

IDENTIFIKASI KOMPETENSI INTI DAN ANALISIS RANTAI NILAI UNTUK MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING PADA USAHA OLAHAN APEL KSU BROSEM DI KOTA BATU

Faradilla Perwita
Dr. Sudjatno, SE., MS
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Brawijaya Malang
Email: faradillaperwita@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi keunggulan bersaing yang dimiliki oleh usaha olahan apel KSU Brosem dalam menghadapi persaingan antar industri olahan apel di Kota Batu. Penelitian ini adalah penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang berusaha untuk menuturkan pemecahan yang ada sekarang dengan menyajikan data, menganalisis data, dan menginterpretasikannya. Penelitian meliputi aspek lingkungan internal perusahaan yaitu tentang sumber daya yang dimiliki perusahaan dan aktifitas rantai nilai. Sedangkan alat analisis yang digunakan adalah analisis *Resources-Based View* dan analisis rantai nilai. Hasil penelitian yang telah dilakukan menggunakan *Resources-Based View* menunjukkan kompetensi inti yang dapat menjadi sumber keunggulan bersaing adalah dari sumber daya tak berwujud. Sedangkan hasil analisis rantai nilai, aktifitas yang berpotensi menjadi sumber keunggulan bersaing dari aktifitas primer adalah aktifitas operasi, dan aktifitas sekunder adalah manajemen sumber daya manusia.

Kata Kunci : Keunggulan Bersaing, Lingkungan internal, *Resources-Based View*, Analisis rantai nilai.

ABSTRACT

The research attempts to identify the competitive advantages possessed by KSU Brosem in the face of competition between the apple processing industry in Batu. This research is research descriptive, namely research that seeks to said problem solving that there are now with provides the data, analyzed data,, and interpret them. The research covers aspects of the company's internal environment, namely on the resources of the company and value chain activities. While the analysis tool used is the analysis of Resource-Based View and value chain analysis. Results of research has been done using the Resource-Based View shows the core competencies that can be a source of competitive advantage is of intangible resources. While the results of the analysis of value chain activities that could potentially be a source of competitive advantage of primary activity is operating activities, and the secondary activity is the management of human resources.

Key words: *competitive advantages, internal environment, Resources-Based View, Value chain analysis.*

Pendahuluan

Kota Batu merupakan kota wisata yang terletak di sebelah utara Kota Malang yang sebelumnya merupakan bagian dari kota administratif Kabupaten Malang. Pada tahun 2001 berubah statusnya menjadi Kota Batu. Sejak dinyatakan sebagai Kota Pariwisata pada tahun 2009, Kota Batu dikenal sebagai Kota Pariwisata yang berkembang pesat, hal ini terbukti dengan semakin banyaknya tempat wisata baru yang bermunculan di kota Batu. Kegiatan usaha (UMKM) yang ditekuni masyarakat Kota Batu sebagian besar di sektor pertanian, perdagangan dan restoran. Oleh sebab itu, dengan berkembangnya pariwisata di

Kota Batu ini, maka akan memunculkan peluang usaha lain bagi masyarakat di sekitar Kota Batu, diantaranya adalah pusat oleh-oleh berbagai jenis makanan dan minuman yang menonjolkan ikon Kota Batu yaitu buah apel.

Salah satu usaha olahan baku dari buah apel adalah KSU Brosem. "Brosem" adalah usaha olahan apel yang berberbentuk koperasi yang terletak di Jalan Semeru nomor 29 Kelurahan Sisir Kota Batu, dan rumah produksinya berada di Jalan Bromo nomor 4 Kelurahan Sisir Kota Batu. Oleh karena itu, nama "Brosem" diambil dari kedua alamat tersebut, yaitu Jalan Bromo dan Jalan Semeru Kota Batu. Rumah produksi Brosem memiliki karyawan sekitar 50 orang dengan sumber daya

manusia yang didapat dari warga sekitar jalan Bromo dan jalan Semeru, terutama adalah ibu-ibu PKK di wilayah tersebut, sehingga selain mempermudah mendapatkan sumber daya manusia, KSU Brosem juga berperan untuk mengurangi tingkat pengangguran yang ada di wilayahnya. Selain sari apel, Brosem juga memproduksi jenang apel. Produk dari Brosem sendiri telah dipasarkan di Pulau Jawa hingga Bali.

Banyaknya usaha olahan apel sejenis yang ada di Kota Batu mengakibatkan adanya persaingan antar industri. Persaingan sangat penting untuk menentukan keberhasilan pencapaian tujuan suatu perusahaan. Kondisi lingkungan sebuah perusahaan yang tidak dapat diprediksi akan menentukan kebijakan yang akan diambil guna menghadapi persaingan. Adanya persaingan yang sangat ketat tersebut membuat sebuah perusahaan harus mempunyai nilai yang lebih dibandingkan pesaingnya.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dalam penelitian ini akan dilakukan analisis pada usaha olahan apel Brosem dengan pendekatan yang sesuai dengan karakteristik perusahaan. Dalam hal ini lingkungan persaingan usaha KSU Brosem sangat ketat maka penelitian ini akan mencari gambaran tentang kondisi internal perusahaan yang dapat digunakan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan.

Menurut Mudrajad Kuncoro (2002:15) terdapat tiga alternatif model untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, yaitu model Organisasi Industri (*Industrial-Organization*, atau I/O), model berbasis Sumber Daya (*Resourced-Based View*, atau RBV) dan model Gerilya (*Guerilla*). Dalam penelitian ini, penulis akan menggunakan model berbasis Sumber Daya (*Resourced-Based View*, atau RBV). Model ini berpandangan bahwa *above-average returns* bagi suatu perusahaan ditentukan oleh karakteristik di dalam perusahaan. Model ini memfokuskan pada pengembangan atau perolehan sumber daya (*resources*) dan kapabilitas (*capabilities*) yang berharga, yang sulit atau tak mungkin ditiru oleh para pesaing.

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Resourced Based-View* karena penulis tertarik dengan karakteristik internal perusahaan. Usaha olahan apel KSU Brosem dirintis oleh ibu-ibu PKK RW 10, Kelurahan Sisir, Kota Batu yang pada awalnya hanya bertujuan untuk meningkatkan pendapatannya dengan menjual berbagai olahan apel sehingga usaha ini dianggap sulit berkembang. Akan tetapi usaha olahan apel yang dirintis oleh ibu-ibu PKK ini mampu berkembang pesat, hal ini menunjukkan perusahaan ini memiliki keunggulan kompetitif dalam aspek internalnya.

Menurut Porter (1994:33) keunggulan bersaing tidak dapat dipahami dengan memandang perusahaan sebagai suatu keseluruhan. Keunggulan bersaing berasal dari banyak aktivitas berlainan yang dilakukan oleh perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan dan mendukung produknya. Oleh sebab itu selain menggunakan pendekatan *Resourced Based-View*, untuk menganalisis nilai yang dimiliki perusahaan penelitian ini akan menggunakan teori rantai nilai (*value chain*) yang dikembangkan oleh Michael Porter untuk menganalisis aktivitas dalam perusahaan. Perusahaan memperoleh keunggulan bersaing dengan melaksanakan aktivitas-aktivitas yang penting secara strategis ini dengan lebih murah atau lebih baik dibandingkan dengan pesaing KSU Brosem. Oleh karena itu, dengan rantai nilai ini akan diketahui aktivitas dalam perusahaan yang sudah optimal dan masih belum optimal guna mencapai keunggulan bersaing.

Dari paparan maka penelitian ini akan mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang menjadi keunggulan perusahaan yang sesuai untuk diterapkan di perusahaan berdasarkan pengamatan dan menganalisis lingkungan sehingga perusahaan dapat menghadapi persaingan. Dari fenomena tersebut maka peneliti mencoba untuk melakukan penelitian yang berkaitan dengan bidang manajemen strategi yang berfokus pada analisis internal perusahaan dan penelitian ini diberi judul :

“IDENTIFIKASI KOMPETENSI INTI DAN ANALISIS RANTAI NILAI UNTUK MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING PADA USAHA OLAHAN APEL KSU BROSEM DI KOTA BATU”

Berdasarkan uraian dari latar belakang di atas, untuk meningkatkan keunggulan bersaing KSU Brosem membutuhkan gambaran tentang kondisi internal perusahaan. Sehubungan dengan itu rumusan masalah pada penelitian ini adalah :

- a. Apa sajakah sumber daya internal yang dimiliki pada usaha olahan apel KSU Brosem ?
- b. Sumber daya apa sajakah yang menjadi kompetensi inti pada usaha olahan apel KSU Brosem ?
- c. Bagaimana peran masing-masing aktifitas rantai nilai pada usaha olahan apel KSU Brosem ?
- d. Aktifitas rantai nilai mana yang potensial untuk menciptakan keunggulan bersaing ?

Landasan Teori

1. Manajemen Strategi

Pada dasarnya manajemen strategi digunakan agar perusahaan mempunyai suatu rangkaian kegiatan tentang pengambilan keputusan dan disertai penetapan cara melaksanakannya, untuk mencapai tujuan yang

nantinya merupakan alat yang sangat penting untuk menciptakan keunggulan bersaing. Menurut John A. Pearce II dan Richard B. Robinson (1997:20) Manajemen strategik (*strategic management*) didefinisikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan.

Sedangkan menurut J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen (2003:4) Manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang yang meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian.

Dua uraian dari para ahli diatas menunjukkan bahwa manajemen strategi adalah serangkaian aktivitas yang digunakan perusahaan untuk merencanakan tujuan organisasi secara luas, mengimplementasikan strategi dan menetapkan kebijakan-kebijakan yang dapat digunakan untuk pencapaian misi dan tujuan perusahaan dengan baik.

2. Strategi Bersaing

Persaingan adalah inti dari keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Menurut Michael E. Porter (1994:1) Strategi bersaing adalah pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri, arena fundamental tempat persaingan terjadi. Strategi bersaing bertujuan menegakkan posisi yang menguntungkan dan dapat dipertahankan terhadap kekuatan-kekuatan yang menentukan persaingan industri.

Sedangkan menurut J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen (2003:245) strategi bersaing berfokus pada peningkatan posisi bersaing produk dan jasa perusahaan dalam industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani perusahaan. Singkatnya, strategi bersaing adalah cara yang dilakukan oleh perusahaan dan unit-unitnya untuk melakukan yang lebih baik dan dapat unggul dibanding pesaingnya.

3. Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing adalah jantung dari kinerja perusahaan di dalam pasar dengan persaingan yang ketat. Menurut Michael E. Porter (1994:3) keunggulan bersaing pada dasarnya berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh sebuah perusahaan untuk pembelinya yang melebihi biaya perusahaan dalam menciptakannya. Nilai adalah apa yang pembeli bersedia bayar dan nilai yang unggul berasal dari tawaran harga yang lebih rendah daripada pesaing untuk manfaat yang sepadan atau memberikan manfaat unik yang lebih

daripada sekadar mengimbangi harga yang lebih tinggi.

Menurut Mudrajad Kuncoro (2002:14) terdapat tiga model arternatif dalam meraih keunggulan kompetitif yaitu Model Organisasi-Industri (Industrial-Organization, atau I/O); Model Berbasis Sumber Daya (Resource-Based View atau RBV); Model Geilya (Guerilya).

Menurut model I/O, *above-average returns* bagi perusahaan sangat ditentukan oleh karakteristik di luar perusahaan. Menurut Mudrajad Kuncoro (2002:13) *Above Average Return* adalah keuntungan yang diperoleh melebihi apa yang diharapkan investor akan diperoleh dari investasi lain dengan resiko yang sama. Model ini memfokuskan pada struktur industri atau daya tarik lingkungan eksternal dan bukan karakteristik internal perusahaan.

Menurut Model Berbasis Sumber Daya (Resource-Based View atau RBV), *above average returns* bagi suatu perusahaan sangat ditentukan oleh karakteristik di dalam perusahaan. Model ini memfokuskan pada pengembangan atau perolehan sumber daya (*resource*) dan kapabilitas (*capability*) yang berharga, yang sulit atau tidak mungkin ditiru oleh pesaing.

Menurut Mudrajad Kuncoro (2002:18) dasar pemikiran dari pendekatan gerilya adalah keunggulan kompetitif perusahaan hanyalah sementara karena lingkungan selalu diwarnai dengan perubahan yang terus-menerus, radikal dan seringkali revolusioner. Singkatnya, berbagai macam gangguan baik itu dalam hal teknologi, ketidakstabilan pasar, dan berbagai jenis perubahan yang signifikan dan tidak diprediksi sebelumnya dapat menghambat perusahaan dalam mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

4. Rantai Nilai

Salah satu alat yang dapat digunakan untuk melakukan perumusan strategi adalah dengan menggunakan alat analisis internal yang disebut analisis rantai nilai (*value chain analysis*). Menurut Michael E. Porter dalam Hunger dan Wheelen (2003:161) menyebutkan bahwa analisis rantai nilai adalah satu cara untuk menuji sifat dan tingkat sinergi, apabila ada, diantara bagian-bagian perusahaan.

Menurut (Freed R. David, 2009), analisis rantai nilai mengacu pada proses dimana suatu perusahaan menentukan biaya yang berhubungan dengan aktivitas organisasi dari pembelian bahan mentah, kemudian produksi barang hingga pemasaran barang tersebut. Semakin banyak perusahaan menggunakan analisis rantai nilai untuk mendapatkan dan mempertahankan kekuatan kompetitif, akan memberikan nilai efisien dan efektif di sepanjang bagian dari rantai nilai tersebut

Untuk menganalisis aktivitas yang spesifik melalui mana perusahaan menciptakan keunggulan bersaing, sangat berguna membuat model bagi perusahaan seperti aktivitas-aktivitas penciptaan nilai. Dimana Porter (1994:33) mengidentifikasi sebagai sekumpulan aktivitas-aktivitas umum yang saling berinterelasi. Model yang dihasilkan tersebut dikenal juga sebagai *value chain*. Rantai nilai ini juga menekankan hubungan antara kegiatan-kegiatan yang berbeda dan juga karena memberikan sarana untuk mengadakan perbandingan diantara perusahaan-perusahaan. Dengan menggunakan analisis rantai nilai merupakan cara yang tepat untuk memeriksa apa yang menjadi keunggulan bersaing suatu perusahaan dibandingkan dengan pesaing.

Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian yang akan dilakukan ini adalah penelitian deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan sesuatu yang tengah berlangsung pada saat riset dilakukan dan memeriksa sebab-sebab dari suatu gejala tertentu. Penelitian deskriptif menurut Mudrajad Kuncoro (2003:8) meliputi pengumpulan data untuk diuji hipotesis atau menjawab pertanyaan mengenai status terakhir dari subjek penelitian. Tipe yang paling umum dari penelitian deskriptif ini meliputi penilaian sikap atau pendapat terhadap individu, organisasi, keadaan ataupun prosedur. Data deskriptif pada umumnya dikumpulkan melalui daftar pertanyaan dalam survey, wawancara, ataupun observasi.

2. Teknik Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data adalah salah satu tahapan dalam penelitian yang menentukan tingkat kepastian hasil penelitian. Proses pengumpulan data yang terencana akan sangat membantu dalam proses penelitian selanjutnya. Untuk memperoleh dan mengolah data dalam penelitian ini akan digunakan:

a. Wawancara personal

Wawancara personal diartikan sebagai wawancara antar orang, yaitu antar peneliti (pewawancara) dengan responden (yang diwawancarai), yang diarahkan oleh pewawancara untuk tujuan memperoleh informasi yang relevan. (Mudrajad Kuncoro, 2003:139)

b. Observasi

Observasi merupakan satu teknik pengumpulan data dengan cara mengamati dan mencatat secara sistematis terhadap fenomena yang terjadi pada latar penelitian. Nasution dalam Sugiyono (2008:226) observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Dalam penelitian ini, observasi dilakukan peneliti di KSU. Brosem

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan menggunakan dokumen atau arsip yang dimiliki oleh pihak yang berkaitan dengan pelaksanaan penelitian. Dokumentasi yang diperlukan dalam penelitian adalah data berupa sejarah berdirinya, visi dan misi, struktur organisasi, tahapan proses pengolahan apel, daftar mitra kerja, daftar penghargaan, data penjualan dan produksi serta sistem permodalan pada KSU Brosem.

3. Metode Analisis Data

a. Empat Kriteria *Resource-based View* (RBV)

Alat pertama terdiri dari empat kriteria spesifik yang digunakan perusahaan untuk menentukan sumber daya yang menjadi kompetensi inti dari usaha olahan apel KSU Brosem yaitu :

1. Penting atau Bernilai

Apakah sumber daya atau keahlian tersebut penting bagi pemenuhan kebutuhan pelanggan secara lebih baik dibandingkan pesaing ?

2. Langka

Apakah sumber daya tersebut langka? Apa pasokannya terbatas atau tidak mudah disubstitusi atau diimitasi ?

3. Terlalu mahal untuk ditiru

Apakah sumber daya tersebut sukar untuk ditiru oleh pesaing, baik dengan cara duplikasi ataupun substitusi?

4. Durabilitas

Seberapa cepat sumber daya tersebut terdepresiasi ? Semakin lambat sumber daya terdepresiasi, semakin bernilai sumber daya tersebut, seperti komoditas atau modal, dapat diukur depresiasinya.

b. Analisis Rantai Nilai

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah alat analisis strategi yaitu, dengan menggunakan analisis rantai nilai (*value chain analysis*) yang merupakan alat analisis untuk mengevaluasi aspek lingkungan internal perusahaan. Teknik analisis data yang menjadi acuan adalah teknik analisis yang dikemukakan oleh Hitt, Ireland dan Hoskisson. Menurut Hitt, Ireland dan Hoskisson (2001:127) bahwa “analisis rantai nilai menilai setiap aktivitasnya selalu dipelajari relative terhadap kemampuan pesaing. Karena perusahaan akan memeringkatkan aktivitas sebagai superior, ekuivalen dan inferior”

Teknik analisis data yang akan dilakukan mencakup tahap-tahap sebagai berikut:

1. Menggambarkan proses penciptaan nilai yang dilakukan secara menyeluruh pada KSU. Brosem.

2. Melakukan identifikasi terhadap semua jenis kegiatan yang menjadi dua bagian penting dari analisis rantai nilai. Proses identifikasi disini adalah dengan

mencocokkan pada jenis kegiatan apakah kegiatan yang telah digambarkan pada tahap sebelumnya masuk ke dalam kegiatan utama atau masuk ke dalam kegiatan pendukung

3. Melakukan tabulasi kegiatan yang ada ke dalam tabel yang berisi kolom-kolom isian untuk penilaian kegiatan penciptaan nilai. Tahap ini adalah tahap dimana semua kegiatan divisualisasi secara tabelaris sebelum dilakukan pembobotan.
4. Melakukan penilaian dan pembobotan terhadap kegiatan yang telah dimasukkan ke dalam tabel. Kemudian melakukan kalkulasi masing-masing nilai total pada setiap kegiatan. Setelah nilai total muncul maka akan terlihat seperti apa posisi rantai nilai perusahaan sesuai dengan status kegiatan sesuai pendapat Hitt, Ireland dan Hoskisson. Menurut Hitt, Ireland dan Hoskisson (1995:95) sebagai berikut:

a. *Inferior*

Jika kinerja setiap aktifitas adalah diatas rata-rata, maka diberi nilai +3

b. *Equivalent*

Jika kinerja setiap aktifitas adalah diatas rata-rata, maka diberi nilai +2.

c. *Inferior*

Jika kinerja setiap aktifitas adalah diatas rata-rata, maka diberi nilai +1.

Selanjutnya dilakukan analisis dengan menggunakan model matrik yang dapat menjelaskan hubungan pada masing-masing aktifitas, baik aktifitas primer maupun aktifitas sekunder. Pengolahan data dalam analisis ini menurut Husein Umar (2003) dilakukan dengan memberi bobot pada masing-masing aktifitas sehingga diperoleh hasil total pada rantai nilai dan dapat disajikan matriks yang menunjukkan hasil dari masing-masing gabungan antara aktivitas primer dan aktifitas sekunder. Langkah-langkah dalam menyusun analisis pada rantai nilai, antara lain:

1. Membuat daftar pencipta nilai pada masing-masing aktifitas primer maupun aktifitas sekunder di kolom kiri tabel.
2. Untuk melakukan pembobotan, pada aktifitas primer dilakukan pengurutan besarnya pengaruh terhadap kesuksesan di masing-masing potensi pencipta nilai, dengan jumlah total pembobotan sebanyak 1,00 dengan kriteria:
 - a. Jika pengaruh aktifitas tersebut lemah terhadap kesuksesan perusahaan pada saat ini, maka diberi bobot 0,05
 - b. Jika pengaruh aktifitas tersebut cukup kuat terhadap kesuksesan perusahaan pada saat ini, maka diberi bobot 0,10
 - c. Jika pengaruh aktifitas tersebut kuat terhadap kesuksesan perusahaan pada saat ini, maka diberi bobot 0,20

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

Hasil penelitian dan Pembahasan

1. Sejarah Singkat Perusahaan

Perusahaan olahan apel KSU Brosem merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri minuman dan makanan ringan. Rumah produksi dari perusahaan ini terletak di Jalan Bromo Gang I Nomor 24 RT 01, RW 10, Kelurahan Sisir, Kota Batu. Letak kantor Koperasi Serba Usaha Brosem berada di Jalan Semeru Nomor 29 Kelurahan Sisir, Kota Batu. Nama "Brosem" diambil dari nama kedua jalan tersebut yaitu Jalan Bromo dan Jalan Semeru. Perusahaan ini berbentuk Koperasi dengan dasar hukum nomor 518/56/BH/XVI.38/422.402.2006.

2. Sumber Daya yang Dimiliki Perusahaan

a. Sumber Daya Berwujud

Sumber daya berwujud yang dimiliki oleh KSU Brosem adalah sumber daya keuangan dan sumber daya fisik.

b. Sumber Daya Tidak Berwujud

Sumber daya tidak berwujud yang dimiliki oleh usaha olahan apel KSU Brosem meliputi sumber daya reputasi, sumber moral organisasi, sumber daya teknik, sumber daya akumulasi pengalaman dan sumber daya merek dagang.

c. Kapabilitas

Kapabilitas menunjukkan kapasitas atau kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Brosem telah melakukan inovasi di bidang produk. Brosem telah memproduksi sari apel dengan kualitas tinggi dan tanpa menggunakan pemanis buatan. Dengan kualitas produk yang baik ini, maka produk Brosem semakin dipercaya oleh para konsumennya sebagai minuman yang tidak hanya menyegarkan namun juga menyehatkan."

Brosem adalah satu-satunya perusahaan olahan apel yang memberdayakan ibu-ibu PKK sebagai karyawannya. Dengan memberdayakan ibu-ibu PKK membuktikan bahwa perusahaan mampu mengelola sumber daya manusianya dengan baik sebagai suatu aset yang berharga dalam perusahaan.

3. Analisis *Resources-Based View* (RBV)

Sumber daya dari usaha olahan apel KSU Brosem yang memenuhi empat kriteria yaitu bernilai, langka, terlalu mahal untuk ditiru dan tahan lama yang menjadi kompetensi inti dan merupakan sumber keunggulan kompetitif yaitu Sumber Daya Tidak Berwujud yang terdiri dari :

- a. Sumber Daya Reputasi
- b. Sumber Daya Moral Organisasi
- c. Sumber Daya Pemahaman Teknik
- d. Sumber Daya Akumulasi Pengalaman
- e. Sumber Daya Merek Dagang

Sedangkan kapabilitas dari usaha olahan apel KSU Brosem yang menjadi Kompetensi inti yaitu :

- a. Aspek Reputasi
Usaha olahan apel KSU Brosem telah mampu untuk menjaga kualitas produknya terutama sari apel yang dihasilkan. Hal ini dikarenakan pemilihan bahan baku apel dengan kualitas yang baik, dan diolah dengan bahan-bahan yang sehat tanpa menggunakan pemanis buatan sehingga perusahaan tetap mampu untuk menjaga reputasinya.
- b. Aspek Moral Organisasi
KSU Brosem telah berhasil membuat karyawannya nyaman bekerja pada perusahaannya, hal ini terbukti dengan tingkat perputaran karyawan yang sangat rendah. Hal ini dikarenakan KSU Brosem menjaga suasana kerja yang kondusif dengan menjunjung tinggi kekeluargaan sehingga kegiatan operasional dalam perusahaan dapat berjalan dengan lancar.
- c. Aspek Pemahaman Teknik
Karyawan dari KSU Brosem telah memahami teknik untuk mengoperasikan peralatan produksi, dan dari sisi manajemen juga telah mampu mengelola perusahaan hingga usaha olahan apel KSU Brosem dapat berkembang pesat seperti saat ini. Hal ini akan mendukung untuk dapat terus mengembangkan perusahaan di masa yang akan datang..
- d. Aspek Akumulasi Pengalaman
Usaha olahan apel KSU Brosem telah berdiri selama lebih dari 10 tahun. Selama perusahaan ini berdiri hingga sekarang, budaya organisasi maupun kepemimpinan yang ada dalam perusahaan tidak berubah, dan pengalaman yang di dapat dapat semakin membuat perusahaan lebih kuat dan berkembang pesat.
- e. Aspek Merek Dagang
Saluran distribusi dari produk Brosem terus meningkat tiap tahunnya. Berawal dari hanya dipasarkan di sekitar Kota Batu, dan kini telah dipasarkan hingga ke luar Pulau Jawa. Hal ini yang membuktikan bahwa usaha olahan apel KSU Brosem telah mampu membuat mereknya semakin dipercaya oleh masyarakat.

4. Analisis Rantai Nilai

Analisis rantai nilai digunakan untuk mengetahui kapabilitas, aktifitas utama perusahaan yang mempunyai keunggulan biaya rendah atau kelemahan biaya serta proses organisasi yang berpotensi dan bernilai untuk menghasilkan kunggulan kompetitif.

Tabel 1. Pengukuran Kinerja Rantai Nilai Usaha Olahan Apel KSU Brosem

No	Aktifitas	Bobot	Nilai	Skor
	Aktifitas Primer			
1	Logistik Ke Dalam	0,15	2	0,20
2	Operasi	0,20	3	0,60
3	Logistik ke Luar	0,10	3	0,30
4	Penjualan dan Promosi	0,05	2	0,20
5	Pelayanan	0,05	2	0,10
	Aktifitas Sekunder			
1	Infrastruktur Perusahaan	0,10	3	0,30
2	Manajemen	0,15	3	0,45

	Sumber Daya Manusia			
3	Pengembangan Teknologi	0,10	3	0,30
4	Pembelian	0,10	2	0,20
	Total	1,00		

Dalam analisis rantai nilai dapat diketahui bahwa aktifitas primer yang paling berpotensi menjadi keunggulan bersaing usaha olahan apel KSU. Brosem yaitu aktifitas operasi perusahaan. Sedangkan aktifitas sekunder yang berperan kuat untuk kesuksesan perusahaan adalah Manajemen Sumber Daya Manusia.

5. Identifikasi Kompetensi Inti dan Analisis Rantai Nilai sebagai Alat untuk Mengidentifikasi Keunggulan Bersaing

Kompetensi inti adalah sumber daya dan kapabilitas yang menjadi sumber keunggulan bersaing bagi perusahaan. Dua alat yang digunakan perusahaan untuk mengidentifikasi dan membangun kompetensi inti adalah *Resources-Based View* (RBV) dan analisis rantai nilai. Kedua alat ini digunakan perusahaan untuk memilih kompetensi-kompetensi penciptaan nilai yang harus dipelihara, ditingkatkan atau dikembangkan. Untuk menjadi keunggulan kompetitif, sebuah sumber daya atau kapabilitas harus memungkinkan perusahaan untuk melakukan aktifitas dengan cara yang lebih baik dibandingkan pesaingnya.

Langkah awal untuk menciptakan keunggulan bersaing adalah dengan menemukan kompetensi inti perusahaan. Penemuan kompetensi inti ini diawali dengan mengidentifikasi sumber daya yang ada dalam perusahaan. Dalam penelitian ini terdapat dua macam sumber daya yaitu sumber daya berwujud dan tidak berwujud serta kapabilitas perusahaan untuk memanfaatkan sumber daya tersebut. Sumber daya yang berwujud terdiri dari sumber daya fisik dan sumber daya keuangan. Sumber daya tidak berwujud terdiri dari sumber daya reputasi, sumber daya moral organisasi, sumber daya akumulasi pengalaman, sumber daya pemahaman teknik dan sumber daya merek dagang. Sumber daya ini kemudian diidentifikasi menggunakan *Resources-Based View* (RBV) yang dapat dikategorikan sebagai sumber daya yang memenuhi persyaratan menjadi kompetensi inti. Hasil dari identifikasi berdasarkan kriteria langka, bernilai, tahan lama dan sukar ditiru mendapatkan hasil bahwa sumber daya reputasi, sumber daya moral organisasi, sumber daya akumulasi pengalaman, sumber daya pemahaman teknik dan sumber daya merek dagang memenuhi persyaratan untuk menjadi kompetensi inti.

Cara kedua untuk menemukan kompetensi inti adalah dengan analisis rantai nilai. Sumber daya dan kapabilitas dalam perusahaan digunakan untuk proses penciptaan nilai bagi pelanggan melalui aktifitas dalam rantai nilai. Analisis rantai nilai ini akan mengidentifikasi aktifitas dalam perusahaan yang dapat dilakukan lebih baik dari pesaingnya. Dalam penelitian ini, aktifitas yang mempunyai skor tertinggi dalam aktifitas primer adalah aktifitas operasi, sedangkan dalam aktifitas primer skor tertinggi adalah manajemen sumber daya manusia. Aktifitas operasi dan manajemen sumber daya

manusia inilah yang menjadi kompetensi inti perusahaan.

Kompetensi inti yang telah diidentifikasi menggunakan *Resources-Based View* (RBV) dan analisis rantai nilai ini merupakan sumber keunggulan bersaing usaha olahan apel KSU Brosem.

Penutup

1. Kesimpulan

Untuk mengetahui bagaimana meningkatkan keunggulan bersaing pada usaha olahan apel KSU. Brosem, penelitian ini dilakukan dengan mengidentifikasi kompetensi inti yang merupakan sumber bagi keunggulan bersaing, dalam penelitian ini juga di dukung dengan hasil dari analisis rantai nilai. Hasil analisis dari kedua alat analisis tersebut berfungsi sebagai pendukung dalam menunjang upaya peningkatan keunggulan bersaing dari usaha olahan apel KSU. Brosem. Hasil dari penelitian yang juga merupakan jawaban dari rumusan masalah adalah sebagai berikut:

- a. Sumber daya yang dimiliki oleh usaha olahan apel KSU. Brosem terdiri dari sumber daya berwujud dan sumber daya tidak berwujud. Sumber daya berwujud meliputi sumber daya keuangan dan sumber daya fisik. Sedangkan untuk sumber daya tidak berwujud meliputi sumber daya reputasi, sumber daya moral organisasi, sumber daya pemahaman teknik, sumber daya akumulasi pengalaman dan sumber daya merek dagang.
- b. Sumber daya yang menjadi kompetensi inti usaha olahan apel KSU. Brosem adalah sumber daya tak berwujud yaitu sumber daya reputasi, sumber daya moral organisasi, sumber daya pemahaman teknik, sumber daya akumulasi pengalaman dan sumber daya merek dagang.
- c. Dalam analisis rantai nilai dapat diketahui bahwa aktifitas primer yang paling berpotensi menjadi keunggulan bersaing usaha olahan apel KSU. Brosem yaitu aktifitas operasi perusahaan. Sedangkan aktifitas sekunder yang berperan kuat untuk kesuksesan perusahaan adalah Manajemen Sumber Daya Manusia.
- d. Kinerja aktifitas primer dalam rantai nilai usaha olahan apel KSU. Brosem dibandingkan pesaing yang paling tinggi adalah kegiatan operasi dan logistik keluar. Sedangkan aktifitas sekunder yang mempunyai nilai tertinggi dibandingkan pesaing adalah infrastruktur perusahaan, manajemen sumber daya manusia dan pengembangan teknologi.

5.2 Saran

Usaha olahan apel KSU. Brosem perlu memperhatikan kekuatan internal yang dimilikinya serta terus tanggap terhadap perubahan lingkungan yang terjadi. Peningkatan keunggulan bersaing dapat

dilakukan dengan terus memaksimalkan sumber keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan. Dengan memaksimalkan sumber-sumber keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan maka akan dapat memenangkan persaingan.

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja rantai nilai, skor yang dihasilkan rantai nilai usaha olahan apel KSU. Brosem menunjukkan kinerja yang cukup baik atau rata-rata. Untuk dapat lebih unggul dalam persaingan maka yang perlu dilakukan adalah mengembangkan aktifitas yang sudah optimal dan memperbaiki aktivitas yang belum optimal.

Dalam hasil analisis rantai nilai dapat diketahui bahwa aktifitas yang paling dominan dalam usaha olahan apel KSU. Brosem adalah aktifitas operasi. Perusahaan berfokus pada kegiatan produksi barang dan menghasilkan produk yang berkualitas baik yang kemudian dipasarkan. Dengan banyaknya jalur distribusi yang dimiliki Brosem terkadang menyebabkan perusahaan mengalami kelebihan permintaan, maka disarankan agar perusahaan lebih menambah kapasitas produksinya. Hal ini didukung dengan perhitungan *Return on Investment*, seharusnya perusahaan masih sangat mampu untuk menghasilkan laba bersih yang dihasilkan oleh aktivitya, oleh sebab itu, pemanfaatan aktiva harus lebih dimaksimalkan agar dapat menghasilkan laba bersih yang jauh lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred R. 2009. *Manajemen Strategis: Konsep-Konsep*. Buku I. edisi kedua belas, PT. Salemba Empat, Jakarta
- Hariadi, Bambang, 2005, *Strategi Manajemen: Strategi Memenangkan Perang Bisnis*, Edisi pertama, Cetakan kedua, Banyumedia Publishing, Malang.
- Hitt Ireland dan Hoskisson. 2001. *Manajemen Strategis: Daya Saing dan Globalisasi*. Edisi Satu. Terjemahan. Salemba Empat. Jakarta.
- Hunger, J. David & Thomas L. Wheelen. 2003. *Manajemen Strategis*. Edisi Bahasa Indonesia. Penerjemah Julianto Agung. Cetakan kedua. Andi. Yogyakarta.
- Kuncoro, Mudrajad. 2002. *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Erlangga, Jakarta.
- Pearce, J.A. dan Robinson, R.B. 1997. *Manajemen Strategi: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Edisi Satu. Terjemahan. Bina Rupa Aksara. Jakarta.
- Porter, Michael E. 1994. *Keunggulan Bersaing*. Bina Rupa Aksara. Jakarta.
- Siagian, Sondang P. 2004. *Fungsi-Fungsi Manajerial*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Sunarto. 2011. *Simulasi Kebijakan Sistem Usahatani Apel Organik*. Cetakan Pertama. UB Press. Malang.
- Wahyuti, Yuniarni Erry. 2012. *Pariwisata Kota Batu sebagai Penggerak Perekonomian Kota*. <http://batukota.bps.go.id/>. Diakses pada 20 januari 2015.

