

**ANALISIS RANTAI NILAI PADA AKTIFITAS PRIMER PRODUKSI
“CIRENG BANDUNG ISI” SEBAGAI DASAR PERUMUSAN STRATEGI
KEUNGGULAN BERSAING**

Disusun oleh:

AFIEA FREISTIKA SUMARSONO
0710220120

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih
Gelar Sarjana Ekonomi dan Bisnis



**KONSENTRASI MANAJEMEN STRATEGI
JURUSAN MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2013**

RIWAYAT HIDUP

Nama : Afiea Freistika Sumarsono
Tempat & tanggal lahir : Blitar, 17 Juli 1989
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : Islam
Alamat : Jl. Kusuma Bangsa No. 10 Kanigoro
Blitar – Jawa Timur

Riwayat Pendidikan

1. Sekolah Dasar Negeri Sanan Wetan IV Blitar, 1995-2001.
2. Sekolah Menengah Pertama Negeri 1 Blitar, 2001-2004.
3. Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Blitar, 2004-2007.
4. Terdaftar sebagai mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang, 2007.

Pengalaman Organisasi

1. Anggota departemen keuangan HMJM FEB UB tahun 2008.
2. Anggota incoming exchange department AIESEC LC UB tahun 2008.
3. Ketua departemen proyek HMJM FEB UB tahun 2009.
4. Anggota External Relationship department AIESEC LC UB tahun 2009.
5. Anggota humas Economic Dance Club FEB UB tahun 2009.

Pengalaman Kepanitiaan

1. Ketua sie keuangan “Open Recruitment 2009” AIESEC LC UB tahun 2009.
2. Pendamping “Welcoming MABA 2009” HMJM FEB UB tahun 2009.
3. Pendamping “Origamis 2009” BEM FEB UB tahun 2009.
4. Anggota sie humas “Sound of Economics” FEB UB tahun 2009.
5. Anggota sie humas “Tourism Project 2010” AIESEC LC UB tahun 2010.
6. Ketua sie acara “Training Center 2010” HMJM FEB UB tahun 2010.
7. Steering Committee “Management Edutainment” HMJM FEB UB tahun 2010.

Pengalaman Lain

1. Staf magang bagian pemasaran PT. Asuransi Jasa Indonesia (persero) Malang tahun 2010.
2. Pemilik “DF Cellular” tahun 2008-2011.
3. Distributor wilayah Malang-Surabaya “Cireng Bandung Isi” tahun 2009-2011.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur yang sedalam-dalamnya penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan hidayahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Analisis Rantai Nilai Pada Aktifitas Primer Produksi Cireng Bandung Isi Sebagai Dasar Perumusan Strategi Keunggulan Bersaing”.

Adapun tujuan dari penulisan skripsi adalah untuk memenuhi syarat dalam mencapai derajat Sarjana Ekonomi pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.

Sehubungan dengan selesainya karya akhir tersebut, penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

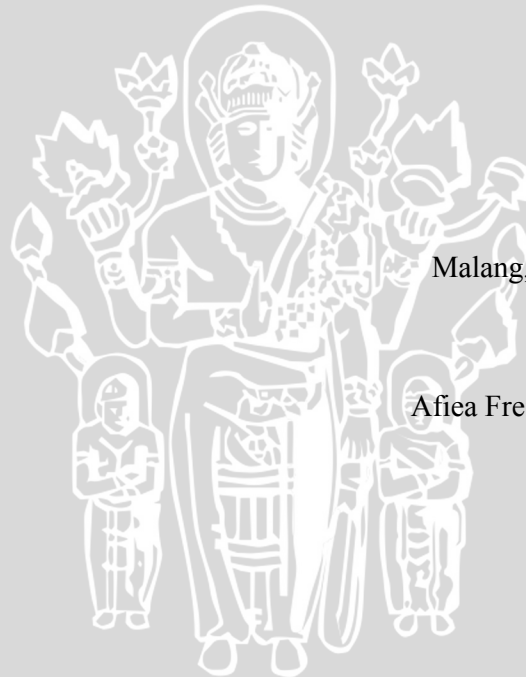
1. Bapak Dr. Fatchur Rohman, SE., Msi selaku ketua jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
2. Bapak Misbahudin Azzuhri, SE., MM selaku sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya
3. Ibu Dr. Mintarti Rahayu, SE., MS. selaku dosen pembimbing
4. Ibu Dr. Christin Susilowati, SE., MM, selaku dosen penguji I
5. Bapak Drs. Mohammad Fatchi, MS, selaku dosen peguji II
6. Bapak Redi selaku pemilik UKM Cireng Bandung Isi yang memberikan izin untuk melakukan penelitian.

7. Bapak Iswahyudi Kus Riyanto selaku manejer operasional yang telah memberikan pengarah dan informasi mengenai UKM Cireng Bandung Isi.
8. Semua pihak yang telah membantu dan memberikan banyak dukungan atas penyelesaian skripsi ini.

Penulis menyadari penyusunan skripsi ini masih jauh dari sempurna.

Untuk itu saran serta kritik yang membangun sangat kami harapkan.

Semoga karya akhir ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Amin



Malang, November 2013

Aflea Freistika Sumarsono

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR.....	vii
DAFTAR LAMPIRAN.....	viii
RINGKASAN	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	6
2.1 Pengertian Strategi	6
2.2 Pengertian Manajemen Strategi	8
2.3 Manfaat Manajemen Strategi	10
2.4 Analisis Lingkungan Internal	11
2.5 Perumusan Strategi	14
2.6 Strategi Keunggulan Bersaing	14
2.7 Analisis Rantai Nilai	16
2.8 Analytical Network Process (ANP).....	18
2.9 Penelitian Terdahulu	23
BAB III METODE PENELITIAN	25
3.1 Ruang Lingkup Penelitian	25
3.2 Jenis Penelitian	25



3.3 Lokasi Penelitian	25
3.4 Variabel Penelitian	26
3.5 Jenis dan Sumber Data	29
3.5.1 Jenis Data	29
3.5.2 Sumber Data	29
3.6 Metode Pengumpulan Data	30
3.6.1 Karakteristik Responden	30
3.6.2 Pengumpulan Data	30
3.7 Analisis Data	34
3.8 Perumusan Strategi Keunggulan Bersaing	38
3.8 Kerangka Penelitian	40
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	41
4.1 Profil Perusahaan	41
4.2 Aktifitas Primer Produksi Cireng Bandung Isi	42
4.3 Analisis Rantai Nilai pada Aktifitas Primer Cireng Bandung Isi	48
4.3.1 Identifikasi Tingkat Kepentingan Masing-masing Aktifitas Primer Rantai Nilai pada Cireng Bandung Isi	48
4.3.2 Keunggulan dan Kelemahan pada Aktifitas Primer dalam Rantai Nilai Produksi Cireng Bandung Isi	55
4.4 Perumusan Strategi Keunggulan Bersaing	56
4.4.1 Identitas Faktor-faktor Internal dan Aktifitas Penting	56
4.4.2 Membandingkan Faktor-faktor dan Aktivitas dengan Standar Keunggulan Internal	57
4.4.3 Membandingkan Kelemahan dengan Persyaratan Sukses dalam industri	59
4.4.4 Perumusan Strategi	63
BAB V PENUTUP	70
5.1 Kesimpulan	70
5.2 Saran	70

DAFTAR PUSTAKA72
LAMPIRAN75

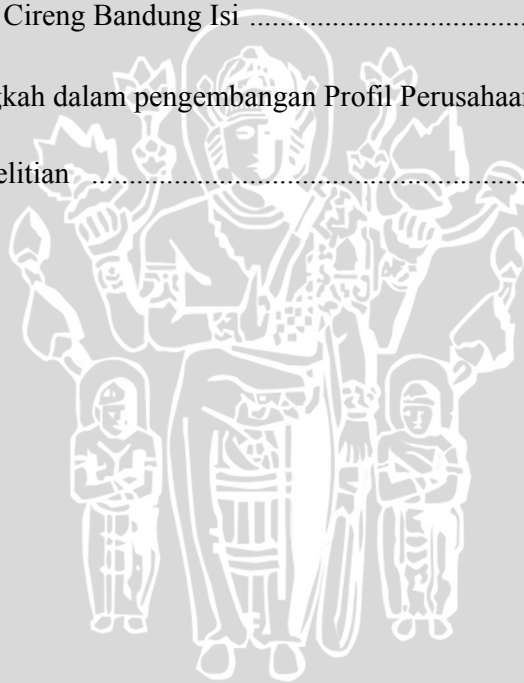


DAFTAR TABEL

Tabel	Judul	Halaman
1.1	Beberapa Merek Dagang Cireng Isi yang Besar	1
2.1	Nilai RI untuk Menghitung Nilai Konsistensi dalam Proses Pembobotan dan Perbandingan	21
3.1	Variabel Analisis Rantai Nilai dalam Aktifitas Produksi Cireng Isi	26
3.2	Skala Penilaian Pembobotan Tingkat Kepentingan antar Kriteria	31
3.3	Form Kuisioner 1	31
3.4	Form Kuisioner 2	32
3.5	Form Kuisioner 3	33
3.6	Skala Penilaian Linguistik	33
4.1	Posisi dan Jumlah Karyawan Cireng Bandung Isi	43
4.2	Normalisasi Cluster dan Limiting Matrix	49
4.3	Hasil Pembobotan Terhadap Keseluruhan Aktifitas Pencipta Nilai Dalam Aktivitas Primer Cireng Bandung Isi	51
4.4	Faktor-Faktor Internal dan Aktifitas-Aktifitas Penting	57
4.5	Pengelompokan Aktifitas-Aktifitas Yang Merupakan Kekuatan dan Kelemahan dalam Logistik ke Luar UKM Cireng Bandung isi	58
4.6	Kelemahan pada Aktifitas Logistik ke luar	60

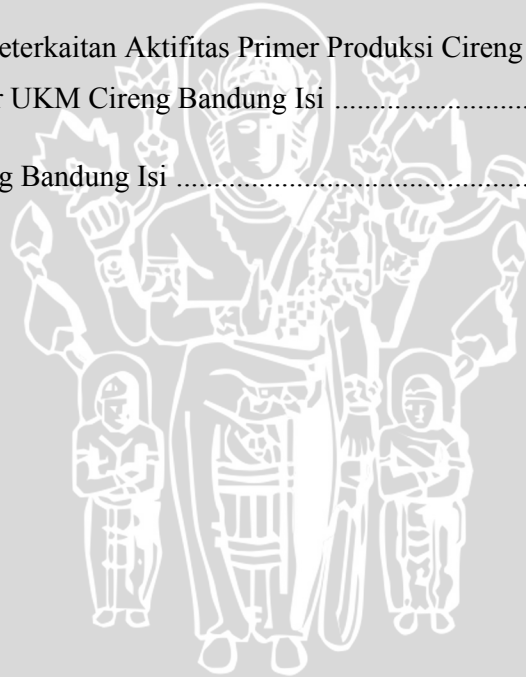
DAFTAR GAMBAR

Gambar	Judul	Halaman
2.1	Aktifitas Nilai dalam Suatu Perusahaan	17
2.2	Aktifitas-Aktifitas Dalam Suatu <i>Value chain</i>	18
2.3	Perbedaan Model AHP dan Model ANP	20
3.1	Diagram Alir Tahapan Perhitungan Bobot dengan ANP	34
3.2	Kerangka Jaringan Keterkaitan Potensi Pencipta Nilai Aktifitas Primer pada Produksi Cireng Bandung Isi	37
3.3	Langkah-Langkah dalam pengembangan Profil Perusahaan	39
3.4	Kerangka Penelitian	40



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Judul	Halaman
1	Kuisisioner Penelitian 1: Analisis Rantai Nilai Pada Aktifitas Primer Produksi Cireng Bandung Isi Sebagai Dasar Perumusan Strategi Keunggulan Bersaing	75
2	Kuesioner Penelitian 2: Kesesuaian Faktor-Faktor dan Aktifitas Penting Dibandingkan Dengan Standar Keunggulan Internal	88
3	Kuesioner Penelitian 3: Kelemahan Dibandingkan dengan Persyaratan Sukses dalam Industri	92
4	Wawancara Keterkaitan Aktifitas Primer Produksi Cireng Bandung Isi dengan Owner UKM Cireng Bandung Isi	96
5	Gambar Cireng Bandung Isi	101



**Analisis Rantai Nilai Pada Aktifitas Primer Produksi “Cireng Bandung Isi”
Sebagai Dasar Perumusan Strategi Keunggulan Bersaing**

Oleh:

Afiea Freistika Sumarsono

Dosen Pembimbing:

Dr. Mintarti Rahayu, SE., MS.

RINGKASAN

Kata kunci: Rantai Nilai, Aktifitas Primer, Strategi Keunggulan Bersaing

Latar belakang penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan produksi Cireng Bandung Isi dilihat dari aktifitas primer, yaitu: logistik ke dalam, operasi, logistik ke luar, pemasaran dan penjualan, pelayanan. Selain itu penelitian ini juga digunakan untuk merumuskan strategi keunggulan bersaing berdasarkan analisis rantai nilai pada aktifitas primer produksi Cireng Bandung Isi.

Penelitian ini menggunakan *analytical network process (ANP)*, yaitu metode pembobotan yang mempertimbangkan keterkaitan antar elemen. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Super Decision, alat ini akan menganalisis seberapa besar tingkat kepentingan tiap aktifitas primer produksi Cireng Bandung Isi.

Hasil Penelitian dengan metode ANP menunjukkan bahwa besarnya nilai kepentingan aktifitas primer Cireng Bandung Isi sebesar: logistik ke dalam (0,1332), operasi (0,4758), logistik ke luar (0,0195), pemasaran dan penjualan (0,1393), pelayanan (0,1648).

Dengan demikian maka nilai kepentingan aktifitas primer tertinggi adalah operasi dan aktifitas primer terendah adalah logistik ke luar. Dibutuhkan perbaikan untuk aktifitas logistik keluar sehingga mampu meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan Cireng Bandung Isi. Perbaikan dapat dilakukan di bagian struktur organisasi, penggunaan teknologi informasi, dan pemeliharaan data.

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Cireng merupakan salah satu jenis makanan ringan dari daerah Bandung. Nama “Cireng” berasal dari kata “aci digoreng”, karena makanan ini berbahan dasar tepung tapioka atau “aci” dalam bahasa Sunda. Cireng pada awalnya hanya makanan sederhana berbentuk bulat dan digoreng, namun seiring berjalannya waktu cireng terus mengalami inovasi. Salah satu bentuk inovasinya adalah dengan diisi berbagai cita rasa sehingga kemudian lebih dikenal dengan istilah Cireng Isi. “Cireng Bandung Isi” adalah salah satu perusahaan yang memproduksi Cireng Isi di kota Bandung sejak 2006, meskipun sejak Oktober 2009 rumah produksi telah berpindah ke Jakarta. Cireng Isi yang mula-mula diperjualbelikan di daerah Bandung terus berkembang hingga muncul beberapa merek dagang pesaing Cireng Bandung Isi yang mempunyai banyak cabang, diantaranya, lihat Tabel 1.1 :

Tabel 1.1
Beberapa Merek Dagang Pesaing Cireng Bandung Isi

No	Merek Dagang	Alamat
1.	Cireng Bandung Isi	Pondok Cabe Ilir, Pamulang, Tangerang Selatan
2.	Cireng Rambat	Jl Cemara Bandung
3.	Cireng Wasiat	Jl. Genteng 50 jakarta timur
4.	Cireng Kodjo	Jl. Paledang No. 77 A Bandung
5.	Cireng Keraton	Jl. Tulip Ii No.5 Gempol Sari Indah, Bandung 40215
	Cireng L3	jl. Alpukat III No. 31 RT 02/02 Tanjung Duren, Jakarta barat 11470, Jakarta

Sumber : data diolah, 2013

Semakin banyak pesaing yang muncul, maka semakin banyak pula rasa yang ditawarkan oleh makanan ringan cireng isi ini. Semakin meningkatnya permintaan akan makanan cireng isi ini membuat para produsen berlomba untuk melakukan berbagai inovasi. Inovasi dari setiap merek dagang menuntut setiap produsen untuk menggali dan mengembangkan sumber-sumber keunggulan bersaing serta strategi bisnis yang tepat agar mampu bertahan dalam menghadapi persaingan yang terjadi. Hal ini mengharuskan manajemen untuk mencari rumusan strategi keunggulan bersaing baru yang memiliki keunggulan kompetitif dan menjadikan unit usaha mampu membuat produknya diterima konsumen dan bertahan serta berkembang di pasar.

Menurut undang-undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2008 pasal 6 tentang usaha mikro, kecil, dan menengah yang berbunyi: “Kriteria usaha kecil adalah memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 50.000.000,00 sampai dengan paling banyak Rp.500.000.000,00 tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp.300.000.000,00 sampai dengan paling banyak Rp.2.500.000.000,00”.

Sehingga perusahaan “Cireng Bandung isi” masih dapat digolongkan sebagai jenis Usaha Kecil Menengah (UKM). Cireng Bandung Isi memiliki beberapa daerah pemasaran yang jauh dari rumah produksi, yaitu di Sidoarjo, Kediri, dan Tarakan. Hal ini membuat perusahaan mengalami kesulitan dalam menjamin kualitas produk Cireng Bandung Isi. Melihat masalah yang terjadi pada Cireng Bandung Isi, maka analisis rantai nilai perlu dilakukan agar diketahui penyebab masalah yang ada di Cireng Bandung Isi.

Identifikasi sumber-sumber dan potensi keunggulan kompetitif dapat dilakukan dengan menganalisis serangkaian kegiatan usaha atau yang biasa disebut analisis rantai nilai (*value chain analysis*). Analisis rantai nilai merupakan

suatu alat analisis untuk mengetahui posisi perusahaan dalam rantai yang membentuk nilai suatu produk dan membantu perusahaan untuk terfokus pada rencana strategi yang dipilih dan berusaha untuk meraih keunggulan kompetitif.

Keunggulan bersaing dapat berasal dari banyak aktifitas berlainan yang dilakukan oleh setiap unit usaha dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan, dan mendukung produknya (Porter, 1998). Keunggulan bersaing memanfaatkan keunggulan dari sisi sumber daya dan kapabilitas perusahaan. Keunggulan atau kelemahan sumber daya inilah yang pada akhirnya akan menentukan kinerja perusahaan dan posisi perusahaan di dalam persaingan (Endriawan, 2000).

Proses analisis akan dilakukan pada rantai nilai dalam aktifitas primer Cireng Bandung Isi, karena aktifitas primer merupakan dasar sebuah industri untuk memelihara dan membangun kepercayaan konsumen yang berkelanjutan, sehingga Cireng Bandung Isi dapat menghadapi persaingan. Aktifitas primer adalah penciptaan fisik produk dan penjualannya serta transfer ke pembeli dan juga bantuan purna jual. Aktifitas primer merupakan nilai yang diciptakan oleh suatu industri untuk konsumennya secara terus menerus sebagai dasar strategi keunggulan bersaing berkelanjutan. Keunggulan bersaing berkelanjutan ini dapat dilihat dari ketepatan perusahaan dalam menyediakan produk dipasar dan respon terhadap keluhan konsumen seperti kualitas produk, kebutuhan konsumen, penguasaan pasar baru, serata adanya inovasi terus-menerus (Aditya, 2004).

Penelitian ini mengacu pada penelitian skripsi yang telah dilakukan oleh Puspita 2009 yang berjudul "Analisis Rantai Nilai Pada *Quality Management*

System Produk Susu Bubuk Sebagai Dasar Perumusan Strategi Keunggulan Bersaing”. Titik tekan dalam penelitian ini adalah fokus pada identifikasi potensi penciptaan nilai, yaitu proses rantai nilai pada aktifitas primer produksi Cireng Bandung Isi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka dalam penelitian ini dipilih judul: “**Analisis Rantai Nilai Pada Aktifitas Primer Produksi Cireng Bandung Isi Sebagai Dasar Perumusan Strategi Keunggulan Bersaing**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat disimpulkan rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah keunggulan dan kelemahan produksi Cireng Bandung Isi dilihat dari rantai nilai pada aktifitas primer, yaitu: logistik ke dalam, operasi, logistik ke luar, pemasaran dan penjualan, pelayanan?
2. Bagaimana strategi keunggulan bersaing yang dapat dirumuskan berdasarkan analisis rantai nilai pada aktifitas primer produksi Cireng Bandung Isi?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

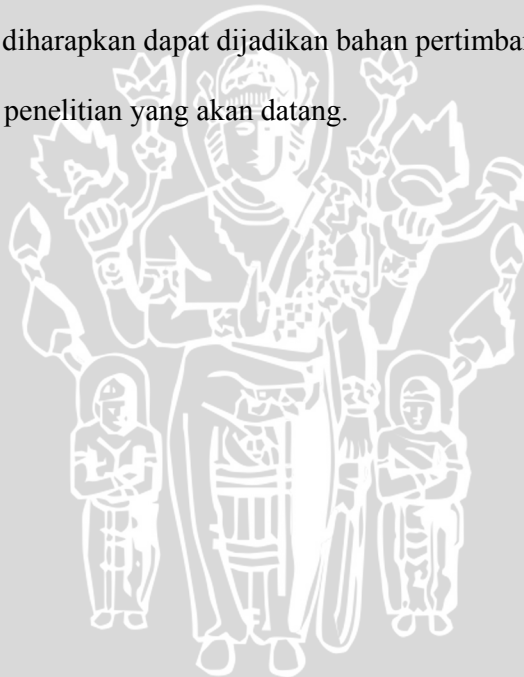
1. Untuk mengetahui keunggulan dan kelemahan produksi Cireng Bandung isi dilihat dari rantai nilai pada aktifitas primer, yaitu: logistik ke dalam, operasi, logistik ke luar, pemasaran dan penjualan, pelayanan.

2. Merumuskan strategi keunggulan bersaing berdasarkan analisis rantai nilai pada aktifitas primer produksi Cireng Bandung Isi.

1.4 Manfaat Penelitian

Pelaksanaan penelitian ini diharapkan akan membawa manfaat untuk beberapa pihak yang berkaitan sebagai berikut:

- a. Sebagai informasi tambahan bagi manajemen Cireng Bandung Isi dalam merumuskan strategi keunggulan bersaing perusahaan.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan dan bahan referensi untuk penelitian yang akan datang.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Strategi

Strategi berasal dari kata Yunani “*Strategos* (*stratos* berarti militer dan *egos* yang berarti memimpin), atau bisa dikatakan seni perang para jenderal. Beberapa abad silam, strategi telah digunakan dalam kegiatan berperang. Namun pengaplikasian strategi pada saat ini tentu saja berbeda. Walaupun penggunaan strategi masih terdapat dalam konteks “perang”.

Tujuan peperangan yang terdapat dalam lingkup ekonomi dan bisnis saat ini adalah untuk dapat bertahan dipasar dan memenangkan pasar sehingga dapat mengembangkan bisnisnya.

Beberapa ahli mendefinisikan strategi sebagai :

1. Dalam *Oxford English Dictionary* (2 ed.) mendefinisikan strategi sebagai:

“*A strategy is a plan of action designed to achieve a particular goal.*”

(Strategi adalah sebuah rencana dari tindakan yang dirancang untuk mencapai tujuan tertentu.)

2. Menurut David (1989), strategi adalah: “*Strategic or institutional management is the conduct of drafting, implementing and evaluating cross-functional decisions that will enable an organization to achieve its long-term objectives*”

(Strategis atau manajemen institusi adalah melakukan perancangan, implementasi, dan evaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang.)

3. Pearce dan Robinson (1997 : 20) menyatakan strategi diartikan oleh para manajer sebagai: "Rencana mereka yang berskala besar dan berorientasi kepada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran perusahaan."

4. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (203) ada beberapa pengertian dari strategi yakni: "(1) ilmu dan seni menggunakan semua sumber daya bangsa untuk melaksanakan kebijaksanaan tertentu dalam perang dan damai, (2) rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus."

5. Menurut Umar (2002 : 31), strategi didefinisikan sebagai: "Suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi yang disertai cara atau bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai."

6. Menurut Wheelen dan Hunger (2003 : 16): *Comprehensive planning formula which show about how do the company will reach the mission and the company purpose.*

(Rumus perencanaan komprehensif yang menunjukkan tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuan perusahaan)

Dari beberapa pengertian strategi di atas, disimpulkan bahwa strategi merupakan seni dari menganalisa, memproyeksikan dan mengarahkan untuk mencapai suatu tujuan melalui tahap-tahapan tertentu. Strategi berhadapan dengan situasi yang kompetitif di suatu lingkungan yang tidak terkendali.

Strategi mencerminkan bagaimana perusahaan mencapai tujuan dan mengukur keberhasilan tujuan yang dicapai agar proses perbaikan dalam tubuh

organisasi atau perusahaan tetap berkelanjutan sebagai respon dari cepatnya perubahan lingkungan kompetisi bisnis.

2.2 Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen Strategi merupakan salah satu disiplin ilmu dalam dunia manajemen. Seorang manajer dituntut untuk mampu membuat suatu strategi untuk menghadapi lingkungan bisnisnya yang terus mengalami perubahan. Keberhasilan suatu bisnis dalam menghadapi perubahan lingkungan sangat bergantung pada manajemen strategi yang terdapat pada bisnis tersebut.

Berikut pendapat beberapa ahli tentang manajemen strategi :

1. Pearce dan Robinson (1997) mendefinisikan manajemen strategis sebagai: "Sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan."

2. Menurut Hunger dan Wheelen (2003:4), manajemen strategis ialah: "*With refer to decision and managerial action determining the company performance on a long term.*"

(Dengan mengacu pada keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.)

3. Lamb (1984:9) berpendapat :

"Strategic management is an ongoing process that evaluates and controls the business and the industries in which the company is involved; assesses its competitors and sets goals and strategies to meet all existing and potential competitors; and then reassesses each strategy annually or quarterly [i.e.

regularly] to determine how it has been implemented and whether it has succeeded or needs replacement by a new strategy to meet changed circumstances, new technology, new competitors, a new economic environment., or a new social, financial, or political environment”.

(Manajemen strategis adalah proses berkelanjutan yang mengevaluasi dan mengendalikan bisnis dan industri di mana perusahaan terlibat; menilai pesaingnya dan menetapkan tujuan dan strategi untuk memenuhi semua potensi dan pesaing yang ada; dan kemudian menilai kembali tiap strategi setiap tahun atau setiap tiga bulan [secara teratur] untuk menentukan bagaimana telah diimplementasikan dan apakah telah berhasil atau butuh diganti dengan strategi baru untuk memenuhi perubahan keadaan, teknologi baru, pesaing baru, lingkungan ekonomi baru, atau sosial baru, keuangan, atau lingkungan politik.)

Dari pengertian-pengertian tersebut, dapat diketahui bahwa manajemen strategi meliputi aspek fungsional perusahaan, yaitu *finance, human resources, production, marketing* dan ditambah dengan *research and development* serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi pada perusahaan tersebut. Manajemen strategis dikatakan efektif apabila memberi tahu seluruh karyawan mengenai sasaran bisnis, arah bisnis, kemajuan kearah pencapaian sasaran dan pelanggan, pesaing dan rencana produk perusahaan. Komunikasi merupakan kunci keberhasilan manajemen strategis.

Keputusan strategis berhubungan dengan masa yang akan datang dalam jangka panjang untuk organisasi secara keseluruhan dan mempunyai tiga karakteristik Hunger dan Wheelen (2003 :3) :

- a. *Rare*, keputusan-keputusan strategis yang tidak biasa dan khusus, yang tidak dapat ditiru.
- b. *Consequential*, keputusan-keputusan strategis yang memasukkan sumber daya penting dan menuntut banyak komitmen.
- c. *Directive*, keputusan-keputusan strategis yang menetapkan keputusan yang dapat ditiru untuk keputusan-keputusan lain dan tindakan-tindakan di masa yang akan datang untuk organisasi secara keseluruhan.

2.3 Manfaat Manajemen Strategi

Menurut John A. Pearce II dan Richard B. Robinson, Jr (1997:30), dengan menggunakan rancangan manajemen strategik, para manajer di semua tingkat dalam perusahaan berinteraksi dalam perencanaan dan implementasi. Akibatnya, konsekuensi berperilaku dari pengambilan keputusan partisipatif. Beberapa efek berperilaku dari manajemen strategik meningkatkan kesejahteraan perusahaan :

1. Kegiatan perumusan (formulasi) strategi memperkuat kemampuan perusahaan mencegah masalah. Manajer yang mendorong bawahannya untuk menaruh perhatian pada perencanaan dibantu dalam melaksanakan tanggung jawab pemantauan dan peramalan oleh bawahan yang menyadari perlunya perencanaan strategik.
2. Keputusan strategik yang didasarkan pada kelompok mungkin sekali dihasilkan dari alternatif terbaik yang ada. Proses manajemen strategik menghasilkan keputusan yang lebih baik karena interaksi kelompok menghasilkan strategi yang lebih beragam dan arena peramalan yang didasarkan pada bermacam-macam spesialisasi anggota kelompok meningkatkan kemampuan menyaring pilihan.

3. Keterlibatan karyawan dalam perumusan strategi meningkatkan pemahaman mereka akan adanya hubungan produktifitas imbalan di setiap rencana strategic dan mempertinggi motivasi mereka.
4. Senjang dan tumpang – tindih kegiatan diantara individu dan kelompok berkurang karena partisipasi dalam perumusan strategi memperjelas adanya perbedaan peran masing – masing.
5. Penolakan terhadap perubahan berkurang. Meskipun para peserta dalam perumusan strategi mungkin tidak lebih senang dengan keputusan mereka sendiri ketimbang jika keputusan diambil secara otoriter, kesadaran mereka yang lebih besar akan parameter-parameter yang membatasi pilihan membuat mereka lebih mau menerima keputusan ini.

2.4 Analisis Lingkungan Internal

Menurut John A. Pearce II dan Richard B. Robinson, Jr (1997:238), menyebutkan bahwa factor – factor internal kunci adalah kapabilitas, keterbatasan, dan karakteristik dasar perusahaan. Berikut adalah factor – factor yang biasanya menjadi fokus analisis internal di kebanyakan perusahaan, yaitu :

1. Personalia

Factor ini perlu dianalisis terutama mengenai manajemen personalian, keterampilan dan moral kerja karyawan, biaya hubungan kekaryawanan dibanding dengan industry dan pesaing, efisiensi dan efektifitas kebijakan kepersonaliaan, efektifitas insentif yang digunakan untuk memotivasi prestasi, kemampuan untuk meratakan jumlah karyawan, keterampilan khusus dan pengalaman.

2. Pemasaran

Factor ini perlu dianalisis terutama mengenai produk-produk perusahaan, kemampuan mengumpulkan informasi yang dibutuhkan tentang pasar, konsentrasi penjualan pada sedikit produk atau pada sedikit pelanggan, saluran, citra reputasi, dan kualitas produk jasa, daya imajinasi, efisiensi dan efektifitas promosi dan periklanan, strategi penetapan harga, layanan dan loyalitas terhadap produk.

3. Keuangan dan akunting

Factor yang perlu dianalisis dari bidang ini adalah kemampuan mendapatkan modal jangka pendek, kemampuan mendapatkan modal jangka panjang, rasio utang, rasio modal. Sumber daya tingkat korporasi, pertimbangan pajak, biaya masuk industry dan hambatan masuk, pengendalian biaya efektif, kemampuan menekan biaya, efisiensi dan efektifitas sisten akuntansi biaya, anggaran dan perencanaan laba serta hubungan dengan pemilik, investor dan pemegang saham.

4. Produksi, operasi dan teknik

Factor yang perlu dianalisis adalah lokasi, fasilitas, tata letak dan utilisasi fasilitas, skala ekonomis, efisiensi teknik fasilitas dan utilisasi kapasitas, efektifitas pemanfaatan sub kontrak dan derajat integrasi vertical, nilai tambah dan margin laba.

5. Manajemen mutu

Factor yang perlu dianalisis adalah hubungan dengan klien, praktek-praktek internal untuk meningkatkan mutu produk dan jasa serta prosedur untuk memantau mutu.

6. System informasi

Factor yang perlu dianalisis adalah ketepatan waktu dan akurasi informasi tentang operasi, relevansi informasi untuk keputusan-keputusan taktis, informasi untuk mememanajemi masalah kualitas layanan klien, serta kemampuan karyawan untuk menggunakan informasi yang tersedia.

7. Organisasi dan manajemen umum

Hal yang perlu dianalisis adalah struktur organisasi, citra dan gengsi perusahaan, prestasi perusahaan dalam mencapai sasaran, organisasi system komunikasi, system pengendalian secara keseluruhan, iklim organisasi, kultur organisasi, keterampilan, kapabilitas, dan perhatian manajemen puncak, system perencanaan strategis dan sinergi intra organisasi.

2.5. Perumusan Strategi

Carpenter, Manson dan Sanders (2007:135) mengungkapkan, setelah perusahaan menganalisis kekuatan dan kelemahan, selanjutnya merumuskan strategi. Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari peluang dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan (Wheelen dan Hunger, 2003:87).

Perumusan strategi merupakan bentuk manajemen strategis, yaitu sekumpulan keputusan dan tindakan yang dirancang untuk mencapai sasaran perusahaan. Dengan demikian manajemen strategis melibatkan pengambilan keputusan berjangka panjang dan rumit serta berorientasi masa depan dengan membutuhkan sumber daya yang besar dan partisipasi manajemen puncak. Manajemen strategis merupakan proses tiga tingkatan yang melibatkan para

perencana di tingkat perusahaan, unit bisnis, dan fungsional serta para perencana pendukung lainnya (Carpenter, Manson dan Sanders, 2007:137). Syihabudin (2009:45), ada beberapa tahap dalam perumusan strategi, yaitu :

1. Tahap input, meringkas informasi dasar yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi.
2. Tahap pencocokan, berfokus pada menciptakan alternatif strategi yang layak dengan mencocokkan faktor eksternal dan internal kunci.
3. Tahap keputusan, melibatkan strategi tunggal, yaitu matriks perencanaan strategi kualitatif.

2.6 Strategi Keunggulan Bersaing

Hidup di dalam lingkungan yang penuh ketidakpastian dan persaingan ini tentunya memaksa kita untuk menentukan strategi-strategi yang dapat memenangkan lingkungan (Syihabudhin,2009:51). Kondisi yang demikian menuntut perusahaan untuk bisa menggali dan mengembangkan sumber-sumber keunggulan bersaing agar dapat bertahan hidup. Sumber keunggulan bersaing dapat ditemukan dari kemampuan manajemen dalam menggali kompetensi bidang-bidang fungsional perusahaan, yaitu kompetensi bidang pemasaran, keuangan, produksi, sumber daya manusia.

Faktor yang menunjang terciptanya keunggulan bersaing bagi perusahaan adalah kemampuan membedakan diri dari pesaing. Kemampuan membedakan diri tersebut didasarkan pada sumber daya yang tidak dapat dirasakan (*intangible resources*). Konsep nilai keunggulan bersaing dari adanya core competence yang menekankan pada koordinasi antara *production skills* dan teknologi (Porter,1987:111).

Keunggulan bersaing berkaitan dengan cara bagaimana perusahaan memilih dan benar-benar dapat melaksanakan strategi generik kedalam praktek (Porter,1994:74). Semua bagian yang ada dalam organisasi, baik yang berupa sumber daya maupun aktifitas dapat menjadi keunggulan bersaing melalui 3 alternatif strategi, yaitu:

1. Keunggulan biaya. Dalam strategi ini, perusahaan menjadi produsen berbiaya rendah dalam industri.
2. Diferensiasi. Dalam strategi ini, perusahaan menjadi unik dalam industrinya dalam sejumlah dimensi tertentu.
3. Fokus. Strategi ini memilih untuk bersaing dalam cakupan persaingan yang sempit dalam industri.

2.7 Analisis Rantai Nilai

Porter (1998:134) menyarankan untuk dapat menemukan keunggulan kompetitifnya, setiap organisasi perlu melakukan identifikasi aktifitas dengan pendekatan rantai nilai (*value chain*). Widarsono (2004:82) mengungkapkan analisis *value chain* merupakan analisis aktifitas-aktifitas yang menghasilkan nilai, baik yang berasal dari dalam dan luar perusahaan. konsep *value chain* memberikan perspektif letak perusahaan dalam rantai nilai industri. Analisis *value chain* membantu perusahaan untuk memahami rantai nilai yang membentuk suatu produk. Nilai yang berawal dari bahan mentah sampai dengan penanganan produk setelah dijual kepada konsumen.

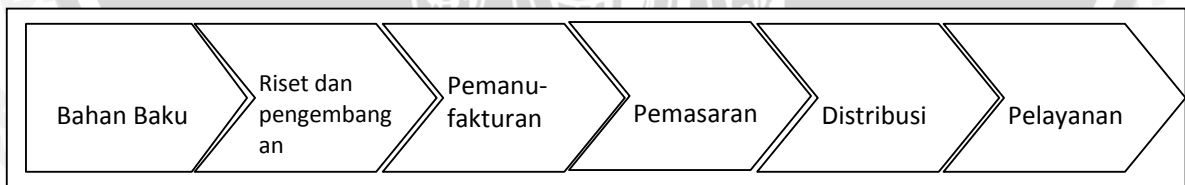
Setelah mengidentifikasi posisinya, maka perusahaan mengenali aktifitas-aktifitas yang membentuk nilai tersebut. Aktifitas-aktifitas tersebut dikaji untuk

mengidentifikasi apakah memberikan nilai bagi produk atau tidak. Jika aktifitas tersebut memberikan nilai, maka akan terus digunakan dan diperbaiki untuk memaksimalkan nilai. Sebaliknya, jika aktifitas tersebut tidak memberikan nilai tambah maka akan dihapus (Widarsono, 2004:84).

Aktifitas-aktifitas mulai dari tahap pemasok, manufaktur, dan konsumen terjadi secara terpisah, namun aktifitas tersebut mempunyai suatu hubungan, yaitu pembentukan nilai produk. Aktifitas itu tidak independen, tetapi interindependen sehingga perlu dijaga hubungannya dalam rangka untuk memaksimalkan nilai produk yang dihasilkan. Perusahaan harus mengidentifikasi posisi perusahaan pada *value chain* tersebut untuk memahami karakteristik industri dan saingan yang ada (Sujana, 2003:60).

Semua aktifitas dapat digambarkan dengan menggunakan *value chain* (Gambar 2.1). Keunggulan daya saing dapat dipertahankan bila suatu perusahaan mampu menciptakan nilai yang melebihi biaya bagi para pelanggan melalui serangkaian aktifitas penciptaan nilai tambah dari hulu sampai hilir tersebut.

Gambar 2.1
Aktifitas Nilai dalam Suatu Perusahaan

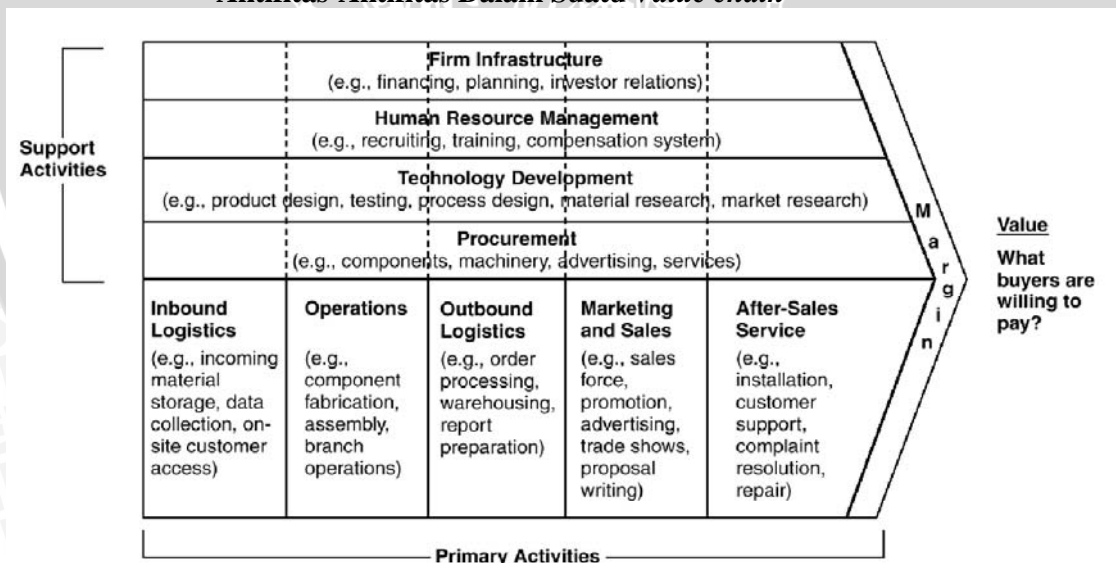


Sumber: Shank and Govindarajan (1993)

Value chain terdiri dari aktifitas-aktifitas penciptaan nilai (gambar 2), dimana pengelompokannya dalam Mirdah dan Tenaya (2000:78), dibagi dalam dua aktifitas besar sebagai berikut :

- a. Aktifitas primer (utama) yang terdiri atas lima komponen yaitu logistik ke dalam, operasi, logistik ke luar, penjualan dan pemasaran, serta pelayanan. Jadi aktifitas ini merupakan aktifitas yang dilakukan dalam membuat produk secara fisik, menjual dan menyampaikannya kepada pembeli, serta aktifitas pelayanan purna jual.
- b. Aktifitas sekunder (pendukung) yang terdiri atas empat komponen, yaitu : infrastruktur perusahaan, manajemen sumber daya manusia, pengembangan teknologi dan pembelian. Aktifitas pendukung ini menunjang aktifitas primer dan aktifitas pendukung lainnya dengan menyediakan input yang dibeli, teknologi, sumber daya manusia serta fungsi-fungsi perusahaan lainnya.

Gambar 2.2
Aktifitas-Aktifitas Dalam Suatu Value chain



Sumber: Porter (1998)

Garis putus-putus menunjukkan bahwa pembelian, pengembangan teknologi, dan manajemen sumber daya manusia dapat dikaitkan dengan aktifitas

primer tertentu serta menunjang keseluruhan rantai. Infrastruktur perusahaan tidak terkait dengan aktifitas primer tertentu, tetapi menunjang keseluruhan rantai.

2.8 *Analytical Network Process (ANP)*

Analytical Network Process atau ANP adalah teori umum pengukuran relatif yang digunakan untuk menurunkan rasio prioritas komposit dari skala rasio individu yang mencerminkan pengukuran relatif dari pengaruh elemen-elemen yang saling berinteraksi berkenaan dengan kriteria kontrol (Saaty, 2004:124). Metode ANP mampu memperbaiki kelemahan AHP berupa kemampuan mengakomodasi keterkaitan antar kriteria atau alternatif (Santoso dan Setyawan, 2009).

Metode ANP merupakan metode pembobotan yang mempertimbangkan keterkaitan antar elemen (Saaty, 1999:135). Menurut Niemira dan Saaty (2004:126), keterkaitan pada metode ANP ada 2 jenis yaitu keterkaitan dalam satu set elemen (*inner dependence*) dan atau keterkaitan antar elemen yang berbeda (*outer dependence*). Adanya keterkaitan tersebut menyebabkan metode ANP lebih kompleks dibanding metode AHP (Zhu dan Momoh, 1998:111). Adanya keterkaitan tersebut juga akan menyebabkan metode ANP memiliki tahapan yang lebih kompleks dari metode AHP (Agarwal *et al.*, 2005:16).

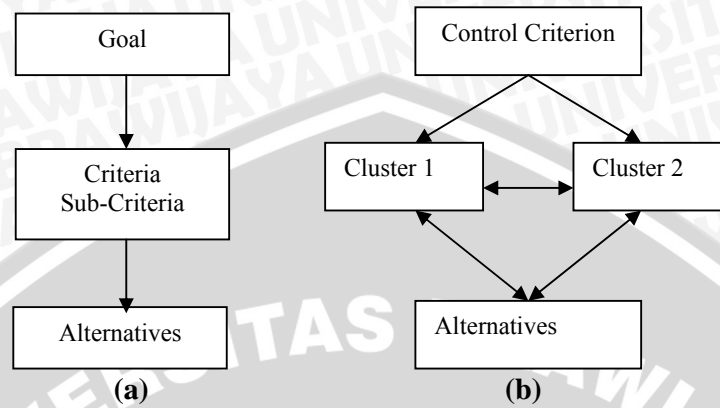
Pembobotan dengan ANP membutuhkan model yang mempresentasikan saling keterkaitan antar dan subkriteria yang dimilikinya (Agarwal *et al.*, 2005:16). Ada 2 kontrol yang perlu diperhatikan dalam memodelkan sistem yang hendak diketahui bobotnya, yaitu kontrol hierarki dan kontrol keterkaitan (Saaty, 2001). Kontrol hierarki merupakan kontrol yang menunjukkan keterkaitan kriteria dan subkriterianya. Pada kontrol ini tidak membutuhkan struktur hierarki seperti

pada metode AHP (Erdogmu *et al.*, 2006:28). Kontrol lainnya adalah kontrol keterkaitan yang menunjukkan adanya saling keterkaitan antar kriteria atau *cluster* (Saaty, 1996).

Pemecahan masalah dengan menggunakan metode ANP secara umum terdiri dari beberapa tahapan utama, yaitu pembentukan model, *pairwise comparison* antar level komponen, dan pembentukan supermatrik (Chung *et al.*, 2005:24). Tahapan-tahapan penyelesaian pada metode ANP dipastikan lebih banyak daripada metode AHP. Pada metode ANP terdapat tahapan pembentukan matrik baru sebagai akibat dari keterkaitan yang terjadi antar elemen (Saaty, 1996:125).

Perbedaan model AHP dengan ANP terletak pada hubungan saling ketergantungan antar kriteria (Gasiea *et al.*, 2008:12). Hubungan ketergantungan juga dapat berupa hubungan *feed back*, artinya kriteria satu dengan yang lainnya memiliki hubungan yang saling timbal balik (Saaty, 1996:128). Struktur tujuan AHP, level elemen dan hubungan diantara elemen tersebut hanya satu. Tidak seperti ANP, keterkaitan jaringan tidak hanya pada satu level tetapi *cluster-cluster* dapat tergantung pada beberapa elemen yang lain (Gasiea *et al.*, 2008:14). Perbedaan model AHP dengan ANP dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar 2.3
Perbedaan Model AHP dan Model ANP



Keterangan : (a) Model AHP, (b) Model ANP

AHP lebih menekankan pada pengambilan keputusan melalui rangkaian hierarki yang bertuju pada satu *goal* (seperti *decision tree*), tetapi ANP lebih kearah pembagian *cluster* yang dapat mengkomparasikan kriteria yang dimiliki juga node pada *cluster-cluster*-nya inter maupun antar kriteria (Saaty, 2001:130).

Seperti pada AHP, prosedur pengerjaan metode ANP juga mengandalkan teknik pembobotan untuk menghasilkan faktor bobot (Yoserizal, 2009:96). Faktor bobot ini menggambarkan ukuran relatif tentang pentingnya suatu elemen dibanding dengan yang lainnya. Agar konsisten dalam perbandingan, nilai kebalikan dari dua elemen yang dibandingkan diletakkan pada posisi yang sesuai pada arah yang berlawanan (Yurdakul, 2003:143).

Penentuan prioritas dan rasio konsistensi dalam metode ANP dilakukan berdasarkan *eigenvector* dan *eigenvalue* (Bayukyazici dan Sucu, 2003:116). Menurut Agarwal (2005:18), *eigenvector* akan menentukan ranking dari alternatif yang dipilih, sedangkan *eigenvalue* memberikan ukuran konsistensi dari proses perbandingan. Ranking pada dasarnya diwakili oleh vektor prioritas

sebagai hasil dari normalisasi dari *eigenvector* utama. Seperti pada AHP, metode ANP juga memiliki nilai konsistensi yang dinyatakan dalam rasio konsistensi (CR), yang diperoleh dari perhitungan perbandingan antara indeks konsistensi dengan indeks random konsistensi (RI) (Yoserizal, 2009:100). Indeks konsistensi dapat diperoleh dari perbandingan antara hasil selisih λ_{\max} dan ordo dengan ordo - 1. (n-1). Namun, suatu matriks yang acak akan didapatkan juga nilai *consistency Index* yang disebut dengan *Random Index* (RI). Dengan membandingkan CI dengan RI maka didapatkan patokan untuk menentukan tingkat konsistensi suatu matriks, yang disebut *Consistency Ratio* (CR). Nilai RI yang telah ditentukan adalah untuk matriks dengan order 1 hingga 10 yang dapat dilihat pada Tabel 2.1 berikut :

Tabel 2.1
Nilai RI untuk Menghitung Nilai Konsistensi dalam Proses Pembobotan dan Perbandingan

<i>Order of Matrix</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Random of Index</i>	0	0	0.58	0.9	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49

Sumber : Santoso dan Setyawan (2009)

Untuk kepentingan evaluasi, pembobotan dengan nilai CR 0,10 atau lebih kecil dianggap konsisten atau dapat diterima (Thirumalaivasan, 2003:128). Metode pembobotan pada masalah yang kompleks dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan *software Super Decision* (Saaty, 2003:128). Software ini akan menghasilkan output berupa hasil pembobotan berpasangan pada masing-masing kriteria atau subkriteria beserta rasio konsistensinya (Yurdakul, 2003:156).

Setelah perbandingan berpasangan telah selesai dilakukan, maka tahapan selanjutnya adalah membangun suatu supermatrik. Supermatrik dihitung dengan

empat langkah, yaitu *unweighted supermatrix*, *weighted supermatrix*, *limiting supermatrix*, dan normalisasi matrik limit. Tahapan ini dilakukan apabila terdapat hubungan keterkaitan, baik internal maupun eksternal pada *cluster* (Wibowo, 2003).

Tahap *unweighted supermatrix* dilakukan dengan cara memasukkan semua *eigenvector* yang telah dihitung ke dalam sebuah supermatriks. Setelah itu kemudian dilakukan tahap pembuatan *weighted supermatrix* dengan cara melakukan perkalian setiap isi *unweighted supermatrix* dengan bobot yang terdapat pada *cluster*-nya (Santoso dan Setyawan, 2009:187). Tahapan selanjutnya adalah komposisi *limiting supermatrix* hingga stabil. Tahapan terakhir adalah menentukan normalisasi pada limit matrik. Hal ini dilakukan untuk mengetahui hasil pemilihan alternatif terbaik (Saaty, 2008:129).

2.9 Penelitian Terdahulu

Sari (2009) dalam penelitian yang berjudul “Analisis Rantai Nilai pada *Quality Management System* Produk Susu Bubuk Sebagai dasar Perumusan Strategi Keunggulan Bersaing (Studi Kasus PT. X Pasuruan). Metode yang digunakan dalam potensi pencipta nilai adalah Fuzzy AHP. Hasil analisis rantai nilai pada *Quality Management System* Produk Susu Bubuk di PT. X adalah Penjaminan Persediaan (0,2970), yang merupakan keunggulan utama, Menciptakan Permintaan Pasar (0,211), Mempertahankan dan Meningkatkan Permintaan (0,189), Pengenalan dan Pengembangan Produk Baru (0,168), dan Logistik Fisik (0,121) yang sekaligus merupakan kelemahan utama. Strategi

perbaikan untuk meningkatkan keunggulan bersaing disusun dari aktifitas yang menjadi kelemahan utama yaitu pada logistik fisik.

Penelitian Sujana (2003) yang berjudul “Aplikasi *Activity Based Costing (ABC)* dalam Analisis *Value Chain* dan Keunggulan Kompetitif”, menunjukkan bahwa analisis *value chain* merupakan alat analisis yang berguna untuk memahami aktifitas dan dapat memberikan informasi posisi perusahaan pada *value chain* yang membentuk nilai atau jasa. Analisis *value chain* dapat diklasifikasikan menjadi analisis yang berhubungan baik dengan pihak luar perusahaan, yaitu dengan pemasok (*supplier linkages*) dan berhubungan dengan konsumen (*customer linkages*). Disamping itu, *value chain* internal perusahaan (*the company's internal value chain*). Selanjutnya perusahaan dapat menentukan strategi kompetitifnya, yaitu low cost atau differentiation. Perusahaan juga harus menjaga dan meningkatkan hubungan baik yang saling memanfaatkan dengan pemasok dan memelihara hubungan baik dengan pelanggan, yang akhirnya diharapkan dapat meningkatkan daya saing produk.

Penelitian Dirlanudin (1999) yang berjudul “Analisis Aspek-Aspek Rantai Nilai, Pesaing, dan Produk Pengganti Terhadap Keunggulan Bersaing Pemasaran Plate Dalam Negeri (Analaisis pada PT. Latinusa Jakarta-Cilegon)” memperoleh hasil bahwa pengaruh rantai nilai pemasok terhadap rantai nilai perusahaan cukup besar. Rantai nilai perusahaan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Sedangkan pengaruh para pesaing dan produk pengganti tidak signifikan terhadap keunggulan bersaing dalam pemasaran tin plate dalam negeri PT. Latinusa menduduki posisi kompetitif strong dengan pangsa pasar, masuk

kelompok *market leader*, tetapi pertumbuhan pangsa pasar tin plate impor dari tahun ke tahun terus bertambah.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Ruang Lingkup Penelitian

Dalam penelitian ini, ruang lingkup penelitian meliputi analisis rantai nilai pada aktifitas primer produksi Cireng Bandung Isi, yaitu logistik ke dalam, operasi, logistik ke luar, pemasaran dan penjualan, serta pelayanan sebagai dasar untuk merumuskan strategi keunggulan bersaing.

3.2 Jenis Penelitian

Sesuai dengan penjelasan tersebut, maka penelitian ini adalah penelitian deskriptif, yaitu metode penelitian yang dilakukan untuk memperoleh fakta-fakta yang ada di lapangan dan mendapatkan informasi-informasi mengenai rantai nilai di Cireng Bandung Isi, sehingga dapat dilakukan analisis rantai nilai untuk selanjutnya digunakan sebagai dasar perumusan strategi keunggulan bersaing.

Singarimbun dan Efendi (2006) menyatakan: "Penelitian deskriptif dimaksudkan untuk pengukuran yang cermat terhadap fenomena sosial tertentu, misalnya perceraian, pengangguran, keadaan gizi, preferensi terhadap politik tertentu dan lain-lain. Peneliti mengembangkan konsep dan menghimpun fakta, tetapi tidak melakukan pengujian hipotesa".

3.3 Lokasi Penelitian

Penelitian dilaksanakan di rumah produksi ke dua UKM Cireng Bandung Isi dengan alamat Perum Cabe Indah Blok D no. 6 Cabe Ilir Pamulang Tangerang Selatan.

3.4 Variabel Penelitian

Variabel penelitian ditekankan pada aktifitas primer yang berkaitan dengan penciptaan produk secara fisik dan penjualan serta transfer ke pembeli juga bantuan purna jual yang dapat dilihat pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1
Variabel Analisis Rantai Nilai dalam Aktifitas Produksi Cireng Isi

Aktifitas	Potensi Pencipta nilai (Komponen Aktifitas)	Sub- Aktifitas
Primer	Logistik ke Dalam	- perencanaan kebutuhan bahan baku, tenaga kerja dan alat - pengiriman bahan baku - penanganan bahan baku - pengendalian persediaan bahan baku
	Operasi	- perencanaan produksi - proses produksi - pemeliharaan peralatan
	Logistik ke Luar	- pengudangan produk - pengiriman produk
	Pemasaran dan Penjualan	- penetapan harga - penjualan - distribusi produk - promosi
	Pelayanan	- layanan purna jual - interaksi dengan konsumen

Penjelasan mengenai aktifitas utama dan sub aktifitas dalam rantai nilai yang menjadi variabel penelitian adalah sebagai berikut :

1. Logistik ke Dalam. Aktifitas yang berhubungan dengan penanganan material sebelum digunakan, meliputi :
 - a. Perencanaan kebutuhan bahan baku, tenaga kerja dan alat, yaitu merencanakan jumlah stok atau persediaan terhadap bahan baku, kebutuhan tenaga kerja dan alat sehingga menjamin ketersediaannya dalam jumlah yang tepat.
 - b. Pengiriman bahan baku, yaitu kegiatan mengirimkan bahan baku dari supplier ke lokasi unit usaha dalam jumlah dan dalam jangka waktu tertentu.

- c. Penanganan bahan baku, yaitu perlakuan atau tindakan penanganan terhadap bahan baku yang digunakan sebelum dilakukan proses produksi untuk mencegah penurunan kualitas.
 - d. Pengendalian persediaan bahan baku, yaitu kegiatan yang berhubungan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan penentuan kebutuhan bahan baku sedemikian rupa sehingga disatu pihak kebutuhan operasi dapat dipenuhi pada waktunya dan di lain waktu.
2. Operasi. Aktifitas yang berhubungan dengan pengubahan masukan menjadi produk bentuk akhir, meliputi :
- a. Perencanaan produksi, yaitu merencanakan jumlah produksi, jadwal produksi, cara pembuatan produk, dan variasi pembuatan produk.
 - b. Proses produksi, yaitu cara untuk membuat suatu produk dengan memanfaatkan sumber yang ada, seperti bahan baku, tenaga kerja, dan alat.
 - c. Pemeliharaan peralatan, yaitu segala usaha yang dilakukan terus menerus agar alat atau mesin tetap terpelihara baik sehingga siap dipakai pada saat digunakan.
3. Logistik ke Luar. Aktifitas yang berhubungan dengan pengumpulan, penyimpanan, dan pendistribusian fisik produk kepada pembeli, meliputi:
- a. Penggudangan produk, yaitu kegiatan penanganan terhadap produk hingga pengiriman ke konsumen, dimana tujuannya untuk menjamin bahwa produk dalam kondisi baik (tidak cacat).

- b. Pengiriman produk, yaitu kegiatan untuk mengirimkan produk dalam jumlah tertentu, ke area distribusi dan dalam jangka waktu itu.
4. Pemasaran dan Penjualan. Aktifitas yang berhubungan dengan pemberian sarana yang dapat digunakan oleh pembeli untuk membeli produk dan mempengaruhi mereka untuk membeli, meliputi :
 - a. Penetapan harga, yaitu kegiatan menetapkan harga suatu produk.
 - b. Penjualan, yaitu kegiatan menukar produk antara produsen dengan konsumen dengan nilai tertentu dimana didalamnya terdapat proses interaksi yang baik dan harmonis dengan konsumen untuk mempertahankan pasar.
 - c. Distribusi produk, yaitu proses penyampaian produk dari produsen ke konsumen.
 - d. Promosi, yaitu upaya untuk memberitahukan atau menawarkan produk dengan tujuan menarik calon konsumen untuk membeli atau mengkonsumsinya.
5. Pelayanan. Aktifitas yang berhubungan dengan penyediaan pelayanan untuk meningkatkan atau mempertahankan nilai produk, meliputi:
 - a. Layanan Purna Jual, yaitu jasa yang ditawarkan oleh produsen kepada konsumennya setelah transaksi penjualan dilakukan sebagai jaminan mutu untuk produk yang ditawarkannya.
 - b. Interaksi dengan konsumen, yaitu komunikasi yang efektif dan efisien antara unit usaha dan konsumen untuk mengetahui kebutuhan dan keinginan konsumen sebagai bahan perbaikan dan inovasi.

3.5 Jenis dan Sumber Data

3.5.1 Jenis Data

Jenis data yang ada dalam penelitian ini adalah:

1. Data kualitatif, yaitu data yang tidak berbentuk angka melainkan berbentuk narasi, deskripsi, cerita, dokumen tertulis dan tak tertulis yang relevan dengan perusahaan.
2. Data kuantitatif, yaitu data yang berbentuk angka yang tercantum dalam laporan dalam fungsional perusahaan, seperti data laporan laba rugi perusahaan, data neraca keuangan perusahaan.

3.5.2 Sumber Data

Dalam penelitian ini ada 2 sumber data yang akan digunakan yang berdasarkan pendapat Umar (2001 : 42), yaitu :

1. Data internal

Data internal merupakan data yang didapat dari dalam perusahaan atau organisasi dimana riset dilakukan. Dalam penelitian ini data internal merupakan data berupa hasil diskusi dan wawancara dengan pihak yang berwenang di Cireng Bandung Isi.

2. Data Eksternal

Data eksternal merupakan data yang didapatkan dari luar perusahaan atau organisasi dimana riset dilakukan. Pada penelitian ini data eksternal berupa hasil kuisioner.

3.6 Metode Pengumpulan Data

3.6.1 Karakteristik Responden

Kuesioner diberikan kepada 3 orang responden dengan karakteristik sebagai berikut :

1. Owner, yaitu bertanggung jawab penuh atas UKM Cireng Bandung isi dan mengatur segala aktifitas primer produk “Cireng Bandung Isi”.
2. Kepala bagian produksi yang sudah bekerja selama 6 tahun yang bertanggung jawab memeriksa bahan baku, mengawasi proses produksi buah setiap harinya dan memeriksa kualitas dan rasa isi yang diproduksi.
3. Kepala bagian pemasaran yang sudah bekerja selama 6 tahun yang bertugas melaksanakan kegiatan pemasaran dan penjualan serta mengawasi produk yang ada dan melakukan pengiriman produk.

3.6.2 Pengumpulan Data

Pada penelitian ini digunakan 3 metode pengumpulan data, yaitu:

1. *Organizational Record*

Metode ini dilakukan dengan cara mempelajari sejumlah informasi yang terdapat dalam dokumen perusahaan, misalnya laporan keuangan perusahaan Cireng Bandung Isi.

2. Kuisisioner

Instrumen yang digunakan untuk pengumpulan data adalah kuisisioner. Kuisisioner disusun berdasarkan pada langkah-langkah perumusan strategi sesuai dengan konsep manajemen strategik dari Pierce dan Robinson. Kuisisioner yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 3 jenis kuisisioner, yaitu:

- a. Kuisisioner pertama berisi tentang tingkat kepentingan atau bobot untuk masing-masing kriteria penilaian aktifitas primer produksi. Hasil penilaian bobot tertinggi merupakan aktifitas yang sangat penting, sehingga akan dipertahankan dan ditingkatkan. Sedangkan penilaian bobot terendah merupakan aktifitas yang tidak penting, sehingga akan diprioritaskan untuk diperbaiki dengan memberikan rumusan strategi keunggulan bersaing. Pembobotan menggunakan skala nilai mulai 1-9. Arti skala tersebut dapat dilihat pada Tabel 3.2.

Tabel 3.2
Skala Penilaian Pembobotan Tingkat Kepentingan antar Kriteria

Skala penilaian	Definisi	Penjelasan
1	Sama pentingnya	Kedua aktifitas menyumbangkan sama pada tujuan
3	Agak lebih penting yang satu atas lainnya	Pengalaman dan keputusan menunjukkan sedikit kepentingan atas satu aktifitas lebih dari yang lain
5	Cukup penting	Pengalaman dan keputusan menunjukkan kepentingan atas satu aktifitas lebih dari yang lain
7	Sangat penting	Pengalaman dan keputusan menunjukkan kepentingan yang kuat atas satu aktifitas lebih dari yang lain
9	Muthlak penting	Bukti kepentingan satu aktifitas atas yang lain sangat kuat
2,4,6,8	Sama pentingnya diantara dua nilai berdekatan	Nilai tengah diantara dua nilai keputusan yang berdekatan

Form kuisisioner untuk pembobotan dengan menggunakan ANP dapat dilihat pada Tabel 3.3.

Tabel 3.3
Form Kuisisioner 1

Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria

- b. Skala penilaian aktifitas primer produksi cireng isi digunakan sebagai dasar pembuatan kuisisioner kedua yaitu informasi tentang kesesuaian faktor-faktor internal dan aktifitas dibandingkan dengan standar keunggulan internal. Faktor-faktor internal adalah kapabilitas, keterbatasan, dan karakteristik dasar perusahaan. Identifikasi faktor-faktor internal diperoleh dengan melihat aktifitas pendukung yang mempengaruhi kinerja pada aktifitas yang memiliki bobot terendah. Sedangkan aktifitas penting disesuaikan dengan kondisi lapang UKM “Cireng Bandung Isi”.

Tabel 3.4
Form Kuisisioner 2

Faktor-Faktor Internal	Aktifitas	Standar Keunggulan Internal	Penilaian				
			SS	S	CS	KS	SKS

- c. Kuisisioner ketiga digunakan sebagai dasar pembuatan kuisisioner ketiga, yaitu informasi tentang kelemahan dibandingkan dengan persyaratan sukses industri. Faktor-faktor yang berkaitan dengan kesuksesan dalam suatu industri diimplementasikan pada pendekatan *Total Quality Management (TQM)*, melalui 9 unsurnya. TQM adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya (Nasution,2001:7).

9 unsur *Total Quality Management (TQM)*, yaitu:

1. Fokus pada pelanggan
2. Keinginan yang kuat terhadap kualitas
3. Pendekatan ilmiah

4. Komitmen jangka panjang
5. Kerjasama tim
6. Perbaikan sistem secara berkelanjutan
7. Pendidikan dan pelatihan
8. Kebebasan yang terkendali, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan
9. Kesatuan tujuan

Tabel 3.5
Form Kuisioner 3

Faktor-Faktor Internal	Aktifitas	Persyaratan Sukses Industri	Penilaian				
			SS	S	CS	KS	SKS

Penyusunan kuisioner kedua dan ketiga menggunakan skala linguistik.

Keterangan skala tersebut dapat dilihat pada tabel 3.4.

Tabel 3.6
Skala Penilaian Linguistik

Skala Penilaian	Keterangan
SS	Sangat sesuai
S	Sesuai
C	Cukup sesuai
KS	Kurang sesuai
SKS	Sangat kurang sesuai

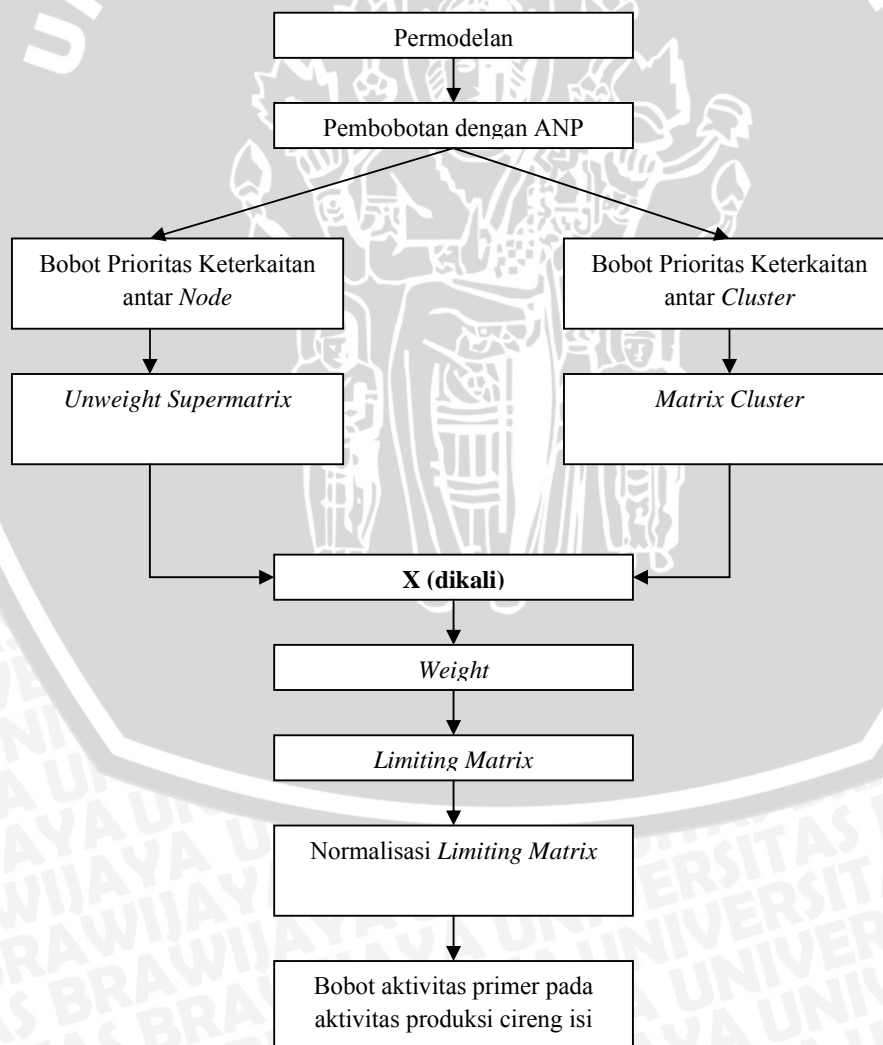
3. Wawancara

Wawancara dilakukan melalui tanya jawab dengan narasumber “Cireng Bandung Isi”, yaitu owner, kepala bagian pemasaran, dan kepala bagian produksi cireng isi untuk melengkapi data dan informasi yang dikumpulkan dengan kedua metode lainnya.

3.7 Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan menggunakan *Analytical Network Process* (ANP), yang meliputi: pemodelan, pembobotan, pengolahan hasil pembobotan, dan normalisasi limit dari limit matriks. Pengolahan data menggunakan *software Superdecision*. Pada *Superdecision*, aktifitas utama disebut *cluster*, sedangkan sub-aktifitas sebagai *node*. Tahapan analisis data secara lebih jelas dapat dilihat dalam Gambar 3.1.

Gambar 3.1
Diagram Alir Tahapan Perhitungan Bobot dengan ANP



A. Tahap Pemodelan

Pemodelan digunakan untuk menentukan bobot prioritas pada seluruh keterkaitan yang ada. Tahap pemodelan ini terdiri dari beberapa langkah, yaitu menentukan *cluster* dan *node* yang digunakan, kemudian menentukan keterkaitan yang terjadi antara *cluster* dan *node* yang telah teridentifikasi, dan yang terakhir adalah menggambarkan model jaringannya. Jaringan pada model tersebut menunjukkan adanya keterkaitan yang terjadi antara *cluster* dan *node* yang telah teridentifikasi.

Cluster yang digunakan pada sistem ini berjumlah 5 *cluster*, sedangkan *node*-nya sendiri berjumlah 15 *node*. *Cluster* dan *node* yang teridentifikasi dapat dilihat pada Tabel 3.1. *Cluster* merupakan variabel yang digunakan dalam penelitian, yaitu aktifitas primer pada produksi Cireng Bandung Isi. *Cluster-cluster* tersebut memiliki *node* berupa sub-aktifitas yang telah teridentifikasi.

Tahap berikutnya pada pemodelan sistem adalah menentukan keterkaitan antar *cluster* dan *node*. Keterkaitan antar *cluster* dan antar *node* yang telah teridentifikasi kemudian digambarkan model jaringannya. Model jaringan dapat dilihat pada Gambar 3.2. Model jaringan diperlukan karena ada keterkaitan diantara *cluster* dan *node*, yang merupakan keterkaitan yang memiliki hubungan timbal balik (*feedback*) maupun ketergantungan (*dependence*).

B. Tahap Pembobotan

Tahapan yang dilakukan setelah pemodelan adalah tahapan pembobotan. Pembobotan dilakukan pada seluruh keterkaitan antar *cluster* dan antar *node* yang memiliki lebih dari satu keterkaitan pada setiap *cluster*.

C. Tahap Keterkaitan antar *Cluster*

Hasil bobot prioritas yang diolah terlebih dahulu adalah hasil pembobotan keterkaitan antar *cluster*. Bobot prioritas yang diperoleh akan disusun pada *cluster matrix*.

D. Tahap *Unweighted Supermatrix*

Setelah penyusunan pada *cluster matrix*, pembobotan dilanjutkan pada keterkaitan antar *node*. Hasil pembobotan akan disusun pada *unWeighted Supermatrix*.

E. Tahap *Weighted Supermatrix*

Masing-masing nilai bobot pada *unweighted Supermatrix* akan dikalikan dengan nilai setiap blok dari matrix *cluster*. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan bobot prioritas global pada *weighted Supermatrix*.

F. Tahap *Limitig Matrix*

Setelah diperoleh supermatrix berbobot, maka langkah selanjutnya adalah mencari limiting matrix-nya. limiting matrix diperoleh dengan cara memangkatkan supermatrix dengan dirinya sendiri hingga nilai bobopt dinyatakan stabil. Nilai bobot dinyatakan stabil bila dominasi antar elemen telah terdistribusi pada keseluruhan matrix.

G. Tahap Normalisasi *Limiting Matrix*

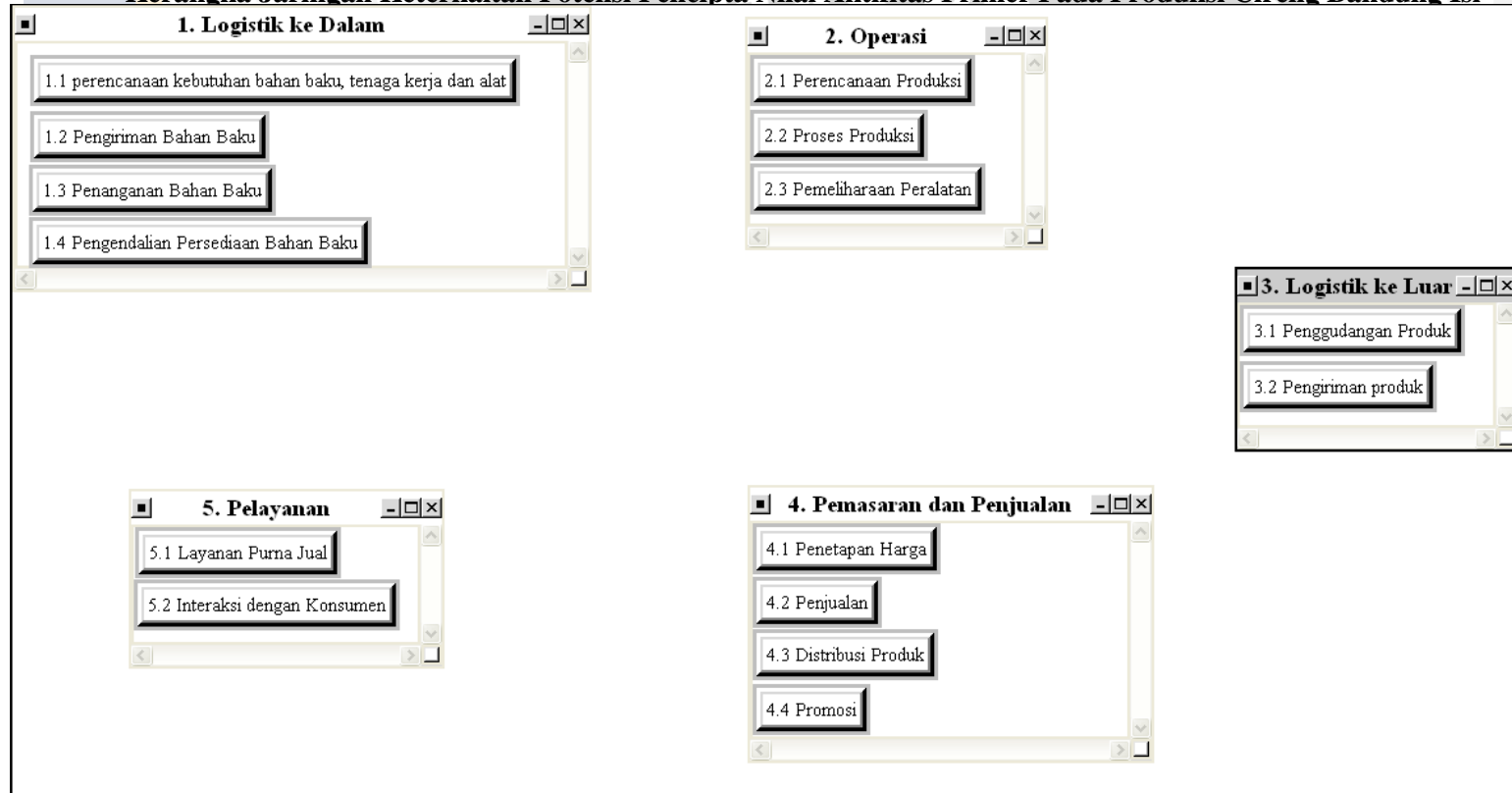
Tahap akhir adalah dengan menormalisasi limiting matrix. Normalisasi dilakukan untuk mengetahui kontribusi nilai bobot prioritas akhir seluruh *node* sub-aktifitas dan *node* pada *cluster*-nya masing-masing. Kerangka jaringan

keterkaitan potensi pencipta nilai aktifitas primer pada produksi Cireng Bandung

Isi terdapat pada Gambar 3.2.

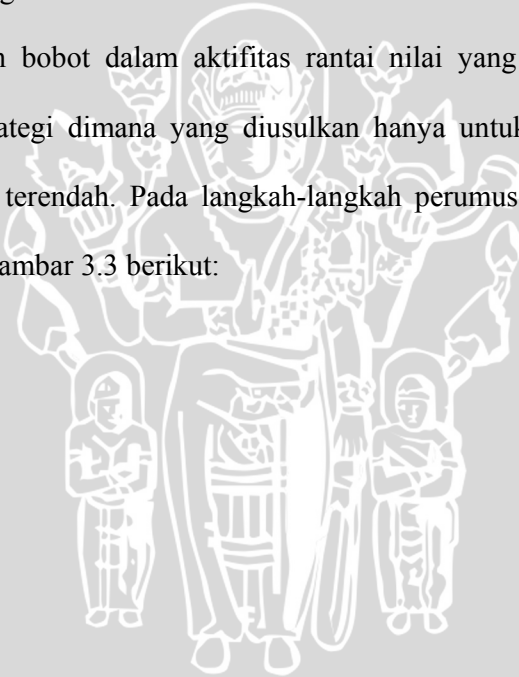


Gambar 3.2
Kerangka Jaringan Keterkaitan Potensi Pencipta Nilai Aktifitas Primer Pada Produksi Cireng Bandung Isi

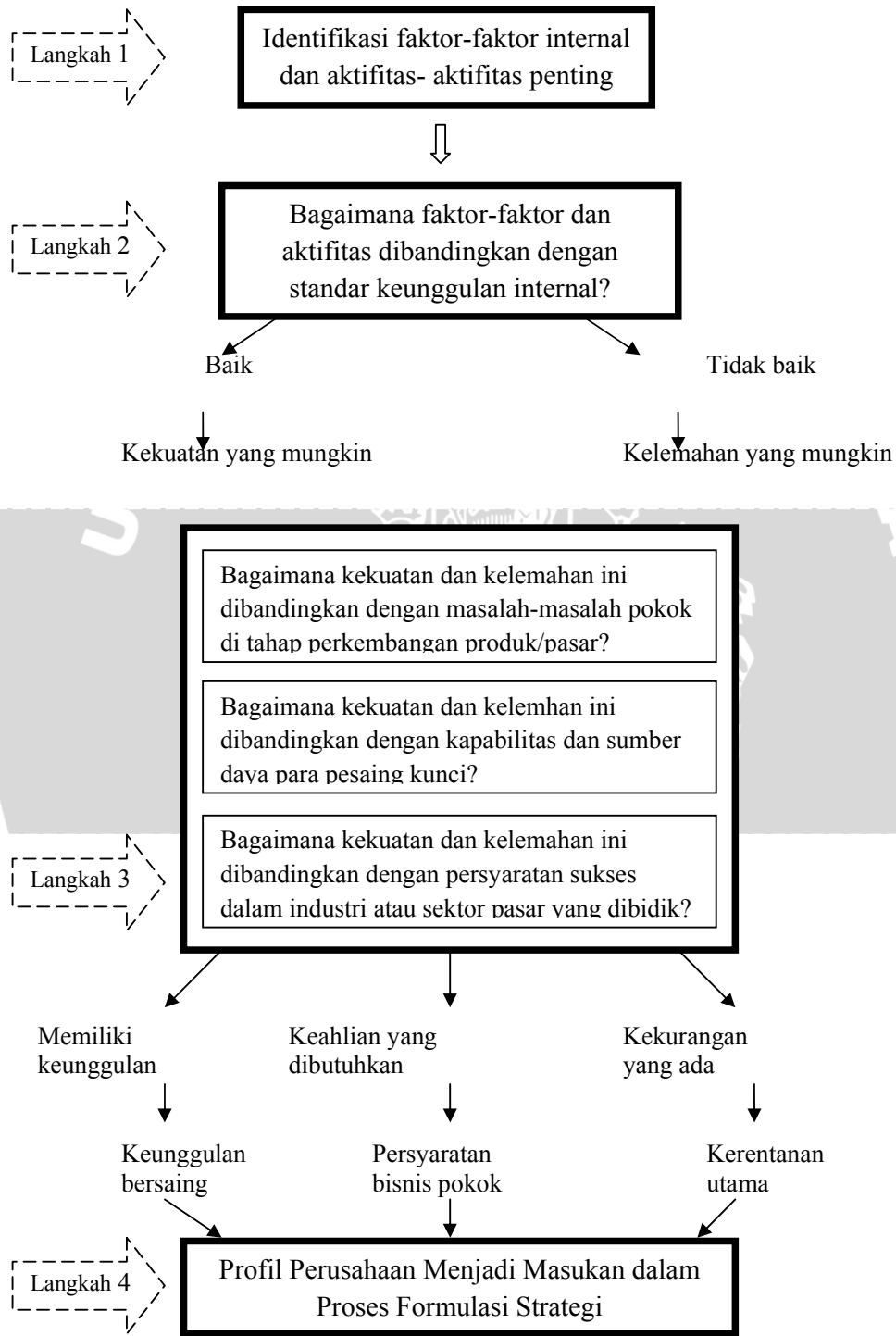


3.8 Perumusan Strategi Keunggulan Bersaing

Setelah diketahui bobot penilaian aktifitas dan sub-aktifitas sehingga diketahui aktifitas mana yang memiliki bobot tertinggi dan bobot terendah yang nantinya bisa dijadikan poin-poin pertimbangan dalam penyusunan strategi keunggulan bersaing. Bobot tertinggi diambil dari hasil analisis data yang memberikan nilai tinggi pada aktifitas primer Cireng Bandung Isi, sedangkan bobot terendah diambil dari hasil analisis data yang memberikan nilai terendah pada aktifitas primer Cireng Bandung Isi. Aktifitas dan sub-aktifitas yang ada dipetakan dalam diagram *value chain* beserta nilai bobot yang diperoleh. Berdasarkan penilaian bobot dalam aktifitas rantai nilai yang sudah ada, lalu dibuat perumusan strategi dimana yang diusulkan hanya untuk aktifitas utama yang memiliki bobot terendah. Pada langkah-langkah perumusan strategi dapat digambarkan dalam Gambar 3.3 berikut:



Gambar 3.3
Langkah-Langkah dalam Pengembangan Profil Perusahaan

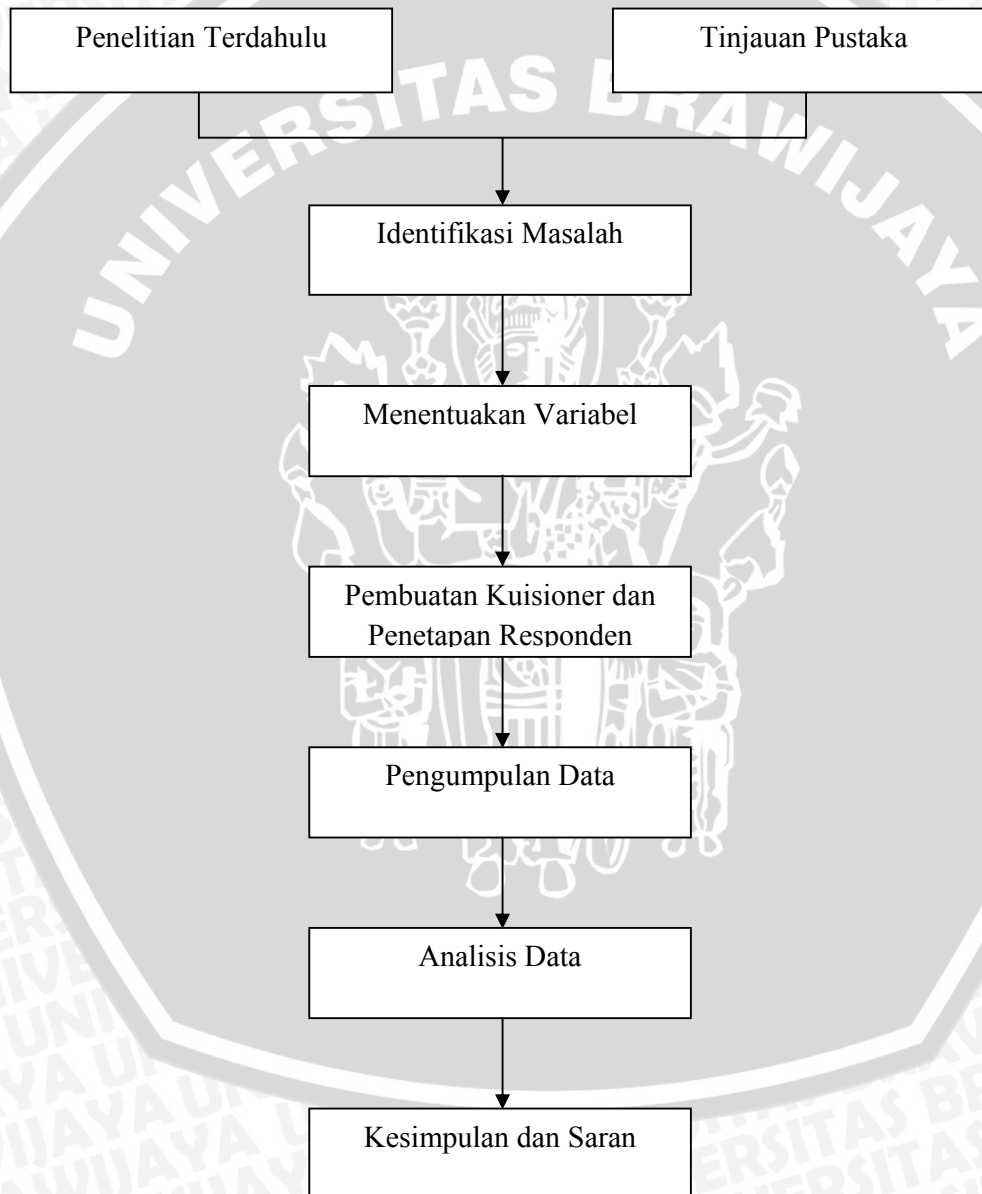


Sumber: Pearce dan Robinson, Manajemen Strategik (1997)

3.9 Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian merupakan arah pemikiran dari penelitian yang akan dilakukan. Berdasarkan teori dan metode penelitian maka kerangka penelitian dapat dilihat pada Gambar 3.4 berikut:

Gambar 3.4
Kerangka Penelitian



Sumber: Data diolah, 2013

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Profil Perusahaan

UKM Cireng Bandung Isi ini berawal dari pembukaan outlet sejak Juni 2006 yang didirikan oleh Redi Ruslan. Dengan ketekunannya dan dengan uji coba resep secara otodidak akhirnya beliau berhasil dalam menjalankan usaha ini.

Produk olahan yang diproduksi oleh UKM ini adalah Cireng Isi. Cireng singkatan dari aci goreng, bahasa Sunda untuk “tepung kanji goreng”) adalah makanan ringan yang berasal dari daerah Sunda yang dibuat dengan cara menggoreng campuran adonan yang berbahan utama tepung kanji. Seiring dengan perkembangannya “Cireng” yang awalnya berbentuk kecil, saat ini telah dimodifikasi yang berbentuk lebih besar dan mempunyai isi yang beraneka macam antara lain isi sosis pedas, kacang pedas, keju, kornet pedas, kornet tidak pedas, ayam pedas dan bakso pedas.

Pada Oktober 2009 usaha ini memperluas usaha dengan membuka rumah produksi ke dua di Jakarta dengan rumah produksi sebelumnya berada di Bandung. Hal ini mempertimbangkan agar pendistribusian untuk keluar Jawa Barat bisa lancar dari lokasi yang berada di Jakarta. Usaha ini juga telah dipatenkan dengan No.D.08.2009.000.80 dan telah di uji oleh pihak Dinkes dengan no Dinkes P_IRT 2063273011315.

UKM ini juga telah mempunyai beberapa langkah untuk menjalankan usaha ini yaitu dengan cara kemitraan yang hampir sama dengan istilah *franchise*, tetapi dalam hal sistem beberapa tidak sama seperti halnya dalam sistem

pembayaran merek dagang oleh mitra yang ikut dalam menjalankan bisnis ini. Dengan perkembangan waktu tidak hanya UKM ini, beberapa UKM lain juga melakukan hal yang sama yaitu dengan sistem kemitraan yang memberikan kemudahan kepada mitra dalam hal pembayaran merek dagang. Sistem pembayaran merk dagang ini yaitu memberikan kemudahan pembayaran hanya sekali seumur hidup dalam pembayaran merek dagang, para mitra hanya diwajibkan harus membeli bahan baku berupa produk cireng, bungkus (tempat cireng) yang berkelanjutan. Sehingga keuntungan dalam usaha ini tidak tergantung dalam satu hal yaitu pembayaran berulang atas merek dagang seperti hanya frenchise murni tetapi keuntungan diambil dari pembelian berkelanjutan atas bahan baku cireng dan bungkus.

Seiring perkembangan usaha ini dengan melihat peluang yang menjanjikan ternyata banyak mitra yang berminat untuk membuka usaha ini, dengan melihat peluang yang ada, pemilik menjadikan usaha ini sebagai investasi jangka panjang dengan membuka cabang dengan sistem kerjasama dengan mitra (kemitraan).

Peluangnya sangat menjanjikan, sampai saat ini UKM Cireng Bandung Isi telah memiliki mitra \pm 100 mitra yang tersebar di daerah Bandung, Tasikmalaya, Subang, Purwakarta, Tangerang, Jakarta, Sidoarjo, Kediri dengan total produksi normal hingga 20.000-24.000 pcs/hari (2 rumah produksi).

4.2. Aktifitas Primer Produksi Cireng Bandung Isi

Aktifitas primer merupakan dasar dalam sebuah industri untuk memelihara dan membangun kepercayaan konsumen yang berkelanjutan, sehingga dapat menghadapi persaingan. Aktifitas primer merupakan nilai yang

diciptakan oleh suatu industri untuk konsumennya secara terus menerus sebagai dasar strategi keunggulan bersaing berkelanjutan.

UKM Cireng Bandung isi memproduksi cireng dengan berbagai macam jenis rasa dan bentuk. UKM Cireng Bandung isi melakukan pembelian mulai dari bahan baku hingga bahan pembuat isi cirengnya, hingga produk siap dipasarkan dan melakukan pelayanan terhadap konsumen. Aktifitas primer UKM Cireng Bandung isi diantaranya, yaitu “

1. Logistik ke dalam
 - a. Perencanaan ke dalam

Jumlah dan jenis bahan baku yang dibutuhkan setiap harinya telah diatur dalam perencanaan produksi. Owner “Cireng Bandung Isi” dapat meramalkan berapa saja yang harus diproduksi berdasarkan varian rasa yang dimiliki industri ini.

Personalia atau karyawan adalah salah satu hal penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan tidak kecuali oleh UKM. Suatu usaha sangat tergantung kepada karyawan dalam menjalankan tugas dan fungsi masing-masing. Jumlah tenaga kerja ini dikhususnya pada rumah produksi yang berada di Jakarta. Berikut merupakan jumlah karyawan yang dimiliki oleh UKM Cireng Bandung Isi dengan rumah produksi Jakarta yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.1
Posisi dan Jumlah Karyawan Cireng Bandung Isi

Posisi	Jumlah Karyawan (orang)
Kurir	5
Pengawas dan Gudang	1
Keuangan	1
Marketing	1
Produksi	15

- b. Pengiriman bahan baku

Bahan baku dikirimkan oleh pemasok langsung menggunakan mobil bak terbuka dalam kemasan karung plastik. Pengiriman dilakukan setiap bulan sekali guna menghindari penumpukan bahan di gudang. Sedangkan untuk bahan baku isi dilakukan pengiriman setiap hari oleh pemasok agar kualitas tetap terjaga.

Jumlah dan jenis bahan baku yang dikirim berdasarkan perencanaan produksi, karena produk yang dihasilkan oleh UKM Cireng Bandung isi adalah berasal dari berbagai macam varian rasa dari olahan tepung tapioka yang digoreng. Bahan baku dikirim pada malam hari sebelum proses produksi di mulai.

c. Penanganan Bahan baku

Produksi dimulai dari persiapan bahan baku dimana bahan baku akan mendapat perlakuan seperti penumpukan, dan pemisahan kotoran yang terbawa dari supplier bahan baku. Setelah itu bahan baku diproses untuk dijadikan adonan.

2. Operasi

a. perencanaan Produksi

Perencanaan produksi akan menuntun UKM Cireng Bandung isi dalam menyediakan jumlah produk yang diinginkan waktu yang tepat karena kondisi makanan yang bersifat mudah basi. Ketersediaan bahan baku yang mudah didapat membuat perencanaan produksi ini lebih mudah.

b. Proses Produksi

Proses produksi cireng ini berlangsung setiap hari. Kegiatan produksi biasanya disesuaikan dengan jumlah bahan baku yang tersedia. Setelah proses pembuatan selesai, cireng akan dikemas menggunakan plastik dan ditutup dengan sistem vacum. Setelah itu, produk siap untuk dikirimkan ke berbagai mitra yang

tersebar di wilayah Bandung, Tasikmalaya, Subang, Purwakarta, Tangerang, Jakarta, Sidoarjo, Kediri.

c. Pemeliharaan Peralatan

Kegiatan pemeliharaan peralatan yang dilakukan oleh UKM Cireng Bandung ini dilakukan setiap hari sebelum dan setelah proses produksi dilakukan. Sebelum proses produksi dilakukan, semua alat di cek agar selama proses produksi tidak mengalami gangguan dan siap untuk digunakan. Setelah proses produksi, peralatan dibersihkan dari kotoran sisa proses produksi, dan di cek kembali apakah ada yang rusak atau tidak. Setiap 3 bulan sekali mesin dibongkar dan dilakukan pengecekan, meminyaki dan perbaikan / reparasi atas kerusakan-kerusakan yang ada serta penyesuaian / penggantian spare part atau komponen yang terdapat pada mesin tersebut.

3. Logistik Ke Luar

a. Penggudangan Produk

Proses ini adalah proses pada penggudangan menunggu untuk pengiriman. Pada proses ini setelah dilakukan semua proses dan dijamin sudah memenuhi standar dan kualitas mutu. Namun, karena sifat makanan ini yang cenderung mudah basi maka hanya sedikit penggudangan produk.

b. Pengiriman Produk

Pengiriman untuk daerah Jakarta dan sekitarnya dilakukan pada pagi hari mulai jam 04.00 sampai selesai dengan menggunakan sepeda motor oleh para kurir. Sedangkan untuk Sidoarjo dan Kediri menggunakan jasa penitipan Bus malam Pahala Kencana atau Kramat Jati.

4. Pemasaran dan Penjualan

a. Penetapan Harga

Harga bahan baku sangat berpengaruh terhadap pengembangan usaha. Hal ini akan mengakibatkan terhadap keuntungan yang diperoleh oleh pemilik usaha. adapun bahan baku yang digunakan untuk bahan produk antara lain: tepung trigu dan tepung kanji, sedangkan yang digunakan untuk isi yaitu ayam, sosis, kornet, kacang dan keju. Harga bahan baku yang kurang stabil perlu diperhatikan oleh pihak manajemen untuk dapat menyiasati agar bisa mendapatkan distributor atau pemasok yang tepat untuk menyiasati harga bahan baku yang kurang menentu.

Harga bahan baku yang tidak stabil menjadi ancaman bagi sebuah usaha. Hal ini ini akan menjadikan penurunan daya beli masyarakat terhadap suatu barang yang kemudian akan menjadikan kurangnya seseorang untuk membuka suatu usaha.

b. Penjualan

Kegiatan menukar produk antara produsen dan konsumen dengan nilai tertentu. Penjualan dilakukan secara langsung, satuan maupun paketan. Hasil penjualan akan dibayarkan oleh mitra dengan sistem kredit paling lama satu minggu. Pembayaran untuk luar jabodetabek akan langsung ditransfer ke rekening pemilik “Cireng Bandung Isi

c. Distribusi Produk

Distribusi Produk “Cireng Bandung Isi” dilakukan dengan menggunakan sistem grosir dan produk “Cireng Bandung Isi”. Industri “Cireng Bandung Isi” menggunakan sistem “titip dan delivery order untuk pembelian minimal 100 biji”, dimana mitra usaha / perantara yang ikut mendistribusikan produk kepada

konsumen akhir tidak harus membeli produk atau membayar dimuka produk yang akan dipasarkan.

d. Promosi

Promosi dilakukan industri untuk memperkenalkan produk dan bertujuan agar konsumen tertarik untuk membelinya. Kegiatan promosi yang dilakukan oleh UKM Cireng Bandung isi adalah dengan cara membagikan brosur di tempat-tempat yang ramai, dan di daerah perumahan serta kampus-kampus di wilayah sekitar. Selain itu UKM Cireng Bandung isi juga mengikuti pameran dan pelatihan produk di Jakarta maupun daerah lainnya untuk memperkenalkan produknya.

5. Pelayanan

a. Layanan Purna Jual

Jasa yang ditawarkan oleh UKM Cireng Bandung isi kepada konsumennya setelah transaksi penjualan dilakukan setelah transaksi dilakukan sebagai jaminan mutu yaitu jaminan terhadap produk cacat, sehingga UKM Cireng Bandung isi akan mengganti produk yang dianggap cacat atas kesalahan unit usaha.

b. Interaksi dengan Konsumen

Pada kemasan produk diberikan alamat dan nomor telepon unit usaha dengan harapan dapat membantu dan memberikan informasi bagi konsumen, serta melayani atau menangani keluhan konsumen.

4.3. Analisis Rantai Nilai pada Aktifitas Primer Cireng Bandung Isi

4.3.1 Identifikasi Tingkat Kepentingan Masing-masing Aktifitas Primer Rantai Nilai pada Cireng Bandung Isi

Rantai nilai sebagai penyusunan seluruh aktifitas penciptaan nilai untuk cireng bandung isi, terdiri atas seluruh aktifitas, baik yang bersifat fisik maupun teknologi yang dapat menambah nilai produk. Identifikasi terhadap aktifitas-aktifitas ini berdasarkan hasil pengamatan di lapang, yang kemudian disusun dalam *network* proses pada Gambar 3.2.

Hasil pembobotan terhadap keseluruhan aktifitas pencipta nilai ini diperoleh berdasarkan pendapat dari responden ahli, kepala bagian produksi dan kepala bagian pemasaran dengan menggunakan metode ANP. Para ahli menilai secara langsung semua aktifitas primer dan penilaian tersebut berdasarkan kuisisioner penilaian aktifitas primer yang dapat dilihat pada Lampiran 1. Terdapat beberapa tahapan proses pembobotan, yang pertama bobot prioritas keterkaitan antar node, hasilnya adalah *unweighted supermatrix*. kemudian bobot prioritas keterkaitan antar *cluster*, hasilnya adalah *matrix cluster*.. kemudian ditentukan *weighted Suprematrix* yaitu *supermatirks* yang telah dibobotkan dengan cara mengalikan *Unweighted Supermatirx* dengan *Matriks Cluster*. Hasil perkalian tersebut, atau *Weighted Suprematirks* kemudian menentukan *Limiting matrix* dengan cara memangkatkan *supermatirk* dengan dirinya sendiri hingga nilai bobot dinyatakan stabil, hasil *Limiting matrix*. Normalisasi dilakukan untuk mengetahui kontribusi nilai bobot prioritas akhir seluruh node pada *cluster*-nya masing-masing prioritas masing-masing aktifitas, kemudian didapatkan bobot prioritas akhir sub aktifitas primer., yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.2
Normalisasi Cluster dan Limiting Matrix

Aktifitas	Normalized by Cluster	Limiting
Perencanaan kebutuhan BB, TK, alat	0.29755	0.039249
Pengiriman BB	0.11387	0.015021
Penanganan BB	0.08228	0.010854
Pengendalian persediaan BB	0.50630	0.066785
Perencanaan produksi	0.53113	0.252562
Proses produksi	0.20406	0.097036
Pemeliharaan peralatan	0.26481	0.125922
Penggudangan produk	0.73729	0.012127
Pengiriman produk	0.26271	0.004321
Penetapan Harga	0.01342	0.002134
Penjualan	0.44435	0.070649
Distribusi produk	0.03480	0.005533
Promosi	0.50743	0.080678
Layanan purna jual	0.10473	0.022741
Interaksi dengan konsumen	0.89527	0.194388

Sumber: Data diolah 2013

Hasil perhitungan bobot dari masing-masing sub aktifitas primer dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Hubungan antar node berdasarkan kondisi lapang yang terjadi di UKM Cireng Bandung isi dapat dilihat pada Lampiran 2 yaitu terkaitan antara sub aktifitas primer. Arah panah pada gambar menggambarkan bahwa setiap *cluster* yang lainnya sesuai arah panah. *Cluster* gistik ke dalam dipengaruhi oleh *cluster* operasi, *cluster* pemasaran dan penjualan, serta *cluster* pelayanan. *Cluster* operasi dipengaruhi oleh *cluster* logistik ke dalam, *cluster* logistik ke luar, *cluster* pemasaran dan penjualan, serta *cluster* pelayanan. *Cluster* logistik ke luar dipengaruhi oleh *cluster* operasi, *cluster* pemasaran dan penjualan, dan *cluster* pelayanan. *Cluster* pemasaran dan penjualan dipengaruhi oleh *cluster* operasi, *cluster* logistik ke luar, dan *cluster* pelayanan. *Cluster* pelayanan dipengaruhi oleh *cluster* operasi, dan *cluster* pemasaran dan penjualan.

Berdasarkan hasil perhitungan bobot prioritas aktifitas primer pada Tabel 4.3 aktifitas utama rantai nilai pada aktifitas primer cireng Bandung isi, yang diperoleh dari hasil kuisisioner pada Lampiran 1 dan diisi oleh 3 pakar UKM Cireng Bandung isi. Menurut saaty (2001), jika pengambil keputusan lebih dari satu orang, cara yang dapat digunakan adalah mengambil rata-rata geometrik dari penilaian yang dilakukan oleh semua pengambil keputusan. Dalam pengambilan keputusan dalam penelitian ini, pertimbangan diberikan oleh 3 orang pengambil keputusan. Jika terdapat N pengambil keputusan, dengan menggunakan rata-rata geometrik diperoleh,

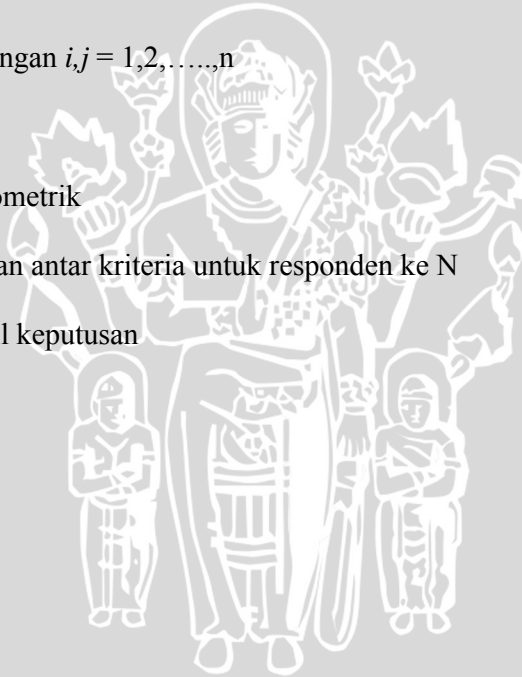
$$a_{ij} = (Z_1 Z_2 \dots Z_N)^{1/N}, \text{ dengan } i, j = 1, 2, \dots, n$$

dimana ,

a_{ij} = nilai rata-rata geometrik

Z_N = nilai perbandingan antar kriteria untuk responden ke N

N = Jumlah pengambil keputusan



Tabel 4.3
Hasil Pembobotan Terhadap Keseluruhan Aktifitas Pencipta Nilai Dalam
Aktifitas Primer “Cireng Bandung Isi”

Aktifitas/Sub Aktifitas	Bobot Prioritas Aktifitas Primer			Rata-rata Geometrik	Bobot Keseluruhan
	Pakar 1	Pakar 2	Pakar 3		
Logistik ke dalam					0.1332
Perencanaan kebutuhan BB,	0.0127	0.0667	0.0393	0.0321	
Pengiriman bahan baku	0.0111	0.0350	0.0150	0.0179	
Penanganan bahan baku	0.0103	0.0339	0.0109	0.0156	
Pengendalian persediaan bahan baku	0.0591	0.0781	0.0668	0.0676	
Operasi					0.4758
Perencana produksi	0.3166	0.2175	0.2526	0.2591	
Proses Produksi	0.0985	0.28383	0.0970	0.1395	
Pemeliharaan peralatan	0.0552	0.0664	0.1259	0.0773	
Logistik ke luar					0.0195
Penggudangan produk	0.0114	0.0170	0.0121	0.0133	
Pengiriman produk	0.0055	0.0101	0.0043	0.0062	
Pemasaran dan penjualan					0.1393
Penetapan harga	0.0105	0.0015	0.0021	0.0032	
Penjualan	0.1006	0.0581	0.0707	0.0745	
Distribusi produk	0.0139	0.0074	0.0055	0.0083	
Promosi	0.0481	0.0391	0.0807	0.0533	
Pelayanan					0.1648
Layanan purna jual	0.0526	0.0109	0.0227	0.0235	
Interaksi dengan konsumen	0.1943	0.0746	0.1944	0.1413	

Sumber: Data diolah, 2013

Berdasarkan hasil perhitungan bobot pada tabel aktifitas utama rantai nilai produksi cireng bandung isi, diketahui bahwa penilaian aktifitas tertinggi hingga terendah berturut-turut adalah Operasi (0.4758), dan pada logistik ke Dalam (0.1332), pemasaran dan penjualan (0.1393), dan pada Logistik ke luar (0.0195).

Aktifitas operasi memiliki bobot tertinggi hal ini menunjukkan bahwa aktifitas tersebut merupakan kekuatan utama perusahaan dalam melakukan aktifitas primer dengan baik. Hal-hal yang mendukung kegiatan operasi secara keseluruhan difasilitasi dengan baik agar produk yang dihasilkan sesuai dengan jumlah, jenis, tempat dan waktu yang tepat. UKM Cireng Bandung isi sebagai produsen makanan sangat memperhatikan dan menjaga kualitas rasa dari makanan

yang diproduksinya. Dalam konsep rantai nilai dapat diartikan bahwa diferensiasi berusaha keras untuk meningkatkan nilai pelanggan dengan meningkatkan apa yang diterima pelanggan. UKM Cireng Bandung isi menciptakan sesuatu dimana konsumen disugahi sesuatu yang dirasakan unik.

Terkait dengan sub aktifitas didalamnya ternyata juga memiliki penilaian yang tinggi dibandingkan dengan sub aktifitas yang lain. Dan setelah disesuaikan dengan kondisi lapang, ternyata hal-hal yang menyebabkan keunggulan aktifitas ini antara lain :

1. Perencanaan produksi

Pada perencanaan produksi UKM Cireng Bandung isi, melimpahnya bahan baku yang menyebabkan industri ini dapat memproduksi cireng dengan kapasitas produksi yang sama dalam setiap proses produksi, sehingga menjadi keunggulan “Cireng Bandung Isi”. Variasi rasa produk dapat mempengaruhi konsumen untuk berpindah ke merek lain, apabila variasi produk yang diinginkan tidak ada untuk merek tertentu mereka akan pindah ke merek lain yang menyediakan variasi tersebut. Semakin banyak variasi rasa maka semakin besar peluang konsumen untuk bertahan pada merek tertentu. Hal ini juga menjadi pertimbangan “Cireng Bandung Isi” untuk tetap mempertahankan konsumennya, sampai saat ini “Cireng Bandung Isi” memproduksi 7 macam varian rasa diantaranya kacang pedas, ayam pedas, bakso pedas, kornet pedas, sosis pedas, kornet tidak pedas, keju.

2. Proses produksi

Proses produksi yang dilakukan “Cireng Bandung Isi” sangat memperhatikan dan menjaga kualitas terutama rasa dari isi cireng yang diproduksinya. Rasa

menjadi salah satu hal penting yang dipertimbangkan dalam membeli makanan. Cireng Bandung isi cukup dinikmati pasar karena kualitas, rasa dan aromanya yang memang enak. Bentuk yang diciptakan juga dapat menarik perhatian konsumen dengan adanya paduan warna yang digunakan juga dapat menarik perhatian konsumen dengan adanya paduan warna yang pas dan gambar yang menarik, serta label halal.

3. Pemeliharaan peralatan

Kegiatan pemeliharaan peralatan pengecekan, perbaikan maupun bongkar mesin UKM Cireng Bandung isi dilakukan dengan terjadwal dan rutin agar mesin dan peralatan tetap terpelihara dengan baik, dan tidak akan mengganggu kelancaran proses produksi, serta efektifitas dan efisiensi mesin tetap terjaga sehingga proses produksi berjalan lancar.

Selanjutnya aktifitas dalam rantai nilai yang memiliki bobot terendah yaitu pada logistik ke luar. Logistik keluar yang meliputi penggudangan produk dan pengiriman produk. Ini mempunyai tujuan utama yaitu menjamin bahwa produk yang sampai kepada konsumen dalam kondisi baik di tujuan atau tempat yang tepat dan diwaktu yang tepat.

1. Penggudangan produk

UKM Cireng Bandung isi tidak mengatur tata letak penggudangan produk dan identifikasi produk sulit dilakukan. Jika terdapat pesanan, karyawan mengalami kesulitan mencari jenis produk yang dipesan. Selain itu, perputaran jumlah produk yang masuk setelah proses produksi dan yang akan dijual tidak ada.

2. Pengiriman produk

Alat transportasi untuk mengirimkan produk hanya lima buah motor, sehingga UKM “Cireng Bandung Isi” mengalami kekurangan untuk mengirim produk di berbagai daerah jika terdapat beberapa pesanan dalam waktu yang bersamaan. Selain itu, tidak ada pembagian tugas yang jelas antara karyawan yang berada di gudang dan mengirim produk.

Pada UKM Cireng Bandung isi, terdapat aktifitas-aktifitas nyata dalam logistik ke luar yang disesuaikan dengan kondisi lapang, aktifitas-aktifitas tersebut antara lain :

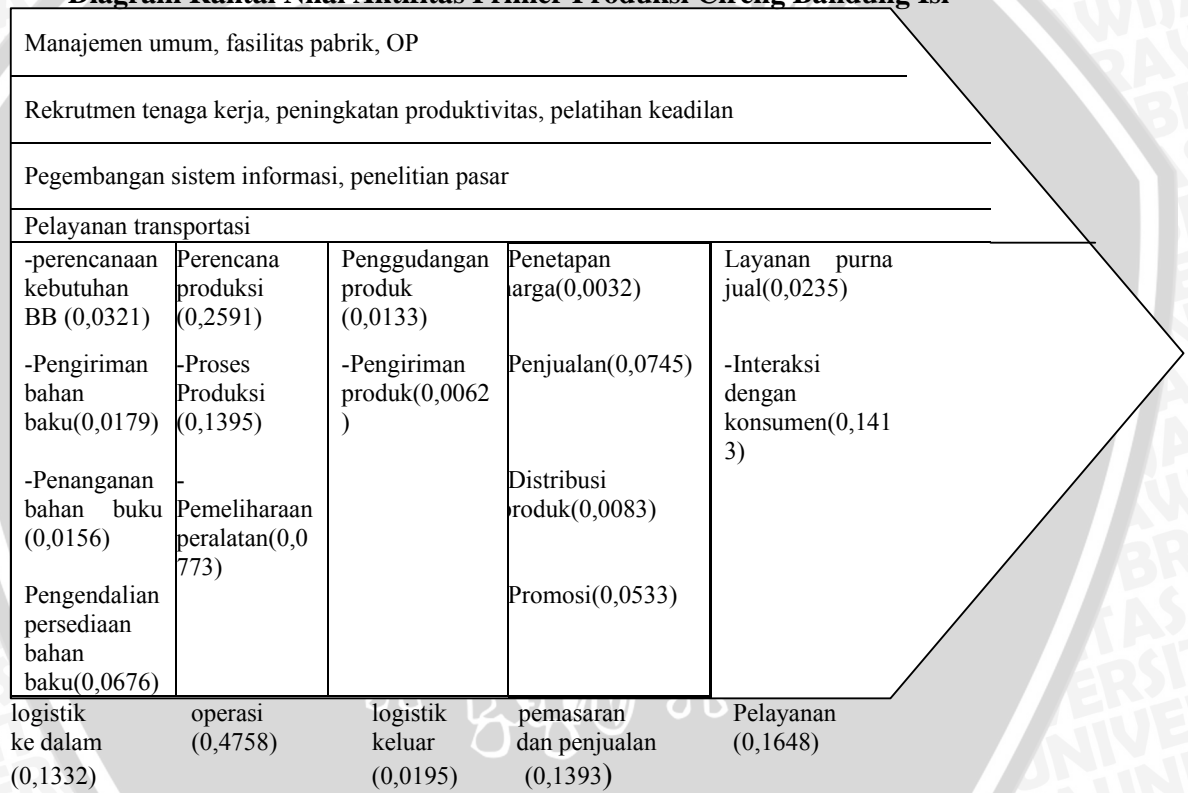
1. Penanganan dan kondisi penyimpanan produk, yaitu seluruh aktifitas untuk mengkondisikan area penanganan dan penyimpanan (tempat dan mesin peralatan) sehingga terbatas dari hal-hal yang dapat merusak dan mempengaruhi kualitas produk.
2. Pemeriksaan kualitas produk, yaitu memeriksa dan menangani kualitas produk yang keluar masuk secara periodik, sesuai prosedur dan jika ada penyimpangan harus segera ditangani dengan memisahkan dari produk lain yang tidak cacat.
3. Memproses pesanan, yaitu cara unit usaha memproses pesanan-pesanan yang masuk sampai akhirnya pesanan tersebut sampai tujuan.
4. Perputaran jumlah dan jenis produk di gudang, yaitu aktifitas perputaran produk jadi hasil produksi secara periodik dan produk yang keluar untuk dikirim berdasarkan pesanan, sehingga dapat menjamin ketersediaan produk.
5. Layanan pengiriman produk yang telah dipesan dan menggunakan jasa pengiriman barang untuk daerah di luar kota Jabodetabek.

Hasil pembobotan pada aktifitas-aktifitas ini menunjukkan bahwa ada kekurangan dalam pelaksanaannya, sehingga selanjutnya diidentifikasi dengan runtut faktor-faktor yang mempengaruhi dan disusun strategi perbaikannya.

4.3.2 Keunggulan dan Kelemahan pada Aktifitas Primer dalam Rantai Nilai Produksi Cireng Bandung Isi

Setelah diperoleh nilai bobot dari aktifitas dan sub aktifitas oleh para responden, selanjutnya dipetakan dalam diagram rantai nilai.

Gambar 4.1
Diagram Rantai Nilai Aktifitas Primer Produksi Cireng Bandung Isi



Berdasarkan hasil pembobotan dan pemetaan dalam diagram rantai nilai aktifitas operasi memiliki bobot tinggi dari segi preferensi perbandingan antar aktifitas maupun antar sub aktifitas. Sedangkan untuk aktifitas logistik ke luar sebaliknya, memiliki bobot terendah dibandingkan dengan yang lain.

4.4. Perumusan Strategi Keunggulan Bersaing

Agar dapat mencapai keunggulan bersaing yang optimal melalui beberapa langkah perbaikan yang sistematis dan dilaksanakan secara berkesinambungan. Berdasarkan filosofi *Continuous Improvement* yaitu memperbaiki setiap kesalahan yang muncul dalam proses produksi secara bertahap dan dimulai dengan memperbaiki kesalahan besar hingga yang terkecil sampai tidak ditemukan lagi kesalahan dalam proses produksi.

Seperti yang telah disajikan pada Gambar 4.1, dapat diketahui bahwa bobot terbesar adalah aktifitas operasi dan bobot terkecil adalah aktifitas logistik ke luar. Dengan demikian, perumusan strategi yang diusulkan adalah perbaikan aktifitas utama yang memiliki bobot terkecil. Konsep perumusan strategi disusun berdasarkan Pearce et al (1997) pada Gambar 3.3, yaitu identifikasi faktor-faktor internal dan aktifitas penting, bagaimana faktor-faktor dan aktifitas dibandingkan dengan standar keunggulan internal, bagaimana kekuatan dan kelemahan ini dibandingkan dengan persyaratan sukses dalam industri atau sektor pasar yang dibidik, profil perusahaan menjadi masukan dalam proses formulasi strategi.

4.4.1 Identifikasi Faktor-faktor Internal dan Aktifitas Penting

Identifikasi faktor-faktor internal perusahaan sebagai kekuatan atau kelemahan dan sebagai landasan bagi strategi masa depan perusahaan. Identifikasi faktor internal dalam penelitian ini mengacu pada konsep rantai nilai yang telah ditulis pada Bab II. Perusahaan memperoleh keunggulan bersaing dengan melakukan kegiatan-kegiatan yang penting secara strategik yang disebut dengan faktor-faktor internal kunci. Faktor-faktor internal diperoleh dengan melihat

aktifitas pendukung yang mempengaruhi kinerja pada aktifitas logistik keluar. Sedangkan aktifitas-aktifitas penting mengenai logistik keluar disesuaikan dengan kondisi lapang UKM Cireng Bandung isi. Hal tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4
Faktor-Faktor Internal dan Aktifitas-Aktifitas Penting

Identifikasi faktor-faktor Internal	Aktifitas-aktifitas penting
1. Struktur Organisasi	1. Penanganan dan kondisi penyimpanan produk
2. <i>Operational procedure</i>	2. pemeriksaan kualitas produk
3. Skil dan jumlah tenaga kerja	3. memproses pesanan
4. Manajemen mutu	4. perputaran jumlah dan jenis produk di gudang
5. Daya dukung data	5. layanan pengiriman produk
6. daya dukung sarana prasarana (fasilitas)	
7. Semangat kebersamaan, suasana kerja yang nyaman dan kondusif	
8. Pemeliharaan data	

Sumber : data penelitian 2013

4.4.2 Membandingkan Faktor-faktor dan Aktifitas dengan Standar Keunggulan Internal

Standar keunggulan internal adalah standar yang ditetapkan oleh perusahaan Cireng Bandung Isi untuk pencapaian kerja yang optimal. Membandingkan faktor-faktor dan aktifitas dengan standar keunggulan internal dilakukan dengan menggunakan kuisisioner 2 (lampiran 2) yang diisi oleh Kepala Bagian Pemasaran Cireng Bandung Isi. Alasan pemilihan responden karena responden dianggap mengetahui secara teknis tentang keadaan penggudangan dan pengiriman produk UKM Cireng Bandung isi.

Penilaian dalam kuisisioner ini menggunakan skala linguistik, yaitu : SS (sangat sesuai), S (sesuai) CS (cukup sesuai), KS (kurang sesuai), SKS (sangat kurang sesuai). Sehingga diperoleh aktifitas mana saja yang dinilai kekuatan yang

ditunjukkan pada penilaian “sangat sesuai” dan “sesuai”, sedangkan aktifitas yang dianggap sebagai kelemahan ditunjukkan pada penilaian “cukup sesuai, “kurang sesuai”, dan “sangat kurang sesuai” dibandingkan dengan standar keunggulan internal yang diinginkan seperti pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5
Pengelompokan Aktifitas-Aktifitas Yang Merupakan Kekuatan Kelemahan dalam Logistik ke Luar UKM Cireng Bandung isi

Faktor-faktor Internal	Penilaian pada aktifitas ke -				
	Kekuatan Yang Mungkin		Kelemahan yang mungkin		
	SS	S	CS	KS	SKS
1. Struktur Organisasi			1,2,3,5	4	
2. <i>Operational procedure</i>		2,3,5	1,4		
3. Skill dan tenaga kerja			1,3,4,5	2	
4. Manajemen Mutu		1,2,5	3,4		
5. Daya dukung dana		1,2,3,4	5		
6. Daya dukung sarana dan prasarana (fasilitas)		3,5	1,2	4	
7. Semangat kebersamaan, suasana kerja yang nyaman dan kondusif		1,5	4	2,3	
8. Penggunaan teknologi informasi			2,3,5	1,4	
9. Pemeliharaan data		3	1,2,4	5	



Keterangan aktifitas :

1. Penanganan dan kondisi penyimpanan produk
2. Pemeriksaan kualitas produk
3. Memproses pesanan
4. Perputaran jumlah dan jenis produk di gudang
5. Layanan pengiriman produk

Dari tabel diatas, dapat diketahui faktor apa saja yang tergolong kekuatan dan kelemahan pada logistik ke luar. Faktor *operational procedure*, manajemen mutu, dan daya dukung dana merupakan kekuatan dalam logistik ke luar karena faktor tersebut lebih dominan pada kolom “sesuai” dan “sangat sesuai”.

Sedangkan faktor struktur organisasi, skill tenaga kerja, daya dukung sarana dan prasarana (fasilitas), semangat kebersamaan, suasana kerja yang nyaman, dan kondusif, penggunaan teknologi informasi, serta pemeliharaan data merupakan kelemahan pada logistik keluar. Sehingga faktor tersebut perlu diperbaiki lebih lanjut.

4.4.3 Membandingkan Kelemahan dengan Persyaratan Sukses dalam industri

Pada langkah ketiga perumusan strategi yaitu membandingkan kelemahan dengan persyaratan sukses dalam industri. Membandingkan kelemahan dengan persyaratan sukses industri dilakukan dengan menggunakan kuisisioner 3 (lampiran 3) yang diisi oleh Kepala Bagian Pemasaran Cireng Bandung Isi. Alasan pemilihan responden karena responden dianggap mengetahui secara teknis tentang keadaan penggudangan dan pengiriman produk UKM Cireng Bandung isi.

Penilaian dalam kuisisioner ini menggunakan skala linguistik, yaitu : SS (sangat sesuai), S (sesuai) CS (cukup sesuai), KS (kurang sesuai), SKS (sangat kurang sesuai). Sehingga diperoleh aktifitas mana saja yang dinilai kekurangan yang ditunjukkan pada penilaian “sangat sesuai” dan “sesuai”, dan “cukup sesuai”. Sedangkan aktifitas yang dianggap sebagai kerentanan utama ditunjukkan pada penilaian “kurang sesuai”, dan “sangat kurang sesuai” dibandingkan dengan persyaratan sukses dalam industri seperti pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6
Kelemahan Pada Aktifitas Logistik ke luar

Persyaratan Sukses Industri	Penilaian pada aktifitas ke-				
	SS	S	CS	KS	SKS
Struktur Organisasi					

Fokus pada pelanggan	1-5			
Keinginan yang kuat terhadap kualitas	1-5			
Pendekatan ilmiah			1-5	
Komitmen jangka panjang			1-5	
Kerjasama tim	1-5			
Perbaikan system secara berkesinambungan			1-5	
Pendidikan dan pelatihan			1-5	
Kebebasan yang terkendali, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan			1-5	
Kesatuan tujuan	1-5			
Operational procedure				
Fokus pada pelanggan	1,4			
Keinginan yang kuat terhadap kualitas			1,4	
Pendekatan ilmiah			1,4	
Komitmen jangka panjang			1,4	
Kerjasama tim	1,4			
Perbaikan system secara berkesinambungan	1,4			
Pendidikan dan pelatihan	1,4			
Kebebasan yang terkendali, keterlibatan dan pemberdayaan tujuan			1,4	
Kesatuan tujuan	1,4			
Skill dan Jumlah Tenaga Kerja				
Fokus pada pelanggan	1-5			
Keinginan yang kuat terhadap kualitas			1-5	
Pendekatan ilmiah			1-5	
Komitmen jangka panjang	1-5			
Kerjasama tim			1-5	
Perbaikan system secara berkesinambungan	1-5			
Pendidikan dan pelatihan			1-5	
Kebebasan yang terkendali, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan			1-5	
Kesatuan tujuan	1-5			
Manajemen mutu				
Fokus pada pelanggan	3,4			
Keinginan yang kuat terhadap kualitas	3,4			
LANJUTAN				
Pendekatan ilmiah			3,4	
Komitmen jangka panjang			3,4	
Kerjasama tim	3,4			
Perbaikan system secara berkesinambungan	3,4			
Pendidikan dan pelatihan	3,4			

Kebebasan yang terkendali, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan		3,4		
Kesatuan tujuan		3,4		
Daya dukung data				
Fokus pada pelanggan		4		
Keinginan yang kuat terhadap kualitas		4		
Pendekatan ilmiah			4	
Komitmen jangka panjang		4		
Kerjasama tim		4		
Perbaikan system secara berkesinambungan		4		
Pendidikan dan pelatihan		4		
Kebebasan yang terkendali, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan			4	
Kesatuan tujuan		4		
Daya Dukung Sarana dan Prasarana (fasilitas)				
Fokus pada pelanggan		1,2,4		
Keinginan yang kuat terhadap kualitas		1,2,4		
Pendekatan ilmiah			1,2,4	
Komitmen jangka panjang			1,2,4	
Kerjasama tim		1,2,4		
Perbaikan system secara berkesinambungan			1,2,4	
Pendidikan dan pelatihan		1,2,4		
Kebebasan yang terkendali, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan			1,2,4	
Kesatuan tujuan			1,2,4	
Semangat kebersamaan suasana kerja yang nyaman dan kondusif				
Fokus pada pelanggan		2,3,4		
Keinginan yang kuat terhadap kualitas		2,3,4		
Pendekatan ilmiah		2,3,4		
Komitmen jangka panjang		2,3,4		
Kerjasama tim		2,3,4		
perbaikan system secara berkesinambungan		2,3,4		
LANJUTAN				
Pendidikan dan pelatihan		2,3,4		
Kebebasan yang terkendali, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan		2,3,4		
Kesatuan tujuan		2,3,4		
Penggunaan teknologi informasi				
Fokus pada pelanggan			1-5	

Keinginan yang kuat terhadap kualitas			1-5		
Pendekatan ilmiah			1-5		
Komitmen jangka panjang			1-5		
Kerjasama tim			1-5		
Perbaikan system secara berkesinambungan			1-5		
Pendidikan dan pelatihan			1-5		
Kebebasan yang terkendali, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan			1-5		
Kesatuan tujuan			1-5		
Pemeliharaan Data					
Fokus pada pelanggan		1,2,4,5			
Keinginan yang kuat terhadap kualitas			1,2,4,5		
Pendekatan ilmiah			1,2,4,5		
Komitmen jangka panjang		1,2,4,5			
Kerjasama tim			1,2,4,5		
Perbaikan system secara berkesinambungan			1,2,4,5		
Pendidikan dan pelatihan				1,2,4,5	
Kebebasan yang terkendali, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan			1,2,4,5		
Kesatuan tujuan			1,2,4,5		

Kekurangan

Kerentanan Utama

Keterangan Aktifitas :

1. Penanganan dan kondisi penyimpanan
2. Pemeriksaan kualitas produk
3. Memproses pesanan
4. Perputaran jumlah dan jenis produk di gudang
5. Layanan pengiriman produk

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa ada beberapa aktifitas yang masih sesuai dengan persyaratan sukses industri. Hasil penilaian pada kuisisioner 3 ini tidak bisa disamakan dengan hasil penilaian Tabel 4.4 yang berisi kekuatan dan kelemahan logistik ke luar. Hal ini dikarenakan penilaian pada

tabel diatas hanya untuk membantu perencanaan strategi dalam memprioritaskan aktifitas-aktifitas mana yang perlu diutamakan perbaikannya. Sehingga penilaian oleh kerentanan utama harus segera diperbaiki melalui perumusan strategi yang tepat.

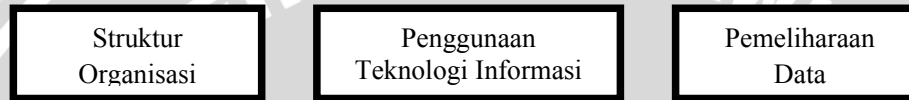
Pada faktor *operational procedure*, skill dan jumlah TK, manajemen mutu, daya dukung dana, daya dukung sarana dan prasarana (fasilitas), serta semangat kebersamaan, suasana kerja yang nyaman dan kondusif, merupakan aktifitas yang menjadi kekurangan yang mungkin pada aktifitas logistik ke luar karena berada dominan di kolom “sangat sesuai”, “sesuai”, “cukup sesuai”. Sehingga tidak menjadi prioritas dalam perumusan strategi perusahaan. Sedangkan pada faktor internal struktur organisasi, penggunaan teknologi informasi dan pemeliharaan data merupakan aktifitas yang menjadi kekurangan menjadi kerentanan utama sehingga penting untuk segera dilakukan perumusan strategi.

4.4.4 Perumusan Strategi

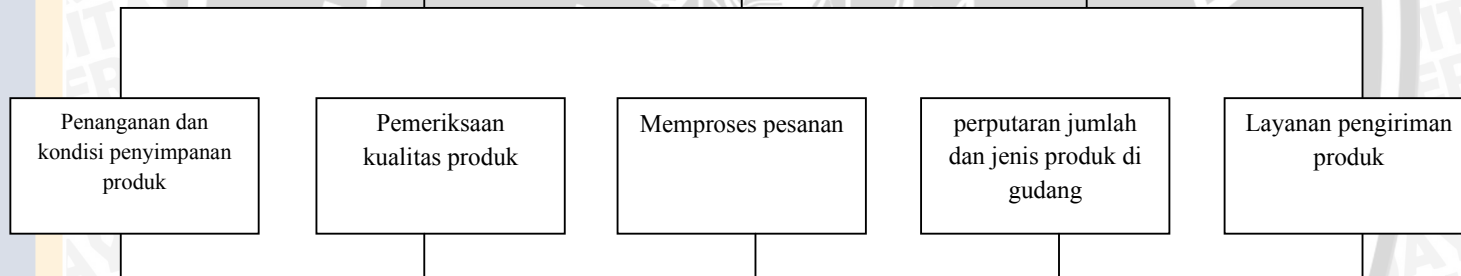
Dari hasil analisis yang dilakukan, yaitu pada Tabel 4.5 yang menghasilkan faktor kekuatan dan kelemahan dan dilanjutkan pada Tabel 4.6 faktor penyebab kelemahan diteliti lebih dalam agar mendapatkan sumber utama penyebab kerentanan usaha Cireng Bandung Isi. Faktor yang menjadi kerentanan inilah yang perlu mendapatkan perbaikan. Sehingga perumusan strategi yang dilakukan untuk memperbaiki agar mampu mencapai keunggulan bersaing adalah seperti yang tersaji dalam Gambar 4.2.

Gambar 4.2
Skema Perumusan Strategi pada Aktifitas Logistik ke luar

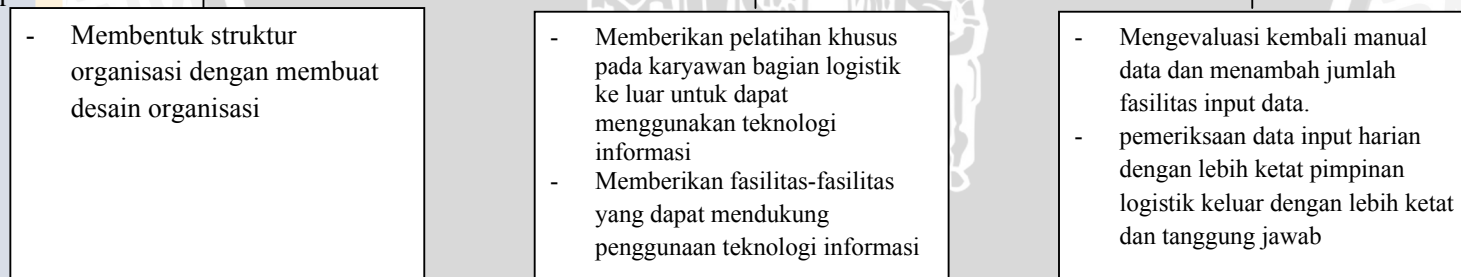
Faktor internal penyebab kekurangan



Aktifitas



Perumusan strategi



Berdasarkan skema perumusan strategi keunggulan bersaing, dimana diperoleh aktivitas dengan bobot terendah yaitu logistik ke luar, kemudian di analisis lebih lanjut untuk mengetahui penyebab kekurangan pada aktifitas ini. Berdasarkan hasil penelitian di UKM Cireng Bandung isi, terdapat 5 aktifitas yang terkait dalam logistik ke luar seperti yang telah dijelaskan pada sebab sebelumnya. Dan melalui tahapan perumusan strategi, diketahui faktor internal penyebab kekurangan yaitu yang dinilai kurang sesuai dengan standar keunggulan dan persyaratan sukses industri yang ditentukan. Sehingga dari dua hal tersebut dapat disusun strategi perbaikan sebagai berikut.

1. Struktur organisasi

Struktur organisasi yang disusun untuk aktifitas-aktifitas penting logistik ke luar, dinilai kurang baik. Padahal pengorganisasian dalam industri sangat penting karena organisasi dapat berperan sebagai alat administrasi dan manajemen. UKM Cireng Bandung isi belum memiliki struktur organisasi yang jelas, para pekerja pada bagian logistik ke luar belum memiliki peran dan pembagian tugas yang jelas pada aktifitas-aktifitas logistik ke luar belum optimal. Untuk memperbaikinya hal-hal yang bisa dilakukan adalah membentuk struktur organisasi dengan membuat desain organisasi. Disini organisasi sendiri merupakan pembentukan peran, aktifitas pengolahan (proses), dan bentuk hubungan formal dalam suatu organisasi (Shahindra, 2008). Didalamnya, ada pengembangan struktur keseluruhan di dalam organisasi baik unit maupun sub-sub unitnya, serta definisi peran dan proses yang lebih detil dalam unit maupun sub unit tersebut. Porter (1994) mengungkapkan struktur organisasi yang sesuai dengan rantai nilai akan meningkatkan kemampuan perusahaan dalam menciptakan dan

mempertahankan keunggulan bersaing. Sehingga, UKM Cireng Bandung isi dapat meningkatkan kinerja pekerja sesuai dengan keahliannya pada setiap aktifitas rantai nilai.

2. Penggunaan teknologi informasi

Seluruh aktifitas logistik ke luar memiliki kekurangan dalam penggunaan teknologi informasi. Padahal hal ini dapat membantu mengolah data, termasuk memproses, mendapatkan, menyusun, menyimpan, data dalam berbagai cara untuk menghasilkan informasi dan data UKM Cireng Bandung Isi.

Secara umum sistem yang diimpelentasikan dalam suatu perusahaan seharusnya memudahkan pemakai dalam mengidentifikasi data, mengakses data, dan menginterpretasikan data tersebut. Data dalam informasi tersebut seharusnya merupakan data yang terintergrasi dari seluruh unit perusahaan/organisasi sehingga dapat digunakan untuk berbagai kebutuhan tugas dalam perusahaan. Menurut Asvini (2011), diharapkan dengan teknologi informasi individu dari perusahaan atau organisasi yang merupakan pemakai sistem tersebut menghasilkan output yang semakin baik dan kinerja yang akan meningkat.

Dalam rangka memperbaikinya hal-hal yang bisa dilakukan antara lain :

- a. Memberikan pelatihan khusus pada karyawan bagian logistik ke luar untuk dapat menggunakan teknologi informasi, melalui pelatihan ini karyawan UKM Cireng Bandung isi bisa terbantu mengerjakan pekerjaan yang ada. Dan dapat juga meningkatkan kinerjanya. Pelatihan bagi pengguna sistem informasi berbasis komputer merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar user semakin terampil dan mampu

melaksanakan tanggungjawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan kapasitasnya masing-masing (Asvini, 2011).

- b. Memberikan fasilitas-fasilitas yang dapat mendukung penggunaan teknologi informasi, seperti jaringan internet dan komputer. Sarana komputer dalam perusahaan sangat mempengaruhi implementasi teknologi informasi pada perusahaan. Dengan lebih banyak fasilitas pendukung yang disediakan bagi pemakai dalam mengakses data yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas individu dalam perusahaan (Asvini, 2011).

3. Pemeliharaan data

Keseluruhan aktifitas logistik ke luar memiliki kekurangan pemeliharaan data. Menurut Puspita (2009), pemeliharaan data sangat penting sebagai pedoman evaluasi jika terjadi permasalahan. Sehingga untuk memperbaikinya dilakukan antara lain :

- a. Mengevaluasi kembali manual data dan menambah jumlah fasilitas input data (Puspita, 2009). Selam ini UKM Cireng Bandung isi hanya menggunakan manual data untuk melakukan input data. Sehingga sebaiknya unit usaha membuat sistem dokumentasi yang baik, rapi dan sederhana tetapi bisa mencakup kebutuhan data yang diperlukan unit usah. Disamping itu perlu diperhatikan.
- b. Pemeriksaan data input harian dengan lebih ketat oleh pimpinan logistik ke luar dengan lebih ketat dan bertanggung jawab pada aktifitas secara rutin memeriksa laporan harian sehingga jika kekurangan data dapat langsung dipertanyakan saat itu juga pada karyawan yang bertugas. Kemudian

mengandalkan data masa lalu menyimpannya dalam bentuk file tertulis
softcopy di tempat yang tersedia.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Hasil analisis rantai nilai pada aktivitas primer produksi Cireng Bandung Isi diketahui bahwa penilaian aktivitas tertinggi hingga terendah berturut-turut pada Operasi (0,4758), Pelayanan (0,1648), Logistik ke Dalam (0,1332), Pemasaran dan Penjualan (0,1393), dan pada logistik ke Luar (0,0195). Dimana aktivitas operasi memiliki bobot tertinggi hal ini menunjukkan bahwa aktivitas tersebut merupakan kekuatan utama perusahaan dalam melaksanakan aktivitas primer dengan baik. Sedangkan aktivitas logistik ke luar memiliki bobot terendah, hal ini menunjukkan bahwa aktivitas tersebut merupakan kelemahan perusahaan, sehingga aktivitas tersebut menjadi prioritas dan membutuhkan strategi perbaikan yang paling utama, maka keunggulan bersaing dapat diciptakan.

Strategi perbaikan untuk meningkatkan keunggulan bersaing disusun dari aktivitas yang menjadi kelemahan utama yaitu logistik ke luar. Sehingga diketahui faktor pada aktivitas yang perlu diperbaiki antara lain struktur organisasi, dengan membentuk struktur dengan membuat desain organisasi.

5.2 Saran

1. Cireng Bandung Isi sebaiknya membuat desain struktur organisasi yang baik, agar jelas pekerjaan apa yang harus dilakukan sesuai dengan kapasitasnya.

2. Cireng Bandung Isi sebaiknya memberikan pelatihan kepada karyawan bagian logistik ke luar untuk dapat menggunakan teknologi informasi
3. Cireng Bandung Isi sebaiknya melakukan pencatatan secara terkomputerisasi agar data bisa tersimpan dengan baik dan lebih mudah dicari
4. Pada proses perumusan strategi hanya berdasarkan penilaian responden ahli, sehingga akan lebih akurat jika pengkajiannya dilakukan dengan melibatkan tenaga kerja sehingga data yang diperoleh data yang lebih relevan dengan kondisi nyata di lingkungan unit usaha.



DAFTAR PUSTAKA

Abduh, M., B. W. Soemardi, dan I. Iswandi.2007.*Pelajaran Dari Gempa Yogyakarta: Pentingnya Peran Rantai Nilai Dan Rantai Pasok Dalam Konstruksi*. Prosiding Seminar Teknik Sipil III,ITS. Surabaya.

Aditya, Helmi.2004. *Analisis Pengaruh Merk, Orientasi Strategik, Dan Inovasi Terhadap Keunggulan Bersaing (Studi Pada UKM Tanggulangin Kota Sidoarjo)*. Jurnal sains pemasaran indonesia, Vol III, No 3 Program Magister Manajemen. Universitas Diponegoro.

Agarwal, A., R. Shankar and M.K. Tiwari.2005. *Modelling The Metrics Of Lean, Agile And Leagile Supply Chain: An ANP-Based Approach*. European Journal of Operation Research 173.

Anonimous, 2011. *Daftar Mitra Cireng Bandung Isi* (Online), www.cirengbandung.com, diakses pada 19 Mei 2011.

Anonimous, 2011. *Cireng kodjo*. <http://cirengisi.com>, diakses pada 25 Mei 2011.

Anonimous, 2011. *Cireng rampat*. <http://www.karir-up.com/2008> , diakses pada 25 Mei 2011.

Anonimous, 2011. *Cireng keraton*. <http://www.cirengkeraton.com>. Diakses pada 25 Mei 2011.

Anonimous, 2011. *Cireng wasiat*. <http://bisnisukm.com>. Diakses pada 25 Mei 2011.

Asvini, Ni Luh Putu. 2011. *Pengaruh Pemanfaatan Teknologi Informasi, Kepercayaan Teknologi Informasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Individual Pada Koperasi Unit Desa di Kabupaten Bandung*. Skripsi.

Banker, Rajiv D, Potter, Gordon, Schroeder, Roger G. 1993. *Reporting Manufacturing Performance Measures To Workers: An Empirical Study*. Journal of Management Accounting Research. Vol.5.

Buyukyazici, M. and M. Sucu. 2003. *The Analytic Hierarchy And Analytic Network Processes*. Hacettepe Journal of Mathematics and Statistics. vol.32.

Carpenter, R. Mason, Sanders, dan W. Gerard. 2007. *Strategic Management: A Dynamic Perspective, International Edition*. Pearson Education. New Jersey.

Chung, S., Lee, A. H. I. and Pearn, W. L. 2005. *Analytic Network Process (Anp) Approach For Product Mix Planning In Semiconductor Fabricator*. International Journal of Production Economics. Vol. 96.

Dirgantoro, Crown. 2001. *Manajemen Strategik*. PT. Gramedia Widiasarana Indonesia. Jakarta.

Dirlanudin. 1999. *Analisis Aspek-Aspek Rantai Nilai, Pesaing, Dan Produk Pengganti Terhadap Keunggulan Bersaing Pemasaran Tin Plate Dalam Negeri (Analisis Pada PT. Latinusa Jakarta-Cilegon)*. Universitas Indonesia. Jakarta.

Erdogmu., Aras, H. and Koc, E. 2006. *Evaluation of alternative fuels for residential heating in turkey using analytic network process (ANP) with group decision making. renewable and sustainable energy reviews*. Vol. 10.

Gasiea, Y., M. Emsley, and L. Mikhailov. 2008. *On The Applicability of the analytic network process to rural telecommunications infrastructure technology selection*. journal The University of Manchester. Manchester.

Hall, Richard. 1992. *The Strategic Analysis of Intangible Resource*. Strategic Management Journal. Vol. 13.

Heene, A. and Sanchez, R. 1997. *Competence Based Strategic Management*. Jhon Willey & Sons. New York.

Hendharto, H. 2008. *Analytic Network Process (ANP) Method For Multi Purpose Research*. Lokakarya Hotel Santika. Jakarta.

Jauch, L. R. dan W. F. Glueck. 1998. *Manajemen Strategi dan kebijakan perusahaan*. Erlangga. Surabaya.

Mirdah, A. dan A.I Tenaya. 2000. *Upaya Menghadapi Perubahan Lingkungan Strategis Dengan Membangun dan Meraih Competitive Advantage melalui Value Chain Analysis dan Kemitraan*.

Nasution, M. N. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Ghalia Indonesia. Jakarta.

Niemira, M. P., T. L. Saaty. 2004. *An Analytical Network Process Model for Financial Crisis Forecasting*. International Journal of Forecasting. Vol. 20.

Pearce, J. A. dan R. B. Robinson Jr. 1997. *Management Strategic: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Binapura Aksara. Jakarta.

Porter, Michael, E. 1987. *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Erlangga. Jakarta.

_____. 1994. *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Binarupa Aksara. Jakarta.

_____. 1998. *Strategi Keunggulan Bersaing*. Erlangga. Jakarta.

Puspita, S. 2009. *Analisis Rantai Nilai Pada Quality Management System Produk Susu Bubuk Sebagai Dasar Perumusan Strategi Keunggulan Bersaing (Studi Kasus Di PT X Pasuruan)*. Skripsi. FTP-UB. Malang.

Saaty, T. L. 1996. *Decision Making with Dependence and Feedback the Analytic Network Process*. RWS Publications. Pittsburgh.

_____. 2001. . *Decision Making with Independence and Feedback the Analytic Network Process*. RWS Publications. New York.

_____. 2003. *Super Decision-Software for Decision Making with Dependences and Feedback*. Creative Decisions Foundation. 4922 Ellsworth Avenue. New York.

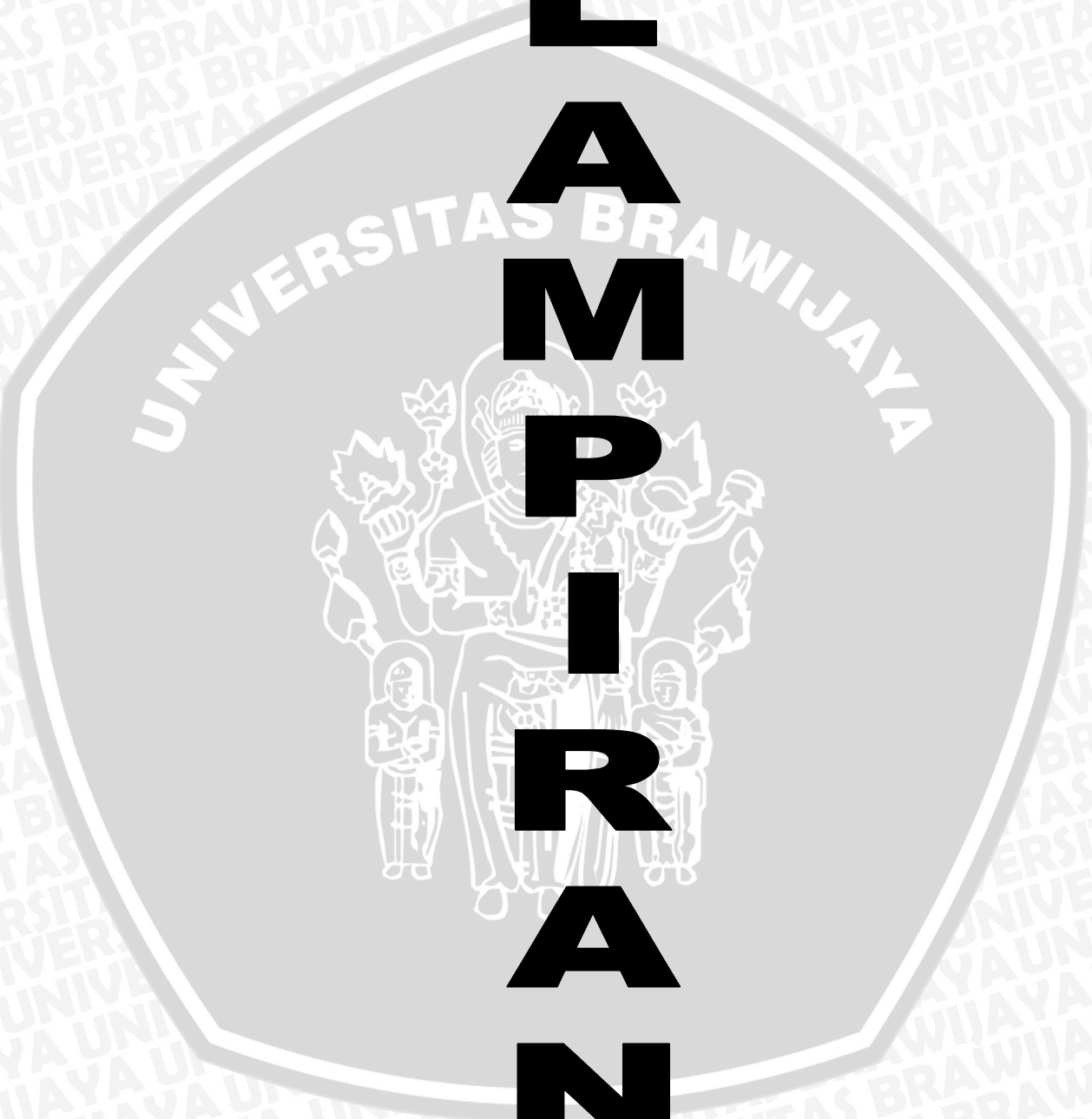
_____. 2004. *The Analytic Network Process: Dependence and Feedback in Decision Making (Part 1) Theory and Validation Examples*. Journal MCDM 2004, Whistler, B. C.

Santoso, L. W. dan A. Setyawan. 2009. *Pembuatan Aplikasi Sistem Seleksi Calon Pegawai Dengan Metode Analytic Network Process (ANP) Di PT X*. Jurnal Teknik Informatika. Universitas Kristen Petra. Surabaya.

Sekaran, Umar. 2006. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jilid 2. Salemba Empat. Jakarta.

Sujana, I. K. 2003. *Aplikasi Activity Based Costing (ABC) Dalam Analisis Value Chain Dan Keunggulan Kompetitif*. Buletin Studi Ekonomi Volume 11 Nomer 3.

LAMPILIRAN



Lampiran 1.

Kuesioner Penelitian 1 :

Analisis Rantai Nilai Pada Aktifitas Primer Produksi Cireng Bandung Isi Sebagai Dasar Perumusan Strategi Keunggulan Bersaing

I. Pengantar

Salah satu fungsi yang terpenting dalam mendukung usaha untuk mencapai tujuan unit usaha adalah mengetahui sumber-sumber dan potensi yang unggul dalam unit usaha. Salah satunya adalah dengan menganalisis rantai nilai pada aktivitas primer produksi cireng bandung isi. Aktifitas primer adalah aktivitas yang terlibat dalam penciptaan fisik produk dan penjualannya serta transfer ke pembeli dan juga bantuan purna jual. Pada rantai nilai, dalam pelaksanaannya perlu dilakukan pengukuran kinerja agar perusahaan bisa melakukan evaluasi dan perbaikan secara kontinyu demi kelangsungan aktivitas primer produksi cireng bandung isi yang lebih baik dengan tujuan agar dapat bertahan dalam lingkungan pasar yang kompetitif, sehingga unit usaha harus mengantisipasi peluang internal dan mengembangkannya.

Saya berharap atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi kuesioner ini secara objektif untuk membantu kelancaran dalam pengolahan data agar diperoleh hasil yang akurat dan mampu merepresentasikan kondisi yang sebenarnya. Atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara, saya ucapkan terima kasih.

II. Identitas Responden

- Nama :
Jenis Kelamin : Laki-laki/Perempuan (*)
Jabatan :
Lama Bekerja :
Ket : (*) coret yang tidak perlu

III. Kuesioer Mengenai Potensi Aktivitas Internal Perusahaan

Kuesioner ini dimaksudkan agar responden memberikan penilaian terhadap sub aktivitas dan aktivitas utama pada produksi cireng bandung isi, apakah kinerjanya sudah baik (optimal) atau belum. Berikut petunjuk pengisiannya.

Petunjuk Skala Penilaian

Skala penilaian	Definisi	Penjelasan
1	Sama pentingnya	Kedua aktivitas menyumbangkan sama pada tujuan
3	Agak lebih penting yang satu atas lainnya	Pengalaman dan keputusan menunjukkan sedikit kesukaan atas satu aktifitas lebih dari yang lain
5	Cukup penting	Pengalaman dan keputusan menunjukkan kesukaan atas satu aktifitas lebih dari yang lain
7	Sangat penting	Pengalaman dan keputusan menunjukkan kesukaan yang kuat atas satu aktifitas lebih dari yang lain
9	Muthlak penting	Bukti menyukai satu aktifitas atas yang lain sangat kuat
2,4,6,8	Sama pentingnya diantara dua nilai berdekatan	Nilai tengah diantara dua nilai keputusan yang berdekatan

Aktifitas pada kolom paling kiri dibandingkan dengan aktifitas pada kolom paling kanan. Bobot 9 s/d 2 (pada bagian kiri) adalah milik aktifitas pada kolom kiri, sedangkan bobot 9 s/d 2 (pada bagian kanan) adalah milik aktifitas pada kolom kanan. Beri tanda silang pada kolom bobot yang sesuai berdasarkan nilai ketergantungan yang telah dijelaskan pada tabel diatas.

Contoh pengisian :

Kriteria	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kriteria



IV. Membandingkan Variabel Aktifitas Internal Perusahaan

1. Pembobotan aktifitas internal perusahaan

Bagaimana pendapat saudara tentang perbandingan aktifitas primer produksi cireng Bandung isi berikut :

Aktifitas	Skala Penilaian																	Aktifitas
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Logistik ke dalam																		Operasi
Logistik ke dalam																		Pemasaran dan penjualan
Logistik ke dalam																		Pelayanan
Operasi																		Logistik ke dalam
Operasi																		Logistik ke luar
Operasi																		Pemasaran dan penjualan
Operasi																		Pelayanan
Logistik ke luar																		Operasi
Logistik ke luar																		Pemasaran dan penjualan
Logistik ke luar																		Pelayanan
Pemasaran dan penjualan																		Operasi
Pemasaran dan penjualan																		Logistik ke luar
Pemasaran dan penjualan																		Pelayanan
pelayanan																		Operasi
pelayanan																		Pemasaran dan penjualan

2. Pembobotan sub-aktifitas logistik ke dalam

Dalam rangka pengukuran aktifitas primer produksi cireng bandung isi, bagaimana pendapat saudara tentang perbandingan tingkat variabel sub aktifitas logistik ke dalam berikut :

Aktifitas	Skala Penilaian																	Aktifitas
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Percanaan kebutuhan BB, TK, dan alat																		Pengiriman BB
Percanaan kebutuhan BB, TK, dan alat																		Penanganan BB
Percanaan kebutuhan BB, TK, dan alat																		Pengendalian persediaan BB
Pengiriman BB																		Penanganan BB
Pengiriman BB																		Pengendalian persediaan BB
Pengiriman BB																		Pengendalian persediaan BB

3. Pembobotan sub-aktifitas operasi

Dalam rangka pengukuran bobot aktifitas primer produksi cireng bandung isi, bagaimana pendapat saudara tentang perbandingan tingkat variabel sub aktifitas operasi berikut :

Aktifitas	Skala Penilaian																	Aktifitas
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Perencanaan produksi																		Proses produksi
Perencanaan produksi																		Pemeliharaan peralatan
Proses produksi																		Pemeliharaan peralatan

6. Pembobotan sub-aktifitas pelayanan

Dalam rangka pengukuran aktifitas primer produksi cireng bandung isi, bagaimana pendapat saudara tentang perbandingan tingkat variabel sub aktifitas pelayanan berikut :

Aktifitas	Skala Penilaian																	Aktifitas
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Layanan purna jual																		Interaksi dengan konsumen

7. Pembobotan aktifitas primer hubungan antar sub-aktifitas

Dalam rangka pengukuran aktifitas primer produksi cireng bandung isi, bagaimana pendapat saudara tentang perbandingan sub-variabel aktifitas primer berikut :

Aktifitas	Skala Penilaian																	Aktifitas
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Pencanaan kebutuhan BB, TK, dan alat																		Pengendalian persediaan
Pencanaan kebutuhan BB, TK, dan alat																		Perencanaan produksi
Pencanaan kebutuhan BB, TK, dan alat																		Penjualan
Pencanaan kebutuhan BB, TK, dan alat																		Interansi dengan konsumen
Pengiriman BB																		Perencanaan kebutuhan BB, TK, dan alat
Pengiriman BB																		Pengendalian persediaan BB
Pengiriman BB																		Perencanaan produksi
Penanganan BB																		Perencanaan kebutuhan BB, TK, dan alat

Lanjutan

Aktifitas	Skala Penilaian																	Aktifitas
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Penanganan BB																		Pengiriman BB
Penanganan BB																		Pengendalian persediaan BB
Penanganan BB																		Proses produksi
Pengendalian persediaan BB																		Perencanaan kebutuhan BB, TK, dan alat
Pengendalian persediaan BB																		Pengiriman BB
Pengendalian persediaan BB																		Perencanaan produksi
Perencanaan BB																		Pengendalian persediaan BB
Perencanaan BB																		Proses produksi
Perencanaan BB																		Pemeliharaan peralatan
Perencanaan BB																		Penggudangan produk
Perencanaan BB																		Penjualan
Perencanaan BB																		Layanan purna jual
Perencanaan BB																		Interaksi dengan konsumen
Proses produksi																		Perencanaan kebutuhan BB, TK, dan alat
Proses produksi																		Pengiriman BB
Proses produksi																		Penanganan BB
Proses produksi																		Perencanaan produksi
Proses produksi																		Pemeliharaan peralatan
Pemeliharaan peralatan																		Perencanaan produksi
Pemeliharaan peralatan																		Proses produksi
Penggudangan produk																		Perencanaan produksi
Penggudangan produk																		Pengiriman produk

Lanjutan

Aktifitas	Skala Penilaian																	Aktifitas
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Penggudangan produk																		Penjualan
Penggudangan produk																		Distribusi produk
Pengiriman produk																		Penggudangan produk
Pengiriman produk																		Penjualan
Pengiriman produk																		Distribusi produk
Pengiriman produk																		Interaksi dengan konsumen
Penetapan harga																		Perencanaan produksi
Penetapan harga																		Penjualan
Penetapan harga																		Distribusi produk
Penetapan harga																		Promosi
Penjualan																		Penggudangan produk
Penjualan																		Pengiriman produk
Penjualan																		Penetapan harga
Penjualan																		Distribusi produk
Penjualan																		Promosi
Penjualan																		Interaksi dengan konsumen
Distribusi produk																		Penggudangan produk
Distribusi produk																		Pengiriman produk
Distribusi produk																		Penjualan
Distribusi produk																		Promosi
Distribusi produk																		Interaksi dengan konsumen
Promosi																		Penjualan

Lanjutan

Aktifitas	Skala Penilaian																		Aktifitas
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Promosi																		Distribusi produk	
Promosi																		Interaksi dengan konsumen	
Layanan purna jual																		penjualan	
Layanan purna jual																		Interaksi dengan konsumen	
Interaksi dengan konsumen																		Perencanaan produksi	
Interaksi dengan konsumen																		Penjualan	
Interaksi dengan konsumen																		Promosi	
Interaksi dengan konsumen																		Layanan purna jual	

V. Keterangan Mengenai Aktifitas Dan Sub Aktifitas Primer Produksi Cireng Bandung Isi

1. Keterangan aktifitas primer produksi cireng bandung isi

No	Aktifitas	Keterangan
1	Logistik ke dalam	Aktifitas yang berhubungan dengan penanganan material sebelum digunakan
2	Operasi	Aktifitas yang berhubungan dengan perubahan masukan menjadi bentuk produk akhir
3	Logistik ke luar	Aktifitas yang berhubungan dengan pengumpulan, penyimpanan, dan pendistribusian fisik produk kepada pembeli
4	Pemasaran dan penjualan	Aktifitas yang berhubungan dengan pemberian sarana yang dapat digunakan oleh pembeli untuk membeli produk dan mempengaruhi mereka untuk membeli
5	pelayanan	Aktifitas yang berhubungan dengan penyediaan pelayanan untuk meningkatkan atau mempertahankan nilai produk

2. Keterangan sub aktifitas logistik ke dalam

No	Sub Aktifitas	Keterangan
1	Perencanaan kebutuhan bahan baku, tenaga kerja, dan alat	Merencanakan jumlah stok atau persediaan terhadap bahan baku, kebutuhan tenaga kerja dan alat dan menjamin ketersediaanya dalam jumlah yang tepat, meliputi keputusan jumlah bahan baku, tenaga kerja dan alat
2	Pengiriman bahan baku	Kegiatan mengirimkan bahan baku dari supplier ke lokasi unit usaha dalam jumlah dan jangka waktu tertentu, meliputi jumlah dan jenis bahan baku
3	Penanganan bahan baku	Perlakuan atau tindakan penanganan terhadap bahan baku yang digunakan sebelum dilakukan proses produksi untuk mencegah penurunan kualitas, meliputi penumpukan, pencucian, dan pemisahan kotoran
4	Pengendalian persediaan bahan baku	Kegiatan yang berhubungan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan penentuan kebutuhan bahan baku sedemikian rupa sehingga disatu pihak kebutuhan operasi dapat dipenuhi pada waktunya dan di lain waktu, meliputi jadwal pembelian dan pengiriman bahan baku

3. Keterangan sub aktifitas operasi

No	Sub Aktifitas	Keterangan
1	Perencanaan produksi	Merencanakan jumlah produksi, jadwal produksi, cara pembuatan produk, dan variasi produk, meliputi keputusan-keputusan jumlah produksi.
2	Proses produksi	Cara untuk membuat suatu produk dengan memanfaatkan sumber yang ada, seperti bahan baku, tenaga kerja dan alat, meliputi pembuatan produk, pengemasan dan labeling
3	Pemeliharaan peralatan	Segala usaha yang dilakukan terus menerus agar alat atau mesin tetap terpelihara baik sehingga siap dipakai pada saat digunakan, meliputi jadwal pemeliharaan mesin dan efisiensi mesin

4. Keterangan sub aktifitas logistik ke luar

No	Sub Aktifitas	Keterangan
1	Penggudangan produk	Kegiatan penanganan terhadap produk hingga pengiriman ke konsumen, dimana tujuannya untuk menjamin bahwa produk dalam kondisi baik (tidak cacat), meliputi jumlah dan jenis produk di gudang, kondisi produk, dan kondisi gudang
2	Pengiriman produk	Kegiatan mengirimkan produk dalam jumlah tertentu, ke area distribusi, dan dalam jangka waktu tertentu, meliputi jumlah dan jenis produk yang dikirim, area distribusi, dan waktu pengiriman

5. Keterangan sub aktifitas penjualan dan pemasaran

No	Sub Aktifitas	Keterangan
1	Penetapan harga	Kegiatan menetapkan harga suatu produk, meliputi harga tiap jenis produk
2	Penjualan	Kegiatan menukar produk antara produsen dengan konsumen dengan nilai tertentu dimana didalamnya terdapat proses interaksi yang baik dan harmonis dengan konsumen untuk mempertahankan pasar, meliputi volume penjualan
3	Distribusi produk	Proses penyimpanan produk dari produsen ke konsumen, meliputi saluran distribusi
4	Promosi	Upaya untuk memberitahukan atau menawarkan produk atau jasa dengan tujuan menarik calon konsumen untuk membeli atau mengkonsumsinya, membagikan brosur di tempat ramai

6. Keterangan sub aktifitas pelayanan

No	Sub Aktifitas	Keterangan
1	Layanan purna jual	Jasa yang ditawarkan oleh produsen kepada konsumennya setelah transaksi penjualan dilakukan sebagai jaminan mutu untuk produk yang ditawarkannya, meliputi jaminan terhadap produk cacat
2	Interaksi dengan konsumen	Komunikasi yang efektif dan efisien antara unit usaha dan konsumen untuk mengetahui kebutuhan dan keinginan konsumen sebagai bahan perbaikan dan inovasi, meliputi kebutuhan dan keinginan konsumen

Lampiran 2

Kuesioner Penelitian 2

Kesesuaian Faktor-Faktor dan Aktifitas Penting Dibandingkan Dengan Standar Keunggulan Internal

Kuesioner ini dimaksudkan agar responden memberikan penilaian pada faktor-faktor internal terhadap 5 aktifitas dalam logistik ke luar produk cireng bandung isi untuk dibandingkan apakah kinerjanya sudah sesuai dengan standar keunggulan internal unit usaha dengan cara memberikan tanda (√) pada kolom penilaian.

Faktor-Faktor Internal	Aktifitas	Standar Keunggulan Internal	Penilaian				
			SS	S	CS	KS	SKS
Struktur organisasi	1	Produk memenuhi kepuasan konsumen jauh dari cacat					
	2	Tidak ada penyimpangan, jika ada segera ditangani dan dipisahkan dari produk lain yang tidak cacat					
	3	Memeriksa ketersediaan jumlah dan jenis produk yang dipesan, mengkalkulasi dan meminta pembayaran atas pesanan					
	4	Identifikasi jenis dan jumlah produk yang akan diluncurkan dengan teliti serta jumlah dan jenis produk yang masuk gudang setelah proses produksi					
	5	Penanganan produk pada saat pengangkutan dan sampai tujuan dengan tepat waktu					
Prosedur operasional	1	Produk memenuhi kepuasan konsumen, jauh dari cacat					
	2	Tidak ada penyimpangan, jika ada segera ditangani dan dipisahkan dari produk lain yang tidak cacat					
	3	Memeriksa ketersediaan jumlah dan jenis produk yang dipesan, mengkalkulasi dan meminta pembayaran atas pesanan					
	4	Identifikasi jenis dan jumlah produk yang akan diluncurkan dengan teliti serta jumlah dan jenis produk yang masuk gudang setelah proses produksi					
	5	Penanganan produk pada saat pengangkutan dan sampai tujuan dengan tepat waktu					

Lanjutan

Faktor-Faktor Internal	Aktifitas	Standar Keunggulan Internal	Penilaian				
			SS	S	CS	KS	SKS
Skill dan jumlah tenaga kerja	1	Produk memenuhi kepuasan konsumen jauh dari cacat					
	2	Tidak ada penyimpangan, jika ada segera ditangani dan dipisahkan dari produk lain yang tidak cacat					
	3	Memeriksa ketersediaan jumlah dan jenis produk yang dipesan, mengkalkulasi dan meminta pembayaran atas pesanan					
	4	Identifikasi jenis dan jumlah produk yang akan diluncurkan dengan teliti serta jumlah dan jenis produk yang masuk gudang setelah proses produksi					
	5	Penanganan produk pada saat pengangkutan dan sampai tujuan dengan tepat waktu					
Manajemen mutu	1	Produk memenuhi kepuasan konsumen, jauh dari cacat					
	2	Tidak ada penyimpangan, jika ada segera ditangani dan dipisahkan dari produk lain yang tidak cacat					
	3	Memeriksa ketersediaan jumlah dan jenis produk yang dipesan, mengkalkulasi dan meminta pembayaran atas pesanan					
	4	Identifikasi jenis dan jumlah produk yang akan diluncurkan dengan teliti serta jumlah dan jenis produk yang masuk gudang setelah proses produksi					
	5	Penanganan produk pada saat pengangkutan dan sampai tujuan dengan tepat waktu					
Daya dukung dana	1	Produk memenuhi kepuasan konsumen, jauh dari cacat					
	2	Tidak ada penyimpangan, jika ada segera ditangani dan dipisahkan dari produk lain yang tidak cacat					
	3	Memeriksa ketersediaan jumlah dan jenis produk yang dipesan, mengkalkulasi dan meminta pembayaran atas pesanan					
	4	Identifikasi jenis dan jumlah produk yang akan diluncurkan dengan teliti serta jumlah dan jenis produk yang masuk gudang setelah proses produksi					
	5	Penanganan produk pada saat pengangkutan dan sampai tujuan dengan tepat waktu					

Lanjutan

Faktor-Faktor Internal	Aktifitas	Standar Keunggulan Internal	Penilaian				
			SS	S	CS	KS	SKS
Daya dukung sarana dan prasarana (fasilitas)	1	Produk memenuhi kepuasan konsumen jauh dari cacat					
	2	Tidak ada penyimpangan, jika ada segera ditangani dan dipisahkan dari produk lain yang tidak cacat					
	3	Memeriksa ketersediaan jumlah dan jenis produk yang dipesan, mengkalkulasi dan meminta pembayaran atas pesanan					
	4	Identifikasi jenis dan jumlah produk yang akan diluncurkan dengan teliti serta jumlah dan jenis produk yang masuk gudang setelah proses produksi					
	5	Penanganan produk pada saat pengangkutan dan sampai tujuan dengan tepat waktu					
Semangat kebersamaan, suasana kerja yang nyaman dan kondusif	1	Produk memenuhi kepuasan konsumen, jauh dari cacat					
	2	Tidak ada penyimpangan, jika ada segera ditangani dan dipisahkan dari produk lain yang tidak cacat					
	3	Memeriksa ketersediaan jumlah dan jenis produk yang dipesan, mengkalkulasi dan meminta pembayaran atas pesanan					
	4	Identifikasi jenis dan jumlah produk yang akan diluncurkan dengan teliti serta jumlah dan jenis produk yang masuk gudang setelah proses produksi					
	5	Penanganan produk pada saat pengangkutan dan sampai tujuan dengan tepat waktu					
Penggunaan teknologi informasi	1	Produk memenuhi kepuasan konsumen, jauh dari cacat					
	2	Tidak ada penyimpangan, jika ada segera ditangani dan dipisahkan dari produk lain yang tidak cacat					
	3	Memeriksa ketersediaan jumlah dan jenis produk yang dipesan, mengkalkulasi dan meminta pembayaran atas pesanan					
	4	Identifikasi jenis dan jumlah produk yang akan diluncurkan dengan teliti serta jumlah dan jenis produk yang masuk gudang setelah proses produksi					
	5	Penanganan produk pada saat pengangkutan dan sampai tujuan dengan tepat waktu					

Lanjutan

Faktor-Faktor Internal	Aktifitas	Standar Keunggulan Internal	Penilaian				
			SS	S	CS	KS	SKS
Pemeliharaan data	1	Produk memenuhi kepuasan konsumen jauh dari cacat					
	2	Tidak ada penyimpangan, jika ada segera ditangani dan dipisahkan dari produk lain yang tidak cacat					
	3	Memeriksa ketersediaan jumlah dan jenis produk yang dipesan, mengkalkulasi dan meminta pembayaran atas pesanan					
	4	Identifikasi jenis dan jumlah produk yang akan diluncurkan dengan teliti serta jumlah dan jenis produk yang masuk gudang setelah proses produksi					
	5	Penanganan produk pada saat pengangkutan dan sampai tujuan dengan tepat waktu					

Keterangan aktifitas :

1. Penanganan dan kondisi penyimpanan produk
2. pemeriksaan kualitas produk
3. memproses pesanan
4. perputaran jumlah dan jenis produk di gudang
5. layanan pengiriman produk

Lampiran 3

Kuesioner Penelitian 3

Kelemahan Dibandingkan dengan Persyaratan Sukses dalam Industri

Kuesioner ini dimaksudkan agar responden memberikan penilaian pada faktor-faktor internal terhadap aktifitas-aktifitas dalam logistik ke luar produk cireng bandung isi untuk dibandingkan apakah pencapaiannya sudah sesuai dengan persyaratan sukses industri yang ditetapkan unit usaha dengan cara memberikan tanda (√) pada kolom penilaian.

Faktor-Faktor Internal	Aktifitas	Standar Keunggulan Internal	Penilaian				
			SS	S	CS	KS	SKS
Struktur organisasi	1-5	Fokus pada pelanggan					
	1-5	Keinginan yang kuat terhadap kualitas					
	1-5	Pendekatan ilmiah					
	1-5	Komitmen jangka panjang					
	1-5	Kerjasama tim					
	1-5	Perbaikan sistem secara berkelanjutan					
	1-5	Pendidikan dan pelatihan					
	1-5	Kebebasan yang terkendali, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan					
	1-5	Kesatuan tujuan					
Prosedur operasional	1,4	Fokus pada pelanggan					
	1,4	Keinginan yang kuat terhadap kualitas					
	1,4	Pendekatan ilmiah					
	1,4	Komitmen jangka panjang					
	1,4	Kerjasama tim					
	1,4	Perbaikan sistem secara berkelanjutan					
	1,4	Pendidikan dan pelatihan					
	1,4	Kebebasan yang terkendali, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan					
1,4	Kesatuan tujuan						

Lanjutan

Faktor-Faktor Internal	Aktifitas	Standar Keunggulan Internal	Penilaian				
			SS	S	CS	KS	SKS
Skill dan jumlah tenaga kerja	1-5	Fokus pada pelanggan					
	1-5	Keinginan yang kuat terhadap kualitas					
	1-5	Pendekatan ilmiah					
	1-5	Komitmen jangka panjang					
	1-5	Kerjasama tim					
	1-5	Perbaikan sistem secara berkesinambungan					
	1-5	Pendidikan dan pelatihan					
	1-5	Kebebasan yang terkendali, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan					
	1-5	Kesatuan tujuan					
Manajemen mutu	3,4	Fokus pada pelanggan					
	3,4	Keinginan yang kuat terhadap kualitas					
	3,4	Pendekatan ilmiah					
	3,4	Komitmen jangka panjang					
	3,4	Kerjasama tim					
	3,4	Perbaikan sistem secara berkesinambungan					
	3,4	Pendidikan dan pelatihan					
	3,4	Kebebasan yang terkendali, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan					
	3,4	Kesatuan tujuan					
Daya dukung dana	4	Fokus pada pelanggan					
	4	Keinginan yang kuat terhadap kualitas					
	4	Pendekatan ilmiah					
	4	Komitmen jangka panjang					
	4	Kerjasama tim					
	4	Perbaikan sistem secara berkesinambungan					
	4	Pendidikan dan pelatihan					
	4	Kebebasan yang terkendali, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan					
4	Kesatuan tujuan						

Lanjutan

Faktor-Faktor Internal	Aktifitas	Standar Keunggulan Internal	Penilaian				
			SS	S	CS	KS	SKS
Daya dukung sarana dan prasarana (fasilitas)	1,2,4	Fokus pada pelanggan					
	1,2,4	Keinginan yang kuat terhadap kualitas					
	1,2,4	Pendekatan ilmiah					
	1,2,4	Komitmen jangka panjang					
	1,2,4	Kerjasama tim					
	1,2,4	Perbaikan sistem secara berkesinambungan					
	1,2,4	Pendidikan dan pelatihan					
	1,2,4	Kebebasan yang terkendali, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan					
Semangat kebersamaan, suasana kerja yang nyaman dan kondusif	1,2,4	Kesatuan tujuan					
	2,3,4	Fokus pada pelanggan					
	2,3,4	Keinginan yang kuat terhadap kualitas					
	2,3,4	Pendekatan ilmiah					
	2,3,4	Komitmen jangka panjang					
	2,3,4	Kerjasama tim					
	2,3,4	Perbaikan sistem secara berkesinambungan					
	2,3,4	Pendidikan dan pelatihan					
Penggunaan teknologi informasi	2,3,4	Kebebasan yang terkendali, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan					
	2,3,4	Kesatuan tujuan					
	1-5	Fokus pada pelanggan					
	1-5	Keinginan yang kuat terhadap kualitas					
	1-5	Pendekatan ilmiah					
	1-5	Komitmen jangka panjang					
	1-5	Kerjasama tim					
	1-5	Perbaikan sistem secara berkesinambungan					
1-5	Pendidikan dan pelatihan						
1-5	Kebebasan yang terkendali, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan						
1-5	Kesatuan tujuan						

Lanjutan

Faktor-Faktor Internal	Aktifitas	Standar Keunggulan Internal	Penilaian				
			SS	S	CS	KS	SKS
Pemeliharaan data	1,2,4,5	Fokus pada pelanggan					
	1,2,4,5	Keinginan yang kuat terhadap kualitas					
	1,2,4,5	Pendekatan ilmiah					
	1,2,4,5	Komitmen jangka panjang					
	1,2,4,5	Kerjasama tim					
	1,2,4,5	Perbaikan sistem secara berkelanjutan					
	1,2,4,5	Pendidikan dan pelatihan					
	1,2,4,5	Kebebasan yang terkendali, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan					
	1,2,4,5	Kesatuan tujuan					

Keterangan aktifitas :

1. Penanganan dan kondisi penyimpanan produk
2. pemeriksaan kualitas produk
3. memproses pesanan
4. perputaran jumlah dan jenis produk di gudang
5. layanan pengiriman produk

Lampiran 4

**Wawancara Keterkaitan Aktifitas Primer Produksi Cireng Bandung Isi
dengan Owner UKM Cireng Bandung Isi**

No.	Keterkaitan Aktifitas Primer Cireng Bandung Isi	Keterangan
1	Perencanaan kebutuhan BB, TK, dan alat dipengaruhi oleh pengendalian persediaan BB	Pengendalian bahan baku yang bersifat melimpah membutuhkan perencanaan jumlah bahan baku yang dibutuhkan untuk tiap proses produksi.
2	Perencanaan kebutuhan BB, TK, dan alat dipengaruhi oleh perencanaan produksi	Untuk menentukan kebutuhan BB, TK, dan alat membutuhkan perencanaan produksi (jumlah produksi, jadwal produksi, cara pembuatan produk, dan variasi produk).
3	Perencanaan kebutuhan BB, TK, dan alat dipengaruhi oleh penjualan	Tingkat penjualan yang naik turun menyebabkan UKM membutuhkan perencanaan kebutuhan BB, TK, dan alat.
4	Perencanaan kebutuhan BB, TK, dan alat dipengaruhi oleh interaksi dengan konsumen	Untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen, sehingga dapat mempertahankan pasar maka membutuhkan perencanaan kebutuhan BB, TK, dan alat.
5	Pengiriman BB dipengaruhi oleh perencanaan kebutuhan BB, TK, dan alat	Jadwal, jumlah dan jenis bahan baku yang dikirim telah diatur dalam perencanaan kebutuhan BB, TK, dan alat.
6	Pengiriman BB dipengaruhi oleh pengendalian persediaan BB	Perencanaan dan pengawasan kebutuhan bahan baku agar dapat dipenuhi pada waktunya dan dilain waktu akan menentukan jadwal, jumlah dan jenis bahan baku yang akan dikirim.
7	Pengiriman BB dipengaruhi oleh perencanaan produksi	Perencanaan produksi akan menentukan jumlah dan jenis bahan baku yang akan dikirim setiap harinya.
8	Penanganan dipengaruhi oleh perencanaan kebutuhan BB, TK, dan alat	Perencanaan kebutuhan BB, TK, dan alat akan menentukan bagaimana cara penanganan bahan baku agar tidak rusak sebelum proses produksi dimulai.
9	Penanganan dipengaruhi oleh pengiriman BB	Jenis BB yang dikirim ke UKM akan mempengaruhi jenis perlakuan atau tindakan terhadap BB yang dikirim sebelum proses produksi untuk mencegah penurunan kualitas.

Lanjutan

10	Penanganan BB dipengaruhi oleh pengendalian persediaan BB	Persediaan BB yang banyak agar dapat memenuhi permintaan konsumen, memerlukan penanganan BB agar tidak rusak selama menunggu untuk proses produksi.
11	Penanganan BB dipengaruhi oleh proses produksi	Untuk mempermudah proses pembuatan produk maka diperlukan tindakan penanganan terhadap BB.
12	Pengendalian persediaan BB dipengaruhi oleh perencanaan kebutuhan BB, TK, dan alat	Perencanaan jumlah kebutuhan BB yang dibutuhkan untuk proses produksi akan menentukan bagaimana UKM dapat mengendalikan persediaan BB yang dibutuhkan untuk memenuhi permintaan konsumen.
13	Pengendalian persediaan BB dipengaruhi oleh pengiriman BB	Bahan baku yang bersifatberlimpah akan menentukan jadwal pengiriman bahan baku.
14	Pengendalian persediaan BB dipengaruhi oleh perencanaan produksi	Perencanaan produksi akan menentukan bagaimana cara memenuhi kebutuhan BB yang bersifat melimpah.
15	Perencanaan produksi dipengaruhi oleh proses produksi	Rencana/metode yang digunakan untuk membuat produk sesuai dengan jenis BB akan disesuaikan dengan jumlah dan jenis produk yang akan diproduksi.
16	Perencanaan produksi dipengaruhi oleh pengudangan produk	Sedikit produk yang tersedia di gudang agar kualitas produk tidak menurun.
17	Perencanaan produksi dipengaruhi oleh pemeliharaan peralatan	Jadwal pemeliharaan peralatan akan mempengaruhi jadwal produksi, karena produksi akan terhenti ketika sedang dilakukan pemeliharaan.
18	Perencanaan produksi dipengaruhi oleh penjualan	Tingkat penjualan yang naik turun menuntut UKM untuk dapat merencanakan produksi dengan baik.
19	Perencanaan produksi terhadap layanan purna jual	Untuk dapat memenuhi layanan purna jual maka diperlukan penambahan perencanaan produksi agar tetap dapat memberikan kepuasan pada pelanggan.
20	Perencanaan produksi dipengaruhi oleh interaksi dengan konsumen	Kebutuhan dan keinginan konsumen dapat menjadi pertimbangan dalam perencanaan produksi.
21	Proses produksi dipengaruhi oleh pengiriman BB	Produk yang akan dihasilkan tiap harinya tergantung pengiriman BB.
22	Proses produksi dipengaruhi oleh penanganan BB	Penanganan produksi yang baik akan memperlancar jalannya proses produksi.

Lanjutan

23	Proses produksi dipengaruhi oleh perencanaan produksi	Perencanaan produksi akan menentukan cara/metode yang digunakan untuk membuat produk.
24	Proses produksi dipengaruhi oleh pemeliharaan peralatan	Peralatan rusak atau sedang dalam masa perawatan maka kegiatan proses produksi tidak dapat beroperasi, sehingga akan kehilangan waktu produksi.
25	Pemeliharaan peralatan dipengaruhi oleh perencanaan produksi	Jadwal produksi akan mempengaruhi jadwal pemeliharaan peralatan, karena jadwal produksi akan terhenti ketika sedang dilakukan pemeliharaan.
26	Pemeliharaan peralatan dipengaruhi oleh proses produksi	Untuk dapat menghasilkan produk yang berkualitas, maka dibutuhkan pemeliharaan peralatan yang teratur untuk menjaga agar mesin dapat beroperasi dengan baik.
27	Penggudangan produk dipengaruhi oleh pengiriman produk	Jumlah produk yang dikirim untuk dijual baik langsung maupun pesanan akan mempengaruhi jumlah penurunan produk yang ada di gudang.
28	Penggudangan produk dipengaruhi oleh perencanaan produksi	Rencana jumlah dan jenis produk yang akan diproduksi akan menentukan jumlah dan jenis produk yang ada di gudang.
29	Penggudangan produk dipengaruhi oleh penjualan	Kelancaran kegiatan penjualan akan meminimalisir biaya penggudangan produk.
30	Penggudangan produk dipengaruhi oleh distribusi produk	Kelancaran proses distribusi produk ke konsumen akan meminimalisir biaya penggudangan produk.
31	Pengiriman produk dipengaruhi oleh penggudangan produk	Penggudangan produk akan menjamin bahwa jumlah produk yang tersedia dalam kondisi baik dan tidak mengalami kerusakan sehingga jumlahnya dapat memenuhi pengiriman produk pesanan dan produk yang didistribusikan secara langsung.
32	Pengiriman produk dipengaruhi oleh penjualan	Besar volume produk yang akan dikirim ke area distribusi akan mempengaruhi jenis alat transportasi/jasa yang digunakan dan biaya pengiriman produk.
33	Pengiriman produk dipengaruhi oleh distribusi produk	Area distribusi akan mempengaruhi jenis alat dan jasa transportasi yang digunakan untuk mengirim produk.
34	Pengiriman produk dipengaruhi oleh interaksi dengan konsumen	Keinginan dan kebutuhan konsumen akan menentukan jumlah dan jenis produk yang akan dikirim.
35	Penetapan harga dipengaruhi oleh perencanaan produksi	Perencanaan produksi akan menentukan banyak BB, TK, dan alat serta proses untuk menghasilkan produk

Lanjutan

36	Penetapan harga dipengaruhi oleh penjualan	Banyak produk yang dijual kepada konsumen tertentu akan mempengaruhi harga yang diberikan kepada konsumen tersebut.
37	Penetapan harga dipengaruhi oleh distribusi produk	Area distribusi akan menentukan harga produk karena dipengaruhi oleh jasa/alat transportasi yang digunakan.
38	Penetapan harga dipengaruhi oleh promosi	Penetapan harga bertujuan untuk mempromosikan produk yang telah diproduksi oleh UKM.
39	Penjualan dipengaruhi oleh penggudangan produk	Kegiatan penanganan produk selama berada di gudang akan menjamin pproduk dalam kondisi baik sehingga proses penjualan akan berjalan dengan baik.
40	Penjualan dipengaruhi oleh pengiriman produk	Banyak jumlah produk yang dikirim merupakan banyaknya jumlah produk yang berhasil dijual oleh UKM.
41	Penjualan dipengaruhi oleh penetapan harga	Faktor-faktor yang mempengaruhi penetapan harga adalah keadaan ekonomi, persaingan, inflasi, biaya produksi, dan biaya penelitian.
42	Penjualan dipengaruhi oleh distribusi produk	Distribusi mempunyai kemampuan dan tanggung jawab yang dapat meningkatkan hasil penjualan, sehingga diperoleh hasil yang maksimal.
43	Penjualan dipengaruhi oleh promosi	Promosi yang bagus dan maksimal, secara bertahap penjualan sedikit demi sedikit mengalami peningkatan, yang ditandai dengan naiknya permintaan.
44	Penjualan dipengaruhi interaksi dengan konsumen	Mengetahui keinginan dan kebutuhan konsumen akan suatu produk, maka UKM akan mengoptimalkan perencanaan produksi dan promosi sehingga volume penjualan meningkat.
45	Distribusi produk dipengaruhi oleh penggudangan produk	Banyak produk yang didistribusikan dipengaruhi oleh produk yang berada di gudang.
46	Distribusi produk dipengaruhi oleh pengiriman produk	Jadwal pengiriman produk akan menentukan area distribusi produk yang terlebih dahulu dikirim karena terbatasnya alat transportasi.
47	Distribusi produk dipengaruhi oleh penjualan	Volume penjualan yang meningkat akan menjadikan UKM menjadi lebih besar area distribusinya.
48	Distribusi produk dipengaruhi oleh promosi	Promosi dapat memperluas area distribusi.
49	Distribusi produk dipengaruhi oleh interaksi dengan konsumen	Interaksi dengan konsumen melalui berbagai media dapat memperluas area distribusi.

Lanjutan

50	Promosi dipengaruhi oleh penjualan	Naik turunnya volume penjualan menuntut unit usaha untuk lebih kreatif melakukan promosi.
51	Promosi dipengaruhi oleh distribusi produk	Area distribusi produk membutuhkan promosi yang maksimal agar produk dapat dijual dipasaran.
52	Promosi dipengaruhi oleh interaksi dengan konsumen	Adanya keinginan dan kebutuhan konsumen yang meningkat akan memacu UKM untuk lebih mempromosikan produknya.
53	Layanan purna jual dipengaruhi oleh penjualan	Banyak produk yang cacat terjual karena kesalahan UKM, menentukan banyaknya produk yang membutuhkan jaminan mutu kepada pelanggan.
54	Layanan purna jual dipengaruhi oleh interaksi dengan konsumen	Segala keluhan yang diutarakan oleh konsumen terhadap produk yang dibeli, maka konsumen akan mendapatkan jaminan kepuasan pelanggan.
55	Interaksi dengan konsumen dipengaruhi oleh penjualan	Volume penjualan yang naik turun membutuhkan UKM untuk dapat mengetahui kebutuhan dan keinginan konsumen melalui interaksi dengan konsumen.
56	Interaksi dengan konsumen dipengaruhi oleh promosi	Adanya interaksi dengan konsumen dipengaruhi adanya promosi yang dilakukan oleh UKM.
57	Interaksi dengan konsumen dipengaruhi oleh layanan purna jual	Layanan purna jual akan memberikan masukan tentang adanya produk yang cacat kepada UKM.

Lampiran 5

Gambar Cireng Bandung Isi

