-langkah untuk menentukan matrik IFE menurut David (2008) yaitu:

- 1) Membuat daftar *critical succes factor* (CSF) atau faktor-faktor utama yang mempunyai dampak penting pada kesuksesan atau kegagalan usaha untuk aspek kekuatan (*strenghts*) dan kelemahan (*weakness*).
- 2) Menentukan bobot dari CSF tadi dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan begitu pula sebaliknya. Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1,0. Nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.
- 3) Kemudian di *rating* (nilai) antara 1 sampai 4 bagi masing-masing faktor yang memiliki nilai dengan keterangan; 1 = sangat lemah, 2 = tidak begitu lemah, 3 =

cukup kuat, 4 = sangat kuat. *Rating* mengacu pada kondisi perusahaan, sedangkan bobot mengacu pada industri dimana perusahaan berada.

- 4) Lalu dikalikan antara bobot dan *rating* dari masing-masing faktor untuk menentukan nilai skornya.
- 5) Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai.

#### b. Analisis *External Factor Evaluation* (EFE)

Analisis EFE digunakan untuk menganalisis lingkungan eksternal perusahaan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang disusun ke dalam bentuk matriks.

Langkah-langkah menentukan matriks EFE menurut David (2008) yaitu:

- 1) Membuat daftar *critical success factor* (CSF) atau faktor-faktor utama yang mempunyai dampak penting pada kesuksesan atau kegagalan usaha untuk aspek peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*)
- 2) Menentukan bobot dari CSF tadi dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan begitu pula sebaliknya. Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1,0. Nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.
- 3) Kemudian di *rating* (nilai) antara 1 sampai 4 bagi masing-masing faktor yang memiliki nilai dengan keterangan; 1 = di bawah rata-rata, 2 = rata-rata, 3 = diatas rata-rata, 4 = sangat bagus. *Rating* berdasarkan pada efektivitas strategi perusahaan, sedangkan bobot didasarkan pada kondisi perusahaan.
- 4) Lalu dikalikan antara bobot dan *rating* dari masing-masing faktor untuk menentukan nilai skornya.
- 5) Kemudian dilakukan penjumlahan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai.

**Tabel 2.** Analisis IFE dan EFE matriks (David, 2008)

<i>Key Internal/ External Factors</i>	Bobot	Rating	Skor
<b>Kekuatan/ Peluang</b>	.....	.....	.....
- (diisi dengan faktor-faktor <b>kekuatan</b> untuk IFE atau faktor-faktor <b>Peluang</b> untuk EFE)	.....	.....	.....
<b>Kelemahan/ Ancaman</b>	.....	.....	.....
- (diisi dengan faktor-faktor <b>kelemahan</b> untuk IFE atau faktor-faktor <b>ancaman</b> untuk EFE)	.....	.....	.....
Total	.....	.....	.....

c. Analisis Matriks *Internal-External* (IE)

Langkah analisis matriks IE yang digunakan yaitu mengacu pada Umar (2010) yaitu:

- 1) Total skor dari matriks IFE pada sumbu X
- 2) Total skor dari matriks EFE pada sumbu Y
- 3) Penilaian dari matriks IE dapat dilakukan dengan membagi tingkatan skor matriks menjadi tiga
- 4) Pada sumbu X, dengan menggunakan matriks IFE, skor 1,0-1,99 menyatakan bahwa posisi internal adalah lemah; skor 2,0-2,99 menyatakan bahwa posisi internal adalah rata-rata; dan skor 3,0-4,0 menyatakan posisi internal adalah kuat.
- 5) Pada sumbu Y, dengan menggunakan matriks EFE, skor 1,0-1,99 menyatakan bahwa posisi eksternal adalah rendah; skor 2,0-2,99 menyatakan bahwa posisi eksternal adalah sedang; dan skor 3,0-4,0 posisi eksternal adalah tinggi.
- 6) Implikasi dari penilaian akan mempengaruhi strategi yang tepat bagi perusahaan.

Matriks IE dibagi menjadi tiga bagian utama yang mempunyai dampak strategis yang berbeda, yaitu:

- 1) Divisi yang masuk sel I, II dan IV dapat disebut tumbuh dan membangun. Strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk), atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal) mungkin paling tepat untuk divisi tersebut.
- 2) Divisi yang masuk ke dalam sel III, V dan VII, paling baik dikelola dengan strategi pertahankan dan pelihara. Strategi pasar dan pengembangan produk merupakan strategi yang paling umum digunakan dalam divisi ini.
- 3) Divisi yang masuk ke dalam sel VI, VIII, atau IX, paling baik dikelola dengan strategi panen atau divestasi. Organisasi atau perusahaan dikatakan berhasil apabila berhasil mencapai di sel I atau disekitar sel I dalam matriks IE.



Tabel 3. Matriks IE (Umar, 2010)

		TOTAL RATA-RATA TERTIMBANG IFE		
		Kuat 3,0-4,0	Rata-rata 2,0-2,99	Lemah 1,0-1,9
TOTAL RATA-RATA TERTIMBANG EFE	Tinggi 3,0-4,0	I	II	III
	Menengah 2,0-2,99	IV	V	VI
	Rendah 1,0-1,99	VII	VIII	IX





## V. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 5.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

#### 5.1.1 Sejarah dan Profil Perusahaan

Koperasi Serba Usaha Brosem (KSU Brosem) berdiri pada tanggal 14 Januari 2004. Koperasi ini merupakan usaha bersama yang didirikan oleh ibu-ibu PKK Rukun Warga X (RW X) Kelurahan Sisir Kecamatan Batu, Kota Batu. Berdirinya KSU Brosem merupakan hasil dari perundingan bersama ibu-ibu PKK RW X yaitu di rumah Bapak H. Ismail yang juga merupakan suami ibu Hj. Endang S yang saat ini menjabat sebagai ketua KSU BROSEM yang beralamat di Jl. Semeru Gang Buntu No.29 Kota Batu.

Ide atau gagasan mengenai pembentukan KSU Brosem dilatarbelakangi oleh kegiatan ibu-ibu PKK di RW X yang cukup longgar dan kompak serta melihat potensi yang ada di lingkungan RW X itu sendiri. Pada awalnya ibu-ibu PKK di RW X merupakan karyawan dari PT. Wastra Indah yaitu perusahaan yang bergerak dibidang tekstil. Karena perusahaan tersebut bangkrut, terpaksa banyak merumahkan karyawan/karyawatnya yang termasuk karyawan Brosem sekarang. Melihat hal tersebut ibu Hj. Endang selaku ketua RT saat itu lalu mempunyai gagasan untuk memberdayakan ibu-ibu PKK RW X yaitu dengan cara membudidayakan sayur-sayuran dilingkungan RW X. Hal tersebut tidak berjalan lama karena terhambat lokasi yang kurang mendukung dan pengalaman yang kurang, sehingga ibu Hj. Endang dan ibu-ibu PKK lainnya beralih untuk mencoba usaha rumahan yaitu memproduksi makanan dan minuman olahan yang berbahan dasar apel. Ide ini didapat karena Kota Batu sendiri merupakan salah satu sentra buah Apel yang ada di Jawa Timur, sehingga akan mudah mendapatkan bahan baku untuk melakukan kegiatan produksi.

Awalnya KSU Brosem tidak memproduksi sari apel, tetapi memproduksi jenang apel. Berbagai lomba diikuti dengan mengirim hasil produksi jenang apel ibu-ibu PKK RW X dan ternyata mendapat juara. Sehingga kemudian jenang apel tersebut didaftarkan ke Dinas Koperasi Perindustrian dan Perdagangan Kota Batu. Setelah berjalan kurang lebih satu tahun, ibu-ibu PKK RW X mencoba membuat sari apel. Ilmu untuk membuat sari apel didapat dari pelatihan yang diberikan oleh Dinas Pertanian Kota Batu. Pada mulanya tidak ada resep khusus yang dalam membuat sari apel, maka dilakukan berbagai percobaan dan akhirnya setelah melakukan berbagai percobaan

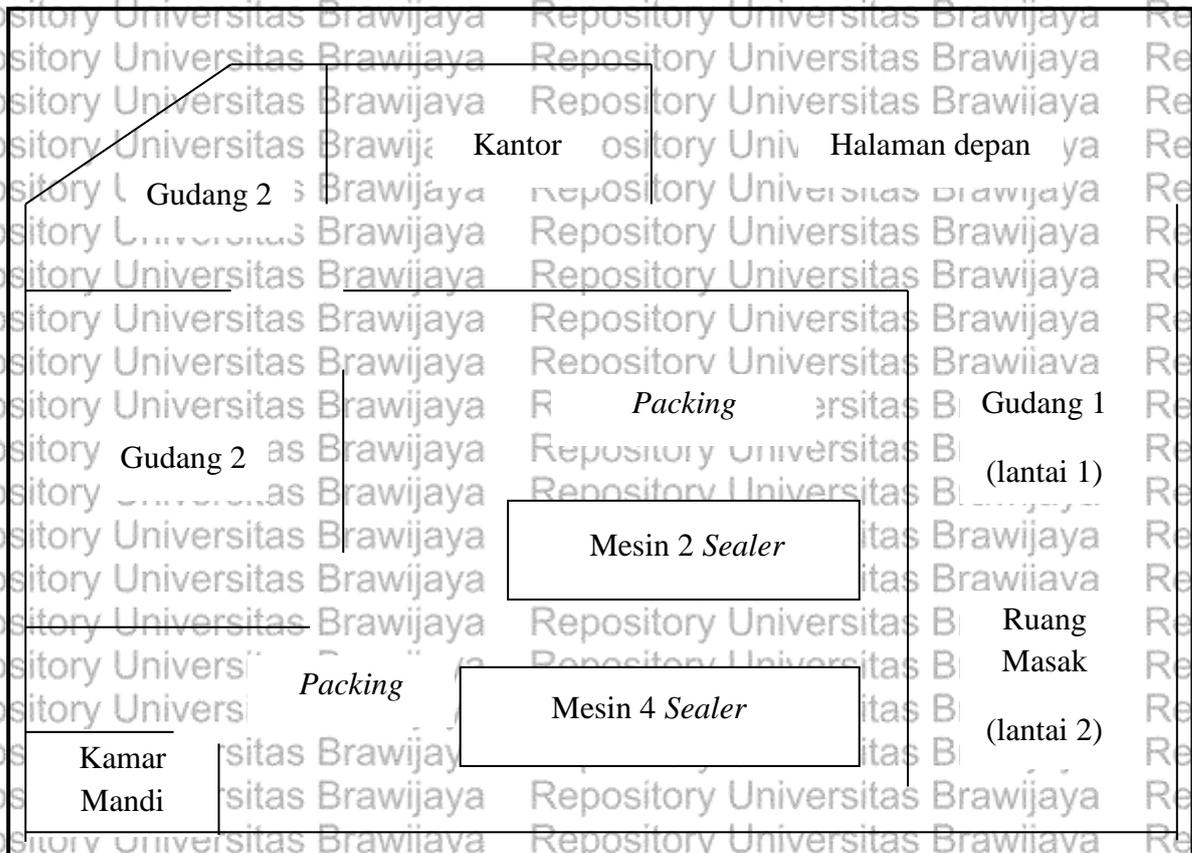
ditemukan resep dan rasa yang pas, yaitu dengan menggunakan apel jenis *rome beauty*.

Apel ini didapat dari berbagai lokasi di sekitar Batu dan juga Poncokusumo.

KSU Brosem terletak pada lokasi yang cukup strategis, hal ini dapat dilihat dari peta lokasi KSU Brosem pada lampiran 3 pada halaman 91. Letak KSU Brosem strategis karena:

1. Lokasi rumah produksi dan outlet yang berada dekat dengan Alun-alun Kota Batu
  2. Searah dengan arah ke lokasi wisata Selecta dan pemandian air panas Cangar
  3. Terletak di jalan utama menuju ke kota Malang
  4. Mudah dijangkau karena hanya terletak sekitar tiga kilometer dari terminal kota Batu dan delapan kilometer dari terminal/ pasar Karangploso
  5. Terletak di dekat fasilitas umum seperti Masjid besar An Nuur, Rumah Sakit Hasta Brata, Rumah Sakit Paru-paru, Rumah Sakit Katholik Margi Rahayu, Kantor Samsat Kota Batu, Bank BCA, Kantor Polisi, GOR Ganessa, Hotel Kartika Wijaya, dan Hotel Purnama
- Pabrik atau rumah produksi KSU Brosem juga letaknya strategis dan dekat

dengan *outlet* KSU Brosem. Berikut adalah *layout* rumah produksi KSU Brosem:



Gambar 5. *Layout* Rumah Produksi KSU Brosem

Rumah produksi KSU Brosem terdiri dari beberapa ruangan, yaitu:

1. Ruang Kantor, yaitu ruangan yang digunakan untuk mengurus segala keperluan administrasi KSU Brosem
  2. Gudang 1 yaitu gudang untuk bahan baku seperti buah apel dan gula serta sebagai gudang penyimpanan kardus, *cup*, gas, kompresor. Gudang ini berada di lantai 1, sedangkan di atasnya ada ruang masak.
  3. Ruang Masak, yaitu tempat mengekstrak buah apel untuk diambil sarinya
  4. Gudang 2, yaitu tempat untuk menempatkan sari buah apel yang sudah siap jual dan juga sekaligus ruang *packing* akhir.
  5. Kamar Mandi
- Untuk ruang *packing* awal sendiri jadi satu dengan ruang mesin *sealer*. Mesin *sealer* KSU Brosem terdiri dari mesin 2 *sealer* dan mesin 4 *sealer*. Mesin *sealer* tersebut juga sekaligus mesin *filling* sari buah apel ke *cup*.

### 5.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi merupakan tujuan khusus yang dimiliki perusahaan mengenai masa depan yang melebihi keadaan perusahaan saat ini. Suatu perusahaan diwajibkan mempunyai visi supaya jelas tujuan dan maksud yang ingin dicapai. Sedangkan misi yaitu cara atau jalan pilihan yang ditetapkan oleh perusahaan untuk mencapai visi.

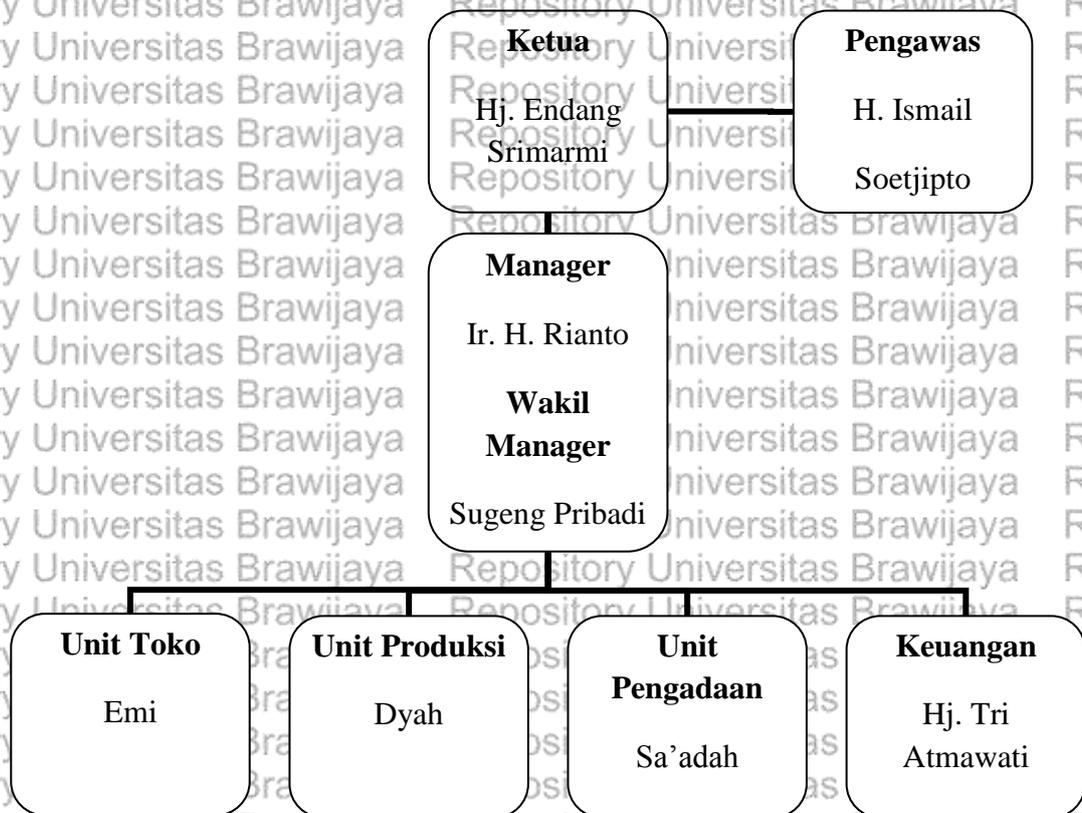
Berdasarkan hal tersebut, adapun visi KSU Brosem yaitu “Brosem menjadi ikon kota Batu sebagai sentra produksi olahan dan pemberdayaan masyarakat”. Untuk mencapai visi tersebut, KSU Brosem telah menetapkan misi-misi yang merupakan tujuan jangka pendek perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjangnya yaitu visi perusahaan. Misi KSU Brosem yaitu:

1. Mengurangi pengangguran dengan memberdayakan ibu-ibu yang ada di lingkungan sekitar
2. Meningkatkan kesejahteraan ekonomi untuk masyarakat yang ada di lingkungan sekitar
3. Memproduksi produk olahan yang mencerminkan keunggulan khas kota Batu

### 5.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi KSU Brosem terdiri dari pihak manajerial dan karyawan biasa. Pihak manajerial terdiri dari Ketua, Pengawas, Manajer, Wakil Manajer, Kepala Bagian Toko, Kepala Bagian Produksi, Kepala Bagian Pengadaan, dan bagian keuangan.

Struktur Organisasi KSU Brosem adalah sebagai berikut:



**Gambar 6.** Struktur Organisasi KSU Brosem 2017

Deskripsi pekerjaan:

1. Ketua

Ketua bertugas untuk memimpin dan mengarahkan karyawan KSU Brosem serta menjalin relasi dengan berbagai pihak baik dari internal perusahaan maupun eksternal perusahaan seperti instansi pemerintah dan perusahaan lain terkait dengan kepentingan KSU Brosem.

2. Pengawas

Pengawas bertugas untuk mengawasi kegiatan perusahaan dan pengelolaan serta kebijakan yang telah ditetapkan KSU Brosem.

3. Manager

Manager bertanggung jawab atas segala hal terkait dengan kegiatan manajerial perusahaan seperti perencanaan, aktivitas perusahaan, dan pengendalian segala hal yang berhubungan dengan perkembangan usaha KSU Brosem.

#### 4. Wakil Manager

Wakil manager bertanggung jawab atas kegiatan logistik perusahaan untuk menjaga kelancaran produksi dan bertanggung jawab terkait dengan alat dan mesin yang ada di KSU Brosem.

#### 5. Unit Toko

Unit Toko bertanggung jawab atas pembelian, penjualan, dan pelaporan keuangan yang ada di toko. Selain itu juga bertanggung jawab terhadap barang dagangan yang ada di toko milik KSU Brosem.

#### 6. Unit Produksi

Unit Produksi bertanggung jawab atas segala aktivitas yang berkaitan dengan proses produksi. Selain itu juga Unit Produksi KSU Brosem merangkap sebagai sekretaris yang bertanggung jawab terhadap segala kegiatan administrasi yang berhubungan dengan kegiatan koperasi secara umum.

#### 7. Keuangan

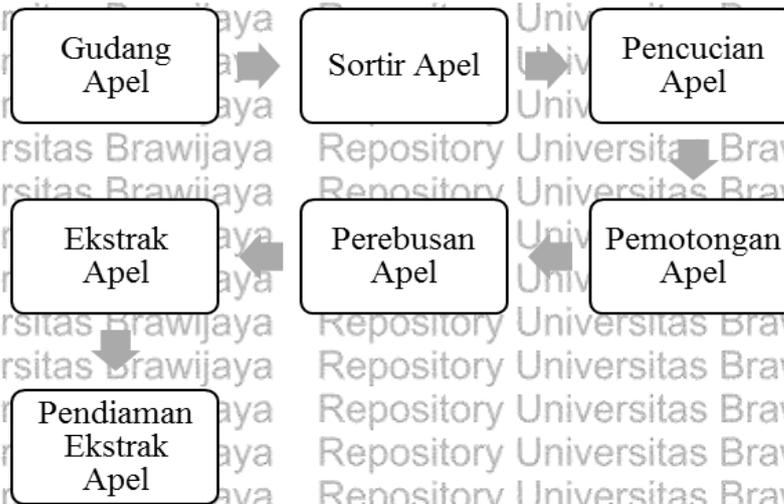
Keuangan bertanggung jawab atas pencatatan keluar masuknya uang yang berhubungan dengan kegiatan koperasi secara umum dan tidak termasuk pada bagian produksi sari apel.

### 5.1.4 Proses Produksi Sari Apel

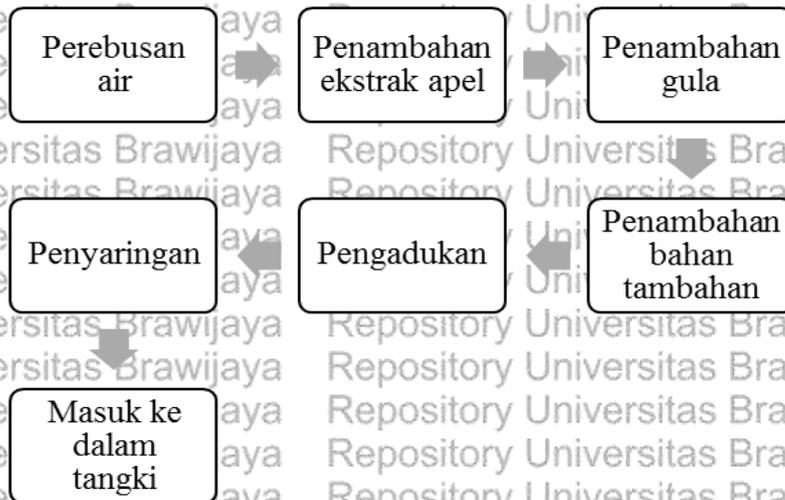
Proses produksi sari apel Brosem terbilang cukup mudah, akan tetapi untuk reseponya dirahasiakan demi menjaga salah satu kekuatan yang dimiliki KSU Brosem yaitu jaminan kualitas rasa. Proses produksi menjadi kegiatan yang sangat krusial karena dari apabila proses produksi tidak sesuai dengan ketentuan atau standar yang telah ditetapkan KSU Brosem, maka akan mempengaruhi kualitas dari sari apel yang dihasilkan.

Proses produksinya sendiri dibagi menjadi tiga tahap yaitu Tahap I, Tahap II, dan Tahap III. Perbedaan pada masing-masing tahap yaitu hanya dibedakan pada penanggung jawab prosesnya. Tahap I dan II yang menjadi penanggung jawab yaitu bagian gudang dan bagian yang memasak sari apel dari mulai penyortiran sampai dengan memasukkan sari apel ke dalam tangki. Tahap III yaitu merupakan tanggung jawab karyawan dari *Quality Control* (QC), *packaging*, operator mesin dan penulisan kardus sari apel.

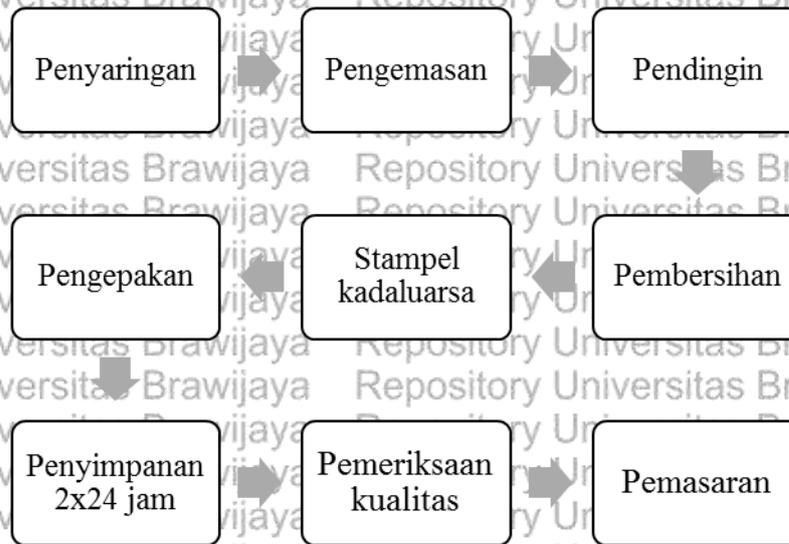
Berikut merupakan bagan proses produksi sari apel Brosem dari mulai gudang sampai dengan pemasaran:



**Gambar 7.** Proses produksi sari apel Brosem Tahap I



**Gambar 8.** Proses pembuatan sari apel Brosem Tahap II



**Gambar 9.** Proses pembuatan sari apel Brosem Tahap III

## 5.2 Karakteristik Responden

Jumlah responden keseluruhan dalam penelitian ini berjumlah 25 orang. Karakteristik responden diperlukan karena karakteristik responden yang satu dengan yang lain tidak sama, sehingga memungkinkan untuk memberikan penilaian yang berbeda satu dengan yang lainnya.

Responden yang diteliti yaitu dimulai dari jajaran manajerial yang terdiri dari ketua, manager, wakil manager, kepala bagian produksi dan administrasi, kepala bagian pengadaan bahan baku, kepala bagian toko dan pengawas. Sedangkan responden bagian operasional/ karyawan terdiri dari bagian *Quality Control* (QC), bagian penulisan kardus, bagian penggudangan dan pemasakan sari apel, bagian operator mesin, bagian *packaging*, bagian distribusi dan karyawati yang berada di outlet/ toko milik KSU Brosem. karakteristik responden ini dilihat dari jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa kerja, dan pengelompokan bagian kerja.

### 1) Jenis Kelamin

Setiap orang memiliki penilaian yang berbeda baik itu pria maupun wanita. Hasil penelitian pada tabel 5 menunjukkan bahwa pihak manajerial dan karyawan KSU Brosem mayoritas adalah wanita dengan jumlah persentase sebesar 68 persen. Hal ini disebabkan karena pekerjaan di KSU Brosem membutuhkan ketelatenan dan kerajinan, serta wanita dianggap lebih terampil dan lebih sabar sehingga dibutuhkan banyak karyawan wanita dalam KSU Brosem. Selain itu, KSU Brosem memang awalnya terbentuk oleh musyawarah bersama dari seluruh ibu-ibu PKK RW.10 di kelurahan

Sisir, sehingga karyawan KSU Brosem merupakan anggota dari kelompok PKK yang sudah ada sebelumnya.

**Tabel 4.** Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
Laki-Laki	8	32
Perempuan	17	68
<i>Jumlah</i>	25	100

Sumber: Data Primer diolah, 2017

2) Usia

KSU Brosem memperkerjakan karyawan yang berusia 17 tahun ke atas karena dianggap sudah dapat berfikir secara dewasa dan mempunyai kemampuan untuk bekerja. Selain itu, mayoritas karyawan termasuk golongan lansia karena karyawan KSU Brosem kebanyakan merupakan karyawan lama yang telah bekerja sejak awal berdirinya KSU Brosem pada tahun 2004 silam. Karyawan lansia dipertahankan karena selain memiliki pengalaman, hal tersebut juga sesuai dengan tujuan awal KSU Brosem untuk memberdayakan masyarakat sekitar KSU Brosem. Alasan lain karyawan lansia dipertahankan yaitu karyawan yang berusia remaja atau muda cenderung labil dan komitmen bekerjanya tergolong rendah. Hal ini terbukti pada saat penelitian ada karyawan yang masuk kategori remaja tidak masuk kerja beberapa kali atau datang bekerja tetapi terlambat. Hal tersebut dapat mempengaruhi kegiatan produksi KSU Brosem karena karyawan yang kurang disiplin akan menghambat kegiatan produksi sari apel terlepas dari alasan karyawan tersebut tidak masuk.

**Tabel 5.** Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Kategori Usia (Tahun)	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
Remaja (17 – 25)	6	24
Dewasa (26 – 45)	4	16
Lansia (46 – 65)	13	52
Manula (66 – sampai atas)	2	8
<i>Jumlah</i>	25	100

Sumber: Data Primer diolah, 2017

3) Tingkat Pendidikan

KSU Brosem diinisiasi oleh ibu Hj. Endang Sri Marmi yang merupakan lulusan Diploma serta merupakan wiraswasta sanggar rias pengantin “ALIA”. Pengalaman memiliki sanggar rias pengantin selama bertahun-tahun membuat ibu Hj. Endang mempunyai pandangan kedepan untuk dapat memberdayakan masyarakat sekitar RW.10 terutama ibu-ibu yang tergabung dalam kelompok PKK untuk dapat

menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi dirinya sendiri dan orang lain, sehingga tingkat pendidikan tidak menjadi prioritas utama di KSU Brosem. Selain itu, secara umum pekerjaan di KSU Brosem dapat dilakukan oleh banyak orang pada umumnya, kecuali bagian manajerial.

**Tabel 6.** Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
SD	1	4
SMP	-	-
SMA/ SMK	19	76
Diploma	2	8
Sarjana	2	8
Lain-lain/ Pensiunan TNI	1	4
<b>Jumlah</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Primer diolah, 2017

#### 4) Masa Kerja

Karyawan yang telah lama bekerja di KSU Brosem memiliki pandangan dan penilaian berbeda berdasarkan pengalaman yang telah didapat selama bekerja di KSU Brosem. Jika dibandingkan dengan karyawan lama, karyawan baru cenderung masih dalam tahap adaptasi terhadap lingkungan kerjanya, sehingga KSU Brosem masih banyak mempertahankan karyawan lama. Alasan lainnya yaitu minat generasi muda di lingkungan RW.10 masih rendah untuk bergabung dengan KSU Brosem, karena dianggap kurang *prestige* dan gaji yang tidak menentu.

**Tabel 7.** Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
Baru (< 5 tahun)	9	36
Lama (5 – 10 tahun)	16	64
<b>Jumlah</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Primer diolah, 2017

### 5.3 Analisis Lingkungan Perusahaan

#### 5.3.1 Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan

##### A. Lingkungan Jauh

###### a) Faktor Ekonomi

Sari apel produksi KSU Brosem merupakan produk yang dapat dijangkau dengan mudah untuk dikonsumsi oleh masyarakat dari berbagai golongan dan usia, meskipun harga yang ditawarkan sedikit lebih tinggi daripada sari apel produksi kompetitor. Harga yang ditawarkan masih dalam taraf wajar dan kompetitif apabila dilihat dari kualitas produk sari apel Brosem. Untuk satu kardusnya sari apel Brosem dijual dengan harga Rp.16.000,00 yang mempunyai isi 18 *cup* , Rp. 25.000,00 untuk isi 30 *cup* dan Rp. 30.000 untuk isi 40 *cup*. Dengan harga yang masih relatif terjangkau tersebut pembeli tidak perlu menyisihkan penghasilannya secara eksklusif untuk memperoleh sari apel dengan bahan baku utama apel asli.

###### b) Faktor Sosial

Negara Indonesia sebagian besar masyarakatnya beragama Islam. Produk sari apel dapat diterima di masyarakat karena mampu menyesuaikan dengan keadaan sosial tersebut yaitu dengan adanya sertifikat halal dari MUI yang menandakan bahwa produk sari apel Brosem merupakan produk yang aman dari hal-hal yang haram yang dilarang agama mayoritas penduduk Indonesia. Selain itu, produk sari apel Brosem juga sudah terbukti kualitasnya ditandai dengan adanya undangan ke istana dari Presiden Ke 6 Republik Indonesia yaitu Bapak Susilo Bambang Yudhoyono pada tahun 2005 untuk menyediakan 10 ribu kotak setelah sebelumnya sempat mengunjungi KSU Brosem pada tahun yang sama. Hal tersebut merupakan salah satu faktor yang meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap sari apel Brosem.

###### c) Faktor Politik

Keberadaan UMKM sangat mendapat dukungan dari pemerintah. Hal ini terbukti dengan adanya peraturan perundang-undangan tentang UMKM yaitu Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. Dukungan ini salah satunya diwujudkan dalam pengadaan bantuan pinjaman dana bagi UMKM yang berkeinginan untuk berkembang atau berekspansi melalui Kredit Usaha Rakyat (KUR). Dewasa ini, dukungan pemerintah untuk UMKM dengan memunculkan *platform* digital *e-commerce* bernama *agrosegar.com*. Selain mempunyai payung hukum secara nasional, UMKM di Kota Batu juga mendapat dukungan dari pemerintah setempat yaitu dari Dinas Koperasi UKM Perindustrian dan Perdagangan (Diskoperindag) Kota Batu

dengan pemberdayaan gedung Pusat Layanan Usaha Terpadu (PLUT) yang merupakan wadah untuk para pelaku UMKM supaya dapat berkembang, kreatif dan lebih serius dalam menjalankan bisnisnya.

#### d) **Faktor Teknologi**

Masyarakat saat ini menginginkan hal-hal yang praktis tidak terkecuali produk minuman. Keinginan masyarakat ini dijawab dengan produk sari apel Brosem yang berbentuk *cup* kecil sekali minum yang cukup praktis dan mudah untuk dibawa, sehingga produk dengan ukuran *cup* cukup digemari masyarakat. KSU Brosem memanfaatkan internet untuk memasarkan produknya yaitu dalam bentuk *website* dengan alamat [www.sariapelbrosem.com](http://www.sariapelbrosem.com) dan media sosial seperti facebook dengan nama Sari Apel Brosem, tetapi saat ini *website* tersebut sudah tidak dapat diakses dan untuk akun facebook Sari Apel Brosem sudah tidak *update* sejak tahun 2012. Hal ini dikarenakan tidak ada divisi atau bagian khusus yang bertugas untuk menangani pemasaran dibagian tersebut. Tentunya hal ini dapat menjadi kelemahan tersendiri bagi KSU Brosem karena di era digital saat ini *website* dan media sosial dapat digunakan sebagai sarana penyebar luasan informasi sekaligus pemasaran untuk menjangkau calon konsumen dengan skala yang lebih luas. Selain itu, teknologi membuat sari apel tergolong mudah, sehingga membuat banyak muncul pesaing yang memproduksi produk serupa.

#### e) **Faktor Ekologi**

KSU Brosem dalam memproduksi sari apel menggunakan bahan-bahan yang aman. Produk sari apel dengan bahan aman ini dibuktikan dengan adanya sertifikat HACCP dan sertifikat halal dari MUI, sehingga limbah produksi yang dihasilkan tidak membahayakan lingkungan atau makhluk hidup lainnya apabila terminum. Limbah yang dihasilkan yaitu berupa buah apel yang telah diambil sarinya biasanya digunakan sebagai pakan ternak (sapi) secara cuma-cuma atau gratis. Selain itu juga dapat dimanfaatkan sebagai bahan pembuatan selai dan jenang apel. Kekurangannya yaitu pemanfaatan limbah belum dikelola secara sungguh-sungguh, sehingga apabila tidak ada yang mengambil untuk pakan ternak atau sebagai bahan baku untuk membuat makanan tertentu limbah tersebut akan langsung dibuang.

### B. **Lingkungan Industri**

#### a) **Pendatang Baru**

Untuk membuat sari apel tergolong cukup mudah dan mempunyai pangsa pasar cukup besar terutama menjelang perayaan hari-hari tertentu seperti perayaan hari raya



idul fitri, natal dan sebagainya, sehingga hal tersebut memunculkan banyak industri sejenis yang mencoba untuk memasuki pasar tersebut. KSU Brosem menganggap pendatang baru bukan merupakan ancaman serius karena KSU Brosem sudah mempunyai konsumen atau pelanggan yang loyal terhadap sari apel Brosem.

**b) Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok**

Kota Batu mempunyai banyak hasil pertanian. Salah satu yang utama dan diproduksi secara luas yaitu buah apel. Hal ini sangat mendukung keberlangsungan usaha KSU Brosem yang mengandalkan buah apel asli sebagai bahan baku utamanya. Pemasok apel untuk KSU Brosem sendiri berasal dari petani/ *supplier* lokal yang berada di daerah Batu dan sekitarnya yang menghasilkan buah apel. *Bargaining power* pemasok dengan KSU Brosem cukup seimbang karena tanpa adanya apel, KSU Brosem tidak dapat memproduksi sari apel, sedangkan tanpa adanya KSU Brosem, pemasok kekurangan sumber pendapatannya mengingat apel merupakan bahan baku utama KSU Brosem.

**c) Produk Substitusi**

Ancaman produk substitusi bagi KSU Brosem tidak terlalu besar, karena setiap produk mempunyai citarasa tersendiri yang menjadikannya berbeda satu dengan yang lain. Produk substitusi ini berupa sari apel atau sari dari buah lain. PT. Manasatria Kusuma Wisata yang mempunyai divisi Kusuma Agroindustri adalah salah satu contoh perusahaan yang memproduksi produk substitusi seperti sari buah apel dengan rasa original, sari buah apel rasa anggur, apel leci, apel mangga, jambu merah dan sebagainya dengan berbagai ukuran dan jenis kemasan. Produk substitusi ini tidak terlalu mengancam walaupun dengan harga jual lebih murah dari sari apel Brosem.

**d) Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli**

Konsumen sari apel Brosem memiliki posisi *bargaining power* yang lebih tinggi karena produk yang diproduksi oleh KSU Brosem hanya sari apel dengan satu citarasa saja, maka dari itu, KSU Brosem membuat berbagai variasi ukuran kardus supaya konsumen mempunyai banyak pilihan untuk membeli sari apel yang berkualitas dengan berbagai pilihan harga. Selain itu KSU Brosem juga mempunyai potongan harga untuk pembelian sari apel Brosem dalam jumlah tertentu.

**e) Persaingan Antar Anggota Industri**

Banyaknya anggota industri sejenis tidak membuat sari apel Brosem kalah bersaing, karena pihak Brosem meyakini masyarakat/ konsumen semakin hari semakin



pintar dalam memilih produk yang berkualitas tinggi dengan produk yang berkualitas rendah, sehingga KSU Brosem tetap optimis dalam persaingan antar anggota industri.

### **C. Lingkungan Operasional**

#### **a) Pesaing**

Dalam menghadapi pesaing, KSU Brosem tidak menggunakan strategi khusus. KSU Brosem hanya menjalankan bisnis seperti biasa. Hal yang dilakukan KSU Brosem dalam menghadapi pesaing yaitu dengan menjaga kualitas sari apel yang dihasilkan dan mencari peluang baru yang dapat memperluas pangsa pasar sari apel Brosem serta mengedukasi konsumen melalui pameran yang diadakan Dinas Pertanian dan acara-acara tertentu seperti *sponsorship* di sekolah-sekolah yang ada di Kota Batu mengenai kualitas yang ada pada sari apel Brosem.

#### **b) Profil Pelanggan**

Pelanggan KSU Brosem merupakan masyarakat yang berasal dari berbagai macam golongan yang dapat dikonsumsi oleh seluruh usia dari anak-anak sampai lansia. Perubahan pola permintaan terjadi pada saat menjelang hari-hari besar keagamaan dan pada saat ada acara tertentu saja. KSU Brosem sendiri tidak menggunakan strategi tertentu dan hanya mengantisipasi berdasarkan tahun-tahun sebelumnya untuk mempersiapkan perayaan hari-hari besar keagamaan yang biasanya mengalami peningkatan jumlah permintaan sari apel Brosem. Pelanggan tersebut tidak hanya berasal dari Kota Batu/ Malang, tetapi juga berasal dari daerah atau kota lain. Hal ini menjadi salah satu peluang bagi KSU Brosem, tetapi tidak terlalu berpengaruh besar karena sifatnya musiman, pada saat-saat tertentu saja.

#### **c) Pemasok**

Pemasok untuk bahan baku utama yaitu buah apel selama ini tidak ada masalah yang berarti dan tidak pernah terjadi kekurangan pasokan. Apabila kebetulan apel di daerah Batu sedang kosong, maka KSU Brosem akan mencari apel di daerah Poncokusumo, tetapi selama ini KSU Brosem belum pernah mendapatkan masalah yang serius hingga mengganggu pasokan buah apel. Sedikit kendala yang dirasakan adalah saat harga bahan baku naik baik itu bahan baku utama atau bahan baku tambahan, tetapi hal tersebut bukan menjadi hal serius bagi KSU Brosem karena untuk menjaga kualitas sari apelnya, KSU Brosem akan tetap membeli bahan baku tersebut atau apabila kebetulan *stock* sedang kosong, maka akan mencari bahan baku dengan spesifikasi atau kualitas yang sama supaya sari apel yang dihasilkan tetap memiliki citarasa seperti sari apel Brosem yang biasanya

**d) Kreditor**

Kreditor KSU Brosem berasal dari perbankan seperti bank BCA, BNI, dan bank Mandiri. Kredit atau pinjaman yang diajukan biasanya berjangka waktu dua tahun. Pada awalnya KSU Brosem kesulitan mencari dana pinjaman untuk melakukan proses produksi, tetapi untuk saat ini KSU Brosem sudah tidak kesulitan karena sudah mendapat kepercayaan dari pihak kreditor. Cara untuk memperoleh kepercayaan tersebut dilakukan dengan berusaha melunasi kredit sebelum jangka waktu habis atau tepat waktu serta manajemen perusahaan yang baik. Hal tersebut terbukti mampu meningkatkan kepercayaan kreditor.

**e) Sumber Daya Manusia**

Sumber Daya Manusia pada KSU Brosem berasal dari daerah sekitar rumah produksi yaitu para ibu-ibu RW.10 yang tergabung dalam kelompok PKK yang masih masuk usia produktif dan berpotensi, sehingga perekrutannya sendiri secara sukarela dan tanpa adanya tes tertentu, karena memang KSU Brosem pada awalnya berdiri supaya ibu-ibu RW.10 diberdayakan dan produktif, sehingga mampu untuk menambah penghasilan untuk menunjang kehidupan sehari-hari. Karyawan perempuan bekerja dibagian pemasakan sari apel (3 orang), *packing* (2 orang), penulisan di kardus (1 orang), operator mesin (1 orang), *Quality Control* (2 orang), karyawan toko (3 orang) dan sisanya bagian manajerial seperti wakil ketua, administrasi, kepala pengadaan bahan baku, kepala bagian toko dan ketua. Karyawan pria KSU Brosem bertugas dibagian operator mesin (1 orang), distribusi (2 orang), *packing* (2 orang) serta bagian manajerial yaitu manajer, wakil manajer, dan pengawas.

**5.3.1.1 Analisis EFE (*External Factor Evaluation*)**

Analisis EFE digunakan untuk melihat kondisi eksternal perusahaan yaitu meliputi peluang dan ancaman. Pada tabel 8 menunjukkan hasil analisis EFE dengan total skor 2,86 yang berarti posisi KSU Brosem tergolong rata-rata tetapi hampir mendekati kinerja di atas rata-rata. Nilai ini menunjukkan bahwa KSU Brosem memiliki potensi untuk terus berkembang karena banyaknya peluang yang dapat dimanfaatkan sekaligus mengantisipasi ancaman yang ada.

**Tabel 8.** Analisis EFE Pada KSU Brosem

Faktor Eksternal Strategi	Bobot	Rating	Skor terbobot
<b>Peluang</b>			
Banyaknya tempat wisata di Kota Batu	0,07	3,08	0,22
Distributor sari apel sampai ke luar Kota Batu/ Malang	0,05	2,96	0,15
Kerjasama atau bantuan dari pemerintah/ swasta	0,15	3,80	<b>0,57</b>
Konsumen yang semakin selektif	0,08	3,24	0,26
Studi banding yang dilakukan institusi tertentu	0,15	3,80	<b>0,57</b>
<i>Jumlah</i>	0,50		1,76
<b>Ancaman</b>			
Kemudahan pesaing meniru produk sari apel	0,10	1,72	0,17
Banyaknya pesaing minuman sari buah	0,12	2,00	0,24
Ketersediaan bahan baku apel	0,15	3,24	<b>0,49</b>
Munculnya produk unggulan lain serupa (munculnya <i>trend</i> sari buah lain)	0,07	1,60	0,11
Fluktuasi harga bahan baku tambahan	0,06	1,52	0,09
<i>Jumlah</i>	0,50		1,10
<b>Jumlah total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,86</b>

Sumber: Data Primer diolah, 2017

Faktor eksternal terkait peluang yang mendapatkan skor tertinggi yaitu kerjasama dengan pihak pemerintah/ swasta dan studi banding yang dilakukan oleh institusi tertentu dengan skor yang yaitu 0,57. Kerjasama dengan pihak pemerintah/ swasta mendapat skor tinggi karena kerjasama tersebut dinilai sangat membantu Brosem. Kerjasama tersebut berupa pinjaman modal dan dalam bantuan promosi serta pelatihan karyawan, sedangkan dari pihak swasta yaitu kerjasama kemitraan dengan PT. Telkom provinsi Jawa Timur. KSU Brosem sebagai binaan PT. Telkom mendapat bantuan untuk modal membeli peralatan dan bahan-bahan yang dibutuhkan. Selain dari PT. Telkom, KSU Brosem juga memperoleh kredit dari bank-bank besar di Indonesia seperti BCA, Mandiri, dan BNI untuk mengembangkan usahanya. Studi banding juga mendapat skor tinggi karena studi banding yang dilakukan berasal dari institusi berbagai daerah di Indonesia, sehingga membantu dalam mempromosikan KSU Brosem.

Faktor eksternal ancaman yang memperoleh skor tertinggi yaitu mengenai ketersediaan bahan baku utamanya buah apel dengan skor 0,49. Hal ini dikarenakan buah apel merupakan bahan baku utama sari apel Brosem adalah buah apel asli dengan persentase mencapai 80 persen berbanding 20 persen, sehingga apabila terjadi kelangkaan buah apel terutama jenis *Rome Beauty*, KSU Brosem tidak bisa melakukan proses produksi.

### 5.3.2 Analisis Lingkungan Internal Perusahaan

#### A. Aspek Pemasaran

##### a) Produk yang ditawarkan

KSU Brosem merupakan salah satu UMKM yang memproduksi sari apel merk Brosem. Sari apel Brosem memiliki keunggulan diantaranya yaitu rasa yang pas tidak membuat serik tenggorokan karena menggunakan bahan baku utama buah apel. Sari apel Brosem dikemas dalam bentuk *cup* dijual dalam bentuk kardusan dengan variasi jumlah *cup* yaitu isi 18 *cup*, 25 *cup*, dan isi 40 *cup*.

##### b) Perkembangan Permintaan dan Penawaran

Produk sari apel mempunyai permintaan yang cukup tinggi menjelang perayaan hari-hari besar keagamaan dan untuk acara-acara tertentu, sedangkan untuk hari-hari normal permintaannya tergolong biasa saja. Untuk penawaran, KSU Brosem memproduksinya sesuai dengan permintaan yang ada supaya produk yang dijual adalah produk baru yang kualitasnya masih terjamin. Selain itu kapasitas gudang juga belum memungkinkan untuk menampung sari apel skala pabrik seperti kompetitor utama KSU Brosem yaitu Kusuma Agrowisata yang memproduksi merk sari apel Siiplah. Untuk prospek terkait sari apel terbilang masih sangat besar mengingat Kota Batu yang merupakan salah satu destinasi wisata andalan provinsi Jawa Timur.

##### c) Pemasaran

Pemasaran sari apel Brosem untuk saat ini hanya meliputi pulau Jawa saja. Hal ini dikarenakan memerlukan biaya yang besar untuk melakukan pengiriman ke luar pulau Jawa kecuali pihak pembeli bersedia membayar penuh biaya pengirimannya. Untuk pulau Jawa daerah pemasarannya dari mulai Jakarta sampai Jawa Timur dengan konsentrasi terbanyak yaitu di provinsi Jawa Timur, khususnya di Kota Batu/ Malang. Terkait harga jual sari apelnya sendiri dari pihak KSU Brosem menyesuaikan harga bahan baku. Apabila harga bahan baku naik, maka harga sari apel juga kemungkinan akan naik, tetapi tergantung dari rapat internal KSU Brosem apakah akan menaikkan harga atau tidak. Untuk sistem pembayarannya yaitu tunai atau transfer. Untuk yang tunai biasanya pembayaran yang dilakukan oleh *customer* lokal baik yang membeli dalam jumlah kecil atau besar, sedangkan transfer biasanya pembayaran yang dilakukan oleh *customer* luar daerah.

d) **Promosi**

Terkait promosi, pihak KSU Brosem tidak melakukannya secara khusus. Promosi hanya dilakukan melalui mulut-ke-mulut atau dengan mengikuti pameran atau acara-acara *sponsorship*.

**B. Aspek Operasional**

a) **Lokasi**

Lokasi KSU Brosem terbilang cukup strategis karena berada dipinggir jalan utama arah kembali ke Malang serta dekat dengan jalur utama menuju lokasi wisata Selecta. Letak lokasi outlet dan rumah produksi cukup dekat, sehingga tidak ada biaya transportasi untuk memindahkannya dari rumah produksi ke outlet KSU Brosem. Rumah produksi dan outlet adalah kepunyaan KSU Brosem sendiri dengan prasarana umum seperti listrik, air, dan saluran telpon.

b) **Mesin dan Peralatan**

Mesin yang dimiliki KSU Brosem antara lain yaitu, mesin *filling* sekaligus *sealer* dua cup dan empat cup serta kompresor. Untuk peralatan yang dimiliki antara lain yaitu panci, kompor, tandon air. Pemeliharaan alat dan mesin dilakukan sebelum dan sesudah proses produksi untuk kategori pemeliharaan sederhana, sedangkan untuk pemeliharaan menyeluruh dilakukan apabila sedang tidak berproduksi. Alat dan mesin tergolong cukup untuk produksi skala rumah tangga. KSU Brosem juga memiliki dua buah kendaraan pengangkut barang untuk mendistribusikan sari apel Brosem ke distributor lokal, walaupun sudah memiliki dua buah kendaraan, tetapi digunakannya secara bergantian karena keterbatasan tenaga kerja. Selain itu kendaraan juga seharusnya lebih banyak supaya lebih cepat dalam mendistribusikan sari apel Brosem.

c) **Layout Rumah Produksi dan Proses Produksi**

Layout atau tata letak rumah produksi terdiri dari beberapa ruangan diantaranya gudang 1 dan 2, kantor, ruang masak, ruang bagian mesin dan kamar mandi yang dapat dilihat di gambar 5 pada halaman 41. Proses produksi terdiri dari tiga tahap dan dapat dilihat di gambar 7, 8, 9 pada halaman 45 sampai 46. Tata letak rumah produksi menyambung antara gudang 1, ruang mesin dan gudang 2 dengan alur proses berbentuk huruf U yang dimulai dari gudang 1, lalu naik ke lantai 2 ke bagian pemasakan, kemudian turun ke bawah langsung ke mesin *filling*, *packing*, kemudian ke gudang 2, setelah itu barulah ke luar ke bagian halaman dan langsung dimasukkan ke mobil untuk didistribusikan.

### 5.3.2.1 Analisis Value Chain

Implementasi rantai nilai pada KSU Brosem memerlukan penyesuaian pada potensi pencipta nilai aktivitas. Penyesuaian ini bertujuan untuk menyelaraskan antara konsep analisis rantai nilai Porter dengan *core business* perusahaan. Hasil dari analisis rantai nilai ini digunakan untuk menunjukkan aktivitas perusahaan yang belum maupun yang sudah optimal, sehingga dapat dilakukan tindakan selanjutnya untuk meningkatkan atau memperbaiki aktivitas perusahaan yang belum optimal untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Pembobotan dan penilaian pada aktivitas primer dan sekunder dihitung berdasarkan pengisian kuesioner terkait aktivitas internal KSU Brosem oleh seluruh karyawan dan manajerial KSU Brosem itu sendiri.

**Tabel 9.** Konversi Analisis Rantai Nilai Pada Aktivitas KSU Brosem

<b>Aktivitas Primer/ Potensi Pencipta Nilai</b>	<b>Konversi</b>
Logistik ke dalam	a. Penggunaan bahan baku
Operasi	b. Pengadaan bahan baku
Logistik ke luar	a. Pemeliharaan alat dan mesin
Pemasaran dan Penjualan	b. Proses produksi
Pelayanan	a. Penanganan bahan jadi
	b. Pengemasan
	a. Kegiatan penjualan
	b. Promosi
	a. Penanganan komplain
	b. Interaksi dengan konsumen
<b>Aktivitas Sekunder/ Potensi Pencipta Nilai</b>	<b>Konversi</b>
Infrastruktur Perusahaan	a. Manajemen umum
Manajemen Sumber Daya Manusia	b. Keuangan
Pengembangan Teknologi	a. Perekrutan karyawan
Pembelian	b. Kompensasi
	a. Kelengkapan peralatan
	b. Teknik produksi sari apel
	a. Pembelian bahan baku
	b. Pemilihan <i>supplier</i>

Sumber: Data diolah, 2017

#### a. Aktivitas Primer

##### 1) Logistik ke dalam

Bahan baku pembuatan sari apel KSU Brosem tidak terlalu sulit untuk memperolehnya. Bahan baku diperoleh dari petani/ gapoktan langganan yang berasal dari daerah sekitar Batu yang merupakan sentra produksi apel seperti Bumi Aji dan juga daerah luar Batu seperti Poncokusumo dengan jenis *Rome Beauty* dengan spesifikasi tertentu seperti tanpa cacat fisik, kebersihan buah, dan kesegaran buah. Untuk bahan baku tambahan lain diperoleh dari toko-toko langganan atau toko lain

namun memiliki spesifikasi serupa/ kualitas sama. Bahan baku diperoleh dengan cara diantar langsung ke KSU Brosem untuk apel, dan dibeli ke toko langsung untuk yang bahan baku tambahan lain seperti gula pasir, karamel, *essen*, *aced* dan sebagainya. Pengadaan bahan baku juga tergolong cepat untuk bahan baku tambahan dapat langsung satu hari ada, tetapi langsung membeli dalam jumlah banyak, sedangkan untuk apel biasanya 2-3 hari sekali diantar ke KSU Brosem tergantung stok digudang.

Kelemahan dalam aspek ini yaitu apabila salah satu bahan baku berbeda spesifikasi atau berbeda kualitasnya, maka sari apel yang dihasilkan juga akan berbeda. Hal ini juga berpengaruh terhadap keseluruhan proses produksi sari apel KSU Brosem karena tidak sesuai dengan komitmen untuk menjaga kualitas sari apel yang dihasilkan, sehingga tidak dilakukan kegiatan produksi sampai mendapatkan bahan baku yang sesuai.

Berdasarkan perhitungan analisis rantai nilai pada KSU Brosem, bobot untuk aktivitas ini adalah sebesar 0,18 yang menunjukkan bahwa pengaruhnya sangat kuat terhadap kesuksesan KSU Brosem karena KSU Brosem menggunakan apel asli sebagai bahan baku utama pembuatan sari apelnya yang merupakan pembeda KSU Brosem dengan produsen sari apel lain. Untuk nilai kinerjanya adalah 3 yang berarti kinerja aspek ini di atas rata-rata dibanding pesaing.

## 2) Operasi

Aspek operasi pada KSU Brosem meliputi kegiatan proses produksi sari apel serta perawatan alat dan mesin yang ada. Proses produksi pada KSU Brosem telah memiliki standardisasi tersendiri dimulai dari penyortiran apel sampai dengan *Quality Control* (QC) dengan dibagi menjadi 3 tahap. Tahap I yaitu dimulai dari apel yang diambil dari gudang kemudian disortir sesuai dengan standar yang dimiliki KSU Brosem, lalu dicuci dengan air mengalir, kemudian dipotong-potong menjadi beberapa bagian dan direbus hingga selama 10 menit untuk menghasilkan ekstrak apel lalu didiamkan dalam waktu tertentu.

Tahap selanjutnya yaitu Tahap II dimulai dari perebusan air hingga mendidih, ekstrak sari apel yang telah didiamkan dimasukkan ke dalam rebusan air yang mendidih kemudian ditambah bahan tambahan seperti gula dan bahan pelengkap lain, diaduk hingga tercampur rata, dilakukan penyaringan supaya tidak ada benda asingnya, lalu dimasukkan ke dalam tangki yang terhubung dengan mesin *filling* mesin untuk memasukkan sari apel ke *cup*. Alur proses produksi tahap I dan II dapat dilihat pada gambar 7 dan 8 pada halaman 44.

Tahap terakhir yaitu Tahap III, sebelum masuk ke mesin *filling* dilakukan penyaringan kembali untuk memastikan tidak ada benda asing yang masuk, tangki terhubung dengan mesin semi otomatis untuk mengisi kemasan dengan sari apel sekaligus menyegel/ *sealer*. Produk yang sudah disegel kemudian akan masuk ke air dingin, setelah itu baru diambil dan dibersihkan, diberi stempel kadaluarsa, lalu didiamkan selama 2x24 jam untuk memastikan tidak terdapat kebocoran dan jamur yang tumbuh, setelah itu barulah dimasukkan ke dalam kardus dan ditutup rapi, produk siap untuk dipasarkan. Alur proses produksi tahap III dapat dilihat pada gambar 9 halaman 45.

Untuk pemeliharaan alat dan mesin yaitu dilakukan sebelum dan sesudah proses produksi yaitu berupa kegiatan membersihkan dan pengecekan sederhana. Untuk perawatan atau pengecekan menyeluruh dilakukan apabila tidak ada kegiatan produksi atau sedang libur. Pengecekan biasanya dilakukan oleh wakil manager yang juga mempunyai latar belakang mempunyai bengkel, tetapi apabila terjadi kerusakan pada mesin pihak KSU Brosem akan memanggil teknisi khusus. Kelemahannya yaitu teknisi tersebut tidak selalu ada di tempat, sehingga apabila terjadi kerusakan salah satu mesin, maka memerlukan waktu sehari-hari atau sampai satu minggu sampai mesin bisa kembali digunakan. Hal ini tentunya menghambat kegiatan proses produksi sari apel KSU Brosem.

Pada aktivitas ini memiliki bobot yang dimiliki yaitu 0,16 yang menunjukkan pengaruhnya kuat terhadap kesuksesan perusahaan karena apabila terjadi kerusakan pada salah satu alat atau mesin maka akan terjadi keterlambatan produksi dan tentunya merugikan KSU Brosem, sedangkan nilai kinerjanya yaitu 2,76, yang berarti kinerja aspek ini dikategorikan di atas rata-rata dibanding pesaing.

### 3) Logistik ke luar

Pengemasan sari apel KSU Brosem dilakukan dengan mesin semi otomatis. Pengemasan langsung dilakukan dengan mesin *sealer* setelah sari apel diisi ke cup.

Pada kemasan cup sari apel Brosem terdapat beberapa informasi seperti tanggal kadaluarsa, komposisi, sertifikat halal, dan cara penyimpanan. Setelah proses pengemasan, selanjutnya adalah penggudangan. Sari apel yang baru dikemas ditempatkan di tempat yang berbeda dengan yang sudah ada, hal ini karena KSU Brosem menggunakan sistem *Firt In First Out* (FIFO). Dalam gudang perusahaan untuk hari-hari biasa tidak menyediakan stok yang terlalu banyak supaya produk yang dijual selalu baru dan kualitasnya terjaga. Untuk hari-hari besar seperti menjelang idul

fitri dan hari-hari besar lainnya gudang untuk penyimpanan penuh dan bahkan kurang untuk menyimpan sari apel yang siap dipasarkan, sehingga KSU Brosem membatasi kapasitas produksinya. Hal ini menjadi kelemahan tetapi tidak kelemahan musiman bagi KSU Brosem.

Berdasarkan perhitungan analisis rantai nilai, pada aktivitas ini mendapat bobot 0,10 yang berarti aktivitas ini cukup berpengaruh terhadap kesuksesan KSU Brosem, sedangkan untuk nilai kinerja aktivitasnya yaitu 3 yang menggambarkan bahwa kinerja aspek ini di atas rata-rata dibanding pesaing.

#### 4) Pemasaran dan Penjualan

Pada awalnya KSU Brosem memasarkan produknya dengan dipromosikan ke seluruh anggota ibu-ibu PKK RW.10 yang kemudian menyebar ke lingkungan Kelurahan Sisir dari obrolan atau mulut ke mulut, lalu setelah itu KSU Brosem meminta Dinas Pertanian serta pemerintah daerah setempat untuk membantu memasarkan sari apel Brosem melalui bazar dan acara-acara tertentu sampai menjadi terkenal seperti sekarang ini. Untuk proses pemesanan sari apel Brosem dapat langsung datang ke outlet resmi yang ada di Jl.Bromo atau melalui telepon dan website resmi KSU Brosem. Syarat untuk pemesanan yaitu mentransfer uang terlebih dahulu sebagai jaminan, baru kemudian sari apel dikirim ke lokasi pemesan yang ada dilingkup kota Batu atau Malang. Untuk penjualan ke luar daerah seperti Kediri, Blitar, Ngawi atau kota-kota lain di Jawa Timur, pemesan atau pembeli yang menyediakan angkutan dan dapat diambil langsung, sedangkan apabila pihak KSU Brosem yang menyediakan angkutan, maka biaya kirim/ angkut ditanggung pembeli atau pemesan. KSU Brosem juga memberikan potongan harga terhadap pembelian dengan jumlah tertentu. Pihak KSU Brosem tidak menggunakan jasa periklanan karena dianggap akan menambah biaya yang sebetulnya tidak terlalu mendesak, karena tanpa menggunakan jasa periklanan sari apel produksi KSU Brosem sudah banyak dikenal masyarakat.

Hasil perhitungan analisis rantai nilai pada aspek ini mempunyai bobot sebesar 0,07 yang berarti tergolong lemah karena tanpa melakukan promosi dengan jasa periklanan, KSU Brosem sudah mempunyai pasar tersendiri dan juga sudah banyak dikenal oleh masyarakat. Untuk nilainya yaitu 2,08 yang artinya kinerja aspek ini dapat dikatakan rata-rata atau sama dengan pesaing.

#### 5) Pelayanan

Pada aspek pelayanan, KSU Brosem menerima saran dan keluhan dari pelanggan. Saran dan keluhan dapat disampaikan secara langsung atau melalui telepon. Untuk

menindaklanjuti keluhan dan saran yang ada tergantung sifatnya. Seperti apabila terdapat sari apel yang kualitasnya buruk maka akan langsung ditindaklanjuti hari itu juga dan mencari sumber permasalahan yang ada, tetapi untuk hal yang sifatnya perlu didiskusikan dengan semua pihak atau anggota KSU Brosem maka proses tindaklanjutnya tidak cukup hanya satu atau tiga hari saja, seperti permintaan konsumen tentang varian rasa dan kemasan. KSU Brosem tidak memiliki varian rasa lain karena sesuai dengan komitmen awal berdirinya KSU Brosem yaitu untuk mengutamakan kualitas, jadi KSU Brosem menggunakan bahan baku buah asli untuk dijadikan sari apel. Jika ingin membuat varian rasa lain, maka akan menambah pengeluaran dan terkendala masalah bahan baku buahnya, karena tidak ada buah yang produksinya sebanyak apel di Kota Batu dan sekitarnya. Untuk saran terkait kemasan yaitu KSU Brosem membuat variasi kemasan menggunakan botol dan cukup banyak permintaannya dari konsumen, tetapi terkendala dengan kemasannya yang sulit didapat dan juga mesin untuk memproduksinya, karena mesin yang ada saat ini untuk sari apel ukuran *cup*. Volume botol yang digunakan yaitu 250 ml. Terkait dengan pelayanan dari karyawan yang menjual sari apel ke konsumen sudah cukup cepat dan ramah, sehingga konsumen dapat merasa diperlakukan dengan baik.

Berdasarkan perhitungan kinerja rantai nilai untuk aspek pelayanan memperoleh bobot 0,09 yang menunjukkan bahwa aktivitas ini pengaruhnya cukup kuat karena menyangkut kepuasan pelanggan/konsumen. Konsumen yang puas cenderung akan mengulangi kembali untuk membeli produk serupa dalam hal ini sari apel KSU Brosem. Untuk nilai kinerja yang dimiliki pada aspek ini yaitu 2,24 yang artinya kinerjanya masuk kategori rata-rata dibanding pesaing.

#### b. Aktivitas Sekunder

##### 1) Infrastruktur Perusahaan

KSU Brosem merupakan usaha bersama dengan bentuk koperasi serba usaha yang dimiliki oleh banyak orang, sehingga pencatatan laporan keuangan jelas terkait aktif dan pasifnya. Pelaporan keuangan dijabarkan pada saat pertemuan rutin bulanan seluruh anggota KSU Brosem. Struktur organisasi KSU Brosem sederhana dan jelas yang terdiri dari ketua, pengawas, wakil dan membawahi beberapa kepala bagian dengan birokrasi yang sederhana dan tidak rumit.

Untuk penerapan manajemen seperti *Planning, Organizing, Actuating dan Controlling* sudah dijalankan dengan baik. Hal ini juga karena dilatarbelakangi oleh manajer KSU Brosem yang pernah bekerja di perusahaan Jepang dengan tingkat



disiplin dan manajerial yang baik, sehingga ilmu yang didapat dari perusahaan tersebut di implementasikan ke KSU Brosem.

Berdasarkan perhitungan analisis rantai nilai, aspek ini mendapat bobot 0,12. Hal ini menunjukkan bahwa aspek ini memiliki pengaruh yang kuat terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Sedangkan untuk kinerjanya dibanding dengan perusahaan lain aspek ini memperoleh nilai 2,24, yang artinya rata-rata atau sama dengan pesaing.

## 2) Manajemen Sumber Daya Manusia

Karyawan KSU Brosem merupakan anggota kelompok ibu-ibu PKK yang ada di RW.10 Kelurahan Sisir dengan latar belakang pendidikan yang berbeda-beda. Latar belakang yang berbeda-beda tidak terlalu berpengaruh terhadap kinerja KSU Brosem karena dengan latar belakang pendidikan karyawan yang mayoritas SMA telah mencukupi kebutuhan perusahaan untuk dapat menghasilkan sari apel berkualitas.

Dalam perekrutannya, KSU Brosem tidak melakukan seleksi, namun diutamakan yang berasal dari RW. 10. Untuk jumlah kompensasi yang didapat karyawan tergantung dari permintaan pasar dan kinerja karyawan, semakin tinggi permintaan pasar maka kompensasi (gaji) yang didapat karyawan juga semakin tinggi dan begitu pula sebaliknya.

Berdasarkan perhitungan analisis rantai nilai, aspek ini memperoleh bobot 0,07. Hal ini menunjukkan bahwa aspek ini memiliki pengaruh yang cukup dalam upaya mencapai tujuan perusahaan, namun bobot pada aspek ini termasuk rendah dalam aktivitas sekunder karena kompensasi yang diperoleh tidak ditetapkan perusahaan melainkan ditentukan oleh permintaan pasar. Untuk nilai kinerja yang diperoleh perusahaan dalam aspek ini yaitu 1,88, yang artinya hampir masuk kategori rata-rata atau sama dengan pesaing.

## 3) Pengembangan Teknologi

Untuk memproduksi sari apel, mesin yang digunakan KSU Brosem merupakan mesin semi otomatis, dimana ada operator yang mengawasi dan melakukan pekerjaan pendukung supaya mesin bekerja dengan baik seperti mempersiapkan *cup* untuk sari apel dan menyusun sari apel ke dalam kardus. Untuk kelengkapan peralatan dan mesin pada KSU Brosem tergolong cukup. Beberapa alat ada yang kurang namun hal tersebut bersifat kondisional. Apabila ingin meningkatkan kapasitas produksi maka alat dan mesin harus diperbanyak tetapi untuk produksi yang tidak terlalu banyak, maka peralatan dan mesin yang ada saat ini sudah lebih dari cukup.

Berdasarkan perhitungan analisis rantai nilai, aspek ini memperoleh bobot 0,11 yang berarti cukup berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Untuk kinerja perusahaan terhadap aktivitas ini dibanding pesaing adalah 2,24 yang artinya rata-rata atau setara dengan pesaing.

#### 4) Pembelian

Kegiatan pembelian terjadi apabila perusahaan benar-benar memerlukan. Untuk pembelian bahan baku dilakukan beberapa sebelumnya dan sudah dijadwalkan. Pembelian dilakukan dalam jumlah besar untuk bahan-bahan yang memiliki daya simpan panjang, sedangkan untuk bahan baku utama yaitu apel dikirimkan dua hari sekali oleh *supplier* yang telah bekerjasama dengan KSU Brosem. Bahan baku yang digunakan merupakan bahan baku kualitas terbaik yang ada supaya menghasilkan sari apel berkualitas. Harga bahan baku tidak menjadi masalah bagi KSU Brosem selama bahan baku yang didapat sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan perusahaan.

Berdasarkan perhitungan analisis rantai nilai, aspek ini memperoleh bobot sebesar 0,09. Hal ini menunjukkan aspek ini memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap keberhasilan dan pencapaian tujuan perusahaan. Untuk nilai kinerjanya dibanding dengan pesaing yaitu memperoleh nilai 2,72, yang artinya hampir di atas rata-rata atau lebih baik dibanding pesaing.

#### 5.3.2.2 Pengukuran Kinerja *Value Chain*

Analisis *Value Chain* merupakan teknik analisis untuk mengevaluasi aspek lingkungan internal perusahaan yang terdiri dari dua aktivitas besar yaitu aktivitas primer dan sekunder. Hasil dari analisis ini menunjukkan bagian aktivitas mana yang sudah dan yang belum optimal sehingga perlu ada perbaikan kinerja supaya dapat meningkatkan keunggulan bersaing suatu perusahaan dan memperkuat posisi perusahaan tersebut.

Berdasarkan pengukuran kinerja rantai nilai, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 10.** Pengukuran Kinerja Rantai Nilai (*Value Chain*) KSU Brosem

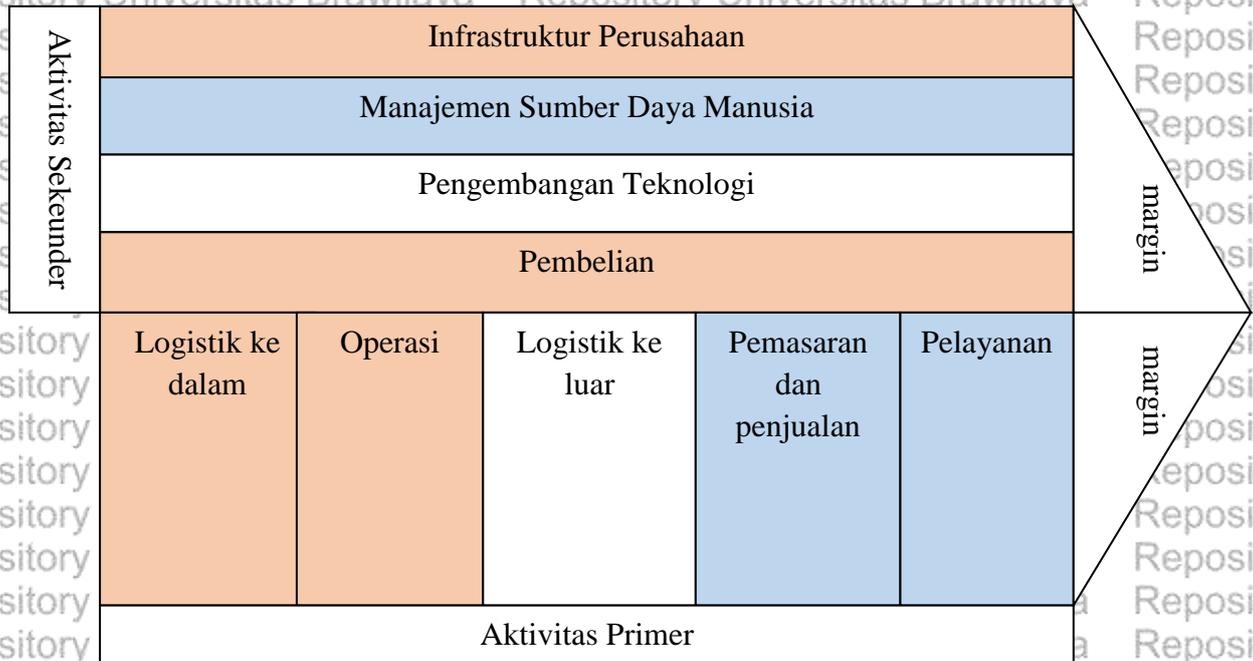
No	Aktivitas Primer	Bobot	Nilai	Skor
1	Logistik ke dalam			
	a. Penggunaan bahan baku	0,18	3,00	<b>0,54</b>
	b. Pengadaan bahan baku			
2	Operasi			
	a. Pemeliharaan alat dan mesin	0,16	2,72	0,44
	b. Proses produksi			
3	Logistik ke luar			
	a. Penanganan bahan jadi	0,10	3,00	0,30
	b. Pengemasan			
4	Pemasaran dan penjualan			
	a. Kegiatan penjualan	0,07	2,08	0,15
	b. Promosi			
5	Pelayanan			
	a. Penanganan komplain	0,09	2,24	0,20
	b. Interaksi dengan konsumen			
	<b>Sekunder</b>			
1	Infrastruktur perusahaan			
	a. Manajemen umum	0,12	2,24	<b>0,27</b>
	b. Keuangan			
2	Manajemen Sumber Daya Manusia			
	a. Perekrutan karyawan	0,07	1,88	0,13
	b. Kompensasi			
3	Pengembangan teknologi			
	a. Kelengkapan peralatan	0,11	2,24	0,25
	b. Teknik produksi sari apel			
4	Pembelian			
	a. Pembelian bahan baku	0,09	2,72	0,24
	b. Pemilihan <i>supplier</i>			
	<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,51</b>

Sumber: Data Primer diolah, 2017

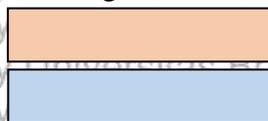
Tabel 10 menunjukkan keseluruhan perhitungan analisis rantai nilai pada KSU Brosem yang menghasilkan skor 2,52. Angka tersebut menggambarkan bahwa kinerja rantai nilai pada KSU Brosem sudah dapat dikategorikan rata-rata. Hal ini berarti kinerja aktivitas-aktivitas terkait penciptaan nilai pada KSU Brosem sudah baik dalam membentuk keunggulan bersaingnya. KSU Brosem perlu meningkatkannya supaya lebih memperkuat posisi perusahaan di pasar sari apel.

Aktivitas primer yang paling banyak menyumbangkan nilai adalah logistik kedalam yaitu 0,54. Untuk aktivitas sekunder yang memiliki peran besar yaitu aktivitas yang berkaitan dengan infrastruktur perusahaan dengan skor 0,27. Aktivitas yang

memperoleh skor tinggi perlu dipertahankan bila perlu ditingkatkan kinerjanya karena aktivitas-aktivitas ini berpotensi menciptakan nilai lebih bagi KSU Brosem untuk meningkatkan keunggulan bersaingnya. Untuk aktivitas primer yang memperoleh skor terendah yaitu aktivitas pemasaran dan penjualan dengan skor 0,15, sedangkan untuk aktivitas sekunder yang memperoleh skor terendah yaitu aktivitas manajemen sumber daya manusia dengan skor sama yaitu 0,13. Aktivitas-aktivitas dengan skor terendah perlu mendapat perhatian lebih dan perlu ditingkatkan kinerjanya.



Keterangan:



: Aktivitas Tertinggi

: Aktivitas Terendah

**Gambar 10.** Pemetaan Aktivitas Tertinggi dan Terendah pada KSU Brosem

Untuk pemetaan rantai nilai, berdasarkan gambar 10, dapat diketahui bahwa aktivitas tertinggi pada aktivitas primer yaitu aktivitas logistik ke dalam dan operasi.

Logistik ke dalam memperoleh nilai tinggi karena bahan baku utama yang digunakan KSU Brosem merupakan apel asli dan bahan baku tambahan lain yang digunakan dalam produksi sari apel KSU Brosem merupakan bahan baku berkualitas dengan spesifikasi tertentu. Selain itu untuk memperoleh bahan baku tersebut tidak terlalu sulit dan proses pengadaannya tergolong cepat. Aktivitas tertinggi selanjutnya yaitu operasi. Aktivitas ini memperoleh skor tinggi yaitu karena pada kegiatan seperti pemeliharaan alat dan mesin dilakukan setiap sebelum dan setelah selesai produksi sari apel untuk pemeliharaan sederhana, sedangkan untuk pemeliharaan menyeluruh dilakukan apabila

tidak ada aktivitas produksi sari apel. Selain itu proses produksi sari apel KSU Brosem mempunyai standar tersendiri yang sudah terjamin keamanannya yang dibuktikan melalui sertifikat LSIPB-HACCP-311-2012 dan juga terjamin ke halalannya melalui sertifikat halal yang dikeluarkan oleh MUI. Untuk aktivitas sekunder tertinggi yaitu pada aktivitas infrastruktur perusahaan dan pembelian. Infrastruktur perusahaan yaitu dilihat dari manajemen dan keuangan yang ada pada KSU Brosem sudah menerapkan empat unsur utama manajemen yaitu *Planning, Organizing, Actuating dan Controlling*. Selain itu, KSU Brosem juga sudah mempunyai pencatatan keuangan yang baik yang dilakukan pelaporan setiap satu bulan sekali pada saat rapat umum pemegang saham KSU Brosem.

Aktivitas primer terendah yaitu pemasaran dan penjualan serta pelayanan. KSU Brosem tidak melakukan kegiatan promosi dengan menggunakan jasa periklanan. KSU Brosem melakukan promosi dengan cara mengikuti acara pameran atau bazaar yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun pihak swasta dan promosi dari mulut-ke-mulut. Hanya dengan hal tersebut KSU Brosem dapat bertahan dan memiliki pelanggan tersendiri, sehingga KSU Brosem memutuskan tidak menggunakan jasa periklanan karena juga dapat menambah biaya pengeluaran. Pelayanan mendapat skor rendah juga karena meskipun KSU Brosem menerima saran dan keluhan, namun proses tindaklanjutnya tidak harus dilakukan setelah ada musyawarah dengan anggota KSU Brosem dan pemegang saham, sehingga memerlukan waktu lebih lama. Untuk aktivitas sekunder dengan skor terendah yaitu pada aspek manajemen sumber daya manusia. Hal ini dikarenakan karyawan KSU Brosem tidak melalui proses seleksi ketat dan mengharuskan untuk mempunyai keterampilan tertentu, tetapi langsung masuk menjadi karyawan. Hal ini dikarenakan KSU Brosem bersifat memberdayakan masyarakat sekitar RW.10 terutama kaum wanita. Selain itu, kompensasi yang diperoleh karyawan KSU Brosem tidak menentu karena jumlah kompensasi yang diterima karyawan sesuai dengan permintaan pasar, bahkan untuk pihak manajerial hanya memperoleh kompensasi satu tahun sekali dari sisa hasil usaha KSU Brosem.

### 5.3.2.3 Analisis IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Menentukan faktor-faktor internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan merupakan langkah awal dalam membuat analisis IFE. Faktor-faktor internal perusahaan diperoleh melalui beberapa aktivitas dalam analisis rantai nilai. Aktivitas dengan skor tinggi akan menjadi kekuatan perusahaan, sedangkan aktivitas dengan skor rendah merupakan kelemahan perusahaan dalam penelitian ini yaitu KSU Brosem.

Langkah selanjutnya yaitu melakukan pembobotan terhadap faktor-faktor internal KSU Brosem yang didasarkan pada seberapa besar kontribusi yang diberikan oleh masing-masing faktor tersebut terhadap tujuan KSU Brosem.

Faktor-faktor yang terdapat di dalam IFE merupakan faktor-faktor yang berasal dari aktivitas-aktivitas rantai nilai KSU Brosem, baik itu aktivitas primer maupun aktivitas sekunder. Faktor terkait kekuatan diperoleh dari aktivitas rantai nilai yang mempunyai nilai tertinggi, sedangkan faktor kelemahan diperoleh dari aktivitas rantai nilai terendah. Faktor-faktor tersebut sebagian ada yang berasal dari pendapat responden dan sebagian berasal dari hasil analisis rantai nilai KSU Brosem.

**Tabel 11.** Analisis IFE Pada KSU Brosem

Faktor Internal Strategi	Bobot	Rating	Skor terbobot
<b>Kekuatan</b>			
Bentuk usaha bersama	0,15	3,84	0,58
Manajemen (secara umum) yang baik	0,16	3,92	<b>0,63</b>
Mempunyai <i>outlet</i> sendiri	0,03	3,64	0,11
Menggunakan Apel asli yang sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan KSU Brosem	0,18	3,96	<b>0,71</b>
Mempunyai hak merk dan sertifikat halal	0,02	3,56	0,07
Rasa apel tidak serik	0,06	3,76	0,23
<i>Jumlah</i>	0,60		2,32
<b>Kelemahan</b>			
Harga sari apel lebih mahal dari kompetitor	0,04	1,80	0,07
Kapasitas produksi terbatas	0,12	3,08	0,37
Tidak menggunakan jasa periklanan/ promosi kurang	0,03	1,60	0,05
Tidak ada proses seleksi karyawan	0,08	2,68	0,21
Tidak mempunyai gudang khusus bahan baku/ masih campur	0,13	3,16	<b>0,41</b>
<i>Jumlah</i>	0,40		1,11
<b>Jumlah total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,44</b>

Sumber: Data Primer diolah, 2017

Berdasarkan hasil analisis IFE pada KSU Brosem yang ditunjukkan pada tabel 11, skor total yang diperoleh adalah 3,44. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan internal KSU Brosem secara umum di atas rata-rata atau hampir mendekati sangat bagus karena mampu memperoleh angka lebih dari 3,00. Faktor internal terkait kekuatan yang memperoleh skor tertinggi dengan skor 0,71 adalah faktor yang terkait dengan aktivitas logistik ke dalam yaitu penggunaan apel asli yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh KSU Brosem sebagai bahan baku utama sari apel.

Hal ini dikarenakan dalam proses produksinya, KSU Brosem benar-benar menggunakan buah apel asli yaitu jenis *Rome Beauty* yang telah melalui proses seleksi seperti kebersihan buah, kesegaran buah, dan bentuk dari buah apel, sehingga bahan baku yang digunakan terjaga kualitasnya dan sari apel yang dihasilkan tidak mengendap serta tidak membuat konsumen merasa serik di tenggorakan ketika meminumnya. Penggunaan apel asli juga menyebabkan harga sari apel Brosem lebih mahal dibanding dengan sari apel merk lain. Keputusan penggunaan buah apel asli dikarenakan pihak KSU Brosem tidak ingin merasa membohongi konsumen dengan menggunakan perasa buah apel dan ingin memberikan produk sari apel berkualitas.

Faktor kekuatan lain yang tergolong tinggi termasuk ke dalam aktivitas sekunder yaitu faktor manajemen perusahaan yang memperoleh skor 0,63 dan bentuk usaha bersama yang memperoleh skor 0,58. Manajemen KSU Brosem dikelola oleh seorang manajer yang pernah bekerja pada perusahaan Jepang yang dikenal dengan disiplin dan mengutamakan kualitas, sehingga pengalaman bekerja pada perusahaan Jepang tersebut diterapkan pula pada KSU Brosem. Bentuk usaha bersama yaitu koperasi memudahkan KSU Brosem dalam menjalankan usaha dari segi pemasaran produk (pemasaran diantara anggota koperasi), memperoleh citra baik berupa pemberdayaan masyarakat, serta memiliki rasa kebersamaan yang tinggi diantara karyawan, sehingga hal tersebut mempengaruhi kinerja dan produktivitas karyawan KSU Brosem menjadi lebih baik.

Pada faktor kelemahan yang mendapat skor tertinggi adalah tidak adanya gudang khusus/ gudang masih campur dengan skor 0,41 dan kapasitas produksi yang terbatas dengan skor 0,37. Kedua faktor tersebut berdasarkan masukan dari responden pada waktu membahas tentang kelemahan KSU Brosem. Tidak adanya gudang khusus memperoleh skor tertinggi dikarenakan gudang untuk bahan baku dan gudang untuk benda-benda lain menjadi satu seperti kardus, cup, gula, kompresor dan apel. Seharusnya gudang untuk bahan baku dan perlengkapan dipisahkan, karena kedua jenis barang tersebut memiliki karakteristik berbeda. Sirkulasi udara, suhu/ temperatur, kelembaban ruangan dapat mempengaruhi kualitas bahan baku yang digunakan. Kapasitas produksi juga mendapat skor tinggi karena KSU Brosem tidak bisa memproduksi sari apel dalam jumlah yang terlalu besar, sehingga apabila ada pelanggan yang ingin membeli dalam jumlah sangat banyak diperlukan waktu yang lebih lama. Selain itu dengan kapasitas produksi yang terbatas, KSU Brosem masih kewalahan dalam memenuhi permintaan pasar yang cukup tinggi terutama pada saat menjelang perayaan hari-hari besar keagamaan. Kapasitas produksi merupakan



kelemahan yang sifatnya musiman, sehingga pada hari-hari biasa kapasitas produksi saat ini masih mampu untuk memenuhi permintaan pelanggan.

### 5.3.3 Analisis Matriks IE (*Internal-External*)

Analisis matriks IE bertujuan untuk mengetahui posisi strategis perusahaan yaitu KSU Brosem serta alternatif strateginya. Posisi perusahaan pada matriks ditunjukkan berdasarkan total skor analisis EFE (tabel 8) dan total skor analisis IFE (tabel 11). Berdasarkan posisi tersebut, dapat diketahui strategi yang tepat untuk KSU Brosem.

		TOTAL SKOR RATA-RATA TERTIMBANG IFE		
		KUAT 3,00-4,00	RATA-RATA 2,00-2,99	LEMAH 1,0-1,99
TOTAL SKOR RATA-RATA TERTIMBANG EFE	TINGGI 3,00-4,00	I 3,44	II	III
	SEDANG 2,00-2,99	IV 2,86	V	VI
	LEMAH 1,0-1,99	VII	VIII	IX

**Gambar 11.** Matriks Internal-Eksternal Pada KSU Brosem

Berdasarkan matriks IE, titik pertemuan dari hasil analisis IFE dan EFE berada pada sel IV. Menurut Umar (2010), hal ini menunjukkan bahwa KSU Brosem termasuk ke dalam divisi *Growth Strategy* (Strategi Tumbuh dan Membangun), sehingga strategi *value chain* yang dapat diimplementasikan dalam divisi ini yaitu strategi integratif (integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal) dan strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk).

Alternatif strategi rantai nilai untuk KSU Brosem antara lain:

- a. Strategi integratif  
strategi integratif menghendaki supaya perusahaan melakukan pengawasan terhadap distributor, pemasok dan para pesaing.

### 1) Integrasi ke depan

Strategi integrasi ke depan dilakukan untuk mengamankan jalur distribusi produk. Salah satu yang dapat dilakukan KSU Brosem yaitu membuka outlet-outlet resmi baru di luar kota Batu atau wilayah lain yang menjadi tujuan pemasaran. Outlet ini berisi produk-produk yang dibuat oleh KSU Brosem atau produk yang mempunyai kerjasama dengan KSU Brosem.

### 2) Integrasi ke belakang

Strategi integrasi ke belakang dilakukan untuk meningkatkan pengawasan terhadap bahan baku. KSU Brosem dapat melakukan kontrak kerjasama dengan petani atau pemasok buah apel yang digunakan sebagai bahan baku sari apel "Brosem" secara hukum, sehingga akan mengurangi risiko dalam hal bahan baku, seperti keterlambatan, kualitas bahan baku, dan biayanya. Alternatif lain yaitu, KSU Brosem dapat membeli kebun apel sendiri secara bertahap untuk menjaga pasokan bahan bakunya.

### 3) Integrasi horizontal

Strategi horizontal dimaksudkan untuk meningkatkan pengawasan terhadap pesaing. KSU Brosem dapat melakukan *merger* atau mengakuisisi perusahaan lain yang juga memproduksi sari apel untuk memperkuat posisi bersaingannya. Selain itu, apabila KSU Brosem ingin tetap mempertahankan ciri khasnya yaitu memproduksi satu varian rasa sari apel original tetapi juga ingin melakukan variasi produk, KSU Brosem dapat mengakuisisi perusahaan lain yang memproduksi produk yang diinginkan.

### b. Strategi intensif

merupakan strategi yang dalam implementasinya memerlukan usaha-usaha intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk-produk yang ada.

#### 1) Penetrasi pasar

Strategi penetrasi pasar dapat dilakukan dengan cara menggencarkan promosi produk melalui periklanan atau publisitas serta membentuk imej produk. Strategi yang dapat dilakukan KSU Brosem yaitu gencar mengikuti pameran-pameran atau menggunakan jasa periklanan untuk memperkenalkan sari apel "Brosem" dengan menonjolkan keunggulannya, seperti penggunaan bahan baku apel asli yang memiliki banyak manfaat bagi tubuh. Selain itu KSU Brosem juga dapat melakukan promosi melalui media sosial yang saat ini banyak digunakan oleh masyarakat seperti *facebook* atau *instagram* dengan memperlihatkan foto-foto sari apel "Brosem" yang menyegarkan.



## 2) Pengembangan pasar

Strategi pengembangan pasar dapat dilakukan dengan cara memperluas wilayah pemasaran sari apel “Brosem”. Selain itu KSU Brosem juga dapat menjalin kerjasama dengan outlet-outlet non-resmi dengan sistem insentif berupa potongan harga dalam jumlah tertentu, sehingga outlet tersebut bersedia memasarkan produk sari apel “Brosem”.

## 3) Pengembangan produk

Strategi pengembangan produk dapat dilakukan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk yang ada saat ini baik itu rasa, bentuk kemasan, atau desain kemasan. Rasa sari apel “Brosem” dinilai sudah cukup memuaskan, sehingga hal yang dapat dilakukan yaitu memodifikasi bentuk kemasan atau melakukan variasi bentuk kemasan seperti botol atau *cup* yang lebih besar. Selain itu, KSU Brosem juga dapat melakukan modifikasi desain kemasan seperti warna, gambar, tulisan dan sebagainya supaya lebih menarik dan modern sesuai dengan target pasar yang dituju. Contohnya yaitu apabila untuk pasar anak-anak desainnya ditambah dengan gambar kartun, atau pada saat menjelang hari raya idul fitri desain diubah atau ditambah gambar ketupat dan sebagainya.





## VI. KESIMPULAN

### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan, maka dapat disimpulkan:

1. Aktivitas *value chain* pada KSU Brosem dimulai dari 1) logistik ke dalam yaitu terkait pemilihan bahan baku; 2) operasi yaitu terkait kegiatan operasional yaitu proses produksi dan pemeliharaan alat dan mesin; 3) logistik ke luar yaitu penanganan bahan jadi dan kemasan produk; 4) pemasaran dan penjualan yaitu terkait dengan pemesanan dan pengiriman produk serta kegiatan promosi; 5) pelayanan yaitu terkait dengan penanganan komplain dan interaksi kepada pelanggan; 6) infrastruktur perusahaan yaitu manajemen dan pelaporan keuangan; 7) manajemen sumber daya manusia yaitu proses perekrutan karyawan dan kompensasi yang diterima; 8) teknologi yaitu kelengkapan peralatan dan teknik produksi; dan 9) pembelian yaitu pembelian bahan baku dan pemilihan *supplier*.
2. Perhitungan analisis rantai nilai menggambarkan bahwa kinerja rantai nilai pada KSU Brosem berada pada kategori rata-rata. Hal tersebut didasarkan pada kinerja aktivitas primer dan aktivitas sekunder KSU Brosem. Aktivitas primer yang paling banyak memberikan nilai pada KSU Brosem adalah logistik ke dalam dan operasi, sedangkan aktivitas sekunder yang paling banyak memberikan nilai pada KSU Brosem adalah infrastruktur perusahaan dan pembelian. Aktivitas primer yang memberikan nilai paling rendah pada KSU Brosem adalah pemasaran penjualan dan pelayanan, sedangkan aktivitas sekunder yang memberikan nilai paling rendah pada KSU Brosem adalah manajemen sumber daya manusia.
3. Berdasarkan hasil analisis IFE dan EFE maka dapat kita lihat posisi KSU Brosem pada matriks IE yaitu berada di divisi IV yang berarti strategi yang tepat untuk KSU Brosem yaitu strategi *Growth and Build*, yaitu sehingga strategi *value chain* atau rantai nilai yang dapat diimplementasikan dalam divisi ini yaitu dan strategi integratif (integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal) dan strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk).

## 6.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, saran yang dapat peneliti berikan yaitu:

1. KSU Brosem perlu meningkatkan kinerja aktivitas rantai nilai untuk memperkuat posisi persaingan di pasar sari apel.
2. Terkait kelemahan, KSU Brosem sebaiknya mulai menambah kapasitas gudang supaya dapat menampung produk lebih banyak dan membuat gudang khusus supaya lebih tertata rapi. Untuk kapasitas produksi juga sebaiknya segera ditambah secara bertahap seperti kapasitas mesin dan kualitas mesin yang digunakan untuk menghasilkan sari apel berkualitas. KSU Brosem sebaiknya juga melakukan perencanaan pemasaran serta melakukan promosi supaya sari apel “Brosem” lebih dikenal oleh masyarakat. Untuk Manajemen Sumber Daya Manusia sebaiknya KSU Brosem mulai melakukan pembinaan dan seleksi untuk calon karyawan, karena karyawan KSU Brosem saat ini sudah banyak yang masuk kategori lansia atau tua. Faktor ancaman juga sebaiknya perlu diperhatikan walaupun saat ini masih terlihat sebagai ancaman yang kecil, namun tidak menutup kemungkinan dimasa depan akan menjadi ancaman yang besar. Salah satunya yaitu munculnya *trend* sari buah lain atau munculnya pesaing baru dengan kualitas produk yang lebih baik dari “Brosem” serta mempunyai modal yang besar tentunya akan mengancam keberlangsungan usaha KSU Brosem. Terkait dengan limbah apel, sebaiknya KSU Brosem mengelolanya dengan serius karena berpotensi menambah *income*, salah satunya yaitu menjalin kerjasama dengan peternak lokal dengan mematok biaya per karung atau limbah tersebut diolah menjadi pupuk cair.
3. Berdasarkan kondisi KSU Brosem saat ini, maka strategi yang peneliti sarankan yaitu melakukan strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk). Penetrasi pasar yang dilakukan seperti melalui *instagram* dirasa cukup tepat mengingat masyarakat saat ini senang berfoto dan mengunggahnya di media sosial *instagram* dan banyak digunakan oleh berbagai golongan masyarakat. KSU Brosem nantinya dapat membuat akun resmi KSU Brosem di *instagram* dan mengunggah foto-foto sari apel “Brosem”. Selain itu *instagram* juga mempunyai fitur tagar untuk memudahkan mencari sesuatu seperti #Brosem atau #SariApelBrosem, maka nantinya masyarakat akan menemukan foto terkait KSU Brosem atau sari apel Brosem.

## DAFTAR PUSTAKA

Badan Pusat Statistik, 2016. *Tabel Perkembangan UMKM Pada Periode 1997-2013*. <https://www.bps.go.id/linkTabelStatis/view/id/1322>. Diakses pada 19 Maret 2017 pukul 20.39 WIB.

CNN Indonesia. 2016. *Kontribusi UMKM Terhadap PDB Tembus Lebih Dari 60 Persen*. <http://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20161121122525-92-174080/kontribusi-umkm-terhadap-pdb-tembus-lebih-dari-60-persen/>. Diakses pada 19 Maret 2017, pukul 21.15 WIB.

David, Fred R. 2008. *Manajemen Strategis : Konsep. Edisi Kesepuluh*. Salemba Empat. Jakarta.

Day, George S dan Robin Wensley. 1988. *Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority*. Journal of Marketing Vol. 52, No. 2, pp. 1-20.

Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Provinsi Jawa Timur. 2016. *Jumlah UMKM dan Tenaga Kerja Provinsi Jawa Timur*. <http://diskopumkm.jatimprov.go.id/viewmedia.php?pages=content&id=57&bidang=>. Diakses pada 21 Maret 2017 pukul 2.00 WIB.

Fauzi, Ikhsan. 2013. *UMKM Sokong 42 Persen Perekonomian Batu*. <http://surabaya.tribunnews.com/2013/12/18/umkm-sokong-42-persen-perekonomian-batu/>. Diakses pada 21 Maret 2017 pukul 2.20 WIB.

Hunger, David K. dan Thomas L. Wheelen. 2003. *Manajemen Strategis*. Penerbit Andi. Yogyakarta.

Husin, Rhodiya. 2010. *Keunggulan Kompetitif dan Keunggulan Komparatif Dalam Penerapan Strategi Pemasaran Pada KSU Brosem di Kota Batu*. Skripsi Sarjana Pada Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.

Jauch, L. R. dan Glueck, William. 1999. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*. Alih Bahasa oleh Renald Kasali. Erlangga. Jakarta.

Kementerian Koperasi dan UMKM Republik Indonesia. 2016. *Data Usaha Mikro, Kecil, Menengah, dan Usaha Besar Tahun 2012-2013*. <http://www.depkop.go.id/berita-informasi/data-informasi/data-umkm/>. Diakses pada 19 Maret 2017 pukul 20.41 WIB.

Lianasari. 2009. *Analisis Rantai Nilai Untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing TelkomFlexi pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Kandatel Malang*. Skripsi Sarjana Pada Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.

Qorib, Fathul. 2016. *Fantastis, Nilai UMKM di Batu Capai Rp. 298 Miliar*. <http://malangvoice.com/fantastis-nilai-umkm-di-batu-capai-rp-298-miliar/>. Diakses pada 19 Maret 2017 pukul 22.41 WIB.

Porter, Michael E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press. New York.

Pearce dan Robinson. 1997. *Manajemen Strategis*. Binarupa Aksara. Jakarta.

Pearce II, John A. dan Robinson Richard B.Jr. 2009. *Manajemen Strategis 10, Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Salemba Empat. Jakarta.

Prayugo, Surip, Arif Daryanto, dan Setiadi Johar. 2012. *Value Chain Analysis of Broiler to Increase Competitiveness (Case Study at PT. Charoen Pokphand Indonesia, Tbk)*. Jurnal Manajemen & Agribisnis, Vol. 9 Edisi Khusus Juni.

Sofi'i, Mohammad. 2016. *Pemasaran Produk UMKM di Batu Bergantung Kunjungan Wisatawan*. <http://surabaya.bisnis.com/read/20140716/4/73124/pemasaran-produk-umkm-di-batu-bergantung-kunjungan-wisatawan>. Diakses pada 19 Maret 2017 pukul 22.28 WIB.

Thomas, Dan R. E. 1978. *Strategy is Different in Service Businesses*. <https://hbr.org/1978/07/strategy-is-different-in-service-businesses>. Harvard Business Review. Di akses pada 21 Maret 2017 pukul 3.01 WIB Malang.

Umar, Husein. 2010. *Desain Penelitian Manajemen Strategik: Cara Mudah Meneliti Masalah-masalah Manajemen Strategik untuk Skripsi, Tesis, dan Praktik Bisnis*. Rajawali Pers. Jakarta.





Lampiran 1. Kuesioner Penelitian Analisis Value Chain Untuk Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Pada KSU Brosem

Tanggal: .....

### KUESIONER 1

#### Responden:

Nama : .....

Jabatan : .....

#### 1. Petunjuk pengisian:

- Tentukan rating dari masing-masing faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) berikut ini dengan memberikan tanda (✓) pada pilihan rating.
- Isilah dengan nilai 1,2,3 atau 4 dengan makna rating sebagai berikut:
  - 4 : memiliki pengaruh sangat kuat (superior)
  - 3 : memiliki pengaruh kuat (di atas rata-rata)
  - 2 : memiliki pengaruh lemah (rata-rata)
  - 1 : memiliki pengaruh sangat lemah (di bawah rata-rata)

A. Rating Internal Factor Evaluation (IFE)		Pilihan rating			
No	Kekuatan	4	3	2	1
1	Usaha bersama				
2	Manajemen (secara umum) yang baik				
3	Mempunyai outlet resmi/ sendiri				
4	Menggunakan apel asli yang sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan oleh KSU Brosem				
5	Mempunyai hak merk dan sertifikat halal				
6	Rasa yang berbeda/ tidak serik				
	.....				

## Lampiran 1: (Lanjutan)

<b>B. Rating Internal Factor Evaluation (IFE)</b>		<b>Pilihan rating</b>			
No	Kelemahan	4	3	2	1
7	Harga sari apel lebih mahal dari kompetitor				
8	Kapasitas produksi terbatas				
9	Tidak menggunakan jasa periklanan/ promosi kurang				
10	Tidak ada proses seleksi karyawan				
11	Tidak mempunyai gudang khusus bahan baku/ masih campur				
	.....				
	.....				
<b>C. Rating External Factor Evaluation (EFE)</b>		<b>Pilihan rating</b>			
No	Peluang	4	3	2	1
12	Banyaknya tempat wisata di Kota Batu				
13	Distributor Sari Apel sampai ke luar Kota Batu/ Malang				
14	Kerjasama dengan pihak pemerintah/ swasta				
15	Konsumen yang semakin selektif				
16	Studi banding yang dilakukan institusi tertentu				
	.....				
<b>D. Rating External Factor Evaluation (EFE)</b>		<b>Pilihan rating</b>			
No	Ancaman	4	3	2	1
17	Kemudahan pesaing meniru produk sari apel				
18	Banyaknya pesaing minuman sari buah				
19	Ketersediaan bahan baku apel				
20	Munculnya produk unggulan lain serupa (muncul <i>trend</i> sari buah lain)				
21	Fluktuasi harga bahan baku tambahan				
	.....				

*Lampiran 1: (Lanjutan)*

**2. Petunjuk pengisian:**

- a. Tentukan bobot dari masing-masing faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) berikut ini dengan cara memberikan tanda ceklis (✓) pada pilihan bobot yang dipilih
- b. Makna dan pilihan bobot adalah sebagai berikut:
  - (1) 0,20 atau 20% : memiliki pengaruh sangat kuat (superior) 4
  - (2) 0,15 atau 15% : memiliki pengaruh kuat (di atas rata-rata) 3
  - (3) 0,10 atau 10% : memiliki pengaruh lemah (rata-rata) 2
  - (4) 0,05 atau 5% : memiliki pengaruh sangat lemah (di bawah rata-rata) 1
- c. Jumlah bobot seluruh faktor internal pada matriks IFE harus = 1,0 atau 100%
- d. Jumlah bobot seluruh faktor eksternal pada matriks EFE harus = 1,0 atau 100%

A. Bobot Internal Factor Evaluation (IFE)		Pilihan bobot			
No	Kekuatan	0,20	0,15	0,10	0,05
1	Usaha bersama				
2	Manajemen (secara umum) yang baik				
3	Mempunyai outlet sendiri				
4	Menggunakan apel asli yang sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan oleh KSU Brosem				
5	Mempunyai hak merk dan sertifikat halal				
6	Rasa tidak serik				
B. Bobot Internal Factor Evaluation (IFE)		Pilihan bobot			
No	Kelemahan	0,20	0,15	0,10	0,05
1	Harga sari apel lebih mahal dari kompetitor				
2	Kapasitas produksi terbatas				
3	Tidak menggunakan jasa periklanan/ promosi kurang				
4	Tidak ada proses seleksi karyawan				
5	Tidak mempunyai gudang khusus bahan baku/ masih campur				

## Lampiran 1: (Lanjutan)

<b>C. Bobot External Factor Evaluation (EFE)</b>		<b>Pilihan bobot</b>			
No	Peluang	0,20	0,15	0,10	0,05
1	Banyak tempat wisata di Kota Batu				
2	Distributor sari apel sampai ke luar kota Batu/ Malang				
3	Kerjasama dengan pihak pemerintah/ swasta				
4	Konsumen yang semakin selektif				
5	Studi banding yang dilakukan oleh institusi tertentu				
6	.....				
7	.....				
<b>D. Bobot External Factor Evaluation (EFE)</b>		<b>Pilihan bobot</b>			
No	Ancaman	0,20	0,15	0,10	0,05
1	Kemudahan pesaing meniru produk sari apel				
2	Banyaknya pesaing minuman sari buah				
3	Ketersediaan bahan baku apel				
4	Munculnya prodyk unggulan lain serupa (muncul <i>trend</i> sari buah lain)				
5	Fluktuasi harga bahan baku tambahan				
6	.....				
7	.....				

Lampiran 1. (Lanjutan)



**KUESIONER 2**

Tanggal : .....

Responden

Nama : .....

Umur : .....

Jabatan : .....

**1. Petunjuk Pengisian**

Urutkan pengaruh masing-masing keterangan di bawah ini berdasarkan pengaruhnya terhadap pembentukan keunggulan bersaing pada KSU Brosem dengan angka 1, 2, 3, 4 atau 5 dengan makna sebagai berikut:

- 1 : Memiliki pengaruh sangat lemah terhadap pencipta nilai (ada atau tidaknya variabel tidak berpengaruh terhadap keberhasilan usaha)
- 2 : Memiliki pengaruh lemah terhadap pencipta nilai (terdapat sedikit pengaruh dari variabel terhadap keberhasilan usaha)
- 3 : Memiliki pengaruh sedang terhadap pencipta nilai (adanya variabel kadang mempengaruhi kadang tidak mempengaruhi keberhasilan usaha)
- 4 : Memiliki pengaruh kuat terhadap pencipta nilai (tidak adanya variabel ini, usaha kurang berhasil)
- 5 : memiliki pengaruh sangat kuat terhadap pencipta nilai (tidak adanya variabel ini, usaha tidak akan berhasil)

No.	Potensi Pencipta Nilai	Penerapan pada KSU Brosem	Pembobotan					Alasan
			1	2	3	4	5	
1	Logistik ke dalam	a. Penggunaan bahan baku b. Pengadaan bahan baku						

## Lampiran 1. (Lanjutan)

2	Operasi	a. Pemeliharaan alat dan mesin b. Proses produksi sari apel						
3	Logistik ke luar	a. Penanganan sari apel b. Pengemasan						
4	Pemasaran dan penjualan	a. Promosi b. Kegiatan penjualan						
5	Pelayanan	a. Penanganan komplain b. Interaksi dengan konsumen						

2. **Petunjuk Pengisian**

Urutkan masing-masing keterangan di bawah ini berdasarkan pengaruhnya terhadap pembentukan keunggulan bersaing pada KSU Brosem dengan angka 1, 2, 3, atau 4 dengan makna sebagai berikut:

- 1 : Memiliki pengaruh sangat lemah terhadap pencipta nilai (ada atau tidaknya variabel tidak berpengaruh terhadap keberhasilan usaha)
- 2 : Memiliki pengaruh lemah terhadap pencipta nilai (terdapat sedikit pengaruh dari variabel terhadap keberhasilan usaha)
- 3 : Memiliki pengaruh kuat terhadap pencipta nilai (tidak adanya variabel ini, usaha kurang berhasil)
- 4 : memiliki pengaruh sangat kuat terhadap pencipta nilai (tidak adanya variabel ini, usaha tidak akan berhasil)

No.	Potensi Pencipta Nilai	Penerapan pada KSU Brosem	Pembobotan				Alasan
			1	2	3	4	
1	Infrastruktur perusahaan	a. Manajemen umum b. Keuangan					
2	Manajemen SDM	a. Perekrutan karyawan b. kompensasi					
3	Pengembangan teknologi	a. kelengkapan peralatan b. teknik produksi					
4	Pembelian	a. pembelian bahan baku b. pemilihan supplier					

Lampiran 1. (Lanjutan)

### 3. Petunjuk Pengisian

Urutkan pengaruh masing-masing keterangan di bawah ini berdasarkan kinerja yang telah dilakukan perusahaan terhadap pencapaian tujuan KSU Brosem dibandingkan dengan pesaing.

No.	Potensi Pencipta Nilai	Penerapan pada KSU Brosem	Makna Nilai	Nilai		
				1	2	3
1	Logistik ke dalam	Penggunaan bahan baku/ Pemilihan bahan baku apel dalam proses produksi sari apel	3 = kinerja di atas rata-rata (buah bersih, segar, tanpa cacat fisik) 2 = kinerja rata-rata (buah bersih, tanpa cacat fisik) 1 = kinerja di bawah rata-rata (buah terdapat cacat fisik, kusam, keriput)			
		Pengadaan bahan baku/ Penyediaan bahan baku, penanganan <i>stock</i> bahan baku sari apel	3 = di atas rata-rata (tingkat kesulitan memperoleh bahan baku tergolong mudah/cepat, satu hari) 2 = rata-rata (tingkat kesulitan memperoleh bahan baku tergolong sedang/memerlukan waktu 2-3 hari) 1 = di bawah rata-rata (sulit dalam memperoleh bahan baku/ memerlukan waktu lebih dari satu minggu)			

Lampiran 1. (Lanjutan)

2	Operasi	<p>Pemeliharaan alat dan mesin/ Pemeliharaan alat dan mesin meliputi perawatan dan pembersihan serta pengecakan kondisi mesin</p>	<p>3 = di atas rata-rata (pemeliharaan sebelum dan setelah proses produksi) 2 = rata-rata (pemeliharaan memiliki jadwal tersendiri) 1 = dibawah rata-rata (pemeliharaan ketika ada kerusakan saja)</p>			
		<p>Proses produksi/ Pengolahan apel menjadi sari apel sesuai dengan standardisasi proses produksi yang telah ditetapkan oleh KSU Brosem</p>	<p>3 = di atas rata-rata (penerapan standardisasi proses produksi selama 30 hari) 2 = rata-rata (penerapan standardisasi proses produksi selama 15-20 hari) 1 = di bawah rata-rata (penerapan standardisasi proses produksi kurang dari 15 hari)</p>			
3	Logistik ke luar	<p>Penanganan bahan jadi/ Penanganan setelah sari apel jadi</p>	<p>3 = di atas rata-rata (langsung dikemas setelah produk jadi) 2 = rata-rata (tidak langsung dikemas, di kumpulkan dalam satu tempat khusus dalam waktu beberapa jam) 1 = di bawah rata-rata (tidak langsung dikemas, dikumpulkan dalam satu tempat khusus lebih dari satu hari)</p>			

Lampiran 1. (lanjutan)

	 	<p>Kemasan/ atribut yang terdapat pada kemasan sari apel KSU Brosem</p>	<p>3 = di atas rata-rata (terdapat atribut produk seperti; komposisi, sertifikasi halal, tanggal kadaluarsa, cara penyimpanan)                  2 = rata-rata (terdapat atribut produk seperti; komposisi, sertifikasi halal, dan tanggal kadaluarsa)                  1 = di bawah rata-rata (terdapat atribut produk seperti; komposisi produk)</p>		
4	<p>Pemasaran dan penjualan</p>	<p>Kegiatan penjualan/ kegiatan seperti pemesanan dan pengiriman produk</p>	<p>3 = di atas rata-rata (pemesanan produk; melalui telepon/ <i>contact person</i>. Pengiriman produk; diantar oleh KSU Brosem atau menggunakan jasa pengiriman)                  2 = rata-rata (pemesanan produk; datang langsung. Pengiriman produk; diambil sendiri atau menggunakan jasa pengiriman)                  1 = di bawah rata-rata (pemesanan produk; datang langsung. Pengiriman produk; harus diambil sendiri)</p>		
	 	<p>Promosi/ kegiatan pengenalan produk sari apel ke konsumen</p>	<p>3 = di atas rata-rata (menggunakan jasa periklanan seperti televisi, surat kabar, radio)                  2 = rata-rata (memanfaatkan kegiatan atau acara tertentu seperti bazar atau <i>sponsorship</i>)                  1 = di bawah rata-rata (promosi hanya melalui mulut ke mulut)</p>		

Lampiran 1. (Lanjutan)

5	  	<p>Penanganan komplain// penanganan atas ketidakpuasan terkait pelayan atau produk</p>	<p>3 = di atas rata-rata (dapat melakukan komplain secara langsung atau melalui telepon dan langsung ditindaklanjuti saat itu juga) 2 = rata-rata (dapat melakukan komplain secara langsung atau melalui telepon dengan proses tindak lanjut 3 hari atau satu minggu kemudian) 1 = di bawah rata-rata (dapat melakukan komplain secara langsung atau melalui telepon dengan proses tindak lanjut lebih dari satu minggu kemudian/ tidak terima komplain)</p>			
		<p>Interaksi dengan konsumen/ bentuk pelayanan karyawan terhadap konsumen melalui komunikasi dan tindakan tertentu</p>	<p>3 = di atas rata-rata (pelayanan cepat, tanggap, ramah, dan komunikatif) 2 = rata-rata (pelayanan cepat dan ramah) 1 = di bawah rata-rata (pelayanan lambat dan tidak ramah)</p>			

## Lampiran 1. (Lanjutan)

6	 Infrastruktur perusahaan	Manajemen umum/ kegiatan keseluruhan manajemen yang diterapkan di KSU Brosem dalam memproduksi sari apel	3 = di atas rata-rata (sudah diterapkan 4 fungsi manajemen POAC/ <i>Planning, Organizing, Actuating, Controlling</i> ) 2 = rata-rata (hanya sebagian fungsi manajemen yang diterapkan) 1 = di bawah rata-rata (belum menerapkan fungsi manajemen)			
		Keuangan/ pelaporan keuangan KSU Brosem untuk menyusun perencanaan kedepannya	3 = di atas rata-rata (pelaporan keuangan dilakukan satu minggu sekali) 2 = rata-rata (pelaporan keuangan dilakukan setiap bulan sekali) 1 = di bawah rata-rata (pelaporan keuangan dilakukan satu tahun sekali)			
7	 Manajemen Sumber Daya Manusia	Perekrutan Karyawan/ proses menemukan pelamar untuk dijadikan karyawan KSU Brosem	3 = di atas rata-rata (karyawan berasal dari lingkungan sekitar dan melalui proses seleksi ketat) 2 = rata-rata (karyawan berasal dari lingkungan sekitar tanpa proses seleksi) 1 = di bawah rata-rata (karyawan berasal dari luar lingkungan sekitar dan tanpa proses seleksi)			

Lampiran 1. (lanjutan)

		<p>Kompensasi/ semua pedapatan berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan kerja</p>	<p>3 = di atas rata-rata (besaran kompensasi tetap/ telah ditentukan lebih dari UMK)                  2 = rata-rata (besaran kompensasi tidak tetap/ sesuai permintaan pasar lebih dari UMK)                  1 = di bawah rata-rata (besaran kompensasi tidak tetap/ sesuai permintaan pasar setara atau dibawah UMK)</p>		
<p>8</p>	<p>Pengembangan teknologi</p>	<p>Kelengkapan peralatan/ kelengkapan benda-benda pendukung kegiatan produksi sari apel KSU Brosem</p>	<p>3 = di atas rata-rata (terdapat banyak alat pendukung produksi dan lengkap)                  2 = rata-rata (alat pendukung produksi jumlahnya terbilang cukup dan lengkap)                  1 = di bawah rata-rata (alat pendukung produksi jumlahnya terbatas/ kurang dan tidak lengkap)</p>		
		<p>Teknik Produksi</p>	<p>3 = di atas rata-rata (menggunakan mesin <i>full</i> otomatis)                  2 = rata-rata (menggunakan mesin semi-otomatis)                  1 = di bawah rata-rata (teknik yang digunakan masih sederhana/ manual)</p>		



Lampiran 1. (Lanjutan)

9	Pembelian  	Pembelian bahan baku/ pembelian bahan baku untuk produksi sari apek KSU Brosem	3 = di atas rata-rata (terjadwal dan tepat waktu) 2 = rata-rata (terjadwal dan tidak tepat waktu) 1 = di bawah rata-rata (tidak terjadwal dan tidak tepat waktu/ keterlambatan)		
		Pemilihan supplier/ pemilihan untuk menemukan harga bahan baku termurah dengan kualitas terbaik	3 = di atas rata-rata (bahan baku diperoleh dari supplier terpercaya dengan kualitas terbaik) 2 = rata-rata (bahan baku diperoleh dari supplier yang berbeda dengan kualitas terbaik) 1 = di bawah rata-rata (bahan baku diperoleh dari supplier yang berbeda dengan kualitas seadanya)		

Lampiran 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner 1

Pertanyaan	r-tabel	r-hitung	Validitas
Pertanyaan1	0,413	0,685	Valid
Pertanyaan2	0,413	0,602	Valid
Pertanyaan3	0,413	0,599	Valid
Pertanyaan4	0,413	0,578	Valid
Pertanyaan5	0,413	0,452	Valid
Pertanyaan6	0,413	0,415	Valid
Pertanyaan7	0,413	0,417	Valid
Pertanyaan8	0,413	0,753	Valid
Pertanyaan9	0,413	0,561	Valid
Pertanyaan10	0,413	0,535	Valid
Pertanyaan11	0,413	0,443	Valid
Pertanyaan12	0,413	0,674	Valid
Pertanyaan13	0,413	0,427	Valid
Pertanyaan14	0,413	0,533	Valid
Pertanyaan15	0,413	0,662	Valid
Pertanyaan16	0,413	0,564	Valid
Pertanyaan17	0,413	0,529	Valid
Pertanyaan18	0,413	0,557	Valid
Pertanyaan19	0,413	0,455	Valid
Pertanyaan20	0,413	0,522	Valid
Pertanyaan21	0,413	0,562	Valid

**Case Processing Summary**

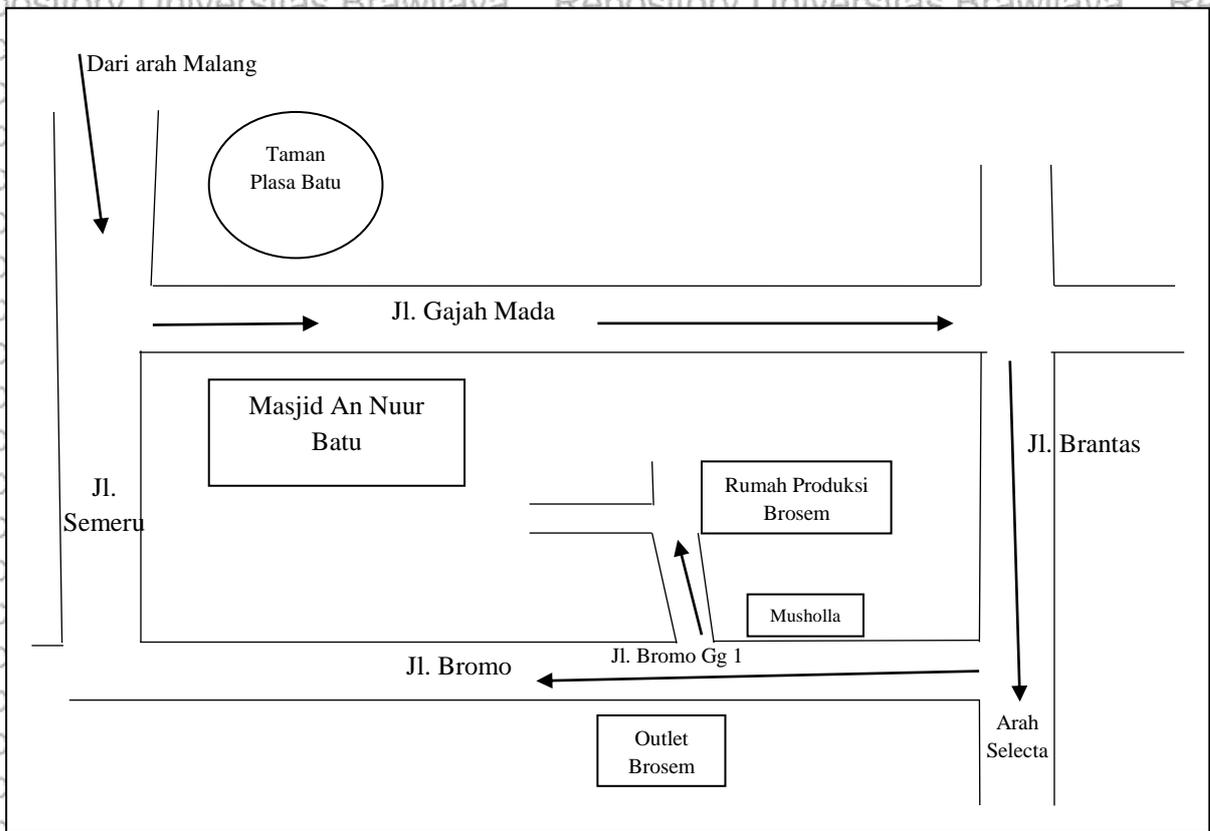
		N	%
Cases	Valid	25	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	25	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,739	22

Lampiran 3. Denah Lokasi KSU Brosem



Lampiran 4. Foto-foto Pada Saat Pengambilan Data di KSU Brosem



Apel yang digunakan untuk membuat sari Sari apel "Brosem"



Ibu-ibu karyawan KSU Brosem melakukan pengecekan sari apel



Ibu-ibu karyawan KSU Brosem doa bersama sebelum mulai bekerja



Proses packing terakhir dan penulisan tanggal kadaluarsa sari apel "Brosem"

Lampiran 4. (Lanjutan)



Mesin filling sekaligus sealer KSU Brosem dua cup



Proses menyusun sari apel sebelum didistribusikan



Foto bersama manajer KSU Brosem, Bapak Ir. Rianto



Wawancara bersama pengawas KSU Brosem, Bapak Soetjipto