


ANALISIS RANTAI NILAI PRODUK OLAHAN BERAS KETAN
(Studi kasus UMKM Barokah, Desa Bono, Kecamatan Boyolangu, Kabupaten Tulungagung)

Oleh:

Sefta Wisnu  ana



**FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2018**

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua, sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi yang berjudul “ANALISIS RANTAI NILAI PRODUK OLAHAN BERAS KETAN (Studi kasus UMKM Barokah, Desa Bono, Kecamatan Boyolangu, Kabupaten Tulungagung)”.

Dalam kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam proses penulisan skripsi ini baik secara langsung maupun tidak langsung, yaitu kepada :

1. Nur Baladina, SP.MP. selaku dosen pembimbing yang dengan segala nasihat, arahan dan bimbingannya kepada penulis sehingga skripsi ini bisa terselesaikan.
2. Serta semua pihak yang telah membantu terselesaikannya skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis senantiasa menyadari bahwa dalam penyusunan dan penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, baik dari segi materi, sistematika, maupun susunan bahasanya. Hal ini disebabkan masih terbatasnya pengetahuan dan kemampuan yang penulis miliki. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun senantiasa penulis harapkan guna mencapai hasil yang lebih baik demi perbaikan penulis di masa mendatang.

Malang, Februari 2018

Penulis

Halaman Peruntukan

Kupersembahkan karya sederhana ini kepada orang yang sangat kukasihi dan kusayangi

Ibu, Ayah dan Alm. Kakak tercinta

Sebagai tanda bukti, hormat dan rasa terima kasih yang tiada terhingga kupersembahkan karya kecil ini kepada Ibu, Ayah dan Alm. Kakak dan keluarga yang telah memberi motivasi tiada henti hingga menyelesaikan semua ini. Dengan selembar kertas ini kupersembahkan karya yang telah kalian impikan.

Tapir Team

Terima kasih telah memberikan sebagian waktu kalian untuk mengenalku hingga saat ini. Terima kasih kalian selalu memberikan semangat ketika terjatuh dan selalu memberikan semangat untuk bangkit lagi. Kebersamaan ini semoga akan selalu terjalin hingga nanti.

Dosen Pembimbing

Nur Baladina, SP. MP. selaku dosen pembimbing Skripsi , terima kasih sudah begitu banyak membantu selama ini, sudah dinasehati, sudah diajari, bantuan dan kesabaran Ibu akan selalu kukenang di dalam hati.

Sebuah perjalanan tidak akan pernah yang sia-sia.

Semua perjalanan pasti mempunyai arti dan makna yang berbeda.

Tinggal bagaimana kita meyakini setiap perjalanan itu.

Karena perjalanan yang samapun mempunyai makna yang berbeda pula.

PERNYATAAN

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

Malang, April 2018

Sefta Wisnu Pradana



**SEFTA WISNU P. 12504010011104. ANALISIS RANTAI NILAI PRODUK
OLAHAN BERAS KETAN** (Studi kasus UMKM Barokah, Desa Bono, Kecamatan
Boyolangu, Kabupaten Tulungagung). Dibimbing Nur Baladina, SP. MP

Agroindustri pengolahan hasil pertanian merupakan bagian dari agroindustri yang mengolah bahan baku yang bersumber dari tanaman, binatang dan ikan. Pengolahan yang dimaksud meliputi pengolahan berupa proses transformasi dan pengawetan melalui perubahan fisik atau kimiawi, penyimpanan, pengepakan, dan distribusi. Olahan beras ketan mempunyai potensi untuk dikembangkan dalam rangka menunjang kebutuhan bahan pangan di Indonesia mengingat kebutuhan beras ketan sebagai bahan baku berbagai macam makanan dari beras ketan.

Tujuan penelitian ini adalah 1. Mengetahui besarnya keuntungan dari usaha pengolahan beras ketan menjadi jenang ketan, 2. Mengetahui besarnya nilai tambah dari usaha pengolahan beras ketan menjadi jenang ketan, 3. Menganalisis pemetaan rantai nilai jenang ketan, 4. Menganalisis rantai nilai keunggulan biaya jenang ketan UMKM Barokah.

Penelitian dilaksanakan di UMKM Barokah di Desa Bono, Kecamatan Boyolangu, Kabupaten Tulungagung. Penentuan lokasi penelitian dilakukan dengan metode *purposive*. Adapun pertimbangan pemilihan lokasi penelitian yaitu dikarenakan UMKM BAROKAH merupakan salah satu industri dodol beras ketan di Desa Bono, Kecamatan Boyolangu, Kabupaten Tulungagung.

Metode analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini terdiri dari analisis biaya, analisis penerimaan, analisis keuntungan, analisis nilai tambah, analisis rantai nilai, analisis lingkungan usaha dan kelayakan usaha.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa usaha jenang ketan Barokah di Desa Bono, Kecamatan boyolangu Kabupaten Tulungagung memiliki keuntungan yang dihasilkan dari UMKM Barokah dalam sekali proses hanya sebesar Rp 848.873,75. Keuntungan yang didapat dari UMKM Barokah sendiri masih memiliki R/C Rasio 1,95 sehingga masih layak untuk dijalankan didalam suatu usaha dibidang makanan olahan yang mudah berubah-ubah peminatnya. Harga dari jenang sebesar Rp 29.000,00/kemasan terdiri dari harga bahan baku sebesar Rp 9.000 dan sumbangan *input* lain sebesar Rp 5.841, sehingga memiliki nilai tambah Rp 11.522,64. Nilai tambah terdiri dari upah tenaga kerja sebesar Rp 732,32. Hal ini mengakibatkan setiap kenaikan 1 kemasan jenang akan menambah upah tenaga kerja sebesar Rp 732,32. Sedangkan keuntungan sebesar Rp 10.790,32 dengan demikian maka setiap kenaikan 1 kemasan jenang maka akan menambah keuntungan perusahaan sebesar Rp 10.790,32. Pemetaan rantai nilai UMKM Barokah berdasarkan kondisi yang ada pada lapang pelayanan yang diberikan oleh UMKM Barokah selalu ditanggapi dengan cepat dan diperhatikan dan interaksi dengan konsumen menciptakan pelayanan yang baik tanpa ada jarak antara dan pembeli. Sedangkan aktivitas yang terendah pada penjualan dan promosi pada produk jenang ketan UMKM Barokah karena hanya dilakukan oleh satu orang tenaga kerja yaitu pemilik perusahaan sendiri dan tidak adanya penyeleksian karyawan yang akan bekerja. Keunggulan jenang ketan UMKM Barokah menunjukkan bahwa usaha ini memiliki IFE sebesar 3,10 dan EFE sebesar 2,71. Usaha yang dilakukan oleh UMKM Barokah mampu dijalankan

dengan baik dan dapat dikembangkan menuju usaha yang lebih besar lagi. Dengan asumsi mampu mengurangi kelemahan dan ancaman dari produk pesaing yang menggunakan bahan baku yang sama atau produk makanan sejenis.



SEFTA WISNU P. 12504010011104. ANALYSIS OF VALUE RICE PRODUCTS CHAIN (Case study of UMKM Barokah, Bono Village, Boyolangu District, Tulungagung Regency). Mentor Nur Baladina, SP. MP

Agroindustry of agricultural product processing is part of agroindustry that process raw materials sourced from plants, animal and fish. Such restraint included processing in the form of transformation and distribution process. Glutinous rice processing has the potential to be developed in order to support the need of food in Indonesia follow the needs of sticky rice as raw materials of various foods from glutinous rice.

The research was conducted at UMKM Barokah in Bono Village, Boyolangu Subdistrict, Tulungagung Regency. Determination of research location is done by purposive method. The consideration of the choice of research location is because UMKM BAROKAH is one of the glutinous rice dodol industry in Bono Village, Boyolangu District, Tulungagung Regency.

The analytical methods to be used in this study consist of cost analysis, acceptance analysis, profit analysis, value added analysis, value chain analysis, business environment analysis and business feasibility.

The result of research shows that the business of Jenang Ketan Barokah in Bono Village, Boyolangu Sub-district of Tulungagung Regency has the advantage that result from UMKM Barokah in one process only Rp 835.454,00. Benefits gained from the UMKM Barokah itself still has R/C Ratio 1.95 so it is still feasible to run in a business practically processed foods that easily change the demand. The price of jenang of Rp 29.000,00/packaging consists of raw material price of Rp 9.000 and other input contribution of Rp 5.841, so it has an added value of Rp 11.522,64. The added value consists of a wage of labor of Rp 732,32. This resulted in each increase of 1 pack of jenang will add labor wage of Rp 732,32. While profit of Rp 10.790,32 thus hence every increase of 1 pack of jenang hence will increase company profit equal to Rp 10.790,32. Mapping of Barokah UMKM value chain based on existing condition in field service provided by UMKM Barokah always responded quickly and attention and interaction with consumer to create good service without any distance between and buyer. While the lowest activity on sales and promotion on jenang products sticky UMKM Barokah because it is only done by one worker that is the owner of the company itself and the absence of employee selection that will work. Excellence of glutinous glutinous glow Barokah showed that this business has an IFE of 3,10 and EFE of 2,71. The business undertaken by UMKM Barokah is able to run well and can be developed towards bigger business again. Assuming able to reduce the weaknesses and threats of competing products that use the same raw materials or similar food products.

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Agroindustri pengolahan hasil pertanian merupakan bagian dari agroindustri, yang mengolah bahan baku yang bersumber dari tanaman, binatang dan ikan. Pengolahan yang dimaksud meliputi pengolahan berupa proses transformasi dan pengawetan melalui perubahan fisik atau kimiawi, penyimpanan, pengepakan, dan distribusi. Pengolahan dapat berupa pengolahan sederhana seperti pembersihan, pemilihan (*grading*); pengepakan, atau dapat pula berupa pengolahan yang lebih canggih, seperti penggilingan (*milling*), penepungan (*powdering*), ekstraksi dan penyulingan (*extraction*), penggorengan (*roasting*), pemintalan (*spinning*), pengalengan (*canning*) dan proses pabrikasi lainnya (Udayana, 2011). Oleh karena itu agroindustri merupakan sub sektor yang luas yang meliputi industri hulu sampai dengan industri hilir, dimana setiap tahapan proses sejak hulu hingga hilir dapat meningkatkan nilai tambah atau harga jual untuk produk yang diolah. Salah satu bentuk olahan beras ketan yang menggunakan proses pengolahan tradisional adalah jenang ketan.

Olahan beras ketan mempunyai potensi untuk dikembangkan dalam rangka menunjang kebutuhan bahan pangan di Indonesia, mengingat kebutuhan beras ketan sebagai bahan baku berbagai macam makanan dari beras ketan. Agroindustri yang mengembangkan usaha beras ketan di kemudian hari dipandang cukup prospektif bagi masyarakat, karena bahan olahan beras ketan masih bisa dikembangkan di saat ini. Selain itu berpotensi besar terhadap daya serap bahan baku, keterampilan, tenaga kerja dan permintaan pasar yang sangat prospektif. Salah satu bentuk olahan pangan yang diolah secara tradisional ini adalah jenang.

UMKM Barokah merupakan perusahaan di daerah Tulungagung yang bergerak dalam bidang industri pengolahan beras ketan. Pengolahan beras ketan yang dilakukan oleh UMKM Barokah akan memberi nilai tambah komoditas beras ketan. UMKM Barokah mencoba memaksimalkan komoditas beras ketan guna menunjang keberlangsungan dan memaksimalkan komoditas yang jarang dikembangkan oleh

UMKM lainnya. UMKM Barokah mencoba untuk meningkatkan nilai tambah pengolahan beras ketan di daerah Tulungagung yang belum banyak dimaksimalkan. Hasil pengolahan lebih lanjut dari beras ketan diantaranya berupa tepung ketan. Tepung ketan adalah bahan baku yang sesuai untuk pembuatan kue, gula-gula, pudding, dan jenang.

Kendala yang dihadapi oleh UMKM Barokah yaitu adanya pesaing-pesaing baru maupun yang lama. Selain itu semakin sulitnya mendapatkan bahan baku kelapa yang sesuai dengan jumlah yang diminta, bahkan guna mencukupi jumlah kelapa yang digunakan sebagai santan UMKM Barokah mencampur dengan kelapa yang masih berumur muda. Harga beras ketan yang tidak menentu membuat produsen kesulitan dalam memberikan patokan harga yang tetap, disinilah pesaing baru muncul dengan inovasi lain.

Rantai nilai produk merupakan aktifitas yang berawal dari bahan mentah sampai dengan penanganan siap jual. Rantai nilai mencakup aktivitas yang terjadi karena hubungan dengan pemasok, dan hubungan dengan konsumen. Menurut Nilasari (2014), analisis rantai nilai banyak digunakan oleh perusahaan untuk mendapatkan keuntungan bersaing terutama dengan melakukan efisiensi dan efektivitas dalam berbagai bagian rantai nilai. Keunggulan perusahaan tersebut dapat ditemukan dengan menganalisis lingkungan internal dan eksternal Agroindustri Jenang Ketan Barokah terdiri dari aktivitas perusahaan dan alur keuangan perusahaan. Dengan menganalisis faktor internal dan faktor eksternal, maka dapat dibandingkan kelemahan, kekuatan, ancaman dan peluang dari produk pesaing. Berdasarkan permasalahan yang terjadi di UMKM Barokah, maka diperlukan analisis kelayakan usaha yang digunakan untuk mengetahui tingkat kelayakan usaha dari UMKM dan analisis nilai tambah untuk menghitung nilai tambah produk. Sedangkan, analisis rantai nilai digunakan dalam penelitian ini dikarenakan analisis rantai nilai memiliki suatu kelebihan yaitu menunjukkan hubungan yang saling terkait antar aspek internal dalam mencapai tujuan perusahaan. Hasil dari analisis rantai nilai akan diperoleh sumber-sumber keunggulan yang dapat meningkatkan daya saing perusahaan sehingga dapat lebih berkembang.

1.2. Perumusan Masalah

Industri pengolahan beras ketan menjadi jenang ketan merupakan jenis usaha yang memiliki potensi di masa mendatang. Potensi agroindustri beras ketan adalah ketersediaan bahan baku yang tidak diproduksi secara terus menerus. Beras ketan menjadi bahan pangan pokok baik untuk konsumsi rumah tangga sehari-hari maupun untuk diolah menjadi aneka ragam produk industri makanan yang disukai masyarakat. Kendala yang dihadapi dalam pengembangan agroindustri beras ketan adalah perubahan selera konsumen, persaingan dengan produk olahan berbahan baku sejenis dan akses modal dan pasar yang terbatas. Agroindustri dapat memanfaatkan hasil dari usahatani beras ketan sebagai bahan baku pembuatan jenang ketan.

UMKM Barokah merupakan perusahaan di daerah Tulungagung yang bergerak dalam bidang industri pengolahan beras ketan. Pengolahan beras ketan yang dilakukan oleh UMKM Barokah akan memberi nilai tambah komoditas beras ketan, karena jenang merupakan salah satu hasil produksi makanan olahan berbahan baku beras ketan yang dipandang cukup prospektif, mengingat daya tahan atau umur simpan yang cukup lama yaitu sekitar 7 hari dibandingkan dengan makanan olahan berbahan baku beras ketan lain yang hanya bisa bertahan 1-2 hari seperti jadah dan lemper. Kegiatan pengolahan beras ketan menjadi jenang ketan akan mengubah bentuk primer menjadi produk baru yang dapat meningkatkan nilai ekonomisnya karena akan terbentuk harga baru dan juga keuntungan yang lebih tinggi dibanding tanpa pengolahan.

Permasalahan UMKM Barokah dimana munculnya pesaing-pesaing baru yang menciptakan jenang dengan kemasan yang berbeda dengan kemasan yang ada pada UMKM Barokah. Besarnya nilai tambah yang diberikan pada jenang ketan ini dapat diketahui dengan menganalisis nilai tambah (nilai tambah produk dan imbalan tenaga kerja) dan analisis usaha (biaya, penerimaan, keuntungan, dan efisiensi). Analisis faktor internal dan faktor eksternal, bertujuan untuk membandingkan kelemahan, kekuatan, ancaman dan peluang. Dari analisis-analisis tersebut pengusaha jenang

dapat mengetahui besarnya keuntungan, efisiensi dan nilai tambah usaha dari jenang ketan. Sehingga pengusaha dapat melihat perkembangan dari usahanya dan juga bisa menjadi pertimbangan bagi pengusaha jenang apakah usaha ini layak untuk terus dijalankan. Berdasarkan permasalahan tersebut, maka perumusan masalah yang diambil adalah:

1. Berapa nilai kelayakan usaha pengolahan beras ketan menjadi jenang ketan di UMKM Barokah?
2. Berapa besarnya nilai tambah dari usaha pengolahan beras ketan menjadi jenang ketan di UMKM Barokah?
3. Bagaimana pemetaan rantai nilai jenang ketan UMKM Barokah?
4. Bagaimana analisis rantai nilai keunggulan biaya jenang ketan UMKM Barokah?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian tentang analisis rantai nilai beras ketan sebagai bahan baku jenang ketan di UMKM Barokah ini mempunyai tujuan antara lain :

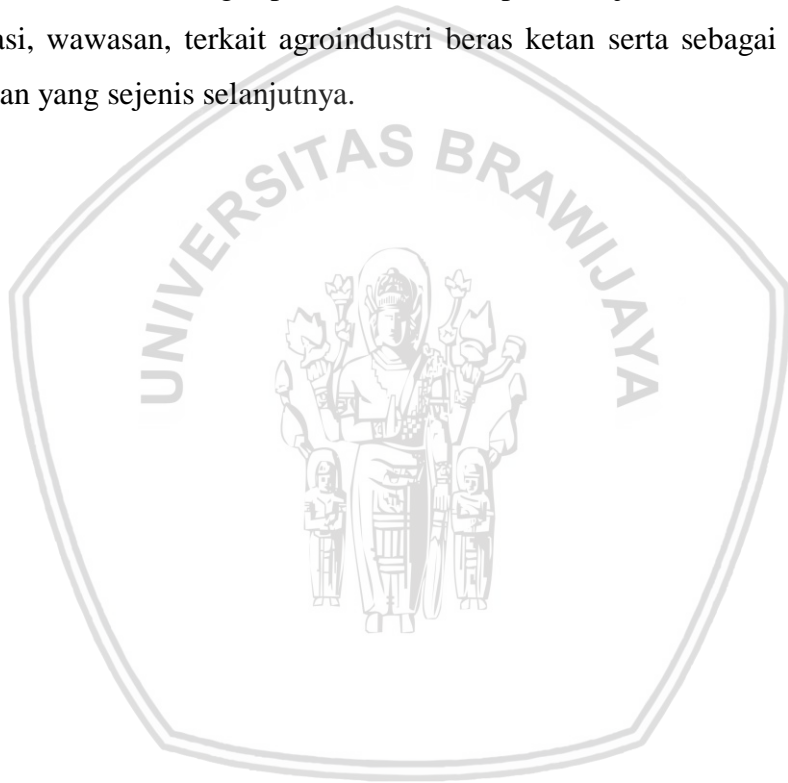
1. Mengetahui nilai kelayakan usaha pengolahan beras ketan menjadi jenang ketan di UMKM Barokah.
2. Mengetahui besarnya nilai tambah dari usaha pengolahan beras ketan menjadi jenang ketan di UMKM Barokah.
3. Menganalisis pemetaan rantai nilai jenang ketan UMKM Barokah.
4. Menganalisis rantai nilai keunggulan biaya jenang ketan UMKM Barokah.

1.4. Kegunaan Penelitian

Adapun manfaat yang ingin diperoleh dari penelitian ini, diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Bagi peneliti, penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengalaman dan pengetahuan, disamping untuk memenuhi sebagian persyaratan guna memperoleh gelar Sarjana Pertanian di Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya

2. Bagi pemerintah, penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan pemikiran dan bahan pertimbangan dalam menyusun suatu kebijakan yang lebih baik dimasa yang akan datang, terutama dalam pengembangan usaha jenang ketan pada industri rumah tangga maupun usaha kecil lainnya dalam bidang pertanian
3. Bagi para pengusaha, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan informasi mengenai nilai tambah yang diperoleh dari usaha yang dijalankan.
4. Bagi pihak lain, semoga penelitian ini dapat menjadi salah satu tambahan informasi, wawasan, terkait agroindustri beras ketan serta sebagai referensi bagi penelitian yang sejenis selanjutnya.



II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Telaah Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang rantai nilai sudah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya. Tujuan adanya penelitian terdahulu adalah untuk pembandingan dengan penelitian yang sekarang akan dilakukan. Penelitian terdahulu yang sudah dilakukan seperti penelitian Sari (2011), Auliana (2015), Perwita (2015), Arjakusuma, Hartoyo, dan Fahmi (2013).

Peneliti Sari (2011) bertujuan untuk mengenali *value* yang dimiliki UMKM sambel pecel cap kapal. Dengan mengenali *value* dan mengetahui sumber-sumber keunggulan maka perusahaan dapat meningkatkan keunggulan bersaing. Penerapan strategi hingga kondisi lingkungan perusahaan, digunakan alat analisis IFE, EFE dan Matriks I-E. Sedangkan untuk menentukan keunggulan bersaing pengolahan digunakan alat analisis rantai nilai menunjukkan bahwa kinerja UMKM Sambel pecel Kapal berada pada posisi rata-rata dibandingkan pesaingnya. Aktivitas primer yang memberikan skor tertinggi adalah aktivitas operasional, sedangkan aktivitas sekunder dengan skor tertinggi adalah aktivitas MSDM dan aktivitas pembelian. Aktivitas yang belum optimal adalah aktivitas pelayanan infrastruktur perusahaan dan teknologi. Aktivitas-aktivitas ini perlu adanya pembenahan lebih perusahaan agar tidak menghambat peningkatan.

Penelitian Auliana (2015) bertujuan untuk (1) Menganalisis lima kekuatan persaingan perusahaan (persaingan dengan perusahaan lain, ancaman pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pemasok, kekuatan tawar-menawar pembeli) dalam menentukan kesempatan dan ancaman pada lingkungan eksternal perusahaan. (2) Analisis rantai nilai pada aktivitas primer (logistik masuk, operasi, logistik keluar, penjualan dan pemasaran, serta pelayanan) dalam menentukan kekuatan dan kelemahan lingkungan internal perusahaan dan (3) Merumuskan strategi keunggulan bersaing perusahaan melalui kekuatan dan kelemahan lingkungan internal, serta kesempatan dan ancaman lingkungan eksternal. Analisis lingkungan eksternal pada lima persaingan perusahaan memperlihatkan

peluang yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan, yaitu tidak adanya ancaman dari perusahaan pendatang baru dan konsumen tidak memiliki kekuatan untuk menentukan harga dan sulit untuk berpindah ke perusahaan *supplier* sayuran hidroponik lainnya. Sementara ancaman yang harus diperhatikan oleh perusahaan agar tidak kalah bersaing ialah adanya ancaman dari produk pengganti, yaitu sayuran konvensional khususnya sayuran organik. Analisis lingkungan internal perusahaan pada aktivitas primer rantai nilai perusahaan ditemukan kekuatan, yaitu terdapat tenaga kerja ahli pada bidang budidaya, produk sayuran hidroponik tersedia sepanjang tahun tanpa terpengaruh oleh cuaca, masa panen yang cepat dan pelayanan yang baik terhadap konsumen. Sedangkan kelemahan yang ditemukan adalah penggunaan benih impor pada sayuran buah, produk tidak tahan lama dan mudah rusak, serta kendaraan yang digunakan untuk pengiriman barang tidak dilengkapi dengan pendingin atau *cooler*. Analisis rantai nilai menunjukkan bahwa aktivitas logistik masuk dan logistik keluar memiliki nilai terendah dengan nilai sebesar 0,63 yang berarti bahwa aktivitas tersebut kurang berpengaruh dalam pembentukan nilai, sehingga kedua aktivitas tersebut perlu diperhatikan dan diperbaiki sehingga dapat berjalan dengan baik. Sedangkan nilai terbesar berada pada aktivitas operasi dengan nilai sebesar 0,71 yang artinya aktivitas tersebut berpengaruh besar terhadap penciptaan nilai, sehingga kinerjanya perlu diperhatikan.

Penelitian Perwita (2015), bertujuan untuk mencari kompetensi inti dari perusahaan. Alat analisis yang digunakan adalah empat kriteria *Resources-based Value* (RBV) yaitu penting atau bernilai, langka, terlalu mahal untuk ditiru dan durabilitas, serta analisis rantai nilai dengan variabel aktivitas primer yang terdiri dari logistik ke dalam, operasi, logistik keluar, penjualan dan promosi, serta pelayanan dan aktivitas sekunder yang terdiri dari infrastruktur perusahaan, manajemen sumber daya manusia, pengembangan teknologi serta pembelian. Hasil analisis penelitian pertama yang memenuhi 4 kriteria yaitu sumber daya tidak berwujud yang terdiri dari sumber daya reputasi, sumber daya moral organisasi, sumber daya pemahaman teknik, sumber daya akumulasi pengalaman dan sumber daya merek dagang. Hasil analisis rantai nilai yang dilakukan di usaha olahan apel KSU Brosem yaitu aktivitas

primer yang menyumbang paling banyak nilai adalah aktivitas operasi dengan skor 0,60 dan terendah adalah pelayanan dengan skor 0,10. Aktivitas sekunder yang menyumbang paling banyak nilai adalah aspek Manajemen Sumber Daya Manusia dengan skor 0,45 dan terendah yaitu pembelian dengan skor 0,20. Sehingga aktivitas operasi dan aspek manajemen sumber daya manusia menjadi aktivitas yang berpotensi untuk mendapatkan nilai bagi perusahaan.

Penelitian Arjakusuma, Hartoyo, dan Fahmi (2013). Penelitian ini bertujuan menggunakan metode deskriptif berdasarkan studi kasus terhadap aplikasi pengelolaan rantai nilai (*value chain governance*) di Cimory. Kegiatan observasi dan survei digunakan untuk meninjau dan mengumpulkan informasi dari aktivitas jaringan rantai nilai Cimory, mulai dari pasokan bahan baku yakni susu segar, proses pengolahan susu segar, hingga proses distribusi dan proses pemasaran produk olahan dari Cimory, serta penentuan pelaku-pelaku yang terlibat dalam rantai nilai tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa produk olahan susu segar Cimory selama ini cukup pengadaan bahan baku yang sampai saat ini masih banyak kekurangan dari pasokan bahan baku, mengingat adanya rencana Cimory untuk melakukan ekspansi pabrik pengolahan. Cimory harus melakukan perbaikan terutama pada *product upgrading* dan *process upgrading*. Cimory harus mengembangkan semua potensi yang dimiliki, terutama menjaga hubungan baik dengan pihak KUD yang selama ini telah terjalin. Cimory harus berperan aktif dalam proses peningkatan kualitas serta kuantitas dari pasokan bahan baku dengan cara meningkatkan hubungan emosional antara pihak Cimory dan KUD sehingga kedepannya dapat menciptakan hubungan yang saling membutuhkan dan memiliki diantara keduanya. Selain itu, Cimory harus memperhatikan dampak yang akan terjadi dengan rencana pemindahan pabrik pengolahan Cimory menuju tempat lain. Sehingga kedepannya Cimory dapat memprediksikan segala risiko yang akan terjadi. Untuk penelitian selanjutnya, perlu dilakukan analisis biaya dan analisis preferensi dari tingkat konsumen mengenai kualitas produk olahan Cimory. Hal ini dilakukan supaya Cimory mampu bertahan dan secara konsisten bersaing dengan produk sejenis.

Penelitian mengenai rantai nilai tersebut memiliki persamaan maupun perbedaan. Persamaan yang ditemukan dalam penelitian-penelitian tersebut antara lain adalah tujuan, yakni memiliki tujuan untuk memetakan setiap aktivitas dan menganalisis rantai nilai produk yang diteliti. Selain tujuan, persamaan lain yang ditemukan ialah mengenai metode yang digunakan, yaitu menggunakan metode analisis rantai nilai. Namun, terdapat pula penelitian yang menambahkan metode analisis lain dalam menunjang penelitiannya, seperti analisis nilai tambah atau analisis lima kekuatan persaingan perusahaan yang dikombinasikan dengan analisis rantai nilai. Sementara itu perbedaan ditemukan pada subjek penelitian, dimana terdapat penelitian yang melibatkan perusahaan, namun ada pula penelitian yang melibatkan warga dan kelompok petani yang melakukan aktivitas yang tergolong dalam rantai nilai. Hasil dari kelima penelitian tersebut memuat mengenai aktivitas rantai nilai yang dilakukan oleh subjek yang diteliti, pemetaan aktor yang terlibat, dan hasil lain yang sesuai dengan tujuan penelitian masing-masing peneliti.

Penelitian ini mempunyai kesamaan dengan penelitian terdahulu yaitu menggunakan rantai nilai untuk menemukan keunggulan bersaing. Akan tetapi, penelitian ini dimulai dari kondisi keuangan perusahaan dan nilai tambah dari produk. Tujuannya untuk mengetahui kelayakan usaha dan nilai tambah dari produk. Setelah mengetahui kelayakan usaha dan nilai tambah, diperlukan rantai nilai untuk menemukan keunggulan perusahaan sehingga perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lainnya. Penelitian ini dapat dikatakan sebagai pelengkap dari penelitian-penelitian yang terdahulu, karena dalam penelitian ini digunakan pula analisis penerimaan dan keuntungan, analisis nilai tambah, dan kelayakan usaha. Sementara perbedaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian terdahulu ialah kombinasi alat analisis yang digunakan, karena tidak semua penelitian terdahulu menggunakan analisis nilai tambah, karena tujuan yang ingin dicapai antar peneliti juga berbeda.

2.2. Profil Beras Ketan

Menurut Yuwono (2015) beras ketan putih (*oryza sativa glutinosa*) merupakan salah satu varietas padi yang termasuk dalam famili Graminae. Butir

beras sebagian besar terdiri dari zat pati (sekitar 80-85%) yang terdapat dalam endosperma yang tersusun oleh granula-granula pati yang berukuran 3-10 milimikron.

Dari komposisi kimiawinya diketahui bahwa karbohidrat penyusun utama beras ketan adalah pati. ketan (*sticky rice*) baik yang putih maupun merah/hitam, sudah dikenal sejak dulu. Padi ketan memiliki kadar amilosa di bawah 1% pada pati berasnya. Patinya didominasi oleh amilopektin, sehingga jika ditanak sangat lekat. Ketan adalah sejenis beras yang diklasifikasikan sebagai berikut:

Divisio : *Spermatophyta*
Kelas : *Angiospermae*
Ordo : *Graminales*
Famili : *Gramineae*
Genus : *Oryza*
Spesis : *Oryza sativa L.*
Varietas : *Oryza sativa glutinosa*



beras putih



beras ketan

Gambar 1 Perbedaan Beras Putih dan Beras Ketan

Perbedaan beras putih dan beras ketan dapat dilihat pada gambar 2.1 dimana beras putih lebih transparan dibandingkan dengan beras ketan yang mempunyai warna putih pekat.

2.3. Tinjauan Usaha Kecil Menengah (UKM)

2.3.1. Pengertian UKM

Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia merupakan jenis usaha yang digunakan oleh masyarakat sebagai sumber penghidupan. Kebanyakan UKM terkonsentrasi pada sektor perdagangan, pangan, olahan pangan, tekstil dan garmen, kayu dan produk kayu, serta produksi mineral non-logam. UKM bergerak dalam kondisi yang sangat kompetitif dan ketidak pastian, juga dipengaruhi oleh situasi ekonomi makro. Lingkungan usaha yang buruk lebih banyak merugikan UKM daripada usaha besar. Menurut UU no. 2008, Usaha Kecil dan Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan. Tujuan dari UKM adalah untuk menumbuhkan dan mengembangkan usahanya dalam rangka membangun perekonomian nasional berdasarkan demokrasi ekonomi yang berkeadilan.

Ketergantungan Indonesia akan UKM, menjadikan UKM sebagai sumber penghasilan yang dominan di Indonesia. Untuk mengoptimalkan keberadaan UKM maka diperlukan adanya pemberdayaan UKM. Tujuan diadakannya pemberdayaan UKM berdasarkan UU no.20 beras ketan 2008 adalah:

1. Mewujudkan struktur perekonomian nasional yang seimbang, berkembang, dan berkeadilan.
2. Menumbuhkan dan mengembangkan kemampuan UKM menjadi usaha yang tangguh dan mandiri.
3. Meningkatkan peran UKM dalam pembangunan daerah, penciptaan lapangan kerja, pemerataan pendapatan, pertumbuhan ekonomi, dan pengentasan rakyat dari kemiskinan.

Kriteria Usaha Kecil menurut UU no.20 tahun 2008 adalah:

1. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha

2. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah)

Kriteria Usaha Menengah menurut UU no.20 beras ketan 2008 adalah:

1. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha
2. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).

2.3.2. Kelebihan dan Kelemahan Usaha Kecil menengah (UKM)

Usaha kecil menengah mempunyai banyak kelebihan dalam menjalankan usahanya, terutama dari segi pembentukan dan operasional. Banyaknya usaha kecil menengah yang tumbuh di Indonesia, berdampak pada semakin banyak lapangan pekerjaan yang tercipta dan juga peningkatan penghasilan dalam negeri. Oleh karena itu, usaha kecil menengah menjadi salah satu penggerak roda perekonomian di Indonesia. Berikut adalah kelebihan Usaha Kecil Menengah (UKM) di Indonesia menurut Marbun (1986) antara lain:

1. Tidak birokrasi dan mandiri karena rata-rata UKM merupakan usaha dengan pemain tunggal atau bersama beberapa orang pembantu tetap atau musiman, maka segala prosedur keputusan dapat dilakukan dengan cepat dan mungkin tepat. Biasanya tidak ada rapat atau konsultasi, baik dalam hal pembelian, penjualan, penambahan modal, pengangkatan karyawan ataupun dalam pemecatan karyawan.
2. Cepat tanggap dan fleksibel dalam mendeteksi perubahan atau perkembangan situasi di sekelilingnya. Kehidupan pengusaha UKM yang relatif dinamis dan terus menerus berhubungan dengan penjual dan pembeli biasanya lebih mudah untuk cepat tanggap terhadap situasi dan pengambilan langkah-langkah yang perlu.

UKM juga sangat tanggap dan fleksibel terhadap barang-barang yang cepat laku atau barang baru.

3. Cukup dinamis dalam menanggapi perkembangan suplai dan selera pembelian. Selain itu, waktu bekerja di UKM lebih lama dan lebih tekun dibanding dengan pegawai negeri atau swasta. Rata-rata UKM bekerja selama 10 jam perhari atau lebih, serta umumnya tidak mengenal hari minggu dan hari raya, tidak mengenal cuti. Tutup usaha UKM hanya pada saat hari agama.

Selain banyak kelebihan dalam menjalankan usaha kecil menengah, terdapat beberapa kelemahan yang membuat UKM gagal. Adapun berbagai kelemahan UKM menurut Marbun (1986) antara lain:

1. Tidak atau jarang mempunyai perencanaan tertulis. Tidak adanya perencanaan usaha baik jangka panjang, tahunan ataupun semester mengakibatkan perusahaan tidak dapat memusatkan segala tenaga dan daya untuk mencapai sasaran yang paling menguntungkan. Selain itu, tidak mempunyai sasaran dan urutan prioritas yang mengakibatkan tidak dapat diukur secara pasti gagal atau tidak nya perusahaan. Tidak adanya perencanaan mengakibatkan segala tindakan dan kebijakan hanya bersifat provisoris atau dasar perasaan atau pengalaman dan tanpa pedoman yang jelas.
2. Tidak berorientasi ke masa depan. Orientasi UKM ialah barang atau jasa yang laku kemarin dan hari ini. Umumnya karena kurang pengalaman, kurang bimbingan dan kurang pendidikan.
3. Tanpa pembukuan yang teratur dan tanpa neraca rugi laba. Akibat tanpa perencanaan tertulis dan kurang pendidikan serta karena tidak ada paksaan pemerintah (pajak), umumnya perusahaan tidak memiliki dan tidak mempraktekkan pembukuan yang teratur. Umumnya UKM juga tidak memiliki neraca rugi laba baik karena tidak mempunyai keahlian atau belum merasa memerlukan. Akibatnya dapat diduga bahwa mereka pada setiap akhir tahun tidak mengetahui jumlah laba atau rugi yang didapat.
4. Tidak mempunyai atau tidak mengadakan analisis pasar yang *up to date* atau tepat waktu. UKM hanya sekedar mengira-ngira dan bertumpu pada pengalaman hari

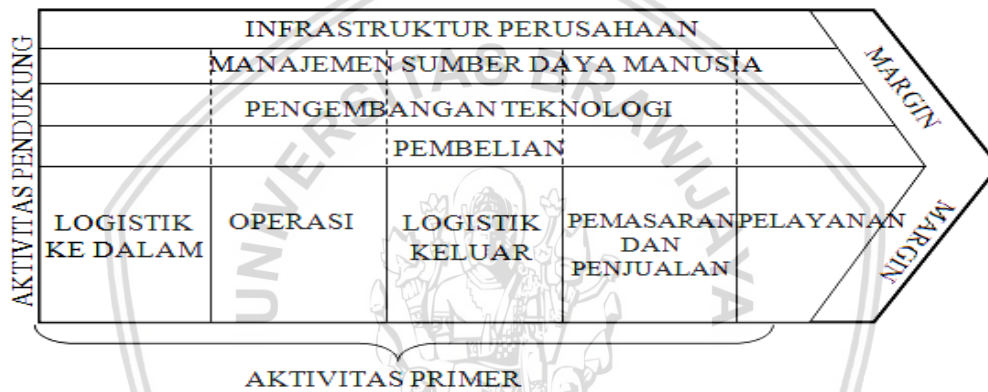
- kemarin. UKM tidak mengetahui potensi pasar, jumlah pesaing, selera pembeli, perkembangan teknologi, dan perkembangan produk lain.
5. Kurang spesialisasi atau deversifikasi karena orientasi pada hari kemarin dan hari ini menjadikan UKM mengerjakan atau mengusahakan apa yang laku dijual atau berhasil dibuat orang lain. Akibatnya, dapat diramalkan hampir semua UKM di daerah atau lokasi tertentu menjual barang atau membuat produk yang sama baik ukuran, warna atau rasa.

2.4. Rantai Nilai

Interaksi antar aktivitas di perusahaan dapat dianalisis dengan rantai nilai. Menurut Porter (1994), rantai nilai menguraikan perusahaan menjadi aktivitas-aktivitas yang relevan secara strategis untuk memahami perilaku biaya dan sumber diferensiasi yang sudah ada dan potensial. Analisis rantai nilai berkenaan dengan proses ketika perusahaan menentukan biaya yang berkaitan dengan aktivitas dari membeli bahan mentah ke proses pengolahan produk sampai ke pemasaran produk (Nilasari, 2014). Analisis rantai nilai mencakup semua proses ketika perusahaan merumuskan dan menentukan biaya yang berkaitan dengan aktivitas produksi hingga pemasaran produk. Aktivitas tersebut dari mulai pembelian bahan mentah kemudian ke proses pengolahan produk hingga ke pemasaran produk. Analisis rantai nilai bertujuan untuk mengidentifikasi keuntungan atau kerugian biaya yang rendah dari mulai aktivitas pembelian bahan mentah hingga ke pemasaran produk.

Setiap perusahaan merupakan kumpulan aktivitas yang dilakukan untuk mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan dan mendukung produknya (Porter, 1994). Semua aktivitas tersebut dapat digambarkan dengan menggunakan rantai nilai yang tersaji pada Gambar 2 memperlihatkan kerangka rantai nilai dasar / umum (Pearce & Robinson) dalam Friska (2010). Kerangka ini membagi aktivitas dalam perusahaan menjadi dua kategori umum yaitu aktivitas utama dan aktivitas pendukung. Aktivitas utama adalah aktivitas yang terlibat dalam penciptaan fisik produk, pemasaran dan transfer ke pembeli, serta layanan purna jual. Aktivitas pendukung adalah aktivitas yang membantu perusahaan secara keseluruhan dengan

menyediakan infrastruktur atau input yang memungkinkan aktivitas-aktivitas utama dilakukan secara berkelanjutan. Rantai nilai ini mencakup margin laba karena *markup* di atas biaya perusahaan untuk menyediakan aktivitas bernilai tambah, umumnya merupakan bagian dari harga yang dibayar oleh pembeli menciptakan nilai yang melampaui biaya untuk menghasilkan imbalan atas upaya tersebut. Analisis rantai nilai membutuhkan penilaian pribadi untuk setiap perusahaan dan industri yang berbeda karena apa yang dipandang sebagai aktivitas pendukung oleh suatu perusahaan mungkin merupakan aktivitas primer bagi perusahaan lain atau industri lain.



Gambar 2 Rantai Nilai Generik

(Sumber: Porter, 1994)

Rantai nilai tersebut memperlihatkan nilai total dan terdiri dari aktivitas nilai dan margin. Aktivitas nilai adalah aktivitas yang terpisah secara fisik dan teknologis yang dilakukan oleh perusahaan. Margin adalah perbedaan antara nilai total dan biaya kolektif pelaksanaan aktivitas nilai (Porter, 1994). Aktivitas nilai dapat dibagi menjadi dua jenis yaitu aktivitas primer dan aktivitas pendukung. Menurut Porter (1994), aktivitas primer adalah aktivitas yang terlibat dalam penciptaan fisik produk dan penjualan serta transfer ke pembeli dan juga bantuan purna jual, sedangkan aktivitas pendukung mendukung aktivitas primer dan mendukung satu sama lain dengan memberikan masukan yang dibeli, teknologi, sumber daya manusia, dan berbagai fungsi di seluruh perusahaan. Garis putus-putus mencerminkan fakta bahwa pembelian, pengembangan teknologi, dan manajemen sumber daya manusia dapat dihubungkan dengan aktivitas primer yang spesifik dan juga mendukung keseluruhan

rantai nilai. Infrastruktur perusahaan tidak dihubungkan dengan aktivitas primer tetapi mendukung keseluruhan rantai. Oleh karena itu, aktivitas primer merupakan balok pembangunan tersendiri dari keunggulan bersaing.

1. Aktivitas Primer

Aktivitas primer mempunyai lima kategori yang diperlukan untuk bersaing di dalam industri. Tiap kategori tersebut dapat dibagi menjadi beberapa aktivitas yang berbeda bergantung pada industri tertentu dan strategi tertentu perusahaan menurut Porter (1994):

- a. Logistik ke dalam. Aktivitas yang dihubungkan dengan penyimpanan dan penyebaran masukan ke produk, seperti penanganan bahan, pergudangan, pengendalian persediaan, penjadwalan kendaraan dan pengembalian barang kepada pemasok.
- b. Operasi. Aktivitas yang berhubungan dengan perubahan masukan menjadi bentuk akhir, seperti permesinan, pengemasan, perakitan, pemeliharaan peralatan, pengujian, pencetakan dan pengoperasian fasilitas tas.
- c. Logistik ke luar. Aktivitas yang berhubungan dengan pengumpulan, penyimpanan, dan pendistribusian fisik produk kepada pembeli, seperti penggudangan barang jadi, penanganan bahan, operasi kendaraan pengirim, pemrosesan pesanan dan penjadwalan.
- d. Pemasaran dan penjualan. Aktivitas yang berhubungan dengan pemberian sarana yang dapat digunakan oleh pembeli untuk membeli produk dan mempengaruhi mereka untuk membeli, seperti iklan, promosi, tenaga penjual, penetapan kuota, seleksi penyalur, hubungan penyalur dan penetapan harga.
- e. Pelayanan. Aktivitas yang berhubungan dengan penyediaan pelayanan untuk meningkatkan atau mempertahankan nilai produk, seperti pemasangan, reparasi, pelatihan, pasokan suku cadang dan penyesuaian produk.

2. Aktivitas Pendukung

Berkenaan dengan aktivitas primer, tiap kategori aktivitas pendukung dapat dibagi menjadi beberapa aktivitas nilai berbeda yang khas untuk industri tertentu. Menurut Porter (1994) aktivitas pendukung terdiri dari:

- a. Pembelian. Pembelian merujuk kepada fungsi pembelian yang digunakan dalam rantai nilai perusahaan. Aktivitas pembelian tertentu biasanya dapat dihubungkan dengan aktivitas nilai tertentu atau aktivitas yang didukungnya, walaupun sering kali bagian pembelian melayani banyak aktivitas nilai dan kebijakan pembelian berlaku di seluruh perusahaan.
- b. Pengembangan teknologi. setiap aktivitas nilai mengandung teknologi seperti pengetahuan, prosedur, atau teknologi yang terkandung di dalam peralatan proses. Pengembangan teknologi terdiri dari jajaran aktivitas yang dapat dikelompokkan secara luas ke dalam upaya-upaya untuk memperbaiki produk dan prosesnya. Pengembangan teknologi cenderung dihubungkan dengan bagian perekayasaan atau kelompok pengembangan.
- c. Manajemen sumber daya manusia, yang terdiri dari aktivitas dalam perekrutan, pengangkatan, pelatihan, pengembangan dan kompensasi untuk semua jenis personel. Manajemen sumber daya manusia mampu mempengaruhi keunggulan bersaing melalui perannya dalam menentukan keterampilan dan motivasi karyawan serta biaya pengangkatan dan pelatihan.
- d. Infrastruktur perusahaan, terdiri dari beberapa aktivitas termasuk manajemen umum, perencanaan, keuangan, akuntansi, hukum, urusan pemerintah dan manajemen mutu. Infrastruktur berbeda dengan aktivitas pendukung lainnya, biasanya mendukung keseluruhan rangkaian dan aktivitas individual.

2.5. Konsep Manajemen Strategi

2.5.1. Pengertian Manajemen Strategi

Sofyan (2015) mengartikan manajemen strategi adalah suatu proses pengambilan keputusan untuk memanfaatkan sumberdaya perusahaan secara efektif dan efisien dalam kondisi lingkungan perusahaan yang selalu berubah-ubah. Manajemen mempunyai pengertian bahwa untuk mencapai tujuan, agar dapat menggunakan sumberdaya itu secara efektif, diperlukan mempelajari fungsi manajemen dengan mengutamakan tiga fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian. Ketiga fungsi inilah yang menjadi fungsi pokok dalam manajemen.

Kata strategi mempunyai kesamaan arti dengan kata perencanaan, kecermatan, dan unsur tujuan. Menurut Nilasari (2014), terdapat tiga tahapan manajemen strategik yaitu proses formulasi atau perumusan strategi, proses pelaksanaan strategi, dan proses evaluasi strategi.

1. Perumusan Strategi. Perumusan strategi dilakukan dengan memperhatikan faktor baik dari dalam maupun luar perusahaan. Secara rinci tahapan perumusan manajemen strategi yaitu:
 - a. Pengembangan misi bisnis, Misi bisnis berkaitan dengan gambaran perusahaan yang bergerak dalam sebuah bidang dengan tujuan tertentu.
 - b. Mengidentifikasi peluang dan ancaman lingkungan eksternal perusahaan.
 - c. Mengidentifikasi kekuatan juga kelemahan lingkungan internal perusahaan.
 - d. Menetapkan tujuan jangka panjang.
 - e. Menentukan alternatif strategi
 - f. Pemilihan strategi untuk dilaksanakan.
2. Pelaksanaan Strategi. Tahapan pelaksanaan strategi dalam sebuah perusahaan bisnis dapat dirinci sebagai berikut:
 - a. Mengembangkan strategi dengan dukungan budaya perusahaan.
 - b. Membuat sruktur organisasi yang efektif.
 - c. Mengarahkan bidang pemasaran.
 - d. Mempersiapkan anggran
 - e. Mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi
 - f. Menghubungkan sumber daya manusia dengan kinerja organisasi
3. Proses Evaluasi Strategi. Evaluasi strategi merupakan tahap yang paling akhir dalam sebuah manajemen strategik. Secara rinci evaluasi strategik terdiri dari beberapa tahapan:
 - a. Meninjau kembali faktor internal dan eksternal perusahaan pada saat sekarang.
 - b. Mengukur kinerja yaitu mengambil tindakan koreksi yang diperlukan.

2.5.2. Proses Manajemen Strategi

Tidak hanya perusahaan besar saja yang mempunyai manajemen strategis. Perusahaan kecil sebaiknya juga dikelola dengan menggunakan manajemen strategis. Manajemen strategis merupakan sekumpulan keputusan dan tindakan yang dirancang untuk mencapai sasaran perusahaan. Dengan demikian manajemen strategis melibatkan pengambilan keputusan berjangka panjang dan rumit serta berorientasi ke masa depan, manajemen strategi juga membutuhkan sumberdaya yang besar dan partisipasi manajemen puncak. Manajemen strategis merupakan proses tiga tingkatan yang melibatkan para perencana di tingkat perusahaan, bisnis dan fungsional serta para pendukung lainnya. Proses manajemen strategis terdiri dari enam langkah, yaitu:

1. Tujuan strategi perusahaan.
2. analisis lingkungan usaha.
3. mempertimbangkan alternatif strategi perusahaan.
4. proses pemilihan strategi perusahaan.
5. Menyiapkan segala sesuatu yang berhubungan dengan pelaksanaan strategi perusahaan yang sudah dipilih pada nomor 4.
6. Menyiapkan segala sesuatu yang berhubungan dengan proses evaluasi strategi perusahaan.

Keenam langkah tersebut harus dilakukan dengan secara berurutan dan dilakukan dengan cermat dan jika pada setiap bagian sudah selesai baru melangkah ke tahap selanjutnya. Jika dirasa perlunya perbaikan proses dapat dihentikan dan kembali pada proses semula. Semua langkah ini menjaga agar unit usaha tidak terhambat oleh lingkungan dan untuk berjaga-jaga terhadap peluang dan berbagai masalah baru.

2.6. Analisis Kelayakan Usaha

Kelayakan usaha adalah penilaian keberhasilan usaha dalam suatu analisis terpadu yang meliputi faktor-faktor yang berkenaan dengan aspek teknis, pasar dan pemasaran, keuangan, manajemen, hukum, serta manfaat proyek bagi konsumen nasional (Jumingan, 2011).

Menurut Husnan dan Suwarsono (1999), pengertian kelayakan adalah suatu kajian penelitian tentang dapat tidaknya suatu proyek dilaksanakan dengan berhasil (dalam arti sempit yaitu dititikberatkan pada manfaat ekonomi, sedangkan dalam arti luas yaitu adanya manfaat ekonomi dan manfaat sosial bagi masyarakat). Terdapat beberapa perhitungan yang dapat digunakan untuk menilai kelayakan usaha, antara lain perhitungan R/C (*Return per Cost Rasio*) dan BEP (*Break Event Point*).

1. R/C (*Return Cost Rasio*)

R/C adalah singkatan dari *Return Cost Rasio* atau dikenal sebagai perbandingan antara penerimaan dan biaya (Soekartawi, 1995). Secara sistematis, hal ini dapat dituliskan sebagai berikut:

$$R/C \text{ rasio} = \frac{R}{C}$$

$$R = Pq \cdot Q$$

$$C = FC + VC$$

$$R/C \text{ rasio} = \{(Pq \cdot Q) / (FC + VC)\}$$

Keterangan: R = penerimaan

C = biaya

Pq = harga *output*

Q = jumlah *output*

FC = biaya tetap

VC = biaya variabel

Indikator:

Kriteria jika R/C rasio > 1 maka usaha menguntungkan dan layak

Kriteria jika R/C rasio = 1 maka usaha impas

Kriteria jika R/C rasio < 1 maka usaha tidak menguntungkan dan tidak layak

2. BEP (*Break Event Point*)

Break Event Point adalah suatu keadaan dimana perusahaan tidak memperoleh laba dan tidak mengalami rugi. Analisis *Break Event Point* digunakan pada beras ketan untuk mengetahui volume penjualan minimum agar perusahaan tidak menderita kerugi, tetapi juga belum memperoleh laba. Analisis *Break Event Point* menyajikan

informasi kepada manajemen, sehingga memudahkannya di dalam menganalisa faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian laba perusahaan di masa yang akan datang (Mulyadi, 1981). Menentukan *Break Event Point* dapat dilakukan dengan teknik persamaan dan teknik grafis. Terdapat dua cara untuk menentukan *Break Event Point* yaitu menghitung BEP penjualan dalam unit dan BEP penerimaan dalam rupiah.

a. Teknik Persamaan

i. *Break Even Point* (BEP) penjualan dalam Unit

Break even point volume produksi menggambarkan produksi minimal yang harus dihasilkan dalam usaha agar tidak mengalami kerugian. Rumus perhitungan BEP unit seperti berikut:

$$\text{BEP} = \frac{\text{TFC}}{p - \text{VC}}$$

Keterangan: BEP = *Break Event Point*/titik impas (unit)

TFC = *Fix Cost*/Biaya tetap produksi (Rp)

VC = *Variable Cost*/Biaya variabel produksi per unit (Rp)

p = Harga (Rp)

ii. *Break Even Point* (BEP) penerimaan rupiah

Break Even Point rupiah menggambarkan total penerimaan penjualan dengan kuantitas produk pada saat BEP.

$$\text{BEP} = \frac{\text{TFC}}{1 - \frac{\text{TVC}}{\text{TR}}}$$

Keterangan: BEP = *Break Event Point*/titik impas (Rp)

TFC = *Fix Cost*/Biaya tetap produksi (Rp)

TR = *Total Revenue*/Penerimaan penjualan (Rp)

TVC = *Variable Cost*/Biaya variabel produksi per unit (Rp)

(Mulyadi, 1981)

2.6.1. Analisis Biaya

Biaya dalam arti sempit adalah pengorbanan sumber ekonomi yang secara langsung untuk memperoleh penghasilan dalam suatu periode yang sama dengan terjadinya biaya tersebut. Menurut Sudarsono (1991), mengatakan biaya adalah semua beban yang harus ditanggung untuk menyediakan barang agar siap dipakai konsumen.

Biaya adalah pengorbanan sumber ekonomis (memiliki sifat adanya kelangkaan), yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu. Pengorbanan sumber ekonomis dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu pengorbanan yang telah terjadi dan pengorbanan yang mempunyai kemungkinan akan terjadi. Biaya yang telah dikeluarkan (terjadi) di masa yang lalu disebut dengan biaya historis, yaitu nilai sumber ekonomis yang telah dikorbankan untuk mencapai tujuan tertentu. Sementara nilai sumber ekonomis yang akan dikorbankan untuk mencapai tujuan tertentu disebut biaya masa yang akan datang (Mulyadi, 1979).

1. Biaya tetap

Biaya tetap adalah biaya yang jumlahnya tidak tergantung atas besar kecilnya kuantitas produksi yang dilaksanakan (Sudarsono, 1986). Biaya tetap misalnya gaji tenaga kerja, administratif, penyusutan mesin, gedung dan alat lain. Menurut Slot (1972), biaya tetap tidak tergantung pada kesibukan perusahaan. Biaya tetap menurut Soekartawi (1995) dapat dihitung dengan matematis:

$$TFC = \sum_{i=1}^n XiPxi$$

Keterangan: TFC = total biaya tetap proses produksi

X_i = jumlah fisik dari *input* yang membentuk biaya tetap

P_{xi} = harga *input* perlatan dalam produksi

n = banyak nya *input* dalam produksi

nilai penyusutan:

$$D = \frac{Pb - Ps}{t}$$

Keterangan: D = biaya penyusutan peralatan proses produksi

- Pb = nilai awal peralatan proses produksi
- Ps = nilai akhir dari peralatan proses produksi
- t = perkiraan umur peralatan

Menurut Slot (1972), mengatakan contoh biaya tetap adalah alat-alat produksi. Alat produksi termasuk biaya tetap karena jumlah yang ada di perusahaan tidak berubah dalam jangka pendek. Grafik biaya tetap dapat dilihat pada gambar 3.



Gambat 3 Grafik Biaya Tetap
(Sumber: Slot, 1972)

2. Biaya Variabel

Biaya Variabel adalah biaya yang jumlahnya berubah-ubah sesuai dengan kuantitas produk yang dihasilkan (Sudarsono, 1986). Menurut Suherman (1999), mengatakan biaya yang dikeluarkan untuk proses produksi ialah semua biaya yang harus dikeluarkan oleh produsen untuk menghasilkan *output*, yang merupakan nilai semua faktor produksi yang digunakan untuk menghasilkan *output*. Contoh biaya variabel yaitu biaya bahan mentah, biaya tenaga kerja langsung dan biaya perawatan. Biaya variabel merupakan biaya yang proporsi penggunaannya sesuai dengan banyaknya *output* yang dihasilkan. Biaya variabel selalu berubah sesuai dengan perubahan *output* yang dihasilkan, misalnya pembelian bahan baku dan upah tenaga kerja.

$$TVC = \sum_{i=1}^n VC$$

Keterangan: TVC = Total biaya variabel (Rp/proses produksi)

VC = Biaya variabel dari setiap unit (Rp/proses produksi)

n = Banyaknya input variabel produksi

Di mana,

$$VC = P_{xi} \cdot X_i$$

Keterangan: P_{xi} = Harga input variabel ke-i (Rp)

X_i = Jumlah input ke-i

Sementara untuk upah tenaga kerja dihitung dari perkalian antara upah rata-rata dengan jumlah hari orang kerja (HOK), di mana 1 HOK sama dengan 8 jam. HOK dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$HOK = \frac{\text{waktu per proses produksi (jam)}}{8 \text{ jam}} \times \text{jumlah tenaga kerja}$$

2.6.2. Analisis Penerimaan

Menurut Soekartawi (1995), mengatakan penerimaan atau pendapatan kotor didefinisikan sebagai nilai produk total usahatani dalam jangka waktu tertentu, sedangkan pendapatan bersih merupakan selisih antara penerimaan dengan semua total biaya selama proses produksi. Sedangkan menurut Supriyono (1999), penerimaan adalah total hasil semua penjualan yang didapat dengan mengalikan harga jual produk dengan total produksi.

$$TR = P \times Q$$

Keterangan :

TR = Total Penerimaan Usaha (Rp)

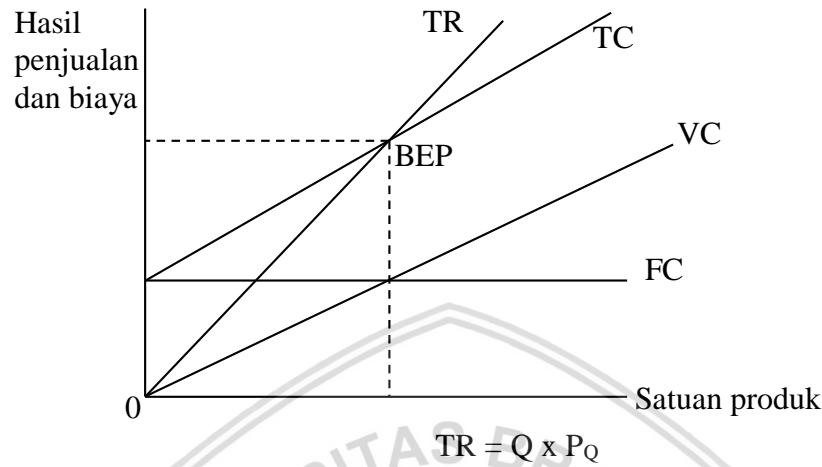
P = Harga Jual Per Unit (Rp)

Q = Total Produksi (Unit)

2.6.3. Konsep Penerimaan dan Keuntungan

Penghasilan (*revenue*) didefinisikan sebagai harga dari suatu produk yang dijual atau jasa yang disewakan. Jika penghasilan lebih besar daripada beban, maka perusahaan memperoleh keuntungan atau laba, sementara jika penghasilan

perusahaan lebih kecil daripada beban, maka perusahaan menderita kerugian (Kusnadi, Rahardjo, dan Zaedan 1997).



Gambar 4. Kurva Biaya Variabel, Biaya Tetap, Biaya Total dan Penerimaan

(Sumber: Husnan dan Muhammad, 2000)

Keterangan: TR = *Total revenue* (Rp)

Q = Jumlah *output*

P_Q = Harga *output* (Rp)

Soekartawi (1995), mengemukakan bahwa penerimaan ialah nilai produk total usahatani dalam jangka waktu tertentu, sementara pendapatan adalah selisih antara penerimaan dengan semua total biaya selama proses produksi. Sementara itu menurut Boediono (2000), penerimaan (*revenue*) ialah penerimaan produsen dari hasil penjualan *output*nya. *Total revenue* (TR) yaitu semua *output* dikali dengan harga jual *output*.

Setiap badan usaha yang menghasilkan barang atau jasa, selain bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan masyarakat tentu mengharapkan untuk mendapatkan keuntungan. Keuntungan (K) dapat diartikan sebagai selisih antara penerimaan total (P_rT) dan biaya-biaya (B), baik itu berupa biaya tetap maupun biaya tidak tetap (biaya variabel) (Soekartawi, 1987). Menurut Subramanyam dan Wild (2010), keuntungan atau laba disebut juga *earnings* atau *profit* yaitu merupakan

ringkasan hasil bersih dari aktivitas operasi usaha yang dinyatakan dalam istilah keuangan dalam periode tertentu. Subramanyam dan Wild membagi laba atau keuntungan menjadi tiga kategori, yaitu laba ekonomi, laba permanen, dan laba operasi. Laba ekonomi (*economic income*) ditentukan dengan cara arus kas ditambah dengan nilai sekarang dari prediksi arus kas masa depan, khususnya direpresentasikan dengan perubahan nilai pasar asset usaha bersih. Laba permanen (*permanent income*) merupakan rata-rata laba stabil yang ditaksir dapat diperoleh perusahaan sepanjang umurnya dengan kondisi usaha masa sekarang, laba permanen disebut juga dengan laba berkelanjutan (*sustainable*) atau laba yang berulang (*recurring*). Laba operasi (*operating income*) merupakan laba yang timbul dari adanya kegiatan operasi perusahaan. Menurut Jumingan (2006), laba dibedakan menjadi laba bruto dan laba bersih. Laba bruto merupakan selisih antara penjualan bersih (unit penjualan dikali harga jual) dengan harga pokok penjualan (unit penjualan dikali *unit cost*). Sementara laba bersih merupakan sisa dari laba bruto yang telah digunakan untuk menutup biaya usaha dan biaya lain-lain.

2.6.4. Konsep Keuntungan

Tjiptono (2001) mengemukakan bahwa keuntungan merupakan selisih antara penerimaan usaha dengan total biaya yang dikeluarkan. Keuntungan dirumuskan sebagai berikut :

$$\pi = TR - TC$$

Keterangan :

π = Keuntungan (Rp)

TR = *Total Revenue* (Penerimaan Total (Rp))

TC = *Total Cost* (Biaya Total)

Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap keuntungan yaitu penggunaan biaya variabel dan biaya tetap. Selain itu pengalaman usaha juga akan berpengaruh terhadap manajemen pengelolaan agroindustri sehingga diasumsikan sekian lama

usaha akan semakin banyak pengalamannya baik masalah teknis, administratif maupun pemasarannya. Semakin banyak modal yang ditanam akan memberikan peluang untuk dapat memperbesar skala usaha sehingga kegiatan produksi dapat dilakukan sepanjang beras ketan.

2.7. Analisis Nilai Tambah

Nilai tambah merupakan selisih antara bahan baku dan harga barang jadi setelah proses pengolahan. Nilai tambah yang besar dapat menjadi parameter untuk pengembangan usaha suatu agroindustri. Apabila produk mempunyai nilai tambah tinggi artinya produk tersebut layak untuk dikembangkan dan memberikan keuntungan bagi pengusaha serta memberikan lapangan kerja baru. Salah satu cara untuk meningkatkan nilai tambah yaitu dengan cara melakukan diversifikasi. Selain itu, bisa dilakukan dengan kegiatan pengolahan yang sifatnya bisa lebih efisien dan memberikan nilai ekonomis tinggi. Salah satu manfaat melakukan perhitungan terhadap nilai tambah ialah dapat mengukur besarnya jasa terhadap para pemilik faktor produksi. Menurut Gittinger (1986), nilai tambah dari setiap industri adalah harga pasar dari barang dan jasa yang diproduksi dikurangi dengan harga dari barang atau material dan jasa yang dibeli dari pihak lain, yakni selisih antara *output* bruto dengan nilai konsumsi. Menurut Tarigan (2014), nilai tambah bruto terdiri dari upah dan gaji, laba, sewa tanah, bunga uang, penyusutan dan pajak tidak langsung netto.

1. Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada para pekerja sesuai dengan prestasi, sedangkan gaji adalah balas jasa yang nilainya tetap untuk kurun waktu tertentu.
2. Laba atau keuntungan adalah total nilai penjualan dikurangi dengan biaya-biaya yang dikeluarkan, laba merupakan pendapatan bagi pengusaha.
3. Sewa tanah diperhitungkan karena memberikan pendapatan bagi pemilik tanah, sewa tanah yang dihitung adalah yang dibayarkan.
4. Bunga uang adalah pendapatan bagi pemilik modal karena meminjamkan uangnya untuk ikut serta dalam prosdes produksi.

5. Penyusutan berarti menurunkan nilai dari alat yang dipakai dalam proses produksi, terutama alat yang dimiliki sendiri.
6. Pajak tidak langsung neto adalah pajak tidak langsung dikurangi subsidi, nilai tambah bruto dikurangi pajak tidak langsung akan menghasilkan nilai tambah neto atas dasar biaya faktor.

2.8. Analisis Lingkungan Perusahaan

2.8.1. Analisis Lingkungan Internal

Menurut Sofyan (2015) menyatakan faktor lingkungan internal adalah data yang diperlukan dari lingkungan internal perusahaan. Data lingkungan internal terdiri atas struktur organisasi, sumber daya manusia dan produk. Menurut Barney dan Hesterly (2008) dalam Solihin (2012), berbagai faktor yang terdapat dalam lingkungan internal perusahaan (*internal business environment*) terdiri dari sumber daya (*resources*) dan kemampuan (*capabilities*). Sumber daya (*resources*) merupakan sekumpulan aset, baik yang berwujud (misalnya fasilitas pabrik, produk, dan persediaan bahan baku perusahaan) maupun aset yang tidak berwujud (misalnya citra merek dan reputasi perusahaan). Pada struktur organisasi perusahaan dapat menggambarkan kelebihan ataupun kelemahan serta potensi yang dimiliki. Struktur organisasi ini merupakan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan. Sumber daya perusahaan tidak hanya berupa aset, seperti orang, uang, serta fasilitas, tetapi juga konsep serta prosedur teknik yang biasa dipergunakan di perusahaan. Kualitas sikap dan perilaku sumber daya manusia sangat dipengaruhi perkembangan sosial, politik, kebudayaan dan lain- lain. Oleh karena itu, kebijakan sumber daya manusia terpengaruh oleh faktor- faktor eksternal, antara lain berupa perkembangan pendidikan, jumlah penawaran tenaga kerja, perkembangan sosial, perburuhan, adat, agama, budaya, sistem nilai masyarakat lainnya. Sedangkan faktor-faktor internal sumber daya manusia akan dipengaruhi manajemen itu sendiri, yang terdiri atas tiga fungsi utama yaitu fungsi manajerial yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya manusia, fungsi operasional yang terdiri atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan

pemutusan hubungan kerja, dan kedudukan sumber daya manusia dalam rangka pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu. Data produksi yang dianalisis adalah kualitas produk dan harga produk.

Hasil dari audit internal dan deteksi yang telah dilakukan oleh penentu strategi sebelumnya dijadikan dasar utama untuk membuat analisis evaluasi faktor internal (MEFI), langkah yang harus dilakukan sebelum menganalisis faktor lingkungan internal adalah:

1. Membuat daftar faktor lingkungan internal yang kritis diperoleh dari hasil audit dan deteksi lingkungan sebanyak 10 item atau paling banyak 20 item. Masing-masing dibagi dua kategori yaitu 5 item atau 10 item untuk mengukur kekuatan dari lingkungan internal dan sisanya atau 10 item untuk mengidentifikasi kelemahan dari faktor internal.
2. Menetapkan taksiran nilai pembobotan dari masing item yang akan diukur nilainya berkisar antara 0,0 (tidak penting) sampai 1 (semua penting).
3. Menetapkan taksiran mengenai peringkat dari setiap item yang akan diukur peringkat itu berkisar antara 1 sampai 4. Dengan kriteria 1 sangat lemah, 2 lemah, 3 cukup kuat, 4 sangat kuat.
4. Menghitung nilai skor dari masing-masing item yang diukur caranya mengalikan bobot dengan peringkat pada masing-masing item yang diukur tersebut.
5. Menghitung nilai total skor pembobotan, caranya menjumlah nilai skor dari masing-masing item yang diukur tersebut.
6. Menetapkan kriteria perbandingan caranya mendapatkan nilai rata-rata industri atau ditentukan sendiri berdasar nilai historis dan dapat juga di dasarkan pada target yang diinginkan.

2.8.2. Analisis Lingkungan Eksternal

Menurut Sofyan (2015), faktor lingkungan eksternal adalah data yang diperoleh dari luar perusahaan yang berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan dalam percaturan perekonomian nasional maupun internasional, yaitu lingkungan umum (faktor sosial, teknologi), lingkungan perekonomian nasional,

kebijakan perekonomian politik, lingkungan operasional (kondisi pesaing, kekuatan pembeli, ancaman kekuatan pendatang baru, kekuatan pemasok). Faktor sosial, kondisi sosial masyarakat memang berubah-ubah, hendaknya perubahan sosial yang terjadi, dapat diatasi oleh perusahaan. Kondisi sosial ini banyak aspeknya, misalnya sikap, gaya hidup, adat istiadat, dan kebiasaan dari orang-orang di lingkungan eksternal perusahaan. Sebagian yang dikembangkan misalnya dari kondisi kultural, ekologis, demografis, religius, pendidikan dan etnis. Seandainya faktor sosial berubah, maka permintaan untuk berbagai produk dan aktifitas juga turut mengalami perubahan. Faktor teknologi, dewasa ini perkembangan teknologi mengalami kemajuan yang pesat, baik di bidang bisnis maupun bidang yang mendukung kegiatan bisnis. Sebenarnya, teknologi itu tidak hanya mencakup penemuan-penemuan yang baru saja, tetapi juga meliputi cara-cara pelaksanaan atau metode-metode baru dalam mengerjakan suatu pekerjaan. Artinya bahwa ia memberikan suatu gambaran yang luas, meliputi : mendesain, menghasilkan dan mendistribusikan setiap kegiatan usaha yang diinginkan. Untuk jalan terus menerus harus selalu mengikuti perkembangan-perkembangan teknologi yang dapat diterapkan pada produk atau jasa yang dihasilkan atau pada operasinya.

Lingkungan perekonomian nasional, keadaan ekonomi suatu negara akan mempengaruhi kinerja perusahaan dan industri. Faktor-faktor mengacu pada sifat, cara dan arah dari perekonomian dimana suatu negara akan atau sedang berkompetisi. Indikator dari kesehatan perekonomian suatu negara antara lain adalah tingkat inflasi, tingkat suku bunga, defisit atau surplus perdagangan, tingkat tabungan pribadi, dan bisnis serta produk domestik bruto. Dalam era globalisasi ini para analisis harus menilai, memonitor dan meramalkan perekonomian negara-negara lain, dimana perekonomian negara lain juga mempengaruhi laju nilai tukar dan suku bunga pada mata uang negara sendiri.

Kebijakan perekonomian politik, yang ditetapkan oleh pemerintah dapat membatasi atau bahkan menutup masuknya industri dengan melakukan pengendalian dan pengawasan, seperti perjanjian lisensi dan batasan-batasan pada akses ke bahan baku. Pemerintah juga dapat memainkan peranan tidak langsung seperti standar

polusi udara dan peraturan keamanan. Arah, kebijakan dan stabilitas politik pemerintah menjadi faktor penting bagi para pengusaha untuk berusaha. Situasi politik yang tidak kondusif berdampak negatif bagi dunia usaha, begitu pula sebaliknya. Beberapa hal utama yang perlu diperhatikan dari faktor politik agar dapat berkembang dengan baik adalah undang-undang tentang lingkungan dan perburuhan, peraturan tentang perdagangan luar negeri, stabilitas pemerintah, peraturan tentang keamanan dan kesehatan kerja, sistem perpajakan.

Langkah-langkah yang diperlukan untuk dapat melakukan analisis matriks evaluasi faktor lingkungan eksternal adalah:

1. Menetapkan faktor penentu keberhasilan eksternal.
2. Menetapkan kriteria ukuran dari setiap item faktor penentu keberhasilan eksternal.
3. Membuat matriks evaluasi faktor eksternal.

Faktor-faktor penentu keberhasilan ini didapat dari hasil audit dan deteksi yang dilakukan dalam langkah menghimpun seluruh faktor eksternal, kemudian dari faktor-faktor eksternal diurut berdasarkan besarnya pengaruhnya terhadap strategi perusahaan. Misalnya faktor penentu keberhasilan yang dihimpun adalah:

1. Kekuatan ekonomi
2. Kekuatan sosial, budaya.
3. Kekuatan politik, pemerintahan, dan hukum.
4. Kekuatan teknologi.
5. Kekuatan saingan.

Guna mendapat pemahaman lebih mendalam mengenai pengaruh dari faktor penentu keberhasilan eksternal ini disajikan juga bagaimana interaksi dari serial faktor terhadap kegiatan operasional perusahaan dan peluang serta ancamannya terhadap organisasi perusahaan.

III. KERANGKA TEORITIS

3.1. Kerangka Pemikiran

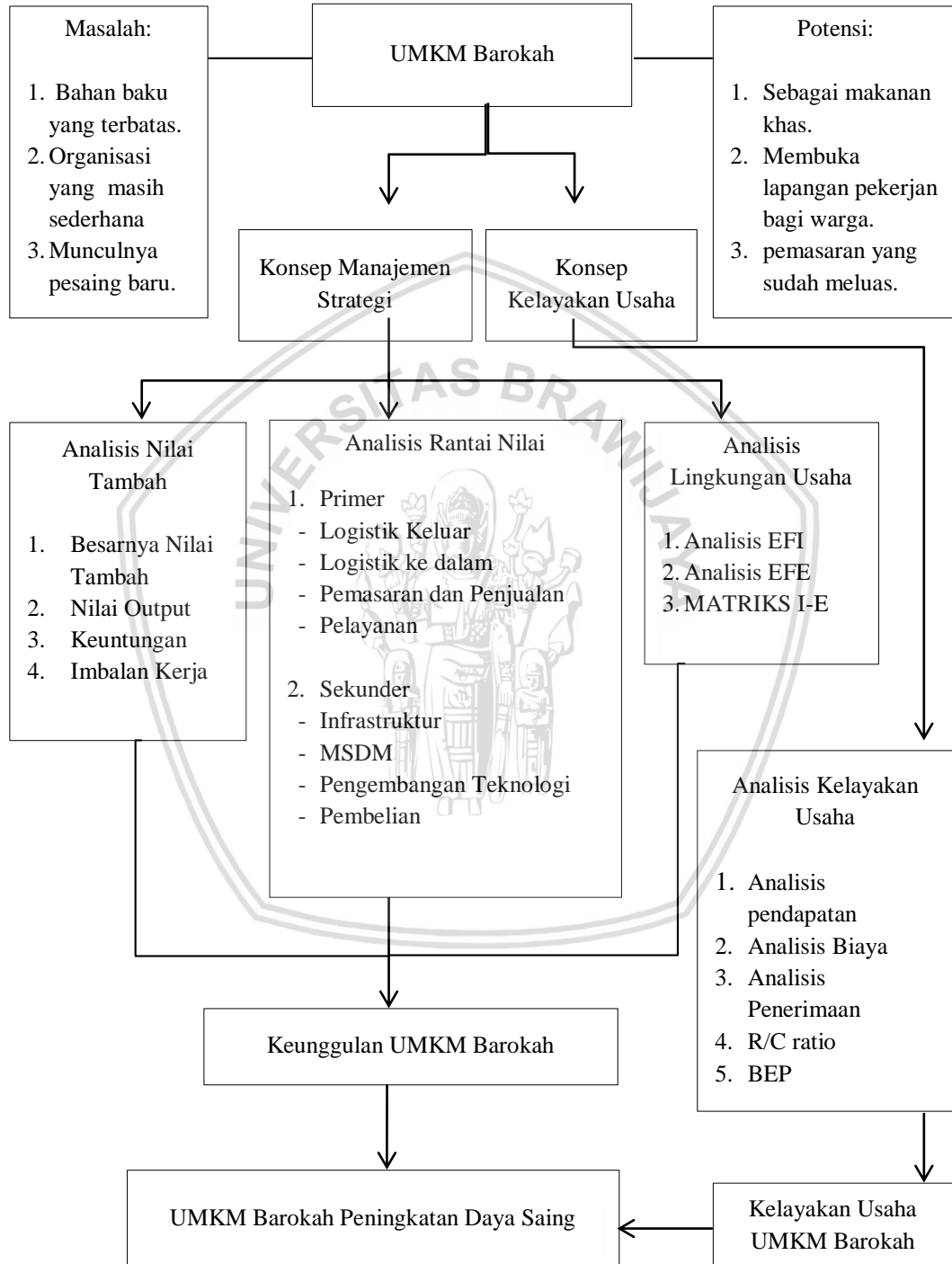
Persaingan bisnis di era globalisasi semakin ketat, sehingga sektor UMKM harus menghadapi tantangan yang semakin berat dengan menciptakan nilai lebih untuk konsumen. Menurut Porter (1994), keunggulan bersaing berasal dari banyak aktivitas berlainan yang dilakukan oleh perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan, dan mendukung produknya. Namun saat ini, banyak perusahaan yang masih tidak menerapkan keunggulan bersaing sehingga pertumbuhannya lamban. Salah satu UMKM yang belum menerapkan keunggulan bersaing secara maksimal adalah UMKM Barokah.

UMKM Barokah adalah salah satu dari industri pengolahan beras ketan menjadi jenang yang berada pada kabupaten Tulungagung. Adanya UMKM yang memanfaatkan beras ketan menjadi jenang menjadikan pesaing antar produsen yang semakin meningkat. Terbatasnya jumlah bahan baku dan terbatasnya pengiriman buah kelapa menghambat jumlah produksi UMKM Barokah. Hal ini yang menghambat pemasaran diluar lingkup Tulungagung, meskipun sudah ada yang penjualan diluar wilayah Tulungagung sendiri.

Menyikapi permasalahan yang terjadi dan potensi UMKM Barokah, maka diperlukan analisis kelayakan usaha dari UMKM. Analisis usaha meliputi biaya, penerimaan, keuntungan, dan efisiensi dari usaha pengolahan beras ketan menjadi jenang. Dari seluruh analisis yang dilakukan maka akan dapat diketahui apakah industri pengolahan beras ketan menjadi jenang ketan tersebut efisien dan memberikan keuntungan bagi produsen. Analisis rantai nilai dilakukan pada komoditas beras guna mengetahui bagaimana aktivitas yang ada dalam UMKM Barokah mulai dari bahan mentah sampai ke pemasaran produk jenang ketan. Analisis lingkungan usaha digunakan untuk mengetahui apakah UMKM Barokah mampu menunjang dan berpengaruh pada lingkungan sekitar maupun didalam lingkungan UMKM Barokah. Hasil dari analisis lingkungan akan menunjukkan apa saja yang menjadi kekuatan maupun menjadi kelemahan didalam UMKM Barokah. Analisis kelayakan usaha dari UMKM bertujuan untuk mengetahui posisi layak atau tidaknya UMKM Barokah, selain itu pemberian nilai tambah

pada produk jenang ketan dapat dianalisis dengan analisis nilai tambah. Hasil dari analisis kelayakan usaha dan nilai tambah akan menunjukkan nilai produk dan posisi perusahaan.

Secara umum kerangka pikiran dalam penelitian ini tersaji pada gambar 3.1



Gambar 5. Skema Kerangka Pemikiran Pendekatan Masalah Analisis Rantai Nilai Beras Ketan pada UMKM Barokah di Kabupaten Tulungagung.

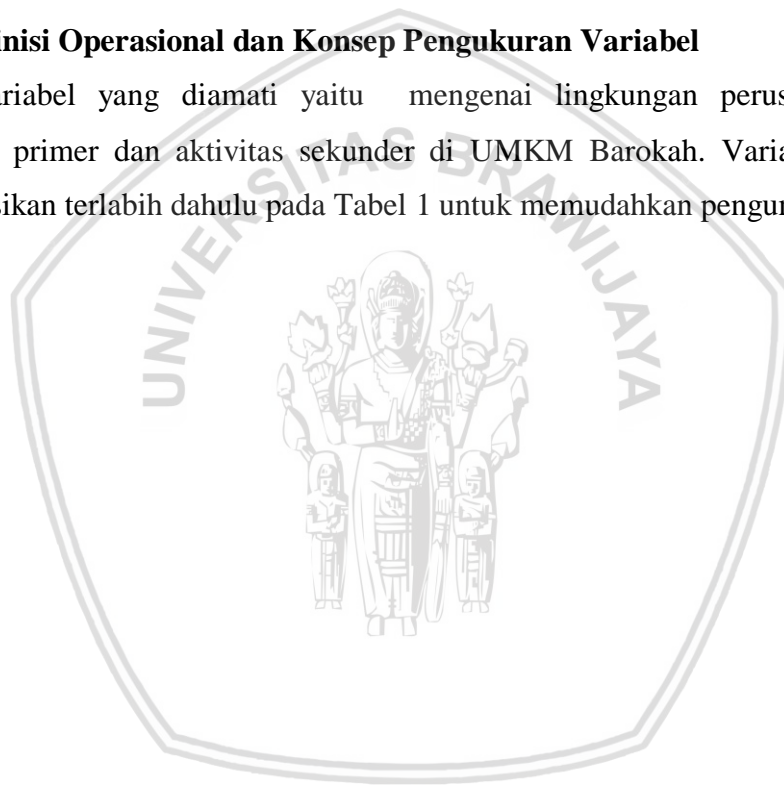
3.2. Batasan Masalah

Pembatasan masalah yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Penelitian ini hanya dilakukan di UMKM Barokah, perusahaan pengolahan beras ketan yang menjadi produk khas Tulungagung
2. Produk yang diteliti yaitu jenang beras ketan di UMKM Barokah.
3. Tingkat harga yang digunakan adalah harga saat penelitian dan harga konstan.
4. Analisis rantai nilai terdiri dari aktivitas primer dan aktivitas pendukung di UMKM BAROKAH.

3.3. Definisi Operasional dan Konsep Pengukuran Variabel

Variabel yang diamati yaitu mengenai lingkungan perusahaan serta aktivitas primer dan aktivitas sekunder di UMKM Barokah. Variabel tersebut didefinisikan terlebih dahulu pada Tabel 1 untuk memudahkan pengumpulan data.



Tabel 1. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Konsep	Variabel	Definisi Operasional	Pengukuran Variabel
Analisis Kelayakan Usaha	Biaya Tetap	Biaya tetap adalah Biaya yang jumlahnya tidak tergantung atas besar kecilnya kuantitas produksi	Rp/produksi
	Biaya Variabel	Biaya variabel adalah biaya yang jumlahnya berubah-ubah sesuai dengan kuantitas produk	Rp/produksi
	Total biaya	Keseluruhan biaya produksi	Rp/produksi
	Penerimaan	Penerimaan adalah hasil perkalian dari jumlah output dengan harga output	Rp/produksi
	Keuntungan	Keuntungan adalah penerimaan bersih yang didapatkan oleh pelaku usaha	Rp/produksi
	R/C	Perbandingan antara penerimaan dan biaya	R/C rasio > 1 usaha layak dan menguntungkan R/C rasio = 1 usaha impas (tidak untung maupun rugi) R/C rasio < 1 usaha tidak layak dan tidak menguntungkan
	BEP penjualan	BEP penjualan adalah produksi minimal beras ketan yang harus dihasilkan oleh perusahaan agar tidak mengalami kerugian.	Unit
BEP penerimaan	BEP penerimaan adalah penerimaan minimal dari produk beras ketan agar tidak mengalami kerugian.	Rp	
Analisis Nilai Tambah	Faktor konversi	Faktor konversi adalah hasil bagi dari nilai produksi beras ketan dengan harga produk	Unit/Rp
	Koefisien tenaga kerja	Koefisien tenaga kerja adalah hasil bagi dari tenaga kerja dengan bahan baku beras ketan	HOK/kg
	Nilai produk	Nilai produk adalah hasil kali faktor konversi dengan harga beras ketan	Unit/Rp

Tabel 1. Lanjutan

Konsep	Variabel	Definisi Operasional	Pengukuran Variabel
Analisis Nilai	Nilai tambah	Nilai tambah adalah hasil pengurangan antara nilai beras	Rp/unit

Tambah	ketan dengan harga beras ketandan sumbangan input lain	
Rasio nilai tambah	Rasio nilai tambah adalah perbandingan nilai tambah dengan nilai produksi	%
Imbalan tenaga kerja	Imbalan tenaga kerja adalah hasil perkalian antara koefisien tenaga kerja dengan upah rata-rata	Rp/unit
Bagian tenaga kerja	Bagian tenaga kerja adalah perbandingan imbalan tenaga kerja dengan nilai tambah	%
Keuntungan	Keuntungan adalah hasil yang didapat dari nilai tambah dikurangi dengan imbalan tenaga kerja yang diberikan	Rp/unit
Tingkat keuntungan	Tingkat keuntungan adalah perbandingan keuntungan dengan nilai tambah yang didapat	%
Marjin	Marjin adalah selisih antara nilai produk dengan harga bahan baku	Rp/unit
Pendapatan tenaga kerja	Pendapatan tenaga kerja adalah perbandingan imbalan tenaga kerja dengan marjin	%
Tingkat sumbangan input lain	Tingkat sumbangan input lain adalah perbandingan sumbangan input lain dengan rasio nilai tambah	%
Tingkat keuntungan	Tingkat keuntungan adalah perbandingan keuntungan dengan marjin	%

Tabel 1. Lanjutan

Konsep	Variabel	Sub Variabel	Definisi Operasional	Pengukuran Sub Variabel
Analisis Rantai Nilai	Logistik Ke dalam	Penggunaan bahan baku bahan baku	Pemilihan kualitas bahan baku dalam proses produksi beras ketan	Nilai 1-3 3 = kinerja atas rata-rata (bahan baku berkualitas unggul) 2 = kinerja rata-rata (bahan baku berkualitas sedang) 1 = kinerja di bawah rata-rata (bahan baku berkualitas rendah)

	Persediaan	Penyedia bahan baku dalam proses produksi sehingga tidak terjadi kekurangan bahan baku	<p>Nilai 1-3</p> <p>3 = kinerja atas rata-rata (persediaan bahan baku cepat dan langsung masuk ke proses produksi)</p> <p>2 = kinerja rata-rata (persediaan selalu tetap dan barang yang disimpan sedikit)</p> <p>1 = kinerja di bawah rata-rata (persediaan bahan baku sering terlambat dan simpan pada suhu ruang)</p>
Operasi	Pemeliharaan peralatan dan mesin	Pemeliharaan peralatan dan mesin produksi yang terdiri dari pembersihan dan pengecekan secara rutin	<p>Nilai 1-3</p> <p>3 = kinerja atas rata-rata (pemeliharaan alat dan mesin dilakukan setiap hari sebelum dan setelah proses produksi)</p> <p>2 = kinerja rata-rata (pemeliharaan alat dan mesin dilakukan setelah proses produksi)</p> <p>1 = kinerja di bawah rata-rata (pemeliharaan alat dan mesin dilakukan selama beberapa hari sekali)</p>
	Proses Produksi	Pengolahan bahan baku menjadi beras ketan	<p>Nilai 1-3</p> <p>3 = kinerja atas rata-rata (proses produksi sesuai dengan SOP dan tidak ada waktu tunggu)</p> <p>2 = kinerja rata-rata (proses produksi sesuai SOP)</p> <p>1 = kinerja di bawah rata-rata (sering terjadi keterlambatan proses produksi)</p>

Tabel 1. Lanjutan

Konsep	Variabel	Sub Variabel	Definisi Operasional	Pengukuran Sub Variabel
Analisis Rantai Nilai	Logistik Keluar	Penanganan bahan jadi	Perlakuan atas beras ketan setelah selesai dari proses produksi	<p>Nilai 1-3</p> <p>3 = kinerja atas rata-rata (setelah produk jadi langsung dikemas dan dipasarkan ke konsumen)</p> <p>2 = kinerja rata-rata (terdapat penyimpanan barang jadi yang cukup lama)</p> <p>1 = kinerja di bawah rata-rata (penyimpanan yang lama)</p>
		Pengemasan	Proses pemberian kemasan beras ketan sehingga siap untuk	<p>Nilai 1-3</p> <p>3 = kinerja di atas rata-rata (unsur-unsur pengemasan seperti komposisi, harga, tanggal kadaluarsa, harga,</p>

		disalurkan ke tangan konsumen	cara penyimpanan serta menarik dan simple) 2 = kinerja rata-rata (kemasan menarik dan simpel) 1 = kinerja di bawah rata-rata (warna kemasan terbatas)
Pemasaran dan Penjualan	Promosi	Kegiatan pengenalan prosuk beras ketan kepada konsumen	Nilai 1-3 3 = kinerja di atas rata-rata (memperhatikan keunggulan produk dan penggunaan media periklanan) 2 = kinerja rata-rata (promosi di wilayah kabupatenTulungagung) 1 = kinerja di bawah rata-rata (promosi di sekitar toko penjualan)
	Tenaga penjual	Karyawan yang berhubungan langsung dengan konsumen	Nilai 1-3 3 = kinerja di atas rata-rata (kompetensi produk tinggi dan tenaga penjual menarik) 2 = kinerja rata-rata (kompetensi produk terbatas dan tenaga penjual menarik) 1 = kinerja di bawah rata-rata (tenaga penjual menarik)

Tabel 1 .Lanjutan

Konsep	Variabel	Sub Variabel	Definisi Operasional	Pengukuran Sub Variabel
Analisis Rantai Nilai	Pelayanan	Penanganan komplan	Penanggapan atas ketidak puasan konsumen terhadap produk beras ketan	Nilai 1-3 3 = kinerja di atas rata-rata (dapat menerima langsung komplan dari konsumen baik tentang produk ataupun pelayanan) 2 = kinerja rata-rata (proses komplain sedikit rumit) 1 = kinerja di bawah rata-rata (tidak menerima komplan konsumen/mempertahankan ide perusahaan)
		Interaksi dengan konsumen	Pelayanan terhadap aktivitas konsumen	Nilai 1-3 3 = kinerja di atas rata-rata (pelayan dapat berkomunikasi dengan baik dan sesuai dengan permintaan konsumen) 2 = kinerja rata-rata (sikap pelayan tidak mengganggu kenyamanan konsumen) 1 = kinerja di bawah rata-rata (pelayan acuh terhadap

Infrastruktur Perusahaan	Manajemen Umum	Kegiatan keseluruhan manajemen yang diterapkan di UMKM dalam memproduksi beras ketan	konsumen) Nilai 1-3 3 = kinerja di atas rata-rata (fungsi manajemen perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan sudah diterapkan dalam usaha dan dapat menjadikan perusahaan lebih baik) 2 = kinerja rata-rata (hanya beberapa fungsi manajemen yang diterapkan) 1 = kinerja di bawah rata-rata (belum menerapkan fungsi manajemen)
--------------------------	----------------	--	--

Tabel 1. Lanjutan

Konsep	Variabel	Sub Variabel	Definisi Operasional	Pengukuran Sub Variabel
Analisis Rantai Nilai	Infrastruktur Perusahaan	Keuangan	Penganggaran yang dilakukan oleh pemilik usaha untuk kemajuan usaha	Nilai 1-3 3 = kinerja di atas rata-rata (pelaporan keuangan dan memaksimalkan dana yang ada dengan berbagai cara) 2 = kinerja rata-rata (pelaporan keuangan tiap bulan dan memaksimalkan dana yang ada dengan berbagai cara) 1 = kinerja di bawah rata-rata (tidak ada pelaporan keuangan)
	Manajemen Sumber Daya Manusia	Rekrutanmen karyawan	Proses menemukan para pelamar untuk diperkerjakan dalam dan oleh UMKM	Nilai 1-3 3 = kinerja di atas rata-rata (tenaga kerja berasal dari warga sekitar yang terseleksi) 2 = kinerja rata-rata (tenaga kerja berasal dari warga sekitar tanpa seleksi) 1 = kinerja di bawah rata-rata (tenaga kerja berasal dari keluarga sendiri/adanya nepotisme)
		Kompensasi	Semua pendapatan yang	Nilai 1-3

berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas kinerjanya

3 = kinerja di atas rata-rata (kompensasi langsung lebih besar dari UMKM Barokah dan telah sesuai dengan kinerja serta jabatan)
 2 = kinerja rata-rata (kompensasi langsung sama dengan UMK Barokah dan proses kompensasi cukup mudah)
 1 = kinerja di bawah rata-rata (kompensasi langsung di bawah UMK Barokah dan tidak ada kompensasi tidak langsung seperti tunjangan keamanan serta kesehatan)

Tabel 1. Lanjutan

Konsep	Variabel	Sub Variabel	Definisi Operasional	Pengukuran Sub Variabel
Analisis Rantai Nilai	Pengembangan Teknologi	Kelengkapan peralatan	Kelengkapan benda-benda yang digunakan di UMKM untuk mendukung produksi beras ketan hingga pemasaran produk	Nilai 1-3 3 = kinerja di atas rata-rata (alat-alat pendukung proses produksi banyak atau berlebih) 2 = kinerja rata-rata (alat-alat pendukung cukup akan tetapi jumlah terbatas) 1 = kinerja di bawah rata-rata (kekurangan alat-alat pendukung untuk proses produksi)
	Pembelian	Pembelian perlengkapan	Pembelian alat-alat untuk mendukung proses produksi	Nilai 1-3 3 = kinerja di atas rata-rata (pembelian perlengkapan di sentra yang sudah berlangganan) 2 = kinerja rata-rata (pembelian perlengkapan secara besar) 1 = kinerja di bawah rata-rata (pembelian eceran)
Analisis Lingkungan Usaha	Matriks Evaluasi Faktor Internal (MEFI)	Produksi	penggunaan perencanaan operasional, dan pengendalian bahan baku serta pengembangan.	Nilai 1-3 3 = kinerjadi bagus (proses produksi sesuai dengan SOP dan ada waktu tunggu meski tidak lama) 2 = kinerja cukup (proses produksi sesuai SOP) 1 = kinerja buruk (sering terjadi keterlambatan proses produksi)

sumber daya manusia	ketrampilan tenaga kerja, upah tenaga kerja dan sistem pelatihan tenaga kerja.	<p>Nilai 1-3</p> <p>3 = kinerja di atas rata-rata (pelaporan keuangan tiap minggu dan memaksimalkan dana yang ada dengan berbagai cara)</p> <p>2 = kinerja rata-rata (pelaporan keuangan tiap bulan dan memaksimalkan dana yang ada dengan berbagai cara)</p> <p>1 = kinerja di bawah rata-rata (tidak ada pelaporan keuangan)</p>
---------------------	--	--

Tabel 1. Lanjutan

Konsep	Variabel	Sub Variabel	Definisi Operasional	Pengukuran Sub Variabel
Analisis Lingkungan Usaha	Matriks Evaluasi Faktor Internal (MEFI)	Keuangan	Meliputi kebutuhan modal kerja, struktur modal profitabilitas.	<p>Nilai 1-3</p> <p>3 = kinerja di atas rata-rata (pelaporan keuangan tiap minggu dan memaksimalkan dana yang ada dengan berbagai cara)</p> <p>2 = kinerja rata-rata (pelaporan keuangan tiap bulan dan memaksimalkan dana yang ada dengan berbagai cara)</p> <p>1 = kinerja di bawah rata-rata (tidak ada pelaporan keuangan)</p>
		Pemasaran	Kualitas produk, penetapan harga, area pemasaran dan aktivitas promosi.	<p>Nilai 1-3</p> <p>3 = kinerja di atas rata-rata (pelaporan keuangan tiap minggu dan memaksimalkan dana yang ada dengan berbagai cara)</p> <p>2 = kinerja rata-rata (pelaporan keuangan tiap bulan dan memaksimalkan dana yang ada dengan berbagai cara)</p> <p>1 = kinerja di bawah rata-rata (tidak ada pelaporan keuangan)</p>

Matriks Evaluasi Faktor External (MEFE)	Persaingan	Jumlah pesaing, hambatan untuk masuk dan kekuatan pembeli.	<p>Nilai 1-3</p> <p>3 = kinerja di atas rata-rata (pelaporan keuangan tiap minggu dan memaksimalkan dana yang ada dengan berbagai cara)</p> <p>2 = kinerja rata-rata (pelaporan keuangan tiap bulan dan memaksimalkan dana yang ada dengan berbagai cara)</p> <p>1 = kinerja di bawah rata-rata (tidak ada pelaporan keuangan)mempengaruhi produksi)</p>
---	------------	--	--

Tabel 1. Lanjutan

Konsep	Variabel	Sub Variabel	Definisi Operasional	Pengukuran Sub Variabel
Analisis Lingkungan Usaha	Matriks Evaluasi Faktor External (MEFE)	Kondisi Ekonomi	Tingkat pendapatan masyarakat, tingkat daya beli masyarakat, tingkat upah minimum regional.	<p>Nilai 1-3</p> <p>3 = kinerja di atas rata-rata (pelaporan keuangan tiap minggu dan memaksimalkan dana yang ada dengan berbagai cara)</p> <p>2 = kinerja rata-rata (pelaporan keuangan tiap bulan dan memaksimalkan dana yang ada dengan berbagai cara)</p> <p>1 = kinerja di bawah rata-rata (tidak ada pelaporan keuangan)</p>
		. Teknologi	Temuan ilmu pengetahuan, pengembangan teknologi pada Usaha Kecil dan Menengah (UMKM).	<p>Nilai 1-3</p> <p>3 = kinerja di atas rata-rata (pelaporan keuangan tiap minggu dan memaksimalkan dana yang ada dengan berbagai cara)</p> <p>2 = kinerja rata-rata (pelaporan keuangan tiap bulan dan memaksimalkan dana yang ada dengan berbagai cara)</p> <p>1 = kinerja di bawah rata-rata (tidak ada pelaporan keuangan)</p>

Sosial Budaya	Keamanan dalam usaha, kondisi sosial masyarakat, keterbukaan masyarakat terhadap usaha dan budaya masyarakat.	Nilai 1-3 3 = kinerja di atas rata-rata (pelaporan keuangan tiap minggu dan memaksimalkan dana yang ada dengan berbagai cara) 2 = kinerja rata-rata (pelaporan keuangan tiap bulan dan memaksimalkan dana yang ada dengan berbagai cara) 1 = kinerja di bawah rata-rata (tidak ada pelaporan keuangan)
---------------	---	---



IV. METODE PENELITIAN

4.1. Metode Penentuan Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan di UMKM Barokah di Desa Bono, Kecamatan Boyolangu, Kabupaten Tulungagung. Penentuan lokasi penelitian dilakukan dengan metode *purposive*, dengan pertimbangan karena UMKM BAROKAH merupakan salah satu industri jenang beras ketan di Desa Bono, Kecamatan Boyolangu, Kabupaten Tulungagung yang permintaannya cukup tinggi. Produk jenang beras ketan UMKM BAROKAH tidak hanya dipasarkan di wilayah Tulungagung saja melainkan juga Kediri, Trenggalek dan Blitar. Oleh karena itu, perlu diadakan penelitian mengenai keunggulan kompetitif yang mampu diberikan oleh UMKM BAROKAH melalui analisis rantai nilai. Sesuai dengan pernyataan Dirgantoro (2002) dalam Friska (2010), bahwa keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) berkembang dari nilai yang mampu diciptakan perusahaan untuk pembelinya yang melebihi biaya perusahaan dalam menciptakannya. Analisis rantai nilai merupakan salah satu alat yang dapat digunakan untuk memberikan informasi guna membuat keputusan strategis dalam menghadapi persaingan. Kegiatan penelitian dilakukan pada Juni-Juli 2016.

4.2. Metode Penentuan Responden

Penentuan responden dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* atau pengumpulan sampel sesuai dengan tujuan penelitian. Metode *purposive sampling* sering juga disebut *judgement sampling*. Responden yang dilibatkan dalam penelitian merupakan *key informant*, yaitu pemilik perusahaan dan tenaga kerja yang totalnya 6 responden. Pengumpulan data ini menggunakan asumsi bahwa informasi yang diberikan oleh responden dapat mewakili perusahaan secara keseluruhan yang dianggap telah memahami dengan baik seluruh kegiatan yang dilakukan di setiap unit usaha.

4.3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini melalui metode wawancara, observasi, dokumentasi dan studi pustaka.

1. Metode Wawancara

Wawancara merupakan metode pengumpulan data primer yang diperoleh secara langsung dari narasumber asli dengan cara bertanya langsung (berkomunikasi langsung) dengan narasumber, yaitu sebanyak 6 (enam) responden, dimana 6 (enam) responden tersebut ialah pemilik perusahaan, tenaga kerja pengolahan, dan tenaga kerja penjual.

2. Metode Observasi

Observasi merupakan proses pencatatan pola perilaku subjek (orang), objek (benda) atau kejadian dengan sistematis tanpa adanya pertanyaan atau komunikasi dengan individu-individu yang diteliti. Observasi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan cara pengamatan langsung di lokasi penelitian bersangkutan untuk melihat rantai nilai jenang beras ketan di Desa Bono, Kecamatan Boyolangu.

3. Metode Dokumentasi

Dokumentasi merupakan pengumpulan data dengan cara mendokumentasikan data yang telah diperoleh baik data yang diperoleh secara langsung maupun data yang sudah ada pada lembaga yang terkait dengan penelitian.

4. Metode Studi Pustaka

Studi pustaka merupakan metode pengumpulan data dengan cara mempelajari literatur yang berhubungan dengan topik penelitian. Studi pustaka dapat berasal dari buku, jurnal, laporan dari lembaga-lembaga terkait, internet dan bahan lainnya yang berhubungan dengan penelitian.

4.4. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini terdiri dari analisis biaya, analisis penerimaan, analisis keuntungan, analisis nilai tambah, analisis rantai nilai, analisis lingkungan usaha dan kelayakan usaha.

4.4.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis data-data yang bersifat kualitatif seperti menggambar, meringkas berbagai kondisi, berbagai situasi keadaan tempat penelitian sesuai dengan kondisi lapang. Analisis ini memberikan gambaran yang lebih baik jika tidak adanya data kuantitatif yang dapat menggambarkan keadaan lokasi penelitian, keadaan sampel penelitian, proses produksi pengolahan beras ketan pada Desa Bono, Kecamatan Boyolangu, Kota Tulungagung.

4.4.2. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif digunakan untuk mempermudah menyimpulkan berbagai tujuan penelitian dengan tingkat kepercayaan yang dapat dipertanggung jawabkan. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

1. Analisis Biaya

a. Biaya tetap

Biaya Tetap adalah biaya yang tidak tergantung pada tingkat output yang dihasilkan. Biaya tetap pada UMKM BAROKAH yang antara lain biaya depresiasi peralatan produksi dan biaya sewa lahan atau pajak tanah.

Rumus biaya tetap menurut Soekartawi (1995) adalah

$$TFC = \sum_{i=1}^n XiPxi$$

Keterangan: TFC = Total biaya tetap per proses produksi jenang beras ketan (Rp)

X_i = Jumlah fisik dari input yang membentuk jenang biaya tetap (unit)

P_{xi} = Harga input peralatan dalam produksi jenang beras ketan (Rp)

n = Banyaknya input dalam produksi jenang beras ketan (Unit)

dimana nilai penyusutan:

$$D = \frac{Pb - Ps}{t}$$

Keterangan: D = Biaya penyusutan peralatan proses produksi jenang beras ketan

- Pb = Nilai awal peralatan proses produksi jenang beras ketan
- Ps = Nilai akhir dari peralatan proses produksi jenang beras ketan
- t = Perkiraan umur peralatan

b. Biaya Variabel

Biaya Variabel adalah biaya yang jumlahnya berubah-ubah sesuai dengan kuantitas produk yang dihasilkan. dalam UMKM BAROKAH yang termasuk biaya variabel adalah biaya bahan baku pembuatan beras ketan.

Rumus biaya variabel menurut Soekartawi (1995) adalah

$$TVC = \sum_{i=1}^n XiPxi$$

Keterangan: TVC = Total biaya variabel proses produksi jenang beras ketan (Rp)

Xi = Jumlah fisik dari input yang membentuk biaya variabel (unit)

Px = Harga input biaya variabel pada produksi beras ketan (Rp)

n = Banyaknya input dalam produksi beras ketan (Unit)

c. Total Biaya

Biaya total pada UMKM BAROKAH adalah seluruh biaya yang dikeluarkan untuk proses produksi jenang beras ketan yaitu biaya tetap ditambah biaya variabel dalam proses produksi beras ketan, dengan rumus total biaya menurut Soekartawi (1995):

$$TC = TFC + TVC$$

Keterangan: TC = Biaya total dalam satu kali produksi jenang beras ketan

TFC = Biaya tetap dalam satu kali produksi jenang beras ketan

TVC = Biaya variabel dalam satu kali produksi jenang beras ketan

2. Analisis Penerimaan Usaha

Penerimaan pada usaha pembuatan beras ketan adalah hasil kali antara harga jual dengan total produksi beras ketan yang dihasilkan, secara matematis perhitungan penerimaan menurut Boediyono (1984), yaitu

$$TR = Q \times Pq$$

Keterangan: TR = Total penerimaan dalam satu kali produksi jenang beras ketan

Q = Jumlah produksi jenang beras ketan

Pq = Harga jenang beras ketan

3. Analisis Keuntungan Usaha

Keuntungan pada UMKM BAROKAH adalah selisih antara total penerimaan pada usaha pembuatan jenang beras ketan dalam satu kali proses produksi dengan total biaya produksi dalam satu kali proses produksi. Secara sistematis menurut Soekartawi (1995) yaitu

$$\pi = TR - TC$$

Keterangan: π = Keuntungan jenang beras ketan

TR = Penerimaan total jenang beras ketan

TC = Biaya total pembuatan jenang beras ketan

a. Analisis R/C (*Return Cost Rasio*)

Analisis R/C (*return cost rasio*) merupakan perbandingan antara penerimaan dengan biaya yang dikeluarkan oleh UMKM BAROKAH sehingga dapat beras ketan apakah usaha yang dijalankan sudah efisien atau belum. Rumus matematis R/C menurut Soekartawi (1995) yaitu

$$a = \frac{R}{C}$$

$$R = Pq \cdot Q$$

$$C = FC + VC$$

$$A = \{(Pq \cdot Q) / (FC + VC)\}$$

Keterangan: R = penerimaan jenang beras ketan

C = biaya jenang beras ketan

Pq = harga output jenang beras ketan

Q = jumlah output jenang beras ketan

FC = biaya tetap jenang beras ketan

VC = biaya variabel jenang beras ketan

Indikator:

Kriteria jika R/C rasio > 1 maka usaha menguntungkan dan layak

Kriteria jika R/C rasio = 1 maka usaha impas

Kriteria jika R/C rasio < 1 maka usaha tidak menguntungkan dan tidak layak

b. BEP (*Break Event Point*)

Break Event Point merupakan alat analisis yang digunakan untuk melihat apakah suatu usaha sudah mengalami titik impas. Titik impas adalah keadaan dimana usaha tidak mengalami keuntungan dan tidak mengalami kerugian. Perhitungan BEP menurut Mulyadi (1981) adalah sebagai berikut:

a. BEP Unit

$$\text{BEP} = \frac{\text{TFC}}{p - \text{VC}}$$

Keterangan: BEP = *Break Event Point*/titik impas (unit)

TFC = *Fix Cost*/Biaya tetap produksi jenang beras ketan (Rp)

VC = *Variable Cost*/Biaya variabel produksi jenang beras ketan per unit (Rp)

p = Harga jenang beras ketan (Rp)

b. BEP penerimaan

$$\text{BEP} = \frac{\text{TFC}}{1 - \frac{\text{TVC}}{\text{TR}}}$$

Keterangan: BEP = *Break Event Point*/titik impas (Rp)

TFC = *Fix Cost*/Biaya tetap produksi jenang beras ketan (Rp)

TR = *Total Revenue*/Penerimaan penjualan jenang beras ketan (Rp)

TVC = *Variable Cost*/Biaya variabel produksi jenang beras ketan per unit (Rp)

c. BEP dengan grafik

Titik BEP terjadi saat ada perpotongan antara TR dengan TC. Ketika penerimaan sama dengan pengeluaran biaya maka akan terjadi BEP atau produsen dalam keadaan tidak untung dan tidak rugi. Cara pembuatan grafik BEP menurut adalah sebagai berikut:

- i. Sumbu datar (sumbu x) menunjukkan volume penjualan yang dinyatakan dalam satuan kuantitas atau rupiah hasil penjualan.
- ii. Sumbu tegak (sumbu y) menunjukkan hasil penjualan dan biaya dalam rupiah.
- iii. Jika volume penjualan sama dengan nol maka hasil penjualan sama dengan nol.

4. Analisis Nilai Tambah

Besarnya nilai tambah dari proses pengolahan didapat dari pengurangan bahan baku dan input lainnya terhadap produk yang dihasilkan tidak termasuk tenaga kerja, dengan kata lain nilai tambah merupakan imbalan bagi tenaga kerja dan keuntungan yang diperoleh pengusaha. Adapun format yang digunakan dalam analisis nilai tambah menggunakan metode hayami. Menurut Hayami (1990) dalam Sudiyono (2004), ada dua cara untuk menghitung nilai tambah yaitu nilai tambah pengolahan dan nilai tambah pemasaran. pada penelitian ini menggunakan format nilai tambah pengolahan yang dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2. Format Analisis Nilai Tambah Pengolahan Beras Ketan.

No	Keterangan	Rumus
1.	<i>Output</i> atau total produksi jenang beras ketan (unit/proses produksi)	A
2.	<i>Input</i> bahan baku beras ketan (Kg/proses produksi)	B
3.	<i>Input</i> tenaga kerja (HOK/proses produksi)	C
4.	Faktor konversi	$d = a : b$
5.	Koefisien tenaga kerja	$e = c : b$
6.	Harga dodol beras ketan (Rp/masak)	F
7.	Upah rata-rata tenaga kerja (Rp/HOK)	G
8.	Harga <i>input</i> bahan baku (Rp/Kg)	H
9.	Sumbangan <i>input</i> lain (Rp/Kg)	I
10.	Nilai produk beras ketan (4) x (6)	$j = d \times f$
11.	a. Nilai tambah (10) – (8) – (9)	$k = j - h - i$
	b. Rasio nilai tambah [(11) : (10)] %	$1\% = (k : j)\%$

12.	a. Pendapatan tenaga kerja (5) x (7)	$m = e \times g$
	b. Bagian tenaga kerja (dari nilai tambah) [(12) : (11)]%	$n_1\% = (m : k)\%$
	c. Bagian tenaga kerja (dari nilai produk) [(12) : (10)]%	$n_2\% = (m : j)\%$
13.	a. Keuntungan jenang beras ketan (11a) – (12a)	$o = k - m$
	b. Tingkat keuntungan (dari nilai tambah) [(13) : (11)]%	$p_1 = (o : k)\%$
	c. Tingkat keuntungan (dari nilai produk) [(13) : (10)]%	$p_2 = (o : j)\%$
14.	Marjin jenang beras ketan (10) – (8)	$q = j - h$
	a. Pendapatan tenaga kerja [(12) : (14)]%	$r\% = (m : q)\%$
	b. Sumbangan input lain [(9) : (14)]%	$s\% = (i : q)\%$
	Keuntungan perusahaan [(13) : (14)]%	$t\% = (o : q)\%$

Sumber: Hayami *dalam* Maulidah dan Kusumawardani, 2011

5. Analisis Kelayakan Usaha

Perhitungan kelayakan usaha di penelitian ini hanya menggunakan analisis R/C rasio dan BEP (*Break Even Point*), hal ini dikarenakan data produksi yang ada bukan bersifat data *series* sehingga tidak dapat diketahui data produksi setiap beras ketannya. Penggunaan analisis B/C rasio dan BEP (*Break Even Point*) hanya digunakan untuk menghitung kelayakan usaha dari UMKM Barokah berdasarkan satu kali kegiatan produksinya.

6. Analisis Rantai Nilai

Interaksi antar aktivitas di perusahaan dapat dianalisis dengan rantai nilai. Tiga tahapan yang perlu dikerjakan dalam analisis rantai nilai menurut Suwarsono (2013) yaitu sebagai berikut:

1. Manajemen perlu secara detail mengidentifikasi aktivitas yang perlu dikerjakan, baik langsung maupun tidak langsung.
2. Menganalisis profil perusahaan untuk mencari keterkaitan (*linkage*) dari berbagai aktivitas pokok dan aktivitas penunjang. Langkah ini mencari tahu pengaruh satu kegiatan terhadap kegiatan lainnya. Jika keterkaitan ini dapat diketahui dengan jelas, diharapkan akan dapat dilakukan koordinasi antar aktivitas dan optimalisasi biaya dan keluaran.

3. Mencari sinergi potensial yang mungkin dapat ditemukan di antara berbagai produk dan unit usaha strategis yang dimiliki oleh perusahaan.

Analisis rantai nilai dilakukan dengan menyusun tabel yang menunjukkan kemampuan nilai dalam memberikan kinerja berupa margin melalui masing-masing komponen yang tersedia. Tabel perhitungan rantai nilai terdapat pada tabel 4.2. Analisis ini diharapkan menjadi input untuk penciptaan nilai bagi pelanggan. Nilai dan pembobotan dilakukan dengan wawancara dan pengisian poling yang terkait dengan analisis data internal UMKM BAROKAH dengan kriteria:

- a. Jika aktivitas data adalah di atas rata-rata, maka diberi nilai 3
- b. Jika kinerja setiap aktivitas adalah rata-rata, maka diberi nilai 2
- c. Jika kinerja setiap aktivitas di bawah rata-rata, maka di beri nilai 1

Tabel 3 Rantai Nilai UMKM BAROKAH

Aktivitas	Bobot	Nilai	Skor
Aktivitas Primer			
1. Logistik ke dalam			
a. Penggunaan bahan baku
b. Persediaan
2. Operasi			
a. Pemeliharaan peralatan dan mesin
b. Proses Produksi
3. Logistik ke luar			
a. Penanganan bahan jadi
b. Pengemasan
4. Penjualan dan Promosi			
a. Promosi
b. Tenaga Penjual
5. Pelayanan			
a. Penanggapan komplain
b. Interaksi dengan konsumen
Aktivitas Pendukung			



1. Infrastruktur Perusahaan			
a. Manajemen Umum
b. Keuangan
2. Manajemen Sumber Daya Manusia			
a. Rekrutan Karyawan
b. Kompensasi
3. Pengembangan Teknologi			
Kelengkapan peralatan
4. Pembelian			
Pembelian perlengkapan
Jumlah	1,00

Sumber: Data primer, 2016

Selanjutnya dilakukan analisis dengan menggunakan matrik yang dapat menjelaskan hubungan pada masing-masing aktivitas, baik aktivitas primer maupun aktivitas sekunder. Pengolahan dalam analisis rantai nilai menurut Umar dalam Sari (2011), dilakukan dengan memberi bobot pada masing-masing aktivitas sehingga diperoleh hasil total pada rantai nilai dan dapat disajikan matrik yang menunjukkan masing-masing gabungan antara aktivitas primer dan aktivitas sekunder. Langkah-langkah dalam menyusun analisis pada rantai nilai, antara lain:

- a. Membuat daftar pencipta nilai pada masing-masing aktivitas primer maupun aktivitas sekunder di kolom kiri tabel.
- b. Untuk melakukan pembobotan, pada aktivitas primer dilakukan pengurutan besarnya pengaruh terhadap kesuksesan di masing-masing potensi pencipta nilai, mulai dari urutan pengaruh yang paling lemah (angka 1) sampai yang paling kuat (angka 5).
- c. Untuk melakukan pembobotan, pada aktivitas sekunder, dilakukan dengan cara yang sama pada aktivitas primer, namun pengaruh paling lemah adalah angka 1 dan paling kuat adalah angka 4.
- d. Setelah dilakukan pengurutan pada masing-masing aktivitas maka dapat digunakan untuk beras ketan bobot dari setiap aktivitas. Semakin kecil bobot maka pengaruh yang diberikan semakin lemah.

- e. Setelah pembobotan, tahap tahap berikutnya adalah mencari nilai dari masing-masing potensi pencipta nilai.
- f. Dalam tabel penilaian terdapat 9 butir potensi pencipta nilai (primer dan sekunder) dalam kolom aktivitas.
- g. Kemudian dilakukan penilaian dengan angka 1 (di bawah rata-rata), angka 2 (rata-rata) dan angka 3 (di atas rata-rata).

7. Analisis IFE

Langkah-langkah dalam menyusun analisis pada rantai nilai, antara lain:

- a. Membuat daftar pencipta nilai pada masing-masing aktivitas primer maupun aktivitas sekunder di kolom kiri tabel.
- b. Untuk melakukan pembobotan, pada aktivitas primer dilakukan pengurutan besarnya pengaruh terhadap kesuksesan di masing-masing potensi pencipta nilai, mulai dari urutan pengaruh yang paling lemah (angka 1) sampai yang paling kuat (angka 5).
- c. Untuk melakukan pembobotan, pada aktivitas sekunder, dilakukan dengan cara yang sama pada aktivitas primer, namun pengaruh paling lemah adalah angka 1 dan paling kuat adalah angka 4.
- d. Setelah dilakukan pengurutan pada masing-masing aktivitas maka dapat digunakan untuk beras ketan bobot dari setiap aktivitas. Semakin kecil bobot maka pengaruh yang diberikan semakin lemah.
- e. Setelah pembobotan, tahap tahap berikutnya adalah mencari nilai dari masing-masing potensi pencipta nilai.
- f. Dalam tabel penilaian terdapat 9 butir potensi pencipta nilai (primer dan sekunder) dalam kolom aktivitas.
- g. Kemudian dilakukan penilaian dengan angka 1 (di bawah rata-rata), angka 2 (rata-rata) dan angka 3 (di atas rata-rata).

Tabel 4 Analisis IFE

Kekuatan	Bobot	Nilai	Skor
1.Kekuatan UMKM Barokah



Kelemahan			
1. Kelemahan UMKM Barokah

Jumlah	1,00

8. Analisis EFE

Langkah-langkah dalam menyusun analisis pada rantai nilai, antara lain:

- a. Membuat daftar pencipta nilai pada masing-masing aktivitas primer maupun aktivitas sekunder di kolom kiri tabel.
- b. Untuk melakukan pembobotan, pada aktivitas primer dilakukan pengurutan besarnya pengaruh terhadap kesuksesan di masing-masing potensi pencipta nilai, mulai dari urutan pengaruh yang paling lemah (angka 1) sampai yang paling kuat (angka 5).
- c. Untuk melakukan pembobotan, pada aktivitas sekunder, dilakukan dengan cara yang sama pada aktivitas primer, namun pengaruh paling lemah adalah angka 1 dan paling kuat adalah angka 4.
- d. Setelah dilakukan pengurutan pada masing-masing aktivitas maka dapat digunakan untuk beras ketan bobot dari setiap aktivitas. Semakin kecil bobot maka pengaruh yang diberikan semakin lemah.
- e. Setelah pembobotan, tahap tahap berikutnya adalah mencari nilai dari masing-masing potensi pencipta nilai.
- f. Dalam tabel penilaian terdapat 9 butir potensi pencipta nilai (primer dan sekunder) dalam kolom aktivitas.
- g. Kemudian dilakukan penilaian dengan angka 1 (di bawah rata-rata), angka 2 (rata-rata) dan angka 3 (di atas rata-rata).

Tabel 5 Analisis EFE

Peluang	Bobot	Nilai	Skor
1. Peluang UMKM Barokah

Ancaman			

1. Ancaman UMKM Barokah

Jumlah	1,00



V. PEMBAHASAN

5.1. Gambaran Umum Daerah Penelitian

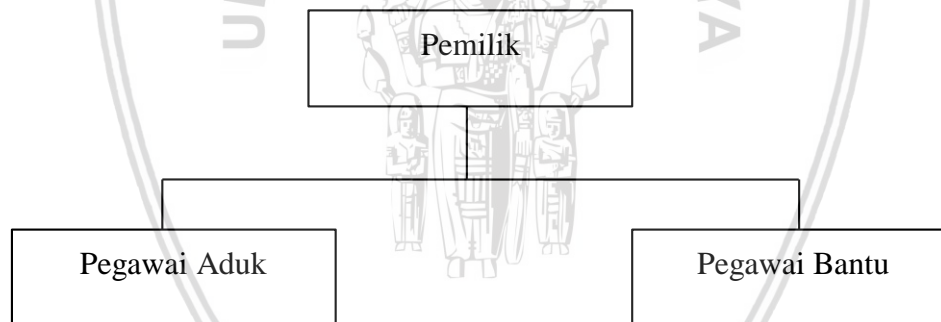
UMKM BAROKAH pertama kali berdiri pada tahun 2001 yang pada dasarnya menjual produk jenang. UMKM ini menjual produk jenang beras ketan dengan warisan usaha turun temurun, namun UMKM BAROKAH tidak hanya menjual jenang ketan saja melainkan ada madumongso, arang ginang. Dari beberapa produk UMKM Barokah jenang ketanlah yang menjadi prioritas utama dalam usaha. Berikut identitas UMKM BAROKAH

Nama UMKM : UMKM BAROKAH
Nama Pemilik : Siti Wasito
Alamat : Dusun ngipik, Desa Bono, Kecamatan Boyolangu, Kabupaten Tulungagung, Jawa Timur.
Jenis Usaha : Produksi Jenang Beras ketan
Bentuk Perusahaan : Perorangan
No Telepon : 0355-329992/081335108691
Visi : Menjadi UMKM yang Potensi Lokal Dan Pengembangan Daerah.
Misi :

1. Menghasilkan produk makanan tradisional yang konsisten dalam kualitas serta peningkatan dalam kuantitas.
2. Menciptakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat luas.
3. Berkerjasama dengan berbagai pihak yang mampu menunjang perkembangan UMKM BAROKAH.
4. Melakukan inovasi untuk mendapatkan produk yang unik dan berbeda.

5.1.2. Struktur Organisasi UMKM Barokah

Struktur organisasi yang dimiliki oleh UMKM Barokah dapat dilihat pada gambar 7 Struktur organisasi yang masih sangat sederhana yaitu pimpinan langsung membawahi karyawan. Karyawan di UMKM Barokah memiliki sistem kerja gotong royong, yaitu jika dalam satu tempat sudah selesai dan tempat lain masih belum maka karyawan disana membantu karyawan lain guna mempercepat proses produksi. Tidak ada pemisahan tugas secara perinci, namun UMKM Barokah hanya memperkirakan dalam satu kali proses itu membutuhkan 3 karyawan. Tenaga kerja yang terdapat disana 9 orang dibagian produksi, karyawan bantu sehingga banyak yang harus dikerjakan. Dibagian penjualan pemilik perusahaan sendiri yang menjalankan, sebelumnya mempunyai karyawan bagian penjualan namun kurang efektif dalam penjualan.



Gambar 7. Struktur Organisasi UMKM Barokah

5.2. Gambaran Umum Responden

Karakteristik responden merupakan gambaran informasi mengenai UMKM Barokah. Karakter di UMKM Barokah dapat dilihat dari beberapa aspek seperti jabatan, lama bekerja dan tingkat pendidikan. Karakteristik responden berguna untuk mengetahui hal-hal didalam penyelenggaraan produksi jenang ketan UMKM Barokah. Jabatan, lama bekerja dan pendidikan karyawan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi pengetahuan akan proses jenang ketan UMKM Barokah. Berdasarkan Pada tabel 5.1 responden pertama adalah pemilik dan 5 orang lainnya merupakan

karyawan yang melakukan proses produksi. Sedangkan lama bekerja 1 responden yang masa kerjanya kurang dari 1 tahun dengan prosentase 17%, 3 responden dengan masa kerja 1-3 tahun memiliki prosentase sebesar 51% dan karyawan yang memiliki masa kerja > 3 tahun memiliki prosentase sebesar 32%. Tingkat pendidikan juga mempengaruhi tingkat prosentase, dimana responden yang memiliki pendidikan SD/ sederajat ada 2 karyawan dengan tingkat prosentase sebesar 32%, sedangkan responden yang memiliki pendidikan SMP/ sederajat ada 1 karyawan dengan tingkat prosentase sebesar 17% dan karyawan yang memiliki pendidikan SMA/ sederajat ada 3 karyawan dengan tingkat prosentase sebesar 51%. Selain dengan tingkat pendidikan dan masa kerja ada yang mempengaruhi lain bagi karyawan untuk bertahan atau tidak untuk melanjutkan pekerjaan ini yaitu upah kerja pada UMKM Barokah. Dimana upah kerja juga menjadi faktor lain untuk karyawan masih melanjutkan atau tidak. Hasil perhitungannya dapat dilihat dilampiran 1.

Tabel 6. Karakter Respondem UMKM Barokah

Karakteristik	Jumlah Responden	Prosentase
Jabatan		
Pemilik	1 responden	17%
Karyawan	5 responden	83%
Lama Bekerja		
< 1 tahun	1 responden	17.00%
1-3 tahun	3 responden	51%
> 3 tahun	2 responden	32.00%
Pendidikan		
SD/ sederajat	2 responden	32.00%
SMP/ sederajat	1 responden	17.00%
SMA/ sederajat	3 responden	51%

Sumber : Data Diolah, 2016

5.3. Karakteristik Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)

Karakteristik Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan gambaran informasi mengenai keadaan dalam memproduksi jenang ketan di UMKM Barokah. Hal ini memiliki tujuan untuk mengetahui hal-hal yang berkaitan dengan kemampuan penyelenggaraan produksi jenang ketan. Karakteristik penyelenggaraan sebagai berikut:

5.3.1. Bahan Baku

Bahan baku utama yang digunakan dalam proses produksi di UMKM BAROKAH adalah beras ketan. Sumber bahan baku yang digunakan UMKM yaitu beras ketan yang terdapat di Kabupaten Tulungagung. UMKM ini mendapatkan bahan baku dari pasar, tengkulak dari sekitar wilayah Kabupaten Tulungagung. Pemilik UMKM langsung mendatangi pasar, tengkulak untuk mendapatkan bahan baku. Sistem pembelian bahan baku beras ketan dilakukan secara tunai saat bahan baku diterima. Harga bahan baku beras ketan kisarannya antara Rp. 15.000,- Rp. 17.000/Kg. Harga dari beras ketan menyesuaikan dengan harga yang ditetapkan dipasar. Bahan baku penunjang seperti gula jawa, kelapa dan beras dibeli langsung dari toko dan pasar terdekat.

5.3.2. Modal

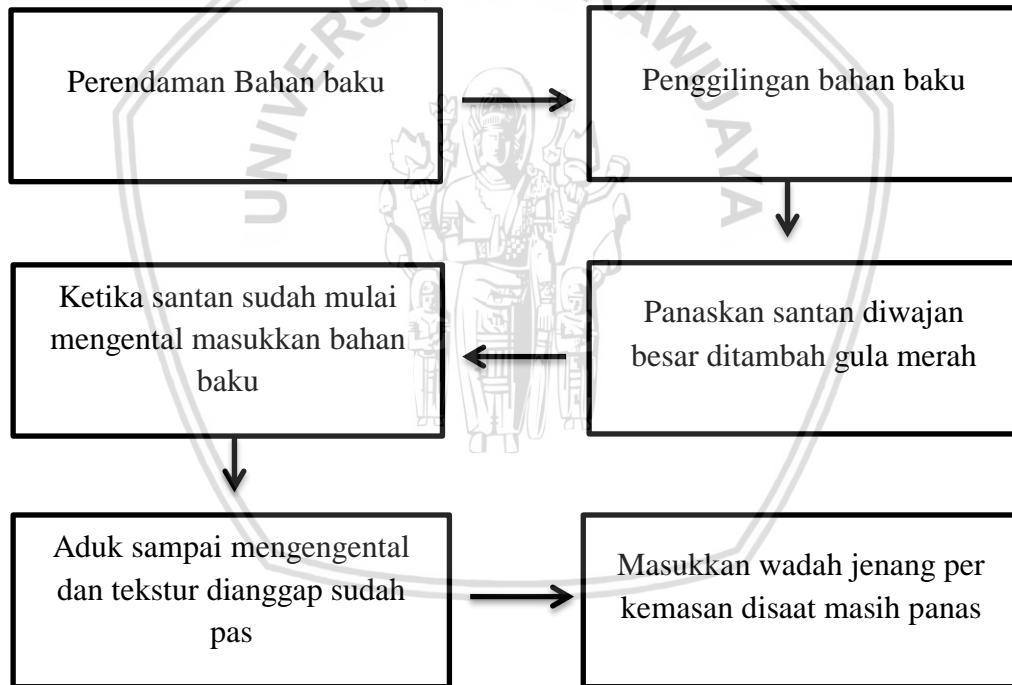
Modal merupakan salah satu sumber yang mendukung berjalannya suatu usaha. Modal yang digunakan oleh UMKM Barokah adalah modal sendiri, namun seiring berjalannya waktu UMKM Barokah mendapatkan bantuan dana dari pemerintah daerah sebagai penambahan modal guna mengembangkan usaha yang dimiliki oleh UMKM Barokah. Penambahan ini juga menjadi kerja sama dan mendapat dampak besar bagi UMKM Barokah dikarenakan produk yang dihasilkan oleh UMKM Barokah juga dipromosikan oleh suatu instansi pemerintah guna mengenalkan usaha yang dibidang memiliki daya saing.

5.3.3. Tenaga Kerja

Tenaga kerja adalah sumber daya manusia yang berfungsi yang sebagai penggerak dalam usaha yang dijalankan UMKM. Tenaga kerja yang ada di UMKM BAROKAH adalah bapak dan ibu yang yang berdomisili di sekitar tempat produksi UMKM BAROKAH. Jumlah tenaga kerja pada UMKM BAROKAH ada 9 orang. Pada umumnya dalam sekali produksi UMKM BAROKAH membutuhkan 3 orang tenaga kerja.

Tenaga kerja pada UMKM ini di fokuskan pada tenaga produksi, tidak ada pembagian tugas lain seperti tenaga pemasaran. Upah dari tenaga produksi jenang beras ketan adalah Rp. 75.000 per harinya bagi tenaga aduk sedangkan tenaga bantu adalah Rp. 35.000. Rata-rata pengerjaan per satu kali produksi membutuhkan biaya tenaga kerja sejumlah Rp. 145.000 upah ini di berikan untuk kegiatan produksi jenang beras ketan mulai dari pembersihan hingga pengemasan. Perekrut tenaga kerja UMKM BAROKAH tidak membutuhkan kriteria khusus. Tugas yang dikerjakan merupakan kegiatan sehari-hari yang sudah di lakukan oleh bapak maupun ibu tenaga kerja.

5.3.4. Proses Pembuatan



Gambar 8. Proses Produksi UMKM Barokah

Proses pembuatan jenang ketan melalui beberapa tahapan yang pertama perendaman bahan baku seperti beras dan beras ketan selama semalam agar mudah digiling. Proses kedua adalah penggilingan bahan baku mulai dari beras, beras ketan, buah kelapa. Setelah semua halus buah kelapa yang sudah digiling diperas untuk diambil santannya. Proses ketiga adalah memanaskan santan yang sudah jadi hingga

mendidih dengan ditambahkan gula merah atau orang sana menyebut gula aren. Proses keempat ketika santan dan gula sudah mengental memasukkan tepung beras dan tepung ketan disertai diaduk sampai mengental. Proses kelima ketika semua bahan dijadikan satu tinggal menunggu pengentalan sambil diaduk terus menerus hingga menemukan tekstur yang sesuai. Proses terakhir ketika jenang sudah menemukan tingkat teksturnya maka diangkat dari wajan dan di taruh wadah yang sudah disediakan oleh UMKM Barokah. Gambar pengolahan bahan baku dapat dilihat di lampiran 2.

5.4. Analisis Biaya, Penerimaan dan Pendapatan

5.4.1. Analisis Biaya

Biaya produksi jenang ketan terdiri dari dua biaya yaitu biaya tetap dan biaya variabel. Biaya tetap merupakan biaya penyusutan seluruh alat yang digunakan dalam proses produksi, sedangkan biaya variabel meliputi biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, biaya operasional dan biaya kemasan. Berikut adalah rincian biaya tetap dan biaya variabel dalam produksi jenang ketan.

1. Biaya tetap

Biaya tetap adalah biaya yang jumlahnya tidak tergantung atas besar kecilnya produksi yang dilakukan. Biaya tetap dikeluarkan berkala diaman besar kecilnya tidak berpengaruh pada besar kecilnya produksi yang dihasilkan. Usaha jenang ketan memiliki beberapa komponen biaya tetap, yaitu wajan besar, spatula. Besarnya biaya penyusutan peralatan pada usaha UMKM Barokah dapat dilihat dari tabel 7.

Tabel 7. Biaya Tetap UMKM Barokah Per Proses Produksi

Alat	Biaya Penyusutan Rp/Produksi	Prosentase %
Wajan	20,83	16,49
Serok	9,59	7,60
Pajak Bumi Bangunan	69,44	55,00
Baskom	2,08	1,64
Panci	24,3	19,24
	126,25	100

Sumber : Data Diolah, 2016

Pada tabel 7 menunjukkan bahwa biaya tetap adalah biaya yang tidak berubah dengan peningkatan atau penurunan jumlah barang atau jasa yang dihasilkan. Berdasarkan tabel 7 diketahui bahwa besarnya biaya tetap yang harus dikeluarkan UMKM Barokah yaitu sebesar Rp. 126,25. Perhitungan biaya tetap lebih rinci dapat dilihat di lampiran 3. Komponen terbesarnya adalah wajan dimana pajak bumi banguna merupakan yang berpengaruh besar, karena luas lahan yang dimiliki oleh UMKM barokah besar dan adanya usaha di dalamnya. Prosentase Pajak Bumi Bangunan sebesar 55% dari biaya tetap.

2. Biaya Variabel

Biaya variabel adalah biaya yang dikeluarkan untuk membiayai input variabel, meliputi biaya bahan baku, kayu bakar, jasa selep, konsumsi, upah tenaga kerja, biaya operasional. Besarnya biaya variabel dapat dilihat pada tabel 8 biaya variabel secara total memiliki besaran yang berubah-ubah sesuai dengan perubahan volume produksi atau berdasarkan banyak sedikitnya jumlah produksi yang dihasilkan. Perhitungan biaya variabel lebih rinci dapat dilihat di lampiran 3.

Tabel 8. Biaya Variabel UMKM Barokah Per Proses Produksi

No.	Keterangan	Unit	Satuan	Biaya(Rp)	Prosentase %
1	beras	3	kg	27.000	3
2	ketan	12	kg	180.000	20
3	gula merah	14	kg	210.000	24
4	kelapa	75	butir	56.250	6,3
5	kayu bakar	5	ikat	37.500	4,2
6	tempat jenang	3	kodi	33.000	3,7
7	selip beras	15	kg	15.000	1,7
8	selip kelapa	75	butit	56.250	6,3
9	bumbu jenang			35.000	3,9
10	konsumsi+rokok	3	orang	75.000	8,4
11	kemasan plastik			10.000	1,1
12	bensin operasional	2	liter	16.000	1,8
13	Pegawai aduk	1	orang	70.000	7,9

14	pegawai bantu	2	orang	70.000	7,9
	jumlah			891.000	100

Sumber : Data Diolah, 2016

Dari tabel 8 dapat diketahui bahwa biaya variabel yang harus dikeluarkan oleh UMKM Barokah dalam sekali produksi adalah sebesar Rp 891.000 dalam sekali produksi waktu yang dibutuhkan adalah 6-7 jam dalam satu kali proses. Komponen paling besar adalah beras ketan dan gula merah, karena beras ketan dan gula adalah bahan yang paling berpengaruh didalam pembuatan jenang ketan memiliki prosentase sebesar 20% untuk beras ketan dan 24% untuk gula merah.

3. Biaya Total

Biaya total merupakan keseluruhan biaya yang dikeluarkan dalam menjalankan suatu usaha yang terdiri dari biaya tetap dan biaya variabel. Total biaya dalam suatu usaha akan berbeda-beda, tergantung dari besarnya biaya tetap dan biaya variabel yang dikeluarkan. Besarnya biaya total dapat dilihat dari tabel 9 dapat diketahui bahwa biaya total yang harus dikeluarkan oleh UMKM Barokah yaitu sebesar Rp. 891.126,25. Perhitungan biaya produksi lebih rinci dapat dilihat di lampiran 3. Komponen terbesarnya adalah biaya variabel dimana biaya variabel adalah penyumbang pengeluaran dalam satu kali proses produksi jenang ketan dengan biaya yang berubah-ubah.

Tabel 9. Total biaya produksi UMKM Barokah Per Proses Produksi

No.	Jenis Biaya	Jumlah
1	Biaya Variabel	891.000
2	Biaya Tetap	126,25
	TOTAL	891.126,25

Sumber : Data Diolah, 2016

5.4.2. Penerimaan

Suatu usaha ternyata akan mendapatkan penerimaan dari hasil penjualan produk yang dilakukan. Penerimaan merupakan perkalian antara produksi yang diperoleh dengan harga produk. Total penerimaan UMKM Barokah dapat dilihat dari tabel 10.

Tabel 10. Penerimaan produksi UMKM Barokah Per Proses Produksi

No.	Keterangan	Jumlah
1	Jumlah Output (Kemasan)	60
2	Harga (Rp/Kemasan)	29.000
Total Penerimaan (Rp)		1.740.000

Sumber : Data Diolah, 2016

Semakin besar jumlah produksi yang dihasilkan dan harga yang diterima, maka, penerimaan juga akan bertambah besar dan sebaliknya jika semakin kecil maka penerimaan juga akan kecil. Faktor-faktor yang mempengaruhi penerimaan adalah harga jual produk dan kualitas produk. Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa penerimaan UMKM Barokah adalah sebesar Rp. 1.740.000/satu kali proses. Total penerimaan dihasilkan dari perkalian antara jumlah output satu kali proses yaitu 60 buah dan harga perkemasan adalah Rp. 29.000. Perhitungan penerimaan lebih rinci dapat dilihat di lampiran 4.

5.4.3. Pendapatan

Pendapatan merupakan selisih antara total penerimaan yang diterima dari penjualan dan biaya peluang dari sumber yang digunakan untuk menghasilkan produk. Pendapatan yang diperoleh dari UMKM Barokah dapat dilihat tabel 11 bahwa dapat diketahui pendapatan UMKM Barokah adalah sebesar Rp 848.873,75 dalam satu kali proses. Perhitungan pendapatan lebih rinci dapat dilihat di lampiran 4.

Tabel 11. Pendapatan produksi UMKM Barokah Per Proses Produksi

No.	Keterangan	Jumlah
1	Penerimaan (Rp)	1.740.000
2	Biaya total (Rp)	891.126,25
Jumlah		848.873,75

Sumber : Data Diolah, 2016

Total pendapatan yang diterima didapat dari pengurangan penerimaan UMKM Barokah sebesar Rp 1.740.000 dengan biaya total sebesar Rp 891.126,25 Pendapatan yang diperoleh oleh UMKM Barokah sudah cukup tinggi, hal ini disebabkan karena

penerimaan melebihi biaya total yang dikeluarkan oleh UMKM Barokah. Dilihat dari pendapatan yang dihasilkan usaha yang dilakukan oleh UMKM Barokah baik untuk diusahakan.

5.5. Analisis Kelayakan Usaha

5.5.1. Analisis R/C Rasio

Untuk mengetahui kelayakan usaha jenang ketan UMKM Barokah dapat dihitung dengan pendekatan R/C Rasio. R/C/Rasio sendiri merupakan perbandingan antara total penerimaan dengan biaya total. Layak atau tidaknya suatu usaha dapat dilihat dari R/C Rasio. Apabila R/C Rasio > 1 maka usaha tersebut layak dan menguntungkan untuk dijalankan. Apabila R/C Rasio < 1 maka usaha tersebut tidak layak untuk dijalankan dan tidak menguntungkan. Berdasarkan tabel 12 dapat diketahui bahwa nilai R/C Rasio dari UMKM Barokah menunjukkan bahwa usaha tersebut layak untuk dijalankan, karena usaha tersebut menguntungkan. Nilai R/C Rasio sebesar 1,95 dapat diartikan bahwa setiap Rp 1,00 akan mendapatkan penerimaan sebesar Rp 1,95. Nilai dari R/C Rasio dapat didapat dari perbandingan penerimaan dengan biaya total yang dikeluarkan. Perhitungan R/C rasio lebih rinci dapat dilihat di lampiran 4.

Tabel 12. Nilai R/C Rasio UMKM Barokah Per Proses Produksi

No.	Keterangan	Jumlah
1	Penerimaan (Rp)	1.740.000
2	Biaya Total (Rp)	891.126,25
	R/C Rasio	1,95

Sumber : Data Diolah, 2016

5.5.2. Analisis *Break Even Point* (BEP)

Analisis *Break Even Point* merupakan suatu keadaan tidak untung dan tidak rugi. Analisis BEP UMKM Barokah dapat dilihat pada tabel 13. Analisis *Break Even Point* (BEP) berfungsi untuk menetapkan pada tingkat mana total biaya dan total penerimaan berada dalam keadaan seimbang serta volume penjualan minimal yang harus dilakukan, agar tidak mengalami kerugian. Perhitungan BEP unit yang terjual dan BEP harga memiliki tujuan yang berbeda. Perhitungan BEP produksi berguna

untuk mengetahui titik minimum UMKM Barokah yang terjual, sedangkan BEP harga bertujuan untuk mengetahui berapa harga minimum yang ditetapkan dalam penjualan jenang ketan UMKM Barokah per kemasan. Hal tersebut untuk mengetahui bahwa UMKM Barokah tidak mengalami untung dan tidak mengalami kerugian. Perhitungan BEP lebih rinci dapat dilihat di lampiran 5.

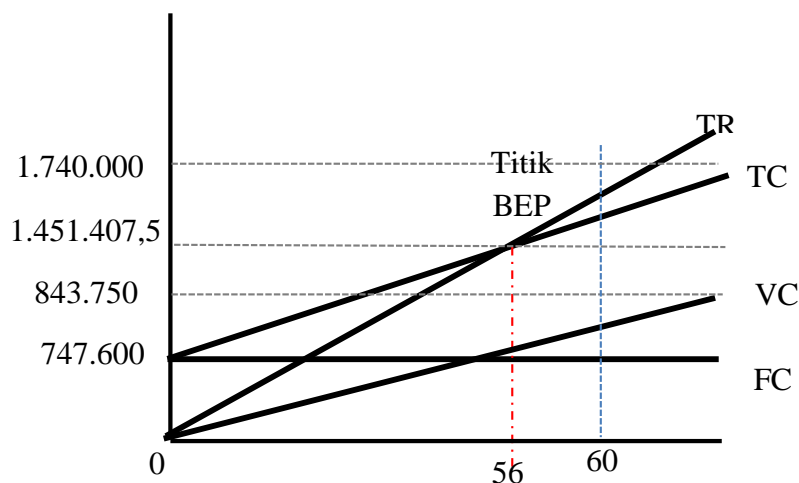
Tabel 13. Nilai *Break even Point* (BEP) UMKM Barokah Per Proses Produksi

No.	Keterangan	
1	Biaya Total (Rp)	1.691.000
2	Jumlah Output (Kemasan)	60
3	Harga (Rp)	29.000
	BEP Harga (Rp)	14.850
	BEP Unit (Kemasan)	56
	BEP Penerimaan	1.639.576

Sumber : Data Diolah, 2016

Berdasarkan gambar 8 dapat diketahui bahwa titik impas BEP harga jenang ketan UMKM Barokah sebesar Rp 14.850 yang artinya harga jual jenang ketan UMKM Barokah sebesar Rp 14.850 UMKM Barokah mengalami tidak rugi dan tidak memperoleh keuntungan. Keuntungan dapat didapatkan jika UMKM Barokah menjual lebih dari Rp 14.850/kemasan.

Sedangkan produksi jenang ketan UMKM Barokah dalam unit yang terjual saat 56 kemasan agar tidak rugi dan tidak tidak untung. Keuntungan yang didapatkan apabila UMKM Barokah mampu menjual diatas 56 kemasan. UMKM Barokah. Pada grafik digambarkan menunjukkan nilai BEP penerimaan sama dengan biaya total sebesar Rp 1.691.000, dari penjualan jenang ketan minimal 56 kemasan dengan harga 29.000/kemasan.



Gambar 8. Grafik *Break Even Point* (BEP) produksi jenang ketan UMKM Barokah

Sumber : Data Diolah, 2016

5.6. Analisis Nilai tambah

Analisis nilai tambah merupakan pertambahan nilai pada suatu produk setelah dilakukan proses pengolahan lebih lanjut. Nilai tambah digunakan untuk melihat seberapa besar nilai yang terdapat pada 1kg bahan baku. Perhitungan nilai tambah dapat dilihat pada tabel 14 Perhitungan nilai tambah lebih rinci dapat dilihat di lampiran 6.

Besarnya nilai tambah dari kegiatan pembuatan jenang ketan diperoleh dari hasil pengurangan biaya bahan baku dengan sumbangan *input* lain terhadap nilai *output*. Selain untuk mengetahui besarnya nilai tambah juga dapat mengetahui besarnya pendapatan tenaga kerja dan keuntungan tanpa memperhatikan biaya tetap. Berdasarkan tabel 14 dapat diketahui bahan penggunaan ketan dalam pembuatan jenang ketan UMKM Barokah sebesar 1,10 Kg/proses produksi. Seluruh bahan baku tersebut menghasilkan 1 produk. Nilai konversi yaitu perbandingan antara *output* dengan *input* menunjukkan bahwa setiap penggunaan satu kilogram ketan mampu menghasilkan 0,91 Kg jenang ketan. Proses pengolahan ketan menjadi jenang menghasibiskan waktu selama 3 HOK dalam satu kali proses. Besarnya koefisien tenaga kerja pada proses produksi jenang ketan adalah 2,73 HOK/Kg. Besarnya upah tenaga kerja HOK rata-rata yaitu Rp 268,52.

Tabel 14. Analisis Nilai Tambah UMKM Barokah Per Proses Produksi

No	Keterangan	Rumus	Hasil
Output, Input dan Harga			
1	Output atau total produksi (Kemasan/proses)	A	1.00
2	<i>Input</i> bahan baku (Kemasan/proses)	B	1.10

3	<i>Input</i> tenaga kerja (HOK/proses)	C	3.00
4	Faktor konversi	$d = a : b$	0.91
5	Koefisien tenaga kerja	$e = c : b$	2.73
6	Harga jenang(Rp/proses)	F	29000.00
7	Upah rata-rata tenaga kerja (Rp/proses)	G	268.52
Pendapatan Dan Keuntungan			
8	Harga <i>input</i> bahan baku (Rp/proses)	H	9000.00
9	Sumbangan <i>input</i> lain (Rp/proses)	I	5841.00
10	Nilai produk	$j = d \times f$	26363.64
11	a. Nilai tambah	$K = j - h - i$	11522.64
	b. Rasio nilai tambah	$L = (k : j)\%$	43.71
12	a. Pendapatan tenaga kerja	$m = e \times g$	732.32
	b. Bagian tenaga kerja (dari nilai tambah)	$n_1\% = (m : k)\%$	6.36
	c. Bagian tenaga kerja (dari nilai produk)	$n_2\% = (m : j)\%$	2.78
13	a. Keuntungan	$o = k - m$	10790.32
	b. Tingkat keuntungan (dari nilai tambah)	$p_1 = (o : k)\%$	93.64
	c. Tingkat keuntungan (dari nilai produk)	$p_2 = (o : j)\%$	40.93
Balas Jasa Untuk Faktor Produksi			
14	Margin	$q = j - h$	17363.64
	a. Pendapatan tenaga kerja	$r\% = (m : q)\%$	4.22
	b. Sumbangan input lain	$s\% = (i : q)\%$	33.64
	c. Keuntungan perusahaan	$t\% = (o : q)\%$	62.14

Sumber : Data Diolah, 2016

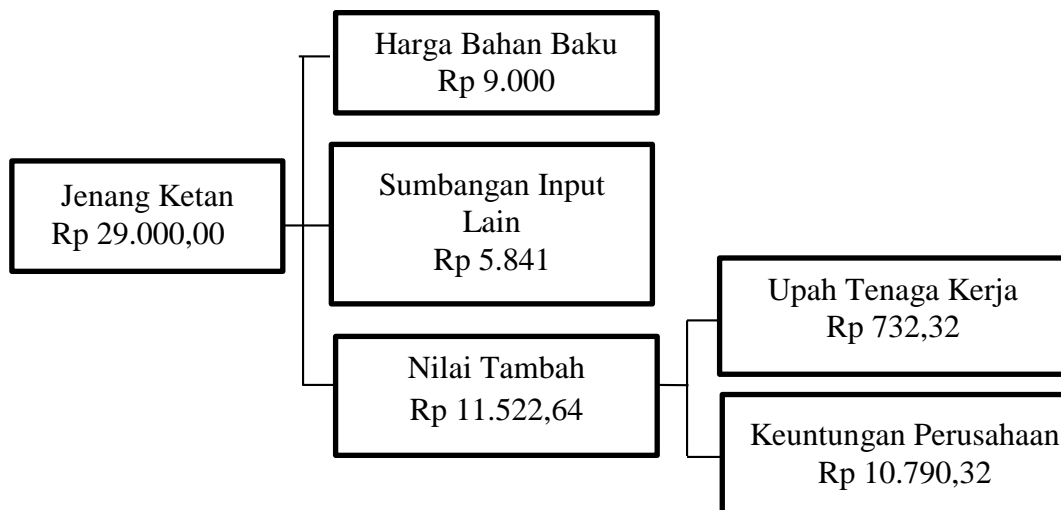
Sedangkan besarnya pendapatan tenaga kerja yang diterima dari hasil kali antara koefisien tenaga kerja dengan upah rata-rata tenaga kerja adalah Rp 732,32/Kg jenang, dengan pangsa pasar 5,89% dari nilai tambah dan 2,78% dari nilai produk. Hal ini berarti setiap 1 proses produksi jenang akan menambah upah tenaga kerja sebesar Rp 732,32. Harga jenang ketan UMKM Barokah adalah sebesar Rp 29.000/Kg, sehingga nilai output yang dihasilkan sebesar Rp 26.363,64/Kg. Harga bahan baku jenang ketan UMKM Barokah yaitu sebesar Rp 9.000/Kg dengan sumbangan input lain sebesar Rp26.363,64/Kg.

Sumbangan *input* lain dihitung berdasarkan total biaya untuk produksi jenang kecuali bahan baku utama. Hasil perhitungan nilai tambah yang diperoleh dari pengolahan ketan menjadi jenang ketan menunjukkan nilai sebesar Rp 11.522,64/Kg. Nilai tambah diperoleh dari pengurangan nilai *output* per kilogram dengan

sumbangan *input* lain per kilogram. Rasio nilai tambah yang didapatkan yaitu sebesar 43,71%. Rasio nilai tambah yaitu perbandingan antara nilai tambah dengan nilai *output*. Dari perhitungan tersebut berarti setiap kenaikan 1 kali proses produksi jenang ketan akan menambah nilai tambah sebesar Rp 11.522,64.

Menurut Hubeis dalam Maulidah (2011), rasio nilai dapat digolongkan menjadi tiga kelas, yaitu rasio nilai tambah <15% dapat dikatakan memiliki nilai tambah yang rendah, rasio nilai tambah 15-40 memiliki nilai tambah sedang dan rasio >40% memiliki rasio nilai tambah yang tinggi. Produk jenang ketan UMKM Barokah memiliki rasio 47,18%, sehingga dapat dikatakan bahwa jenang ketan UMKM Barokah memiliki nilai tambah yang tinggi. Perhitungan nilai tambah UMKM Barokah bertujuan untuk mengetahui besarnya nilai tambah dalam satu kilogram ketan setelah diolah menjadi jenang. Pada tabel 14 juga dijelaskan bahwa keuntungan yang didapat dari dari jenang adalah Rp 10.790,32/Kg dengan tingkat keuntungan dari nilai tambah sebesar 93,64% serta 40,93% dari nilai produk. Hal ini berarti bahwa setiap kenaikan 1 proses produksi jenang akan menambah keuntungan sebesar Rp 10.790,32. Besarnya keuntungan dipengaruhi dengan nilai tambah yang dihasilkan dan upah yang diterima oleh tenaga kerja.

Berdasarkan gambar 9 menunjukkan bahwa harga dari jenang sebesar Rp 29.000,00/kemasan terdiri dari harga bahan baku sebesar Rp 9.000 dan sumbangan *input* lain sebesar Rp 5.841. Sehingga memiliki nilai tambah Rp 11.522,64. Nilai tambah terdiri dari upah tenaga kerja sebesar Rp 732,32. Hal ini mengakibatkan setiap kenaikan 1Kg jenang akan menambah upah tenaga kerja sebesar Rp 732,32. Sedangkan keuntungan sebesar Rp 10.790 dengan demikian maka setiap kenaikan 1Kg jenang maka akan menambah keuntungan perusahaan sebesar Rp 15.989,04.



Gambar 9. Alur Nilai Tambah UMKM Barokah

5.7. Analisis Rantai Nilai

Tabel 15. konversi Rantai Nilai UMKM Barokah

Aktivitas	Potensi Pencipta Nilai	Konversi
Primer	1. Logistik ke dalam	Penggunaan bahan baku Persediaan
	2. Operasi	Pemeliharaan peralatan Proses produksi
	3. Logistik ke luar	Penanganan bahan jadi Pengemasan
	4. Penjualan dan Promosi	Promosi Tenaga Penjualan
	5. Pelayanan	Penanggapan komplain
Sekunder	6. Infrastruktur perusahaan	Interaksi dengan konsumen Manajemen umum Keuangan
	7. Msdm	Kompensasi Rekrutmen Karyawan
	8. Pengembangan Teknologi	Kelengkapan Peralatan
	9. Pembelian	Pembelian perlengkapan

Sumber: Data Diolah, 2016

Implementasi rantai nilai pada UMKM Barokah pada potensi pencipta nilai aktivitas. Penyesuaian tersebut bertujuan untuk menyelaraskan antara konsep analisis rantai nilai Porter dengan *core business* perusahaan. Konversi rantai nilai UMKM Barokah terdapat pada tabel 15.

5.7.1. Aktifitas Primer

Pembototan dan penilaian aktivitas primer dihitung berdasarkan wawancara dan pengisian poling yang terkait dengan analisis data internal UMKM Barokah.

Aktivitas primer terdiri dari beberapa sub aktivitas yaitu logistik ke dalam, operasi, logistik ke luar, penjualan, promosi serta pelayanan.

1. Logistik ke dalam

Faktor konversi di aktivitas pencipta nilai logistik ke dalam yaitu penggunaan bahan baku dan persediaan. Harga bahan baku yang didapatkan oleh UMKM Barokah berbeda-beda dengan harga sebelumnya, karena harga yang didapatkan dipasarkan juga berubah-ubah mengikuti stok dan kualitas yang ada.

Pembayaran bahan baku yang terjadi pada UMKM Barokah juga mengikuti barang jika barang mengambil sendiri maka pembayaran juga pada waktu itu, namun jika barang diantar pada tempat produksi maka UMKM Barokah harus membayar separo dari harga beli.

Berdasarkan perhitungan analisis rantai nilai tabel 16 pada UMKM Barokah bobot untuk aktifitas logistik ke dalam adalah sebesar 0,10. Nilai kerja dibandingkan pesaing adalah sebesar 2,67, sehingga nilai dari logistik ke dalam adalah sebesar 0,27. Hal ini berarti potensi pencipta nilai logistik ke dalam yang dimiliki oleh UMKM Barokah adalah sebesar 0,27.

2. Operasi

Aktivitas pencipta nilai operasi dapat dilihat dari peralatan mesin serta proses produksi. Proses yang dilakukan oleh UMKM Barokah masih menggunakan cara tradisional yang masih mementingkan rasa dan ciri khas pembuatan jenang ketan. Proses yang dilakukan oleh UMKM Barokah dalam setiap hari, dikarenakan pemesanan produk UMKM Barokah yang masih terus berdatangan. Pembersihan dan pemeliharaan pada alat produksi dilakukan setelah proses produksi selesai.

Berdasarkan perhitungan analisis rantai nilai tabel 16 pada UMKM Barokah memiliki bobot sebesar 0,12. Nilai kinerja dibandingkan dengan produk pesaing sebesar 2,33, sehingga memiliki skor sebesar 0,28. Hal ini berarti potensi pencipta nilai operasi yang dimiliki oleh UMKM Barokah adalah sebesar 0,28.

3. Logistik ke luar

Aktivitas pencipta nilai logistik keluar dapat dilihat dari penanganan bahan jadi dan pengemasan. Penanganan bahan jadi dan pengemasan yang dilakukan oleh

UMKM Barokah masih kurang dimana pengemasan yang dilakukan tanpa menggunakan ukuran berat, namun perkiraan dan pemenuhan wadah pada kemasan jenang sendiri. Dengan ukuran wadah yang kadang kurang sama antara yang satu dengan yang lain, sehingga berat tidak bisa sesuai.

Berdasarkan perhitungan analisis rantai nilai tabel 16 pada UMKM Barokah memiliki bobot sebesar 0,11. Nilai dibandingkan dengan produk pesaing sebesar 2,58 dengan nilai skor sebesar 0,28. Hal ini berarti potensi pencipta nilai logistik ke luar yang dimiliki UMKM Barokah adalah sebesar 0,28.

4. Penjualan dan Promosi

Aktifitas pencipta nilai operasi dapat dilihat dari penjualan serta promosi. Penjualan jenang ketan yang dilakukan UMKM Barokah menggunakan sistem pesan dan menyediakan barang yang sudah jadi jika pembeli datang langsung. Namun UMKM Barokah memprioritaskan yang sudah memesan terlebih dahulu karena dianggap sudah membeli terlebih dahulu. Disamping itu promosi yang dilakukan UMKM Barokah terus dilakukan meskipun itu hanya lewat bazar yang dilakukan dinas UMKM ataupun dinas Pertanian. Sehingga produk jenang ketan dapat diketahui masyarakat maupun instansi dari luar daerah.

Berdasarkan perhitungan analisis rantai nilai tabel 16 pada UMKM Barokah memiliki bobot sebesar 0,11. Hal ini dibandingkan dengan produk pesaing sebesar 2,33 dengan nilai skor sebesar 0,26. Hal ini berarti potensi pencipta nilai penjualan dan promosi yang dimiliki UMKM Barokah sebesar 0,26.

5. Pelayanan

Aktifitas pencipta nilai pelayanan dapat dilihat dari penanggapan komplain serta interaksi dengan konsumen. Penanggapan komplain pada UMKM Barokah selalu ditanggapi dengan serius, karena untuk memberikan pelayanan makanan yang baik bagi masyarakat membutuhkan masukan dari pembeli. Dalam interaksi dengan konsumen UMKM Barokah selalu ramah dan menciptakan suasana bahwa pemilik UMKM Barokah ramah dalam berjualan, karena keramahan itulah yang menciptakan kepercayaan bagi pembeli.

Berdasarkan perhitungan analisis rantai nilai tabel 16 pada UMKM Barokah memiliki bobot sebesar 0,12. Hal ini dibandingkan dengan produk pesaing sebesar 2,5 dengan nilai skor sebesar 0,30. Hal ini berarti potensi pencipta nilai pelayanan yang dimiliki UMKM Barokah sebesar 0,30.

5.7.2. Aktivitas Sekunder

Pembobotan dan penilaian aktivitas sekunder (pendukung) dihitung berdasarkan wawancara dengan responden terkait data internal UMKM Barokah. Aktivitas sekunder (pendukung) terdiri dari beberapa sub aktivitas yaitu infrastruktur perusahaan, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), pengembangan teknologi dan pembelian.

1. Infrastruktur Perusahaan

Aktivitas pencipta nilai infrastruktur perusahaan dapat dilihat dari manajemen umum dan keuangan. UMKM Barokah masih belum menggunakan manajemen sesuai dengan fungsi keseluruhan, seperti adanya struktur organisasi yang jelas dan tertata sebagai mestinya. UMKM Barokah belum memiliki pembukuan keuangan yang jelas. Sehingga tidak ada perhitungan pengeluaran atau pemasukan. Hal ini karena kurangnya pengetahuan dari pemilik usaha dalam sistem keuangan.

Berdasarkan perhitungan analisis rantai nilai tabel 16 pada UMKM Barokah memiliki bobot untuk infrastruktur perusahaan sebesar 0,11. Nilai kinerja dibandingkan produk sejenis sebesar 0,27 dengan nilai skor sebesar 0,29. Hal ini berarti potensi infrastruktur perusahaan adalah sebesar 0,29.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Aktivitas pencipta nilai Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat dilihat dari rekrutmen karyawan dan kompensasi. Karyawan yang dimiliki oleh UMKM Barokah dari lingkungan keluarga dan warga sekitar tanpa adanya seleksi. Karyawan UMKM Barokah memiliki bermacam-macam tingkat pendidikan. Kompensasi upah yang diberikan masih dibawah standar UMK (Upah Minimum Kerja) Kabupaten Tulungagung.

Berdasarkan perhitungan analisis rantai nilai tabel 16 pada UMKM Barokah memiliki bobot untuk Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sebesar 0,17. Nilai kinerja dibandingkan produk sejenis sebesar 1,75 dengan skor sebesar 0,19. Hal ini berarti potensi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah sebesar 0,19.

3. Pengembangan Teknologi

Aktivitas pencipta nilai pengembangan teknologi dapat dilihat dari kelengkapan peralatan. Perlengkapan yang dimiliki oleh UMKM Barokah untuk pendukung terbilang masih kurang. Sehingga produk yang dihasilkan masih berbeda-beda dalam berat per kemasan.

Berdasarkan perhitungan analisis rantai nilai pada tabel 16 pada UMKM Barokah memiliki bobot sebesar 0,11. Nilai kinerja dibandingkan dengan pesaing memiliki bobot sebesar 2,17 dengan nilai skor sebesar 0,24. Hal ini berarti potensi dari pengembangan teknologi memiliki nilai sebesar 0,24.

4. Pembelian

Aktivitas pencipta nilai pembelian dapat dilihat dari pembelian perlengkapan. UMKM Barokah melakukan pembelian perlengkapan di toko berbeda-beda seperti pembelian kemasan jenang, ketan, gula sesuai dengan rata-rata tingkat pemesanan jenang dalam satu minggu. Berdasarkan perhitungan analisis rantai nilai tabel 16 pada UMKM Barokah memiliki bobot sebesar 0,11. Nilai kinerja dibandingkan dengan pesaing memiliki bobot sebesar 2,08 dengan nilai skor sebesar 0,23. Hal ini berarti potensi dari pembelian peralatan memiliki nilai sebesar 0,23.

Aktivitas primer yang paling banyak menyumbang nilai adalah pelayanan dengan skor nilai sebanyak 0,30. Sedangkan aktivitas sekunder (pendukung) yang memiliki peran terbesar adalah aktivitas infrastruktur perusahaan dengan skor nilai sebanyak 0,29. Pada aktivitas primer dan sekunder yang memiliki nilai skor tertinggi perlu diperhitungkan kinerjanya, karena aktivitas itu berpotensi menciptakan nilai bagi UMKM Barokah untuk meningkatkan keunggulan bersaing. Tingginya kinerja aktivitas primer pelayanan UMKM Barokah karena pelayanan yang diberikan oleh UMKM Barokah selalu memuaskan pelanggan yang ingin membeli produk jenang. Dengan menanggapi apa yang menjadi permasalahan bagi pembeli jika pembeli

mengalami kurang nyaman dan kurang terpuaskan jika membeli produk olahan dari UMKM Barokah. Sedangkan aktivitas sekunder adalah infrastruktur perusahaan dilihat dari manajemen umum dan keuangan. Manajemen yang dilakukan UMKM Barokah dapat dikatakan masih kurang dalam pembukuan masalah pengeluaran ataupun pengeluaran, sehingga masih kurang efektif dalam berusaha.

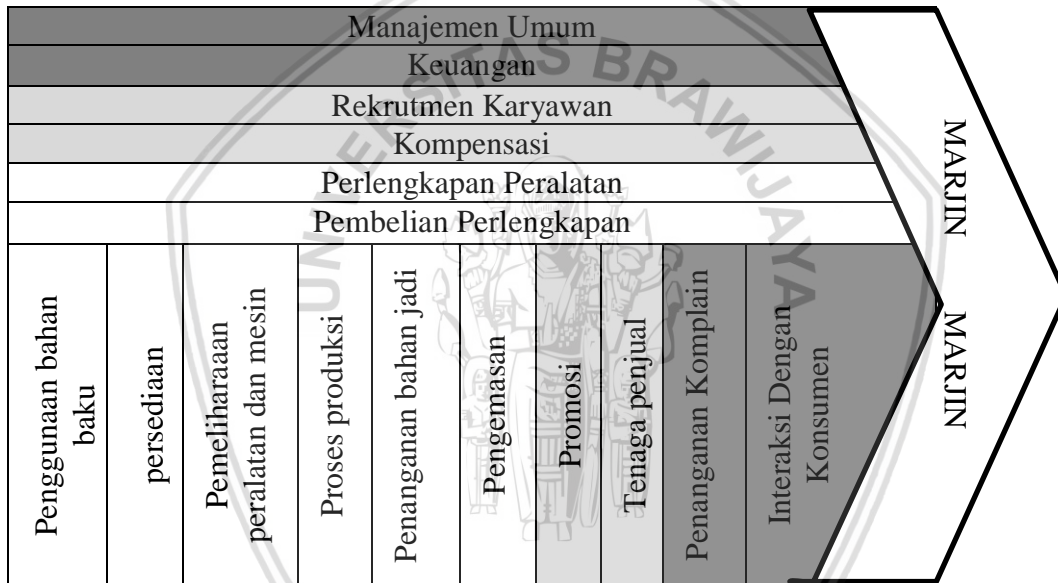
Tabel 16. Aktifitas Analisis Rantai Nilai UMKM Barokah

No.	Aktivitas	Bobot	Nilai	Skor
Aktivitas Primer				
1	Logistik ke dalam Penggunaan bahan baku Persediaan	0,10	2,67	0,27
2	Operasi Pemeliharaan peralatan Proses produksi	0,12	2,33	0,28
3	Logistik ke luar Penanganan bahan jadi Pengemasan	0,11	2,58	0,28
4	Penjualan dan Promosi Promosi Tenaga Penjualan	0,11	2,33	0,26
5	Pelayanan Penanganan komplain Interaksi dengan konsumen	0,12	2,5	0,30
Aktivitas Sekunder				
6	Infrastruktur perusahaan Manajemen umum Keuangan	0,11	2,67	0,29
7	Msdm Kompensasi Rekrutmen Karyawan	0,11	1,75	0,19
8	Pengembangan Teknologi Kelengkapan Peralatan	0,11	2,17	0,24
9	Pembelian pembelian perlengkapan	0,11	2,08	0,23
Jumlah		1,00		2,34

Sumber: Data Diolah, 2016

Aktivitas primer yang paling sedikit menyumbangkan nilai adalah penjualan dan promosi yaitu menghasilkan skor sebesar 0,26. Sedangkan aktivitas sekunder

yang sedikit berperan adalah aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dengan skor 0,19. Rendahnya nilai penjualan dan promosi pada aktivitas primer disebabkan kurangnya tenaga kerja yang melakukan penjualan dan promosi produk yang hanya dilakukan oleh pemilik perusahaan saja. Sedangkan rendahnya nilai rekrutan karyawan dan kompensasi pada aktivitas sekunder Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) disebabkan karena perekrutan karyawan hanya pada lingkungan keluarga dan warga sekitar sehingga tidak ada penyeleksian karyawan. Kompensasi upah yang diberikan juga masih dibawah Upah Minimum Kabupaten (UMK) Tulungagung. Perhitungan analisis rantai nilai lebih rinci dapat dilihat di lampiran 7.



Gambar 10. Maping Aktivitas Tertinggi dan Aktivitas Terendah UMKM Barokah



Berdasarkan skor yang dimiliki oleh masing-masing aktivitas tertinggi dan terendah baik aktivitas primer maupun skunder maka dapat dilakukan penataan. Penataan bertujuan untuk menetapkan aktivitas tertinggi dari aktivitas-aktivitas terendah pada gambar rantai nilai generik yang disebutkan oleh Porter (1994). Berdasarkan gambar 10 dapat diketahui bahwa aktivitas tertinggi adalah aktivitas primer pelayanan dengan sub aktivitasnya adalah penanggapan komplain dan

interaksi dengan konsumen. Sedangkan aktivitas sekunder tertinggi adalah infrastruktur perusahaan dengan sub aktivitas manajemen umum dan keuangan. Aktivitas primer terendah adalah penjualan dan promosi dengan sub aktivitas adalah promosi dan tenaga penjualan. Sedangkan aktivitas sekunder yang terendah adalah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dengan sub aktivitas adalah kompensasi dan rekrutmen karyawan. Berdasarkan kondisi yang ada pada lapang pelayanan yang diberikan oleh UMKM Barokah selalu ditanggapi dengan cepat dan diperhatikan dan interaksi dengan konsumen menciptakan pelayanan yang baik tanpa ada jarak antara dan pembeli. Sedangkan aktivitas yang terendah pada penjualan dan promosi pada produk jenang ketan UMKM Barokah karena hanya dilakukan oleh satu orang tenaga kerja yaitu pemilik perusahaan sendiri dan tidak adanya penyeleksian karyawan yang akan bekerja.

5.8. Analisis Lingkungan Internal (IFE) dan Lingkungan Eksternal (EFE)

Keberadaan UMKM BAROKAH dipengaruhi oleh faktor lingkungan sekitar. Pengaruh lingkungan tersebut dapat berdampak positif maupun negatif bagi UMKM. Apabila dampak itu positif maka akan dapat memberikan kekuatan bagi UMKM. Namun jika dampak itu berupa dampak negatif, maka dapat dimungkinkan akan membawa dampak yang kurang baik bagi perkembangan UMKM. Faktor lingkungan yang berperan dalam UMKM atau perusahaan dibagi menjadi dua yakni, lingkungan internal meliputi kekuatan dan kelemahan dan lingkungan eksternal yang meliputi peluang dan ancaman perusahaan. Adapun hasil analisis faktor lingkungan yang diperoleh selama penelitian pada UMKM BAROKAH adalah sebagai berikut :

5.8.1. Identifikasi Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah lingkungan yang berasal dari perusahaan itu sendiri. Dimana lingkungan internal mencakup kekuatan dan kelemahan. Kekuatan dan kelemahan yang ada di UMKM BAROKAH adalah sebagai berikut:

1. Kekuatan

a. Pengalaman pengusaha

Pemilik usaha mempunyai pengalaman yang lebih dalam bidang pemasaran maupun melihat pangsa pasar yang ada didaerah Tulungagung maupun daerah lain yang berada disekitar Tulungagung. Sehingga pemasaran jenang ketan tidak mengalami penurunan. Disamping itu pengusaha mampu menciptakan inovasi lain, sehingga konsumen bisa memilih jenang mana yang akan dibeli.

b. Sifat Kekeluargaan Tenaga Kerja

Tenaga kerja merupakan salah satu komponen yang sangat penting dalam menjalankan usaha. Untuk menjalankan proses produksi tenaga kerja dituntut untuk memiliki keterampilan, sehingga dalam menjalankan proses produksi olahan beras ketan, tidak mengalami kesulitan yang dapat menghambat berlangsungnya proses produksi. Sifat kekeluargaan tenaga kerja pada UMKM BAROKAH sangat tinggi. Hal ini ditunjukkan dengan tidak adanya hubungan ketidaknyamanan antara sesama tenaga kerja dan hubungan tenaga kerja dengan pemilik UMKM. Kondisi ini memberikan kekuatan positif pada UMKM pada saat melakukan produksi. Tenaga kerja akan lebih kondusif dan nyaman ketika melakukan tugasny masing-masing. Selain itu sifat kekeluargaan tenaga kerja di UMKM BAROKAH memberikan dampak yang baik pada kegiatan diluar UMKM.

c. memiliki izin usaha

Surat ijin usaha merupakan salah satu faktor yang penting guna mendukung perkembangan suatu UMKM. Hal ini berkaitan dengan legal tidaknya suatu UMKM didirikan. UMKM BAROKAH mempunyai Surat Ijin Usaha Kecil (SIUK) yang telah diterbitkan oleh Pemerintah. Selain itu UMKM BAROKAH juga telah memiliki surat ijin produksi (PIRT) yang diterbitkan oleh Dinas Kesehatan Kabupaten Tulungagung. Surat ijin produksi tersebut menyatakan bahwa jenang ketan layak untuk dikonsumsi oleh konsumen atau masyarakat karena diproses berdasarkan standart produksi yang telah ditetapkan oleh Dinas Kesehata Kabupaten Tulungagung.

d. memiliki label/merk

.Pemilikan label/merk membuat produk olahan beras ketan sudah menjadi paten bahwa nama tersebut tidak bisa digunakan lagi dalam UMKM yang sama dan produk olahan yang sama. Pemilikan label/merk guna melindungi usaha dari UMKM lain yang ingin mengakuisisi produk olahan tersebut dari pemilik yang sah, dengan tersebut pemilik UMKM BAROKAH tidak khawatir akan adanya pengusaha lain yang ingin menggunakan nama tersebut dalam bidang pengolahan yang sama dan guna memberi rasa percaya bagi konsumen.

2. Kelemahan

a. Belum Ada Pencatatan Pembukuan Yang Jelas

Pencatatan sangat penting dilakukan untuk segala bentuk kegiatan proses produksi hingga pemasaran. Pada UMKM BAROKAH setiap pengeluaran, pemasukan dan permintaan yang berhubungan dengan produk beras ketan belum di catatat secara terperinci. Pencatatan hanya dilakukan pada pengeluaran pada saat proses produksi selesai. Pencatatan penerimaan pada UMKM BAROKAH hanya sebatas pencatatan sederhana pada nota dan buku penerimaan. Hal ini dikarenakan belum ada pembagian tugas khusus pencatatan pembukuan pada UMKM BAROKAH ini. Pemilik UMKM BAROKAH melakukan manajemen sendiri mulai dari sebelum proses produksi hingga pemasaran, sehingga mengakibatkan kurang efektifnya pembukuan yang dilakukan oleh UMKM BAROKAH.

b. Belum adanya struktur organisasi

Manajmen yang diterapkan di UMKM BAROKAH tergolong sederhana. Pada saat pencatatan pembukuan di UMKM BAROKAH hanya dilakukan ketika pengiriman barang dan pengambilan hasil penjualan. Selain itu di UMKM BAROKAH belum ada pembagian jobdesk pada usaha yang dilakukan. Kegiatan sebelum produksi yang meliputi pengadaan bahan baku, pengkodisian tenaga kerja dan seluruh kegiatan pemasaran dilakukan oleh pemilik UMKM BAROKAH sendiri. Pada saat proses produksi berlangsung tenaga kerja juga belum terbagi tugas secara sistematis. Semua tenaga kerja melakukan proses secara bersamaan mulai dari pengupasan bahan baku hingga pengemasan beras ketan.

c. Lamanya Proses Pengolahan

Proses yang lama adalah salah satu kelemahan yang ada didalam UMKM BAROKAH, dimana pembuatan jenang ketan membutuhkan waktu yang cukup lama dimana membutuhkan waktu antara 4-5 jam dalam sekali proses produksi dan hanya menghasilkan 29 bungkus saja. Salah satu kelemahan yang mendasar didalam suatu proses produksi jenang ketan.

5.8.2. Identifikasi Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal bertujuan untuk mengidentifikasi dan kecenderungan kejadian-kejadian yang berada diluar kontrol suatu perusahaan. Analisis lingkungan berfokus pada penentuan faktor-faktor kunci yang menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan sehingga memudahkan untuk menentukan strategi-strategi dalam meraih peluang dan ancaman.

1. Peluang

a. Permintaan Pasar Tinggi

Produk jenang ketan UMKM Barokah telah dijual di beberapa toko oleh-oleh yang berada di Kota Tulungagung. Permintaan jenang ketan barokah terus meningkat seiring dengan permintaan konsumen yang menjadikan jenang ketan barokah sebagai camilan utama mereka.

b. Dukungan Dari Pemerintah Daerah

Dukungan dari pemerintah daerah kepada UMKM BAROKAH diberikan berupa pelatihan dan fasilitasi administrasi. Dukungan pemerintah diberikan melalui Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Tulungagung, Dinas Kesehatan Kabupaten Tulungagung, serta Kecamatan Boyolangu. Selain itu pemerintah juga memberikan informasi berbagai kegiatan yang berkenaan dengan UMKM yang bertujuan untuk mengembangkan seluruh UMKM BAROKAH pada khususnya dan seluruh UMKM di Kabupaten Tulungagung.

c. Ketersediaan Tenaga Kerja Melimpah

Ketersediaan tenaga sangat di butuhkan dalam suatu usaha sebagai penggerak usaha tersebut. Lokasi UMKM BAROKAH yang berada di pedesaan menjadikan ketersediaan tenaga kerja sebagai peluang dalam kegiatan usaha beras ketan barokah. Laju pertumbuhan penduduk yang begitu cepat dan tidak diimbangi dengan dibukanya lowongan pekerjaan menjadikan faktor utama terhadap ketersediaan tenaga kerja di Kecamatan Boyolangu. Ketersediaan tenaga kerja didominasi oleh ibu-ibu rumah tangga. Lapangan pekerjaan yang ditawarkan di Kecamatan Boyolangu juga sangat sedikit, adapun lowongan pekerjaan harus memenuhi kualifikasi dan memiliki keahlian khusus. Sehingga hal ini menjadikan salah satu kendala untuk memperoleh pekerjaan terutama ibu-ibu rumah tangga untuk mendapatk pekerjaan.

2. Ancaman

a. Fluktuasi Bahan Baku

Bahan baku merupakan salah satu syarat utama dalam melakukan kegiatan produksi, dalam memproduksi ini beras ketan merupakan bahan baku utama. Fluktuasi harga bahan baku menjadi ancaman produksi jenang ketan, dimana produksinya akan mengganggu pengeluaran maupun pemasukan UMKM BAROKAH. Peran pemilik UMKM sangat diutamakan dikala situasi ini sedang terjadi.

b. Pesaing Baru

Berdirinya UMKM baru di wilayah Tulungagung dan sekitarnya yang memproduksi produk sejenis merupakan sebuah ancaman bagi UMKM BAROKAH. Melimpahnya bahan baku pada saat panen raya beras ketan menjadikan pemacu pengusaha beras ketan baru terutama di wilayah Tulungagung. Selain itu harga yang cukup terjangkau dan kesederhanaan dalam memproses menjadi beras ketan menjadikan alasan pengusaha beras ketan memulai usahanya.

c. Perubahan Selera Konsumen

Konsumen merupakan tujuan akhir dari suatu penjualan, dimana selernya terhadap suatu produk dapat berubah-ubah. Sejak berdirinya UMKM BAROKAH sampai saat ini memiliki beberapa variasi olahan makan jenis ketan maupun jenis

jenang. Varian yang pertama adalah jenang ketan original dan varian yang kedua adalah jenang variasi beras. Sedangkan variasi ketan lain adalah jenis madu mungso.

UMKM BAROKAH memiliki tujuh faktor internal dan enam faktor eksternal perusahaan. Faktor internal perusahaan terbagi menjadi dua yaitu faktor internal kekuatan dan faktor internal kelemahan. Faktor internal kekuatan yang dimiliki UMKM BAROKAH diantaranya adalah pengalaman pengusaha, sudah memiliki label/merk memiliki izin usaha, sifat kekeluargaan tenaga kerja, Sedangkan faktor internal yang dimiliki UMKM BAROKAH meliputi belum ada atau tidak adanya pembukuan yang jelas, lamanya pengolahan, belum adanya struktur organisasi.

Faktor eksternal perusahaan pada UMKM BAROKAH juga terbagi menjadi dua yaitu faktor eksternal peluang dan faktor eksternal ancaman. Faktor eksternal peluang pada UMKM BAROKAH berjumlah tiga faktor yang meliputi permintaan pasar, dukungan dari pemerintah ketersediaan tenaga kerja. Sedangkan faktor eksternal ancaman pada UMKM BAROKAH meliputi fluktuasi harga bahan baku, pesaing baru, perubahan selera konsumen.

5.8.3. Perumusan Alternatif strategi UMKM BAROKAH

Hasil identifikasi faktor internal ditemukan kekuatan (*strenghts*) dan kelemahan (*Weakness*) UMKM, sedangkan dari hasil identifikasi faktor eksternal ditemukan peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang dihadapi UMKM. Setelah itu dilakukan pembobotan dan pemberian rating pada setiap faktor untuk mengetahui skor pada setiap faktor internal dan eksternal perusahaan. Berikut ini hasil dari pembobotan dan pemberian rating dengan menggunakan matriks IFE (*Internal Faktor Evaluation*) dan EFE (*Eksternal Faktor Evaluation*).

a. Matrik IFE (*Internal Faktors Evaluation*)

Analisis matrik IFE berfungsi untuk menuliskan seluruh faktor internal yang terdiri atas kekuatan dan kelimahan yang dimiliki oleh UMKM BAROKAH. Faktor internal tersebut diberi bobot dan rating pada setiap faktornya, sehingga akan diketahui skor masing-masing faktor internal. Matrik IFE memberikan gambaran terkait dengan kekuatan dan kelimahan utama yang terdapat pada BAROKAH.

Matriks IFE pada penelitian ini merupakan hasil ini dibuat berdasarkan hasil pengumpulan data dengan kuisioner yang diisi oleh 4 responden perusahaan dengan pemberian rating dan pembobotan. Pemberian rating didasarkan pada empat indikator yang telah ditentukan sebelumnya. Pemberian rating ini akan menentukan seberapa penting masing-masing variabel dalam mempengaruhi perkembangan UMKM BAROKAH. Variabel pada tiap faktor dibandingkan berdasarkan tingkat kepentingannya terhadap keberlangsungan UMKM. Responden pada penelitian ini sejumlah 6 orang yang terdiri dari 1 pemilik UMKM dan 5 orang tenaga kerja UMKM BAROKAH. Perhitungan matriks IFE lebih rinci dapat dilihat dilampiran 9.

Tabel 17. Hasil Matriks IFE UMKM BAROKAH

Faktor	Variabel	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan	Pengalaman pengusaha	0,13	4	0,52
	Sudah memiliki label/merk	0,17	4	0,68
	Memiliki izin usaha	0,15	4	0,60
	Sifat Kekeluargaan Tenaga Kerja	0,15	3	0,45
	Total skor kekuatan			2,25
Kelemahan	Tidak adanya pembukuan yang jelas	0,14	2	0,28
	Lamanya proses pengolahan	0,07	3	0,21
	Belum adanya struktur organisasi	0,18	2	0,36
	Total skor kelemahan			0,85
	Total skor kekuatan dan kelemahan			3,10
	Selisih skor kekuatan dan kelemahan			1,40

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Tabel matriks IFE hasil analisis pada UMKM BAROKAH diatas menunjukkan bahwa faktor internal yang menjadi kekuatan tertinggi pada UMKM BAROKAH adalah sudah memiliki label dan izin usaha dengan skor 0,68 dan menjadi kelemahan yang paling dominan adalah lamanya pengolahan dengan skor 0,36. Pada tabel matriks IFE diatas dapat diketahui masing-masing skor untuk nilai kekuatan dan kelemahan adalah 2,25 dan 0,85. Sehingga juga dapat diketahui total skor pada matriks IFE adalah 3,10. Total skor matriks IFE tersebut menunjukkan bahwa posisi UMKM BAROKAH cukup kuat dalam pengembangan produk jenang ketan atau dengan kata lain, UMKM dapat memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk meminimalisasi kelemahan yang dimiliki.

b. Matriks EFE (*Eksternal Factors Evaluation*)

Matriks EFE berfungsi untuk menuliskan seluruh faktor eksternal yang dimiliki oleh UMKM BAROKAH. Faktor eksternal ini terbagi atas peluang dan ancaman yang merupakan faktor kunci dalam pengembangan UMKM. Berdasarkan variabel sebelumnya yang telah didiskripsikan, perhitungan matriks EFE sama dengan perhitungan matriks IFE. Perhitungan matriks EFE lebih rinci dapat dilihat dilampiran 10.

Tabel 18. Hasil Matriks EFE UMKM BAROKAH

Faktor	Variabel	Bobot	Rating	Skor
Peluang	Permintaan pasar	0,13	4	0,52
	Dukungan pemerintah	0,17	4	0,68
	Ketersediaan tenaga kerja	0,13	3	0,39
	Total skor peluang			1,59
Ancaman	Fluktuasi harga bahan baku	0,15	2	0,30
	Pesaing baru	0,20	3	0,60
	Perubahan Selera Konsumen	0,22	1	0,22
	Total skor ancaman			1,12
	Total skor peluang dan ancaman			2,71
	Selisih skor peluang dan ancaman			0,47

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Variabel peluang dan ancaman dibentuk dalam suatu kuisisioner yang masing-masing diberikan rating sesuai dengan indikator yang telah ditentukan dan pembobotan atau perbandingan berpasangan. Nilai skor merupakan hasil rata-rata nilai bobot dan rating dari seluruh responden. Nilai skor inilah yang menunjukkan tinggi rendahnya ancaman peluang yang dimiliki UMKM BAROKAH dalam pengembangan produk jenang ketan.

Perhitungan matriks EFE diatas menunjukkan bahwa variabel dukungan pemerintah dan permintaan pasar peluang yang memiliki skor tertinggi dalam UMKM BAROKAH dengan skor 0,68. Sedangkan Ancaman yang paling menonjol jika dilihat dari skor adalah skor 0,60. Dari bobot dan rating yang diberikan pada setiap faktor eksternal baik peluang maupun ancaman, akan didapat skor faktor eksternal dari UMKM BAROKAH berjumlah 2,71. Artinya kondisi Eksternal UMKM BAROKAH berada dalam kondisi rata-rata.



VI. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

1. Keuntungan yang dihasilkan dari UMKM Barokah dalam sekali proses hanya sebesar Rp 848.873,75 dalam sekali proses, usaha ini memiliki keuntungan yang terbilang cukup menipis dari proses total biaya produksi. Keuntungan yang didapat dari UMKM Barokah sendiri masih memiliki R/C Rasio 1,95 sehingga masih layak untuk dijalankan didalam suatu usaha dibidang makanan olahan yang mudah berubah-ubah peminatnya.
2. Harga dari jenang sebesar Rp 29.000,00/kemasan terdiri dari harga bahan baku sebesar Rp 9.000 dan sumbangan *input* lain sebesar Rp 5.841. Sehingga memiliki nilai tambah Rp 11.522,64 Nilai tambah terdiri dari upah tenaga kerja sebesar Rp 732,32. Hal ini mengakibatkan setiap kenaikan 1 kemasan jenang akan menambah upah tenaga kerja sebesar Rp 732,32. Sedangkan keuntungan sebesar Rp 10.790,32 dengan demikian maka setiap kenaikan 1 kemasan jenang maka akan menambah keuntungan perusahaan sebesar Rp 10.790,32.
3. Pemetaan rantai nilai UMKM Barokah berdasarkan kondisi yang ada pada lapang pelayanan yang diberikan oleh UMKM Barokah selalu ditanggapi dengan cepat dan diperhatikan dan interaksi dengan konsumen menciptakan pelayanan yang baik tanpa ada jarak antara dan pembeli. Sedangkan aktivitas yang terendah pada penjualan dan promosi pada produk jenang ketan UMKM Barokah karena hanya dilakukan oleh satu orang tenaga kerja yaitu pemilik perusahaan sendiri dan tidak adanya penyeleksian karyawan yang akan bekerja.
4. Keunggulan jenang ketan UMKM Barokah menunjukkan bahwa usaha ini memiliki IFE sebesar 3,10 dan EFE sebesar 2,71. Usaha yang dilakukan oleh UMKM Barokah mampu dijalankan dengan baik dan dapat dikembangkan menuju usaha yang lebih besar lagi. Dengan asumsi mampu mengurangi kelemahan dan ancaman dari produk pesaing yang menggunakan bahan baku yang sama atau produk makanan sejenis.

6.2. Saran

1. Keuntungan yang dihasilkan hanya sebesar Rp 848.873,75, sebaiknya UMKM Barokah mulai menambah kapasitas produksi dengan asumsi mampu menambah keuntungan dan mampu memiliki opsi lain. UMKM Barokah juga memikirkan variasi ukuran jenang ketan dengan demikian pembeli mampu memilih ukuran mana yang ingin dibeli konsumen. Dengan demikian keuntungan juga akan berbeda dengan hanya menjual satu jenis ukuran saja.
2. Nilai tambah yang didapatkan UMKM Barokah dengan besar Rp 10.790,32 menunjukan lumayan besar, namun disini masih banyak yang harus dibenahi oleh UMKM Barokah seperti kompensasi, MSDM dan pemasaran. Sebaiknya UMKM Barokah juga meningkatkan upah, batasan MSDM yang bekerja disana dan pemasaran karena UMKM Barokah belum memiliki sales sendiri untuk menjual dengan meningkatkan kualitas MSDM akan menunjang pemasar produk UMKM Barokah.
3. Pelayanan yang dilakukan oleh UMKM Barokah sudah baik dengan menanggapi semua keluhan pada konsumen, namun disini jika selalu mendapatkan tanggapan dari konsumen agar menurunkan citra dari UMKM Barokah sendiri. Disamping itu UMKM Barokah juga harus menambah karyawan guna melakukan pemasaran, karena seorang pemilik seharusnya tidak andil dalam kegiatan produksi maupun pemasaran.
4. Faktor IFE dan EFE yang menunjukan sebesar 3,10 dan 2,71 sebaiknya UMKM Barokah mulai melebarkan jenis usaha jenang ketan, dengan tujuan mampu menekan produk sejenis dan pesaing yang memiliki bahan baku yang sama. Usaha milik UMKM Barokah cukup menjajikan untuk diperluas area penjualan maupun ditambah produksinya. Memiliki nilai yang bagus tidak wajar jika harus cukup sampai disini saja, jika mampu ditingkatkan kenapa harus berhenti sampai disitu.

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR	v
I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Kegunaan Penelitian	5
II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu	6
2.2 Konsep Manajemen Strategi	9
2.3 Analisis Kelayakan Usaha.....	10
2.3.1 Analisis Biaya.....	10
2.3.2 Analisis Penerimaan.....	12
2.4 Analisis Nilai Tambah	13
2.5 Analisis Lingkungan Perusahaan	17
2.5.1 Analisis Lingkungan Internal	17
2.5.2 Analisis Lingkungan Eksternal	18
2.6 Profil Beras Ketan	19
2.6.1 Pengertian UKM	21
2.6.2 Kelebihan dan Kelemahan Usaha Kecil menengah (UKM).....	24
2.6.3 Pengertian UKM	24
2.6.4 Kelebihan dan Kelemahan Usaha Kecil menengah (UKM).....	26
2.7 Tinjauan Usaha Kecil Menengah (UKM)	26
2.8 Rantai Nilai.....	27
2.8.1 Pengertian UKM	27
2.8.2 Kelebihan dan Kelemahan Usaha Kecil menengah (UKM).....	29
III. KERANGKA TEORITIS	
3.1 Kerangka Pemikiran	32
3.2 Pembatasan Masalah Pembatasan masalah yang digunakan dalam penelitian ini adalah	34
3.3 Definisi Operasional dan Konsep Pengukuran Variabel.....	34
IV. METODE PENELITIAN	
4.1 Metode Penentuan Lokasi dan Waktu Penelitian.....	41



4.2. Metode Penentuan Responden	41
4.3 Metode Pengumpulan Data	41
4.4 Metode Analisis Data	42
4.4.1 Analisis Deskriptif	42
4.4.2 Analisis Kuantitatif	43
V. PEMBAHASAN	
5.1 Gambaran Umum Daerah Penelitian.....	53
5.1.2 Struktur Organisasi UMKM Barokah	54
5.2 Gambaran Umum Responden	54
5.3 Karakteristik Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)	55
5.3.1 Bahan Baku	55
5.3.2 Modal	56
5.3.3 Tenaga Kerja	56
5.3.4 Proses Pembuatan.....	57
5.4 Analisis Biaya, Penerimaan dan Pendapatan	58
5.4.1 Analisis Biasa.....	58
5.4.2 Penerimaan.....	60
5.4.3 Pendapatan	60
5.5 Analisis Kelayaan Usaha	61
5.5.1 Analisis R/C Rasio	61
5.5.2 Analisis BEP (<i>Break Event Point</i>)	61
5.6 Analisis Nilai Tambah	63
5.7 Analisis Rantai Nilai	66
5.7.1 Aktivitas Primer	66
5.7.2 Aktivitas Sekunder	69
5.8 Analisis Lingkungan Internal (IFE) dan Eksternal (EFE)	73
5.8.1 Identifikasi Lingkungan Internal.....	73
5.8.2 Identifikasi Lingkungan Eksternal	76
5.8.3 Perumusan Alternatif Strategi UMKM Barokah	78
VI. KESIMPULAN DAN SARAN	
6.1 Kesimpulan.....	81
6.2 Saran	82
DAFTAR PUSTAKA	83
LAMPIRAN	85

DAFTAR TABEL

Nomor	Teks	Halaman
1.	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	32
2.	Format Analisis Nilai Tambah Pengolahan Beras Ketan.....	47
3.	Rantai Nilai UMKM BAROKAH.....	49
4.	Analisis IFE.....	51
5.	Analisis EFE.....	52
6.	Karakter Respondem UMKM Barokah	55
7.	Biaya Tetap UMKM Barokah	58
8.	Biaya Habis Pakai UMKM Barokah.....	59
9.	Total Biaya Produksi UMKM Barokah	59
10.	Penerimaan Produksi UMKM Barokah	60
11.	Pendapatan Produksi UMKM Barokah.....	61
12.	Nilai R/C Rasio UMKM Barokah.....	61
13.	Nilai <i>Break Even Point</i> (BEP) UMKM Barokah	62
14.	Analisis Nilai Tambah <i>Break Event Point</i> (BEP) UMKM Barokah	64
15.	Konversi Rantai Nilai UMKM Barokah	66
16.	Aktifitas Analisis Rantai Nilai UMKM Barokah.....	71
17.	Hasil Matriks IFE UMKM BAROKAH	79
18.	Hasil Matriks EFE UMKM Barokah	80
19.	Hasil Matriks IFE UMKM BAROKAH	79

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Teks	Halaman
1.	Perbedaan Beras Putih dan Beras Ketan	10
2.	Rantai Nilai Generik	15
3.	Grafik Biaya Tetap	22
4.	Grafik Biaya Variabel	23
5.	Kurva Biaya Variabel, Biaya Tetap, Biaya Total dan Penerimaan	24
6.	Skema Kerangka Pemikiran Pendekatan Masalah Analisis Rantai Nilai Beras Ketan pada UMKM Barokah	28
7.	Struktur Organisasi UMKM Barokah	30
8.	Proses Produksi UMKM Barokah	57
9.	Grafik <i>Break Even Point</i> (BEP) produksi jenang ketan UMKM Barokah	62
10.	Alur Nilai Tambah UMKM Barokah	65
11.	Penetapan Aktivitas Tertinggi dan Aktivitas Terendah UMKM Barokah	72



DAFTAR PUSTAKA

- [Arjakusuma, Hartoyo, dan Fahmi. 2013. *Rantai Nilai pada Industri Susu, Studi Kasus PT. Cisarua Mountain Dairy \(Cimory\)*. Bogor. Jurnal Manajemen & Agribisnis, Vol. 10 No. 1, Maret 2013.](#)
- Auliana, Hafizah. 2015. *Keunggulan Bersaing pada Produk Sayuran Hidroponik (Studi Kasus pada PT. Kusumasatria Agrobio Tani Perkasa Kota Batu, Jawa Timur)*. Skripsi. Universitas Brawijaya. Malang.
- Badan Pusat Statistik. 2012. *Perkembangan UMKM pada Periode 1997-2012*. (www.bps.go.id). Diakses tanggal 13 Mei 2016.
- Boediono. 2000. *Seri Sinopsis Pengantar Ilmu Ekonomi Mikro*. BPFE. Yogyakarta
- Friska. 2010. *Value Chain Analysis (Analisis Rantai Nilai) untuk Keunggulan Kompetitif melalui Keunggulan Biaya*. Medan. Jurnal Ekonom, Vol. 13 No. 1, Januari 2010.
- Gittinger, Price. 1986. *Analisa Ekonomi Proyek-proyek Pertanian*. Edisi 2 diterjemahkan oleh Slamet Sutomo dan Komet Mangiri. UI Press. Jakarta
- Jumingan. 2011. *Studi Kelayakan Bisnis: Teori dan Pembuatan Proposal Kelayakan*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Kusnadi, Rahardjo, dan Zaedan. 1997. *Ekonomi Mikro (Dilengkapi dengan Pendekatan Akuntansi)*. Universitas Brawijaya. Malang.
- Marbun, B.N. 1986. *Kekuatan dan Kelemahan Usaha Kecil*. IPPM. Jakarta.
- Maulidah, S. dan Kusumawardani F. 2011. *Nilai Tambah Agroindustri Belimbing Manis (Averrhoa carambola L.) dan Optimalisasi Output sebagai Upaya Peningkatan Pendapatan*. Malang. Jurnal AGRISE Volume XI No. 1 Bulan Januari 2011. ISSN: 1412-1425.
- Mulyadi. 1981. *Akuntansi Biaya: Peranan Biaya dalam Pengambilan Keputusan*. Edisi 3. Liberty. Yogyakarta.
- Nilasari, Senja. 2014. *Manajemen Strategi*. Dunia Cerdas. Jakarta.
- Perwita, Faradilla. 2015. *Identifikasi Kompetensi Inti dan Analisis Rantai Nilai untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing pada Olahan Beras ketan KSU Brosem di Kota Batu*. Skripsi. Universitas Brawijaya. Malang.
- Porter, Michael E 1994. *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Binarupa Aksara. Jakarta.

- Sari, Dewi Ayu Triwulan. 2011. Analisis Rantai Nilai pada UKM untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing (Studi UKM Sambel Pecel Cap Kapal Blitar). Skripsi. Universitas Brawijaya. Malang.
- Slot, R. 1972. *Pengantar Ekonomi Perusahaan. Karya Nusantara. Bandung.*
- Soekartawi. 1987. *Prinsip Dasar Ekonomi Pertanian Teori dan Aplikasinya.* Rajawali Pers. Jakarta.
- Soekartawi. 1995. *Analisis Usaha Tani.* UI Press. Jakarta
- _____. 1995. *Analisis Usahatani.* UI Press. Jakarta
- _____. 1991. *Agribisnis: Teori dan Aplikasinya.* Rajawali Pers. Jakarta.
- Sofyan. 2015. *Manajemen Strategi.* Graha ilmu. Yogyakarta.
- Subramanyam dan Wild. 2010. *Analisis Laporan Keuangan Financial Statement Analysis.* Salemba Empat. Jakarta
- Sudarsono. 1986. *Pengantar Ekonomi Mikro. LP3ES.* Jakarta.
- Suherman. 1999. *Pengantar Teori Ekonomi: Pendekatan kepada Teori Ekonomi Mikro dan Makro.* Duta Jasa. Jakarta.
- Suwarsono, Muhammad. 2013. *Manajemen Strategik: Konsep dan Alat Analisis. Edisi kelim.* UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Tarigan, Robinson. 2014. *Ekonomi Regional: Teori dan Aplikasi. Edisi Revisi.* Bumi Aksara. Jakarta.
- Yuwono. 2015. Tepung ketan (*Oryza sativa glutinosa*). <http://darsatop.lecture.ub.ac.id/2015/09/tepung-ketan-oryza-sativa-glutinosa/>. Diakses 30-5-2016
- Maulidah, Silvana dan Fenny Kusumawardani. Nilai Tambah Agroindustri Belimbing Manis (*Averrhoa Carambola L.*) dan Optimalisasi *Output* Sebagai Upaya Peningkatan Pendapatan. AGRISE Volume Xi No. 1 Bulan Januari 2011. Universitas Brawijaya Malang