

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Manajemen strategis dapat dipahami sebagai kumpulan keputusan dan tindakan yang diambil oleh manajemen yang berkordinasi dengan semua tingkatan didalam organisasi untuk menentukan kegiatan dan tujuan jangka panjang sebuah organisasi . Tujuan dari sebuah strategi dapat juga diartikan sebagai sebuah cara untuk memperoleh sebuah kinerja yang unggul yang dapat dijadikan sebagai keunggulan dalam bersaing “*competitive advantage*” bagi sebuah organisasi. Pada umumnya sebuah strategi selalu didasarkan pada perubahan, hal ini bermaksud jika tidak ada perubahan, baik itu perubahan berskala kecil atau pun besar, maka strategi apapun tidak perlu dirumuskan. Namun dibutuhkan beberapa analisis lingkungan industri baik itu eksternal maupun internal dalam mengambil sebuah keputusan dalam sebuah organisasi. Menurut Porter, perumusan strategi memiliki empat faktor, yaitu, kekuatan dan kelemahan perusahaan, peluang dan ancaman industri, serta nilai-nilai personal dari kunci penentu kesuksesan sebuah organisasi. Namun, faktor lainnya dapat dipertimbangkan dalam formulasi strategi sebuah organisasi, dan kebanyakan kasus pada perusahaan menekankan pengalaman pribadi dalam pengambilan keputusannya. (Jui Wu, 2012)

Sebelum membuat sebuah keputusan strategis, sangat penting untuk mengetahui bagaimana aktivitas didalam organisasi membentuk nilai-nilai yang dapat dimiliki oleh pelanggan, satu cara dalam melakukan hal ini adalah dengan melauli

value chain analysis. *Value chain analysis* adalah sebuah analisis berdasarkan prinsip bahwa sebuah organisasi ada untuk membentuk nilai-nilai bagi pelanggan. Dalam analisis ini, aktivitas organisasi terbagi menjadi beberapa set aktivitas yang menambah nilai bagi tiap aktivitasnya. Organisasi dapat dengan lebih efektif mengevaluasi kemampuan internal dengan mengidentifikasi melalui tiap aktivitas ini. Tiap nilai yang ditambahkan oleh aktivitas ini akan menjadi sebuah sumber bagi keunggulan bersaing organisasi. (Jim Downey, 2007)

Dalam proses formulasi strategi juga sering kali mengakibatkan kesulitan multidimensional, karena proses ini melibatkan banyak fungsi dan sumber daya organisasi yang terintegrasi antara berbagai departemen dalam rangka memilih beberapa aspek-aspek penting yang dibutuhkan sebuah organisasi. Dalam hal ini Porter mengusulkan kerangka kerja (*Five Force's Framework*) untuk mengevaluasi perubahan global untuk industri dengan lima kekuatan berikut:

1. Ancaman pendatang baru,
2. Daya tawar pemasok,
3. Ancaman produk pengganti atau layanan,
4. Daya tawar pembeli
5. Dan persaingan di antara perusahaan-perusahaan yang ada.

Dengan mengetahui kerangka kerja ini dapat disimpulkan bahwa analisis lingkungan yang komprehensif sangat penting dalam mengenali berbagai kekuatan

internal dan eksternal terhadap apa yang dihadapi oleh sebuah organisasi dalam sebuah lingkungan industri.

Industri adalah sumber kemakmuran bagi suatu bangsa. Industrialisasi telah menempati posisi sentral dalam ekonomi dan masyarakat saat ini dan merupakan motor penggerak yang memberikan dasar bagi peningkatan kemakmuran umat manusia. Banyak kebutuhan manusia hanya dapat dipenuhi oleh barang dan jasa yang disediakan dari sektor industri yang salah satu pelakunya adalah UMKM. (Kristanto, 2001).

UMKM merupakan suatu bentuk usaha kecil masyarakat yang pendiriannya berdasarkan inisiatif seseorang. Sebagian besar masyarakat beranggapan bahwa UMKM hanya menguntungkan pihak-pihak tertentu saja. Padahal sebenarnya UMKM sangat berperan dalam mengurangi tingkat pengangguran yang ada di Indonesia. UMKM dapat menyerap banyak tenaga kerja Indonesia yang masih menganggur, UMKM juga memanfaatkan berbagai Sumber Daya Alam yang berpotensi di suatu daerah yang belum diolah secara komersial. UMKM dapat membantu mengolah Sumber Daya Alam yang ada di setiap daerah. Hal ini berkontribusi besar terhadap pendapatan daerah maupun pendapatan negara Indonesia.

Sektor Usaha Kecil Mikro dan Menengah termasuk (UMKM) mempunyai peran yang besar dalam industri dan pembangunan ekonomi nasional. Selain berperan dalam pertumbuhan ekonomi nasional dan penyerapan tenaga kerja, UMKM juga berperan dalam pendistribusian ekonomi nasional. Pengalaman di

Negara-negara maju menunjukkan bahwa UMKM adalah salah satu sumber dari inovasi produk dan teknologi, pertumbuhan wirausahawan yang kreatif dan inovatif, penciptaan tenaga kerja terampil dan fleksibel dalam proses produksi untuk menghadapi perubahan permintaan yang cepat (Tambunan, 1999:7).

Usaha Kecil Mikro dan Menengah (UMKM) juga mempunyai peran yang strategis dalam pembangunan ekonomi nasional, selain berperan dalam pertumbuhan ekonomi dan penyerapan tenaga kerja, UMKM juga berperan dalam pendistribusian hasil-hasil pembangunan. Dalam krisis ekonomi yang terjadi di negara kita sejak beberapa waktu yang lalu, dimana banyak usaha berskala besar yang mengalami stagnasi bahkan berhenti aktifitasnya, sektor Usaha Kecil Mikro dan Menengah (UMKM) terbukti lebih tangguh dalam menghadapi krisis tersebut. Mengingat pengalaman yang telah dihadapi oleh Indonesia selama krisis, kiranya tidak berlebihan apabila pengembangan sektor swasta difokuskan pada UMKM, terlebih lagi unit usaha ini seringkali terabaikan hanya karena hasil produksinya dalam skala kecil dan belum mampu bersaing dengan unit usaha lainnya.

UMKM (Usaha Mikro Kecil dan Menengah) selain sebagai salah satu alternatif lapangan kerja baru, UMKM juga berperan dalam mendorong laju pertumbuhan ekonomi pasca krisis moneter di saat perusahaan-perusahaan besar mengalami kesulitan dalam mengembangkan usahanya. Saat ini, UMKM telah berkontribusi besar pada pendapatan daerah maupun pendapatan Negara Indonesia.

Salah satu komoditi dari UMKM dan komoditi perkebunan andalan yang dapat mengambil peran dalam pembangunan ekonomi serta pembangunan sektor perkebunan, adalah kopi. Kopi memegang peranan penting bagi perekonomian

nasional, khususnya sebagai sumber pendapatan dan sumber devisa Negara. Dan faktanya Saat ini, Indonesia sudah menjadi Negara produsen kopi terbesar keempat setelah Brazil, Kolombia, dan Vietnam (Anggara, 2011:1).

Strata industri kopi dalam negeri sangat beragam, dimulai dari unit usaha berskala home industri dan UMKM hingga industri kopi berskala multinasional. Produk-produk yang dihasilkan tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan konsumsi kopi dalam negeri, namun juga untuk mengisi pasar di luar negeri. Hal tersebut menunjukkan bahwa kopi didalam negeri merupakan pasar yang menarik bagi kalangan pengusaha yang masih memberikan prospek dan peluang sekaligus menunjukkan adanya kondisi yang kondusif dalam berinvestasi dibidang industri kopi (Budiman, 2012 :55).

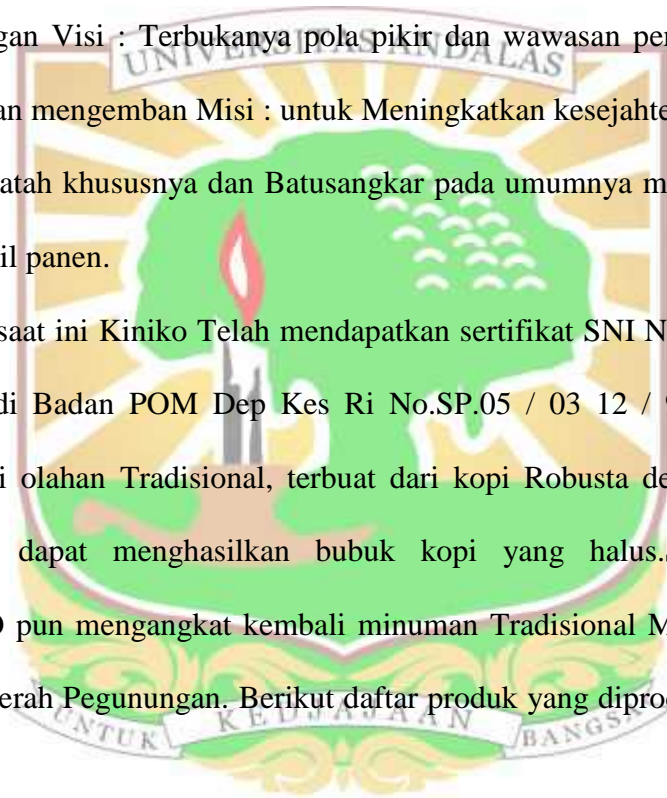
Seiring dengan era teknologi informasi yang semakin berkembang, konsumen mulai selektif dalam mengkonsumsi produk kopi, konsumen juga mulai menuntut hal-hal yang berkualitas dalam pemenuhan kebutuhan dan kepuasannya, hal ini tentu saja akan mengakibatkan semakin tingginya tingkat persaingan. Maka perusahaan perlu melakukan beberapa analisis internal dan external seperti Analisis *value chain* dan *five force* yang ditujukan sebagai sarana pembantu bagi perusahaan dalam mengambil strategi dan keputusan perusahaan.

Salah satu usaha yang mengolah hasil pertanian di Kabupaten Tanah Datar adalah usaha kopi bubuk CV. Kiniko Enterprise yang berlokasi di Jl. Raya Batusangkar-Bukittinggi Km 16 di Kenagarian Tabek Patah Kecamatan Salimpaung Kabupaten Tanah Datar. Saat ini usaha kopi mengalami persaingan yang cukup ketat dengan industri sejenis. Menyikapi hal tersebut industri usaha Kopi Kiniko terus

berupaya memperbaiki dan meningkatkan kualitas produknya agar bisa bersaing dengan produk sejenis baik lokal maupun internasional.

Kiniko adalah suatu Usaha Kecil Menengah bergerak di bidang pengolahan makanan dan minuman Tradisional yang berdiri pada Tahun 1981 dan dikeluarkan izin sebagai Badan Usaha Kecil No.453/3122/VII/86288/1986 dengan Nama KINIKO ENTERPRISE. Kiniko Enterprise Didirikan oleh Almarhum Drs. Abdul Aziz Idris. dengan Visi : Terbukanya pola pikir dan wawasan penduduk di Nagari Tabek Patah. Dan mengemban Misi : untuk Meningkatkan kesejahteraan Penduduk di Nagari Tabek Patah khususnya dan Batusangkar pada umumnya melalui penyerapan tenaga kerja hasil panen.

Sampai saat ini Kiniko Telah mendapatkan sertifikat SNI No.01-3542-94 dan telah terdaftar di Badan POM Dep Kes Ri No.SP.05 / 03 12 / 93.Kopi KINIKO merupakan kopi olahan Tradisional, terbuat dari kopi Robusta dengan pengolahan sederhana dan dapat menghasilkan bubuk kopi yang halus.Selain mengolah bijinya,KINIKO pun mengangkat kembali minuman Tradisional Minangkabau yang bermukim di daerah Pegunungan. Berikut daftar produk yang diproduksi oleh Kiniko Enterprise.



Tabel 1.1 Daftar Produk CV Kiniko Enterprise

| Keterangan | Berat | Harga | Berat | Harga |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | Gram | Rp | Gram | Rp |
| Kiniko Bubuk Kopi | 90 | 5.000 | 1000 | 53.900 |
| Kiniko Bubuk Kopi | 235 | 14.000 | 1000 | 51.900 |
| Kiniko Bubuk Kopi | 500 | 35.000 | 1000 | 64.900 |
| Kiniko Kopi spesial / Original | 200 | 21.000 | 1000 | 102.900 |
| Kiniko kopi Jahe | 250 | 15.000 | 1000 | 57.900 |
| Kiniko Kopi pinang | 250 | 15.000 | 1000 | 57.900 |
| Kiniko Coffee Bean | 250 | 15.000 | 1000 | 59.900 |
| Kiniko Daun jati cina | 100 | 21.000 | 1000 | 204.900 |
| Kiniko daun kopi | 100 | 19.000 | 1000 | 179.900 |
| Kiniko daun sirsak | 100 | 19.000 | 1000 | 179.900 |
| Kiniko emping goreng | 150 | 15.000 | 1000 | 96.900 |
| Kiniko karabu saga | 300 | 15.000 | 1000 | 49.900 |
| Kiniko pisang manis | 200 | 15.000 | 1000 | 73.900 |
| Kiniko kerupuk jangek | 100 | 16.000 | 1000 | 156.900 |
| Kiniko pisang sale keju | 200 | 20.000 | 1000 | 89.900 |
| Kiniko pisang sale ori | 200 | 14.000 | 1000 | 66.900 |
| Kiniko pisang sale wijen | 200 | 18.000 | 1000 | 89.900 |
| Kiniko ramuan pinang | 250 | 15.000 | 1000 | 57.900 |
| Kiniko rendang suir | 250 | 75.000 | 1000 | 288.900 |
| Kiniko serbat | 250 | 15.000 | 1000 | 57.900 |

Berdasarkan data Produk diatas dapat dilihat bahwa CV Kiniko Enterprise tidak hanya mengolah kopi bubuk saja namun juga menjadi sentra makanan tradisional di Kabupaten Tanah Datar khususnya Kota Batusangkar. Namun pada penelitian ini penulis hanya membahas tentang usaha kopi bubuk yang dijalankan oleh Kiniko Enterprise karna menurut penulis dalam industri kopi ini lah terdapat persaingan yang ketat di Kota Batusangkar. Berikut data penjualan CV Kiniko Enterprise per Januari-Agustus 2016.

Tabel 1.2

DATA PENJUALAN USAHA KOPI BUBUK CV KINIKO
ENTERPRISE PER JANUARI - AGUSTUS 2016

| | |
|----------|---------------|
| JANUARI | Rp94.962.000 |
| FEBRUARI | Rp96.371.000 |
| MARET | Rp89.045.000 |
| APRIL | Rp94.497.000 |
| MEI | Rp159.350.000 |
| JUNI | Rp127.700.000 |
| JULI | Rp74.061.000 |
| AGUSTUS | Rp96.325.000 |

Sumber : obeservasi lapangan

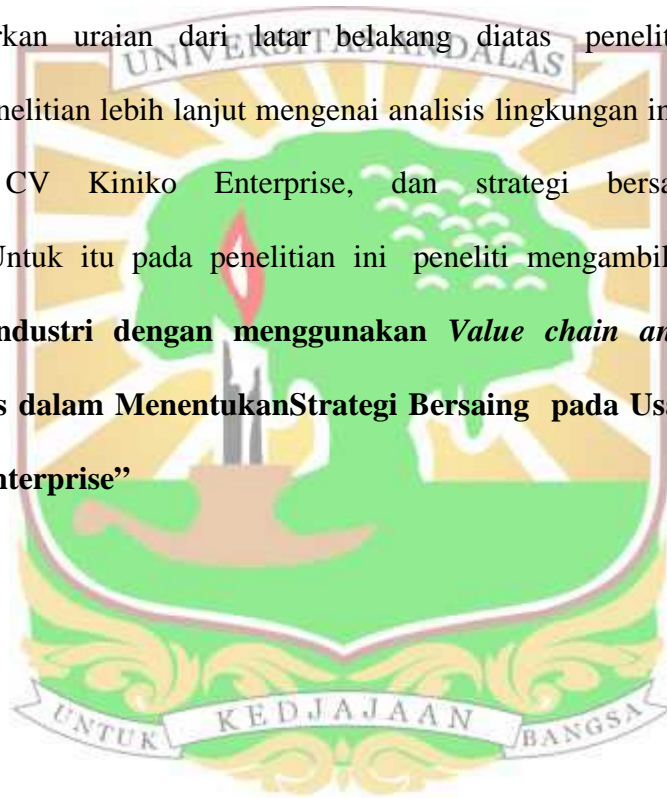
Berdasarkan data diatas dapat kita lihat bahwa tidak ada fluktuasi yang terlalu tinggi dalam penjualan kopi bubuk CV Kiniko Enterprise. Penjualannya stabil dari bulan Januari sampai April berkisar di angka 90 juta an dan melonjak dibulan Mei pada angka 159 juta, berdasarkan observasi lapangan yang telah peneliti lakukan hal ini disebabkan oleh masuknya bulan ramadhan yang mengakibatkan naiknya kecendrungan masyarakat dalam membeli dan berbelanja, lalu mulai menurun pada bulan Juni dan Juli dan kembali stabil pada bulan Agustus.

Dan juga berdasarkan data tersebut bahwa Usaha kopi bubuk CV Kiniko Enterprise adalah usaha yang memiliki profitabilitas yang tinggi dan permintaan yang stabil disetiap bulannya, maka berdasarkan hal ini peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada usaha kopi bubuk CV Kiniko Enterprise terkait dengan judul skripsi yang akan peneliti angkat.

Penelitian ini ditujukan untuk mendiskripsikan lingkungan industri yang dihadapi oleh usaha kopi bubuk CV Kiniko Enterprise sebagai salah satu produsen

kopi yang ada di Kota Batusangkar, Karena permintaan akan kopi tetap stabil dan terus meningkat seiring dengan bertumbuhnya penduduk membuat persaingan yang ada dalam industri tersebut meningkat pula. Analisis lingkungan industri dalam usaha ini dapat menentukan profitabilitas dari perusahaan yang menjadi daya tarik bagi suatu industri, dengan mengetahui posisi suatu usaha berdasarkan kekuatan-kekuatan yang telah dimilikinya.

Berdasarkan uraian dari latar belakang diatas peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian lebih lanjut mengenai analisis lingkungan industri pada usaha kopi bubuk CV Kiniko Enterprise, dan strategi bersaing apa yang diterapkannya. Untuk itu pada penelitian ini peneliti mengambil judul: **“Analisa Lingkungan Industri dengan menggunakan *Value chain analysis* dan *Five force’s Analysis* dalam Menentukan Strategi Bersaing pada Usaha Kopi Bubuk CV Kinikko Enterprise”**



1.2 Rumusan Masalah

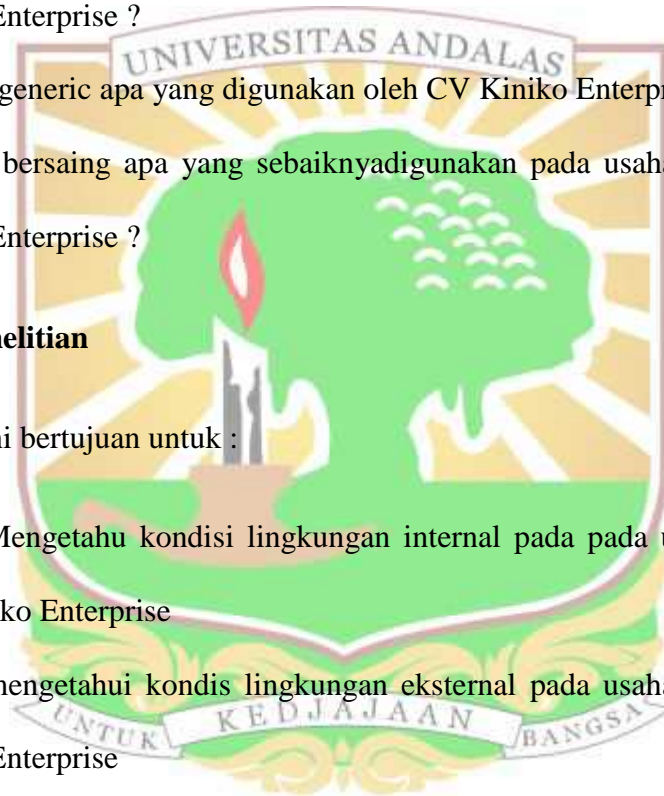
Berdasarkan uraian diatas,penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi lingkungan internal pada usaha kopi bubuk CV Kiniko Enterprise?
2. Bagaimana Kondisi Lingkungan Eksternal pada Usaha Kopi bubuk CV Kiniko Enterprise ?
3. Strategi generic apa yang digunakan oleh CV Kiniko Enterprise ?
4. Strategi bersaing apa yang sebaiknya digunakan pada usaha kopi bubuk CV Kiniko Enterprise ?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Untuk Mengetahu kondisi lingkungan internal pada pada usaha kopi bubuk CV Kiniko Enterprise
2. Untuk mengetahui kondis lingkungan eksternal pada usaha kopi bubuk CV Kiniko Enterprise
3. Untuk mengetahui Strategi generic apa yang digunakan Kiniko dalam mencapai keunggulan bersaing
4. Untuk mengetahui strategi bersaing apa yang digunakan oleh usaha kopi bubuk CV Kiniko Enterprise



1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini antara lain :

1. Manfaat teoritis :

Diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan, wawasan dan memperluas cakrawala berpikir terkait hasil Analisa Lingkungan Industri dengan menggunakan *Value chain analysis* dan *Five force's Analysis* dalam Menentukan strategi bersaing pada Usaha Kopi Bubuk CV Kinikko Enterprise

- a. Sebagai alat untuk mempraktekan teori-teori yang telah dipelajari selama dibangku kuliah sehingga penulis dapat menambah pengetahuan secara praktis tentang masalah-masalah yang dihadapi oleh organisasi.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi rekan-rekan peneliti sebagai bahan referensi dan literatur untuk karya ilmiah terutama jika objek permasalahannya sama.

2. Manfaat Praktis

Penelitian yang dilakukan ini, diharapkan bermanfaat sebagai masukan yang positif bagi perkembangan dan kemajuan perusahaan pada masa yang akan datang.

1.5 SISTEMATIKA PENULISAN

Sistematika penulisan dalam penelitian ini terdiri dari:

BAB I PENDAHULUAN

Bab I menjelaskan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN LITERATUR

Bab II menjelaskan mengenai tinjauan literatur yang menjadi dasar penelitian, penelitian terdahulu, dan kerangka pemikiran penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab III menjelaskan tentang jenis penelitian, variabel penelitian, populasi dan sampel penelitian, metode pengumpulan data, jenis dan sumber data, definisi operasional variabel penelitian dan teknik analisis data.

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab IV berisi tentang hasil dan pembahasan penelitian berupa gambaran umum perusahaan sampel, analisis data serta pembahasan hasil penelitian dan intrepetasi hasil.

BAB V PENUTUP

Bab V berisi kesimpulan dari penelitian yang dilakukan, keterbatasan penelitian, saran dan implikasi.