

***CORPORATE STRATEGY FRAMEWORK AND
SINERGY FUNGSIONAL AREA***
**(Studi Kasus Pada Perusahaan Berbasis Bisnis
Keluarga PT. ALAMANDA)**



TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk
Memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro**

Disusun oleh:

**FIQIH PUJI WINARSIH
NIM. 12010118410009**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2021**



SERTIFIKASI

Saya, Fiqih Puji Winarsih, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada Program Magister Manajemen ini ataupun program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Semarang, November 2021

Fiqih Puji Winarsih

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang berjudul :

CORPORATE STRATEGY FRAMEWORK AND SINERGY FUNGSIONAL AREA

(Studi Kasus Pada Perusahaan Berbasis Bisnis Keluarga PT. Alamanda)

Yang disusun oleh Fiqih Puji Winarsih NIM 12010118410009
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 29 November 2021
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Semarang, 29 November 2021
Universitas Diponegoro
Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Mirwan Surya Perdhana, SE, MM, Ph.D

Pembimbing



Dr. Susilo Toto Raharjo, M.T.

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the things that affect production performance so that the company experienced a decrease in the number of exports of commodity X. This study used a qualitative method with a case study approach by analyzing actual events in the company with the subject being each individual related to the course of the business from downstream to upstream. Data retrieval using in-depth interviews conducted directly or online to participants and supported by direct observations in the company environment.

The results of the study indicate that several factors that influence the decline in production are price competition that cannot be controlled, accompanied by prices that experience fluctuating changes which are influenced by unstable supply chains to suppliers due to middlemen.

Key Word: *Export, Price competition, Supply Chain Management.*

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hal-hal yang mempengaruhi kinerja produksi sehingga perusahaan mengalami penurunan dalam jumlah ekspor pada komoditi X. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus dengan menganalisis kejadian aktual pada perusahaan dengan subjek adalah setiap individu yang berkaitan dengan jalannya usaha tersebut dari hilir hingga hulu. Pengambilan data menggunakan wawancara mendalam yang dilakukan langsung maupun online kepada partisipan dan didukung dengan pengamatan secara langsung di lingkungan perusahaan.

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa beberapa faktor yang mempengaruhi penurunan produksi adalah persaingan harga yang tidak dapat dikontrol dengan dibarengi harga yang mengalami perubahan fluktuatif yang dipengaruhi oleh tidak stabilnya rantai pasok pada supier karena adanya tengkulak.

Kata Kunci : Ekspor, Persaingan Harga, Manajemen rantai pasok

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “*Corporate Strategy Framework and Sinergy Fungsional Area*”

Penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih sebesar- besarnya kepada :

1. Prof. Dr. Yos Johan Utama, S.H., M.Hum selaku Rektor Universitas Diponegoro Semarang.
2. Prof. Dr. Suharnomo, SE., M.Si. selaku dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
3. Mirwan Surya Perdana, SE, MM, Ph.D selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
4. Dr. Susilo Toto Raharjo S.E., M.T. sebagai dosen pembimbing yang memberikan arahan dalam penyelesaian tesis ini.
5. Bapak yang senantiasa memberikan dorongan serta Ibu yang memberikan motivasi dari jauh semoga diberikan ketenangan disisi-Nya.
6. Bpk. Komar Muljawibawa selaku owner perusahaan tempat saya bekerja yang telah mendukung penuh pendidikan saya.

Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen maupun manajemen strategi.

Semarang, November 2021



Fiqih Puji Winarsih

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
SERTIFIKASI	ii
PENGESAHAN TESIS	iii
<i>ABSTRACT</i>	iv
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	vii

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Manfaat Penelitian	10

BAB II TELAAH PUSTAKA

2.1 Bisnis Keluarga	12
2.2 Stareti Berkelanjutan.....	17
2.3 Strategi Bersaing	22
2.4 Strategi Perusahaan	24
2.5 Straegi Unit Bisnis	25
2.5.1 Strategi Operasional	26
2.5.2 Strategi Marketing.....	27
2.5.3 Strategi Operasional dan Strategi Pemasaran.....	28
2.6 Strategi Harga	29
2.6.1 Tujuan Strategi Penerapan Harga	30
2.6.2 Metode Penetapan Harga	32
2.7 Hubungan Antara Strategi tingkat Perusahaan dan Bisnis	34
2.8 Pendekatan Kompetitif Untuk Penyelarasan	35

2.9 Arah Penjajaran	36
2.10 Manajemen Rantai Pasok	37
2.11 Penyelarasan Hubungan	38
2.12 Bisnis Keluarga dan Manajemen Strategis	39
2.13 Porter's Five Forces Model	41
2.14 Penelitian Terdahulu	42
2.15 Kerangka Konsep Penelitian	46

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian.....	47
3.2 Pendekatan Penelitian	48
3.3 Sample dan Populasi	49
3.4 Instrument Penelitian	51
3.5 Kriteria Evaluatif	52
3.6 Observasi	54
3.7 Validitas dan Realibilitas	55
3.8 Parameter dan Pertanyaan Penelitian	55
3.9 metode Analisa Hasil Penelitian	56

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian dan Data Deskriptif	57
4.1.1 Profil Objek Penelitian	57
4.1.2 Data Deskriptif	59
4.1.3 Profil Narasumber	60
4.2 Hasil Penelitian	62
4.3 Pembahasan Hasil Penelitian	66
4.3.1 Persaingan Harga	66
4.3.2 Harga Fluktuatif	67
4.3.3 <i>Supply Chain Management</i>	72
4.3.4 <i>Five Forces porter's</i>	73

BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Simpulan76
5.2 Implikasi Manajerial77
5.3 Keterbatasan Penelitian80
5.4 Agenda Penelitian Mendatang80

DAFTAR PUSTAKA81

LAMPIRAN86

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Riset terdahulu	7
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	42
Tabel 4.1	Profil Narasumber	61

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Grafik pengiriman ekspor salah satu komoditas ekspor (PT. Alamanda).....	5
Gambar 2.1 Model Terori Sistem Perusahaan Keluarga (Poza, 2007).....	13
Gambar 2.2 Kerangka kerja penilaian strategi perusahaan (Alvarez and Marshal, 2010)	24
Gambar 2.3 <i>Supply Chain Activitie</i> (IPB Press, 2012)	38
Gambar 2.4 Model Five Forces Michael Porter (Michael Porter, 1980)	42
Gambar 2.5 Kerangka Konsep Penelitian.....	46

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Masalah

Bisnis yang dikelola oleh keluarga atau yang familiar dengan sebutan bisnis keluarga adalah salah satu faktor pendorong ekonomi yang sangat penting. Dalam hal penerimaan tenaga kerja, perkembangan ekonomi, dan membantu pengentasan kemiskinan bisnis keluarga sangat berperan aktif dan sangat dominan dalam berbagai negara (Kuratko & Hodgetts, 2004). Pada awal tahun 1990 negara-negara Barat termasuk Amerika terdapat 12% GDP bahkan dapat mempekerjakan sebanyak 15% dari jumlah pekerja (Shanker dan Astrachan, 1996) . Indonesia Institute for corporate and Directorship menyatakan bahwa bisnis yang kepemilikannya dan pengelolaannya dibawah pengelolaan keluarga terdapat hampir 95%. Hal tersebut menunjukkan bahwa bisnis yang pengelolaannya dibawah keluarga telah bertahan lama di perbisnisan Indonesia dan menyumbangkan pembangunan terhadap perekonomian Indonesia. Tahun 1997/1998 dan 2008 ketika Indonesia mengalami keterpurukan ekonomi (krisis ekonomi). Bisnis yang dikelola oleh keluarga ini mampu menunjukkan jati dirinya sebagai bisnis dengan kekuatan modal dan perannya dalam rangka pemulihan ekonomi nasional.

Dalam sebuah penelitian menunjukkan (david dan lenny, 2007), bisnis yang ada sejak tahun 1932- 1943 sebanyak 3% masih bertahan hingga sekarang, kemudian bisnis yang muncul pada 1944- 1955 dengan perkiraan 2% yang masih

bertahan. Saat kestabilan perpolitikan dan perekonomian Indonesia mulai stabil sekitar tahun 1968- 1979 dan 1980- 1991 yang selanjutnya pada tahun 1992-2003, bisnis yang dikelola keluarga mampu tetap bertahan bahkan mengalami kenaikan pada kisaran 10% hingga 30%.

Bisnis keluarga sendiri memiliki mitos tersendiri yang berhubungan dengan penerus dari bisnis keluarga tersebut, dalam hal *longevity* seringkali muncul pandangan tentang fenomena yang terjadi pada bisnis keluarga seperti pemaparan generasi pertama adalah untuk membangun bisnis dan generasi kedua menikmati apa yang dibangun oleh generasi pertama yang kemudian pada generasi selanjutnya yaitu generasi ketiga yang menghancurkan. Dalam sebuah penelitian memaparkan hampir 70%, bahwa bisnis yang dikelola keluarga akan mengalami kebangkrutan ketika pendiri dari bisnis tersebut berhenti mengelola atau pensiun, sebanyak 30% dapat bertahan pada generasi selanjutnya yaitu generasi kedua, dan generasi ketiga yang mampu mempertahankan bisnis keluarganya sebanyak 13%. Bahkan dalam penelitian Foley (2012) bisnis keluarga ini mengalami kebangkrutan sebelum diteruskan kepada generasi kedua bahkan mereka sudah menjual bisnis tersebut dengan kisaran 70% , dengan 10% bisnis keluarga yang mampu diteruskan hingga generasi ketiga.

Fenomena bisnis keluarga di atas sampai saat ini sering menjadi bahan diskusi dengan pengaplikasian pada industri yang berbeda, dimana secara umum dari beberapa literatur menunjukkan bahwa keberlangsungan bisnis keluarga sangat bergantung pada *owner* sebagai sosok yang mendirikan dan mengelola bisnis keluarga dengan kemampuan yang tidak dapat diturunkan, ketika *owner* tidak

mengelola langsung maka bisnis tersebut akan mengalami penurunan bahkan menyebabkan ditutupnya perusahaan seiring dengan tutup usia dari sang *owner* tersebut. Welles (1995) mengungkapkan bahwa masa hidup rata-rata sebuah keluarga bisnis adalah 24 tahun, yang bertepatan dengan beberapa tahun pendiri tetap di pucuk pimpinan bisnis.

Model strategi pengembangan yang berlaku pada bisnis keluarga sangatlah kompleks dan sangat dipengaruhi oleh kepercayaan antar anggota keluarga dan manajemen. Strategi dan proses inovasi dalam bisnis keluarga sangat spesifik dan berbeda dari yang ada pada bisnis non-keluarga, manajer bisnis keluarga tidak boleh terpaku pada buku pegangan inovasi, tetapi melihat keadaan individu untuk mengembangkan strategi inovasi yang tepat. Interaksi manajer keluarga dalam proses perencanaan strategis dapat membantu meningkatkan pemahaman bisnis keluarga untuk strategi dan tujuan serta kontrol perilaku dan meningkatkan inovasi (Fuetsch., et al, 2017). Dalam upaya pengembangannya perlu dilakukan analisis tahap pemodelan manajemen yang digunakan pada bisnis keluarga serta pemetaan untuk keberlanjutan bisnis keluarga yang masih dipegang oleh *owner* dengan melakukan kajian yang dipilih agar perusahaan dapat terus bertahan hingga generasi selanjutnya.

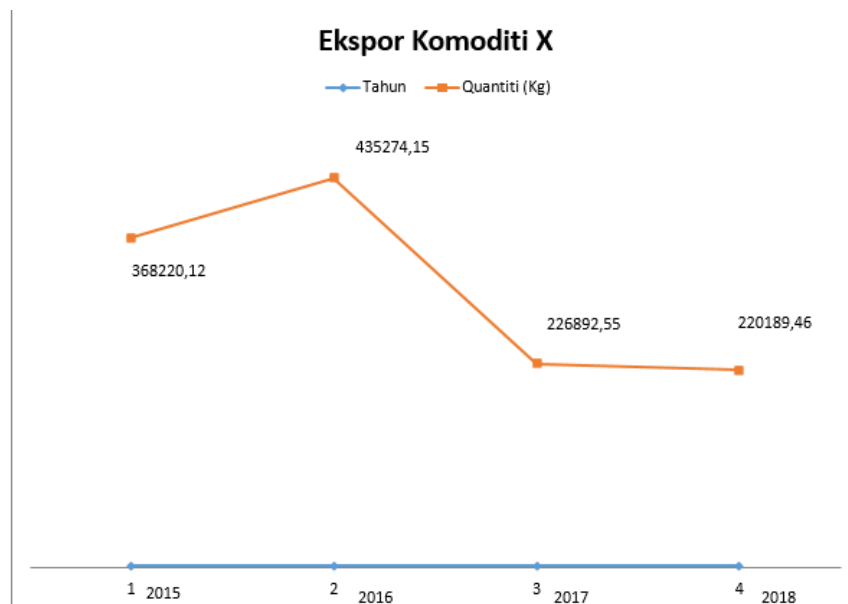
Dalam studi mengenai bisnis keluarga, dua dimensi menjadi penting yaitu keluarga dan bisnis. McCann et al. (2001) mendefinisikan dimensi-dimensi ini sebagai pusat keluarga dan bisnis. Dimensi bisnis terdiri dari strategi bisnis, yang muncul ketika strategi fungsional bersatu. Ini memberikan arahan untuk keputusan bisnis dan praktik. Strateginya, rencana bisnis keluarga untuk

digunakan dalam jangka pendek, menengah, atau panjang Istilah itu penting untuk memahami kekuatan dan kelemahan bisnis. Secara konklusif, dalam perumusan strategi perusahaan, perusahaan perlu memperhitungkan penyelarasan dari perusahaan, perspektif strategi dan ketidakseimbangan dari perspektif strategi bisnis. Penyelarasan dapat dilihat dari sinergi antar fungsional strategi apakah sudah berjalan dengan baik atau tidak, dan apakah area fungsional tersebut sudah melakukan perannya dalam pencapaian target usaha. Namun dalam beberapa kondisi area fungsional strategis ini memiliki kontribusi yang bervariasi dalam kompleksitas dan cakupannya. Sebagai contoh, beberapa fungsi strategi terbatas pada proses perencanaan manajemen perusahaan dan proyek khusus sementara yang lain bertanggung jawab atas masalah strategis pemecahan atau analisis khusus yang mendalam.

PT. Alamanda merupakan perusahaan perseorangan yang dikelola oleh keluarga yang bergerak pada industri pertanian swasta Indonesia yang menjual dan mengekspor sayuran, buah-buahan, dan bunga secara aktif terhadap negar-negara seluruh dunia. Didirikan di Jakarta pada tahun 2002 dan karena meningkatnya permintaan dari pelanggan, maka untuk memperluas area pabrik didirikanlah pabrik di Banjarn, Bandung Selatan, Jawa Barat pada tahun 2004 dan membuka cabang di Kabupaten Tegal yang

berfokus pada ekspor bunga, pada tahun 2014 PT. Alamanda Resmi mendirikan bangunan sendiri di Tegal sebagai upaya peningkatan pelayanan dalam perawatan produk dikarenakan produk yang dijual adalah barang yang memiliki sifat *perishable*.

Saat ini PT. Alamanda dipimpin oleh pendiri dari bisnis keluarga ini, sehingga sangat diperlukan analisis untuk memetakan strategi dalam menghadapi persaingan bisnis. Dengan menganalisis pilihan strategi yang digunakan oleh manajemen pengelola bisnis PT. Alamanda saat ini, apakah area strategi fungsional telah berjalan dengan baik dan saling bersinergi. Sinergi antar area fungsional sangat diperlukan.



Gambar 1.1 Grafik pengiriman ekspor salah satu komoditas ekspor (PT. Alamanda).

Pada rentang tahun 2015- 2018 perusahaan mengalami penurunan dalam kuantiti ekspor. Dari grafik 1.1 dapat dilihat bahwa perusahaan perlu melakukan analisis strategi bisnis yang digunakan saat ini serta keselarasan antar area fungsional seperti dalam area pemasaran dan pembaharuan dalam area operasi. Dalam pernyataannya Dean (1991) menyatakan bahwa strategi pemasaran dan strategi operasi adalah prediktor yang sangat dapat diandalkan dalam

keberlanjutan perusahaan. Selanjutnya dalam beberapa artikel menyebutkan bahwa pemasaran dan operasi merupakan dua area fungsional yang dapat menciptakan inovasi dan pertumbuhan perusahaan ketika keduanya saling bersinergi. Hubungan dua area fungsional ini sangat erat, menurut Ho dan Tang (2004) dalam penelitiannya perbedaan pendapat dan pandangan antar kedua area fungsional tersebut dapat menimbulkan tidak berjalannya strategi perusahaan yang telah dicanangkan, sehingga bersatunya dua area fungsional tersebut akan sangat membantu perusahaan dalam mengembangkan strateginya. Karena dalam menjalankan bisnis perusahaan harus mempertahankan kinerja perusahaan untuk meningkatkan efisiensi perusahaan dalam menghadapi persaingan dunia bisnis yang semakin dinamis. Sebaik apapun strategi yang digunakan tidak akan berjalan sesuai harapan ketika aplikasinya tidak berkesinambungan.

Aplikasi strategi yang diinginkan dan memiliki rencana pengaplikasian tidak cukup apabila antar area fungsional tidak ada sinergi dan berjalan masing-masing. Sehingga diluar strategi yang telah dirancang perlu adanya kesolidan team dalam menjalankan strategi. Sumber daya yang berpengalaman dan memiliki integritas serta memiliki kepercayaan terhadap owner sangat diperlukan untuk mencapai kesuksesan startegi bisnis dalam perusahaan keluarga.

Karena dengan berjalannya waktu Perusahaan keluarga lebih kecil kemungkinannya melakukan diversifikasi daripada perusahaan non-keluarga. Namun, ketika perusahaan keluarga menghadapi risiko bisnis, mereka lebih cenderung melakukan diversifikasi daripada perusahaan yang tidak menghadapi risiko bisnis (Na Shen, 2018).

Table 1.1 Riset terdahulu

No	Penulis / Th	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Keterangan
1	(Perspective, 2004)	Setting Customer Expectation in Service Delivery: An Integrated Marketing-Operations Perspective	Dalam penelitiannya menyatakan bahwa pilihan komitmen waktu pengiriman memerlukan keseimbangan yang tepat antara tingkat kapasitas layanan dan sensitivitas pelanggan terhadap harapan waktu pengiriman dan kualitas pengiriman.	Metode penelitian : kuantitatif dengan integrative framework operation dan marketing.
2	(Lily, Bisnis, Manajemen, Petra, & Siwalankerto, 2014)	Perancangan Model Sukseksi Yang Efektif Pada Perusahaan Keluarga PT. Abc	Hasil dari penelitian ini adalah suksesi yang dilakukan oleh PT. ABC sudah berjalan sesuai yang diinginkan dimana suksesor yang akan melanjutkan kepemimpinan bisnis keluarga ini telah memiliki beberapa kriteria seperti telah memiliki pengalaman selain dalam perusahaan sendiri dan telah menempuh pendidikan yang sesuai. Selain kriteria tersebut suksesor juga memiliki motivasi dan <i>passion</i> yang kuat.	Metode Penelitian Kualitatif Purposive sampling
3	(Fuetsch, Suess-reyes, Fuetsch, & Suess-reyes, 2017)	Research on innovation in family businesses : are we building an ivory tower	Strategi dan proses inovasi dalam bisnis keluarga sangat spesifik dan berbeda dari yang ada di bisnis non-keluarga, manajer bisnis keluarga tidak boleh terpaku pada buku pegangan inovasi, tetapi melihat keadaan individu untuk mengembangkan strategi inovasi yang tepat. Interaksi manajer keluarga dalam proses perencanaan strategis dapat membantu meningkatkan pemahaman bisnis keluarga untuk strategi dan tujuan serta kontrol perilaku dan meningkatkan inovasi.	Review 50 Jurnal tentang perusahaan keluarga yang terbit pada rentang tahun 2005- 2015.

No	Penulis / Th	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Keterangan
4	(Tobak, Nagy, Pet, & Fenyves, 2018)	The main factors determining effective operation in case of a family business.	Sejarah perusahaan milik keluarga menunjukkan bahwa untuk mempertahankan aktivitas suksesi bisnis yang tepat, manajemen keluarga harus merencanakan terlebih dahulu. Meneruskan tongkat ke generasi berikutnya dengan sukses adalah peran manajemen keluarga jangka panjang yang kompleks dan memiliki kepentingan strategis. Untuk memastikan kelangsungan bisnis, penerus harus mengambil alih bisnis dan mengoperasikannya dengan baik.	Kualitatif.
5	(Wadström, 2018)	Aligning corporate and business strategy: managing the balance	Penyelarasan antara strategi perusahaan dan bisnis perusahaan diubah. Bagian dari tujuan yang selaras secara vertikal dikurangi demi tujuan yang selaras secara horizontal, dan sasaran yang disejajarkan secara numerik mewakili bagian yang lebih sedikit dalam strategi kedepannya dari pada yang aslinya.	Penelitian kualitatif Studi kasus yang dilakuakn pada E & C Corp.
6.	(Authors, 2006b)	Patterns in strategy formation in a family firm	Pengambilan keputusan strategis dalam perusahaan keluarga berbeda dengan perusahaan non-keluarga Bergantung dengan pendapat pemilik yang mempengaruhi arah strategis perusahaan.	Metode : Kualitatif dengan data pendukung, seperti data perusahaan terdahulu.
7.	(Thomas Greckhamer,)	Using Qualitative Comparative Analysis in Strategic Management Research An Examination of Combinations of Industry, Corporate, and	Secara khusus, mereka menunjukkan kemampuannya untuk memeriksa potensi saling ketergantungan dan kompleksitas di antara efek melalui studi tentang bagaimana industri, perusahaan, dan atribut unit bisnis bergabung dalam menentukan kinerja unit bisnis	Metode kualitatif : sampel dari 2.841 kasus kinerja unit bisnis, studi literature.

No	Penulis / Th	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Keterangan
		Business-Unit Effects		
8.	(Abdi and Ahmad Awartani, 2012)	Business strategy and corporate identity using balanced scorecards	Mengkonfirmasi efektivitas menggunakan BSC dalam mengelola dan dimensi identitas perusahaan dan menghasilkan pencapaian visi perusahaan yang diinginkan. Semua manajemen identitas perusahaan yang diperkenalkan dalam literatur fokus pada penciptaan dan membentuk identitas perusahaan dari perspektif konseptual untuk menunjukkan bagaimana identitas perusahaan terbentuk dan bagaimana hal itu tercermin pada citra perusahaan yang menguntungkan	Kualitatif: semi-terstruktur wawancara dengan 18 anggota dari berbagai perusahaan layanan TI

I.2 Rumusan Masalah

PT. Alamanda merupakan bisnis keluarga yang bergerak pada bidang ekspor pertanian (buah, sayur, dan bunga) yang didirikan pada tahun 2002. Saat ini PT. Alamanda adalah bisnis keluarga yang masih dipegang oleh *owner*. Dari beberapa ulasan di atas diungkapkan bahwa PT Alamanda mengalami penurunan kinerja yang salah satunya ditandai dengan kuantitas produksi yang menyebabkan menurunnya ekspor dari komoditas tertentu. Namun, ketika perusahaan keluarga menghadapi risiko bisnis, dalam PT. Alamanda mengalami penurunan kuantiti ekspor dan produksi, mereka lebih cenderung melakukan diversifikasi daripada perusahaan yang tidak menghadapi risiko bisnis (Na Shen, 2018). Untuk menganalisis penurunan kinerja maka perlu dilakukan kajian pada PT. Alamanda saat ini agar dapat memetakan strategi seperti apa yang digunakan oleh pendiri dan kendala apa yang sering ditemui agar dapat dievaluasi.

Berdasarkan beberapa ulasan diatas maka peneliti merumuskan poin utama yang perlu diketahui. Poin tersebut dijabarkan sebagai berikut :

1. Hal- hal apakah yang mempengaruhi kinerja produksi PT. Alamanda sehingga mengalami penurunan dalam jumlah ekspor pada komoditi X tersebut?

I.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian dan latar belakang yang disebutkan diatas, serta perumusan masalah yang telah disebutkan, maka tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Mengetahui hal- hal yang mempengaruhi kinerja produksi PT. Alamanda sehingga mengalami penurunan dalam jumlah ekspor pada komoditi X tersebut.

I.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dalam penelitian ini di klasifikasikan menjadi manfaat teoritis dan manfaat Praktis.

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan hasil yang diperoleh pada penelitian ini dapat menjadi acuan untuk penelitian selanjutnya dan dapat ikut berperan dalam berkembang dunia pendidikan dalam bidang manajemen strategi. Serta dapat melahirkan konsep strategi keberlanjutan bisnis keluarga agar dapat bermanfaat untuk penerus selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan pertimbangan untuk manajemen pengelola bisnis keluarga, agar dalam prakteknya dapat memaksimalkan strategi- strategi yang dapat membantu keberlanjutan bisnis keluarga serta dapat menjadi acuan untuk pendiri dan penerus agar memiliki sinergi yang kuat.

BAB II

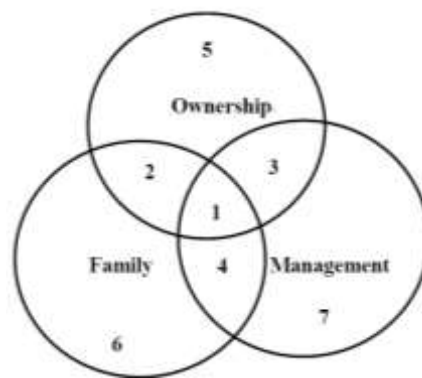
TELAAH PUSTAKA

2.1 Bisnis Keluarga

Teori Sistem Perusahaan Keluarga (The system Theory of Family Business) dan teori Keagenan, merupakan dasar dalam penelitian perusahaan keluarga yang saat ini digunakan (Poza, 2007). Dalam perusahaan keluarga akan terjadi fenomena interaksi antar sub system yang dinamakan dengan Teori system perusahaan keluarga. Dalam perusahaan keluarga untuk mengantisipasi biaya yang muncul karena adanya informasi yang tidak sesuai merupakan penjelasan untuk teori keagenan. Pada penelitian yang telah dilakukan sebelumnya sangat mudah ditemukan penelitian menggunakan Teori Sistem Perusahaan Keluarga (Rogof & Heck, 2003).

Pendekatan yang pertama kali digunakan dalam penelitian tentang perusahaan keluarga sebelumnya adalah Teori Sistem perusahaan keluarga yang biasa dikenal dengan Teori Sistem (Poza, 2007). Dalam teori ini dijelaskan bahwa perusahaan keluarga memiliki tiga komponen yang bertindihan, saling berkaitan dan interdependen antara subkomposisi, yaitu keluarga, manajemen dan *ownership*, seperti yang dapat dilihat pada gambar 2.1 . Dimana dijelaskan bahwa dalam posisi pertama (1) adalah pengelola perusahaan yang merupakan posisi pendahulu. Selanjutnya posisi 2, 3, dan 4 merupakan keterlibatan pengelolaan dan *ownership* yang berperan aktif dalam perusahaan dan merupakan bagian dari keluarga atau saudara. Kemudian, pada posisi 5 dan 6 merupakan keterlibatan

yang tidak aktif pada manajemen perusahaan bagi para pendahulu dan bagian keluarga. Selanjutnya adalah posisi ke-7 dimana orang yang bukan dari bagian keluarga atau kerab yaitu manajer. Dalam teori Sistem Integrasi antar subkomposisi harus dilakukan untuk menyatukan keseluruhan fungsi agar kinerja yang diinginkan optimal seperti dalam gambar 2.1.



Gambar 2.1

Model Terori Sistem Perusahaan Keluarga (Poza, 2007)

Dalam pernyataannya Sharma (2004) menyampaikan bahwa seperti yang banyak ditemukan pada ilmu sosial lainnya, mengembangkan dan menemukan teori- teori tentang perusahaan keluarga merupakan maksud utama dari sebuah penelitian tentang perusahaan keluarga. Dalam menentukan titik balik untuk mendapatkan tujuan utamanya maka peneliti harus berani menguji dan menganalisis teori- teori yang sudah ada sebelumnya terutama pada kajian perusahaan keluarga dan organisasi.

Rock (1995) menyatakan perusahaan yang dikelola keluarga merupakan perusahaan yang saham mayoritasnya dipegang oleh keluarga, dengan pengelolaannya dipegang penuh oleh bagian dari keluarga *owner* dan telah

menyiapkan keturunannya sebagai penerus dan diharapkan dapat ikut andil dalam pengelolaan bisnis keluarga tersebut. Pada penelitian lain menyatakan bahwa perusahaan yang dikelola sedikitnya oleh dua atau lebih dari anggota keluarga dimana mereka mengawasi financial perusahaan (Aronoff and Ward, 1995). Sementara ketika keterlibatan anggota keluarga dapat mempengaruhi kebijakan perusahaan baik berasal dari dua generasi dalam keluarga tersebut maka organisasi tersebut dapat dinyatakan sebagai perusahaan keluarga (Donnelley, 1988).

Perusahaan atau bisnis keluarga merupakan perusahaan yang digawangi dan dikendalikan oleh keluarga kerabat atau anggota dari keluarga dan kerabat tersebut. Anggota keluarga biasanya merupakan orang yang mendirikan bisnis tersebut. Baru-baru ini bisnis keluarga dijumpai banyak yang telah dikelola oleh seorang manajer yang bukan merupakan anggota atau bagian dari keluarga atau kerabat seperti seorang manajer profesional. Jika ditelusuri secara etimologi “keluarga” dan “bisnis merupakan suatu yang berbeda, dikarenakan dalam beberapa elemen memiliki sistem yang berbeda. Pada keluarga misalnya, elemen pengikat antara pihak satu dan pihak lainnya merupakan sisi emosional yang membentuk watak dan budaya dalam berbisnis, dimana kepatuhan, kesetiaan dan pemeliharaan sangat dihargai dalam keluarga. Dalam bisnis keluarga juga sangat menjunjung tinggi kebudayaan dan tradisi yang sangat memperlambat adanya perubahan dikarenakan untuk menjaga agar tetap utuh. Dari beberapa faktor tersebut perusahaan keluarga memiliki orientasi (*inward looking*) yang cenderung kedalam. Disisi lain, bisnis yang dijalankan perusahaan merupakan suatu kegiatan

yang berorientasi untuk menciptakan peluang kemudian mengambilnya sekecil apapun peluang tersebut sebagai upaya bersaing.

Perusahaan keluarga merupakan perusahaan yang empunya mayoritasnya adalah keluarga, dimana ketentuan yang berlaku dihasilkan oleh bagian dari organisasi yang terikat secara emosional (Carsrud, 2004). Disisi lain dalam pernyataannya IFC *Corporate Governance (2008)* mengungkapkan perusahaan atau bisnis keluarga merupakan bisnis yang pada umumnya dikendalikan oleh keluarga, dimana dalam menjalankan bisnisnya suara dalam pengambilan keputusan ada pada pihak keluarga. Sementara itu kepemilikan dan manajemen yang dikuasai oleh bagian dari keluarga juga dapat disebut sebagai bisnis atau perusahaan keluarga (*Centre for labour research, 2005*). Dewasa ini, definisi perusahaan atau bisnis keluarga banyak mengalami penambahan dan berfokus pada beberapa point seperti kepemilikan, kendali manajemen dan strategi untuk suksesi ke generasi selanjutnya.

Miller dan Le Breton- miller (2006) menyatakan bahwa, banyak peneliti berargumen sama ketika melihat perbedaan antara perusahaan atau bisnis keluarga dengan perusahaan yang tidak dikelola oleh keluarga dalam keterlibatannya mengelola bisnis. Bernard (1995:42) pun berpendapat hampir sama, yang menyatakan bahwa dalam rangkaian pengambilan kebijakan dan keputusan pokok bisnis keluarga sangat bergantung dengan pihak keluarga. Handler (1990) menggambarkan keikutsertaan keluarga dalam pengelolaan manajemen dan kepemilikan. Sementara itu dalam pemaparannya carsrud (2004) menyatakan

bahwa anggota keluarga sangat memiliki *power* dan mendominasi dalam pembuatan dan pengambilan kebijakan perusahaan keluarga tersebut.

Dalam pendapat lain menyatakan bahwa perusahaan atau bisnis keluarga adalah bisnis yang pemilik atau pengelola merupakan bagian dari keluarga yang mempunyai ikatan kekeluargaan, baik dalam ikatan pernikahan maupun hubungan darah atau keturunan dan kerabat dekat yang memiliki hubungan persaudaraan (Handoyo, 2010). Pendapat tersebut diperjelas dengan pengertian dari *Dictionary of law* (2000) bahwa perusahaan atau bisnis keluarga merupakan perusahaan yang kepemilikan sahamnya adalah mayoritas dimiliki oleh anggota keluarga.

Dinamika keluarga membuat bisnis keluarga berbeda dari bisnis non keluarga (Chua, Chrisman, & Sharma, 1999; Dyer, 2003). Dinamika keluarga mempengaruhi bisnis, komunitas bisnis dan dinamika organisasi memberikan banyak karakteristik bisnis keluarga yang berbeda. Sebagai konsekuensinya, dinamika keluarga juga mempengaruhi strategi yang dibangun dan diimplementasikan dalam bisnis (Brunninge, Nordqvist, & Wiklund, 2007). Lansberg, dan Davis (1990) dalam penelitiannya menemukan beberapa kasus bahwa dinamika keluarga mempengaruhi struktur, proses, dan operasional kegiatan bisnis keluarga. Di antara banyak karakteristik keluarga yang berbeda yang dapat mempengaruhi dan mengubah proses strategi adalah hubungan keluarga jangka panjang yang menumbuhkan kepercayaan, komitmen dan akuntabilitas. Adams et al. (2004) mengemukakan bahwa dinamika keluarga mempengaruhi penetapan tujuan dalam bisnis keluarga. Dyer dan Handler (1994) berpendapat bahwa dinamika keluarga sangat mempengaruhi kegiatan

kewirausahaan termasuk startup, pilihan bisnis, dan keterlibatan anggota keluarga dalam bisnis kepemilikan dan kepemimpinan. Craig dan Lindsay (2002) menemukan bukti bahwa dinamika keluarga memang memengaruhi kegiatan wirausaha. Keluarga itu berbeda dan dinamika mereka juga menghasilkan implikasi yang berbeda untuk strategi dan perilaku bisnis (Kellermanns et al., 2008; Steier, 2001b).

2.2 Strategi Berkelanjutan

Diskusi tentang keberlanjutan di perusahaan umumnya membahas triple bottom line konsep. Diusulkan oleh Elkington (2012), konsep ini menganggap keberlanjutan sebagai integrasi antara dimensi lingkungan, sosial dan ekonomi. Sebagian besar perusahaan punya inisiatif keberlanjutan yang diadopsi, pada dasarnya, termotivasi oleh kepatuhan terhadap yang sekarang undang-undang. Namun, beberapa perusahaan secara sukarela memperkenalkan praktik untuk meningkatkannya kinerja sosial, lingkungan dan ekonomi, di samping apa yang disyaratkan secara hukum.

Kiron et al. (2012) melakukan penelitian yang membuktikan bahwa beberapa perusahaan telah memperluas aksi keberlanjutan mereka. Hasil ini dapat menunjukkan bahwa perusahaan melihat hasil positif terkait adopsi inisiatif tersebut dalam bisnis. Namun, walaupun manajer menyadari pentingnya keberlanjutan, mereka jarang menganggap tematik ini strategi organisasi (Kiron et al., 2012).

Claro et al. (2008) menegaskan bahwa manajer harus memikirkan kembali strategi organisasi, secara efektif memasukkan keberlanjutan ke dalam bisnis mereka. Menurut Engert et al. (2016), untuk dimasukkan keberlanjutan secara efektif ke dalam strategi organisasi, manajer perlu mempertimbangkan semua itu tiga dimensi, pada saat yang sama, dalam proses pengambilan keputusan strategis mereka. Di dalam studi, promosi rantai pasokan yang lebih pendek, makanan regional dan organik / agroekologi, diet sehat dan kesadaran konsumen dan pendidikan tentang keberlanjutan sebagai kegiatan utama dianggap selaras dengan strategi bisnis.

Rantai pasokan yang lebih pendek, makanan regional dan organik / agroekologi mewakili satu utama atribut untuk sistem pangan berkelanjutan (Doernberg et al., 2016; Scalvedi dan Saba, 2018; Zsolnai, 2002). Salah satu ciri khas sektor pangan lokal adalah ketergantungannya rangkaian keluaran rantai makanan yang berbeda dari yang biasanya dikaitkan dengan rantai produk agro-pangan yang lebih konvensional (Morris dan Buller, 2003). Promosi dari diet sehat juga memainkan peran penting dalam membentuk sistem pangan berkelanjutan (Scalvedi dan Saba, 2018).

Karena konsumsi refleksif dan sadar dipertimbangkan salah satu agen utama untuk perubahan menuju sistem pangan berkelanjutan (Vittersø dan Tangeland, 2015), perlu dilakukan menginformasikan, untuk mendidik dan meningkatkan kesadaran konsumen tentang praktik keberlanjutan (Göbel et al., 2015; Kulikovskaja dan Aschemann-Witzel, 2017). Dalam pengertian ini, makan sehat pesan berguna untuk meningkatkan kesadaran konsumen dan pengetahuan tentang

menciptakan yang lebih sehat makanan dan membuat pilihan makanan yang lebih sehat (Goh et al., 2017). Mengenai peran keberlanjutan dalam strategi organisasi, tidak ada satu pun jalur linier dalam adopsi tindakan dan alat keberlanjutan. Namun, sosial, tujuan lingkungan dan ekonomi dapat berinteraksi dalam beberapa keberlanjutan yang berbeda strategi. Beberapa organisasi memahami keberlanjutan sebagai komponen struktural mereka aktivitas. Dalam kasus ini, pola keberlanjutan kompleks dan mengintegrasikan keberlanjutan praktik di berbagai tingkat organisasi. Strategi kedua mencirikan mereka organisasi yang kegiatan berkelanjutannya terutama berpusat pada proses produksi dan produk akhir, dengan eksternalitas positif yang relevan. Akhirnya, keberlanjutan juga tidak bisa terintegrasi dalam strategi bisnis dan baru dipahami sebagai tekanan eksternal (Coppola dan Ianuario, 2017).

Secara umum, istilah pembangunan berkelanjutan telah didefinisikan sebagai berkelanjutan pembangunan sebagai “pembangunan yang memenuhi kebutuhan generasi sekarang tanpa mengkompromikan kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhan mereka sendiri ”(Dunia Komisi Lingkungan dan Pembangunan, 1987).

Sementara, istilah keberlanjutan tampaknya secara umum berarti “kapasitas untuk mempertahankan, ”dalam beberapa dekade terakhir, ini mungkin paling sering diterapkan pada suatu jenis pembangunan masyarakat manusia - pembangunan berkelanjutan. Keberlanjutan mungkin juga berarti kapasitas untuk bertahan dan beradaptasi, mendorong pertanyaan tentang apa yang ada kondisi perlu dan harus dipertahankan (Starik dan Kanashiro, 2013).

Diskusi tentang pembangunan berkelanjutan dalam konteks bisnis relatif baru materi, yang dimulai pada 1980-an dan telah mengubah selamanya hubungan antara perusahaan dan lingkungan. Ketika menganalisis apa yang dipikirkan oleh ekologi dan ekonom. Berkenaan dengan hal ini, seseorang dapat memahami bahwa ekonomi konvensional Teori tidak dapat mempersiapkan masa depan, karena mereka tidak pernah mempertimbangkan dampaknya modal alam. Industri secara historis mendapat manfaat dari modal alam, menghancurkan itu, dan sistem industri saat ini didasarkan pada prinsip-prinsip akuntansi lama (Park, 2008).

Menurut Porter dan Kramer (2006), ada empat motivasi yang mendorong perusahaan untuk memasukkan masalah pembangunan berkelanjutan ke bisnis strategi: kewajiban moral, yang harus diperoleh dari keberhasilan komersial menghormati nilai-nilai etika, memastikan rasa hormat kepada orang-orang, komunitas, dan lingkungan; keberlanjutan, sesuai dengan definisi laporan Brundtland, kebutuhan saat ini harus dipenuhi tanpa mengorbankan kapasitas generasi mendatang untuk bertemu kebutuhan - kebutuhan mereka; lisensi untuk beroperasi, setiap perusahaan membutuhkan izin diam-diam atau eksplisit dari pemerintah, masyarakat, dan berbagai pemangku kepentingan untuk mengembangkan bisnis mereka; dan, akhirnya, reputasi, peningkatan citra perusahaan, penguatan merek, moral karyawan, dan bahkan peningkatan nilai saham, adalah faktor yang membuat reputasi perusahaan menjadi positif. Dengan cara ini, kegiatan pembangunan berkelanjutan harus dikaitkan dengan sifat perencanaan strategis (Coral, 2002).

Untuk Placet et al. (2005), pembangunan berkelanjutan didasarkan pada lingkungan pemantauan, kemakmuran ekonomi perusahaan, dan keterlibatan pemangku kepentingan. Menurut Hart dan Milstein (2004), tindakan keberlanjutan dan penciptaan nilai kepada pemegang saham harus dihubungkan langsung, untuk mencegah perusahaan dari mengorbankan keuntungan dan nilai mereka kepada pemegang saham atas nama barang publik, dan untuk ini, orang telah menciptakan model nilai berkelanjutan. Dengan ini model oleh Hart dan Milstein (2004), peluang keberlanjutan yang mudah diidentifikasi terkait dengan konsumsi bahan baku dan generasi residu dan polusi. Dengan itu, ada fokus pada efisiensi lingkungan dari produk saat ini dalam proses produktif saat ini. Untuk ini, seseorang perlu keterlibatan kolaborator serta tindak lanjut ketat dari kegiatan, yang mengarah ke kelanjutan perbaikan, kontrol kualitas, dan strategi yang diarahkan untuk keberlanjutan. Menurut to Hart and Milstein (2004), tantangan global terkait dengan keberlanjutan, dilihat dari sudut pandang bisnis, dapat membantu mengidentifikasi strategi dan praktik-praktik itu dapat berkontribusi pada dunia yang lebih berkelanjutan dan, secara bersamaan, memberikan nilai langsung kepada pemegang saham. Menurut Porter dan Van der Linde (1995), inovasi produk dan proses dapat berfungsi untuk meningkatkan kinerja lingkungan perusahaan dan membuat mereka memperoleh manfaat atau keuntungan melalui kompetisi dan daya saing dalam skenario internasional dalam kaitannya dengan masalah lingkungan.

2.3 Strategi Bersaing

Keunggulan bersaing pada dasarnya berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh sebuah perusahaan bagi pembelinya yang melebihi biaya perusahaan dalam menciptakannya. Daya saing adalah konsep multidimensi yang mencakup berbagai bidang penelitian termasuk ekonomi, strategi bisnis, strategi operasi dan teknik. Sama seperti banyak konsep lainnya yang mungkin sulit untuk didefinisikan, secara intuitif, kami memahami bahwa perusahaan, industri, dan negara berusaha keras untuk itu menjadi 'lebih kompetitif' daripada 'kurang kompetitif'. Selain itu, secara intuitif, kami menghargai itu daya saing adalah ukuran kinerja dibandingkan dengan kinerja entitas sejenis lainnya.

Sementara daya saing dapat dianalisis dari tingkat produk, tingkat perusahaan, tingkat industri, dan tingkat bangsa (Chang Moon & Peery, 1995), definisi pada Tabel 3 difokuskan pada tingkat mikro atau perusahaan, atau pada tingkat makro atau bangsa (Waheeduzzaman & Ryans, 1996). Salah satu yang paling banyak dikutip kerangka kerja yang berkaitan dengan daya saing di tingkat makro adalah intan nasional Michael Porter keuntungan, yang mengidentifikasi empat atribut yang merupakan penentu keunggulan kompetitif nasional: kondisi faktor, kondisi permintaan, industri terkait dan pendukung, dan strategi, struktur perusahaan dan persaingan; dan dua faktor di luar berlian: peluang dan pemerintah, yang juga dapat berdampak daya saing nasional (Porter, 1990).

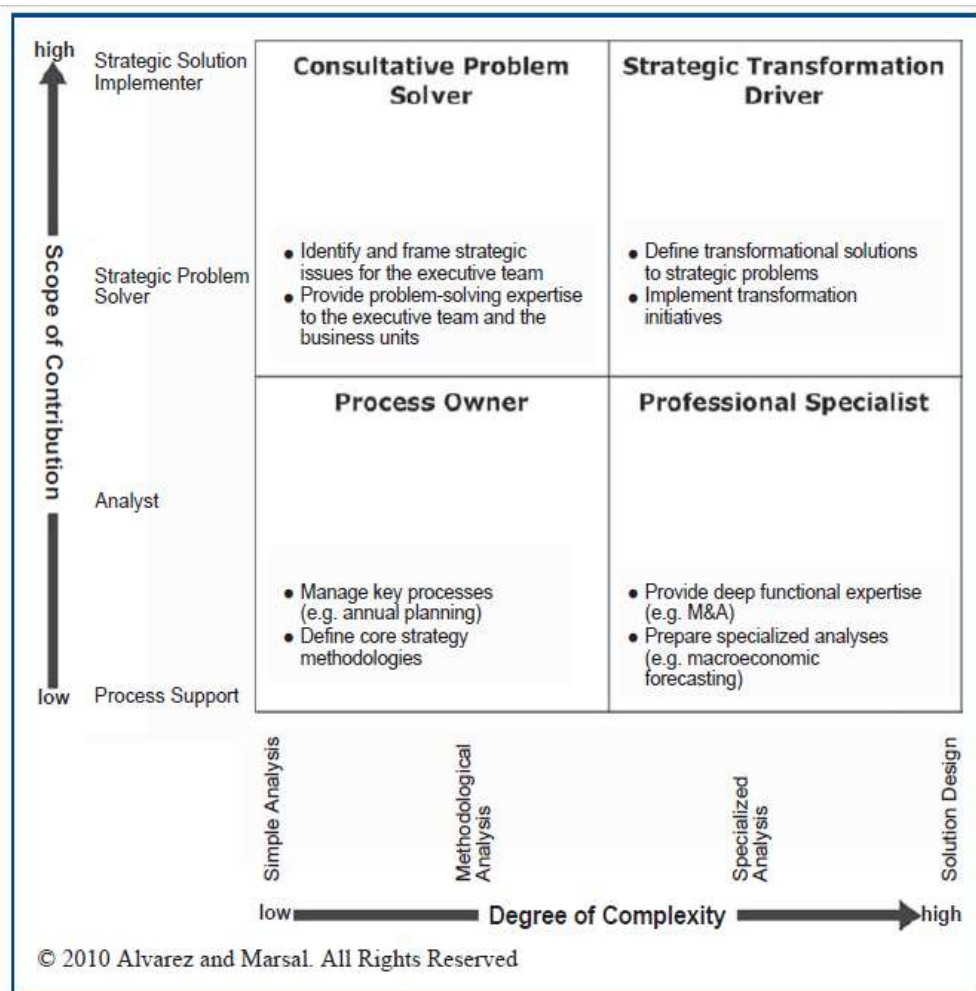
Menurut Porter (1990), atribut-atribut ini adalah sebagai berikut:

- Kondisi faktor: Faktor produksi, diperlukan untuk bersaing dalam industri tertentu, seperti tenaga kerja, tanah, modal, infrastruktur, dan sumber daya alam
- Kondisi permintaan: Komposisi dan karakter permintaan rumah untuk industri produk
- Industri terkait dan pendukung: Kehadiran industri pemasok dan industri terkait lainnya industri yang berdaya saing internasional
- Strategi, struktur, dan persaingan yang tegas: Kondisi bangsa yang memengaruhi penciptaan, organisasi dan manajemen perusahaan, dan sifat persaingan di antara perusahaan-perusahaan ini
- Pemerintah: Peran pemerintah dalam menciptakan lingkungan di mana perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif
- Peluang: Terjadinya peristiwa di luar kendali perusahaan industri dan negara pemerintah

Model berlian Porter telah mengalami banyak ulasan, yang menarik banyak pujian dan juga kritik. Ulasan positif berfokus pada dinamika model berlian, didukung oleh empiris bukti, yang menjelaskan bagaimana perusahaan di negara tertentu mampu menciptakan dan mempertahankan daya saing keuntungan (Huggins & Izushi, 2015). Tinjauan negatif difokuskan pada persepsi penerapan berlian nasional ke negara maju, dengan penerapan yang buruk untuk negara berkembang (Waheeduzzaman & Ryans, 1996).

2.4 Staretki Perusahaan

Strategi perusahaan telah dikonseptualisasikan sebagai pola tindakan yang membentuk perusahaan yaitu ruang lingkup operasi dan arah keseluruhan. Ford (1985) menyatakan dalam diskusi tentang orientasi strategis utama perusahaan yang telah terbukti memengaruhi keseluruhan arah perusahaan. Orientasi strategis ini mewakili pola yang konsisten tindakan yang memandu alokasi sumber daya umum dan perhatian organisasi (Thomas dan McDaniel, 1990; Tabak dan Barr, 1996; Luo et al., 2002). Menurut Ford (1985, p. 772).



Gambar 2.2 Kerangka kerja penilaian strategi perusahaan (Alvarez and Marshal, 2010)

2.5 Strategi unit Bisnis

Strategi tingkat bisnis mengacu pada tindakan kompetitif yang dilakukan oleh unit bisnis secara berurutan untuk membuat perbedaan dalam posisi kompetitif mereka relatif terhadap pesaing baik langsung atau tidak langsung (Porter, 1980). Untuk mencapai tujuan, manajer unit bisnis harus membuat

Serangkaian keputusan mengenai prosedur alokasi sumber daya mereka untuk meningkatkan posisi kompetitif dari unit bisnis mereka dalam pasar produk relatif mereka (Porter, 1990; Dundas dan Richardson, 1980) dan untuk memaksimalkan penciptaan nilai untuk unit bisnis dan untuk pelanggan mereka (Priem et al., 2018). Di perusahaan dengan banyak unit bisnis, keputusan dan tindakan ini sering kali dibuat di tingkat unit bisnis, dan menjadi perhatian utama di kantor pusat perusahaan adalah untuk memastikan bahwa hasilnya selaras dengan kepentingan terbaik unit bisnis dan korporasi (Seifzadeh, 2017).

Penelitian sebelumnya telah memperkenalkan beberapa tipologi untuk strategi tingkat bisnis (mis. Miles dan Snow, 1978; Porter, 1980; Treacy dan Wiersema, 1995) dengan tujuan untuk mengidentifikasi kisaran strategi umum yang tersedia untuk bisnis (Parnell, 2011; Zamani et al., 2013). Telah ada temuan yang bertentangan dalam penelitian empiris yang berfokus pada hubungan antara strategi generic dan kinerja perusahaan; beberapa penelitian telah menemukan komitmen total pada salah satu obat generic strategi (kemurnian) menjadi sumber kinerja yang lebih tinggi, dan beberapa telah menemukan hasil yang serupa untuk strategi hybrid (Thornhill and White, 2007). Sebagian besar teori berpendapat bahwa karena kompleksitas strategi hibrida dan sulitnya menetapkan prioritas,

yang menghasilkan kebingungan dan kehilangan arah, kemurnian strategis - yaitu, fokus hanya pada satu kategori spesifik strategi generik - untuk dikaitkan dengan kinerja perusahaan yang lebih tinggi (Thornhill dan White, 2007; Maret 1991; Treacy dan Wiersema, 1995). Dalam tulisan ini, kami mengalihkan fokus kami ke dua yang paling orientasi strategis tingkat bisnis yang diterima secara luas: keunggulan operasional dan produk kepemimpinan (Thornhill and White, 2007).

2.5.1 Strategi Operasional

Perusahaan yang mengejar keunggulan operasional adalah perusahaan yang lebih menekankan pada tindakan dan keputusan yang mengeksploitasi sumber daya dan kemampuan unit bisnis yang ada untuk mencapai posisi kompetitif yang lebih baik dibandingkan dengan saingan mereka. Perusahaan semacam itu menekankan efisiensi, keandalan, penyempurnaan dan eksekusi (Thornhill dan White, 2007), mengarahkan mereka untuk mengembangkan kemampuan yang memungkinkan unit bisnis untuk memproduksi dan memasarkan produk yang sebanding di tingkat efisiensi lebih tinggi daripada pesaing langsung mereka (Porter, 1990). Namun, penekanan berlebihan pada pengeksplotasian kemampuan yang ada dapat berakibat pada unit bisnis yang mengalami kelelahan (Maret, 1991), oleh karena itu ia harus mempertahankan tingkat eksplorasi tertentu untuk mempertahankan kualitas produk yang kompetitif agar dapat bertahan hidup (Porter, 1990; Hill, 1988).

Untuk dapat mengukur parameter yang menentukan, konsep di balik masing-masing faktor harus didefinisikan terlebih dahulu. Di bawah istilah pengetahuan yang kami maksud adalah totalitas dan system dari kognisi yang

diperoleh. Pengetahuan sama dengan kognisi, yang bisa diperoleh dan juga sama dengan penggunaan pengalaman yang terampil. Manajemen dengan fisik, manusia dan sumber daya organisasi juga termasuk dalam kategori ini.

2.5.2 Strategi Marketing

Perusahaan yang mengejar kepemimpinan produk menekankan pada pencapaian kinerja yang unggul melalui menawarkan produk atau layanan ke pasar yang lebih unggul dari pesaing. Juga dikategorikan sebagai produk pembeda (Porter, 1980) dan prospektor (Miles dan Snow, 1978), pemimpin produk adalah mereka yang mengeksplorasi (Maret, 1991; Menguc dan Auh, 2008) cara baru untuk memberikan produk atau layanan superior dengan nilai lebih kepada pelanggan mereka (Porter, 1980). Namun, bisnis yang mengejar eksplorasi sering mengejar eksploitasi hingga taraf tertentu memesan untuk mengekstrak sewa yang dihasilkan sebagai hasil dari upaya mereka. Oleh karena itu, produk para pemimpin juga yang mengambil pendekatan yang lebih seimbang ketika mengejar eksplorasi dan strategi eksploitatif (Gupta et al., 2006).

Banyak peneliti mempertimbangkan bahwa merancang strategi pemasaran global untuk beroperasi di pasar internasional sangat penting untuk berhasil di luar negeri (Cavusgil dan Zou, 1994; Chao dan Kumar, 2010; Griffith, 2010; Leonidou et al., 2002; O'Cass dan Julian, 2003; Schilke et al., 2009; Zou dan Cavusgil, 2002). Untuk beberapa penulis (Cadogan et al., 2009; Cooper dan Kleinschmidt, 1985; Donthu dan Kim, 1993; Louter et al., 1991), strategi pemasaran internasional memiliki dua dimensi. Pertama, dimensi "ruang lingkup", yang melaluinya perusahaan mendefinisikan bisnisnya (cakupan geografis) dan

segmen pasarnya. Dan di sisi lain, dimensi "kompetitif", terutama terdiri dari strategi bauran pemasaran perusahaan.

2.5.3 Strategi Operasional dan Strategi Pemasaran

Hubungan antar pemasaran dan operasi menjadi lebih dalam dalam industri layanan karena pelanggan merupakan input penting untuk proses produksi (mis. Gummesson et al., 2014). Menurut Sampson dan Froehle (2006) pelanggan menyediakan sendiri, harta benda mereka, kebutuhan mereka, atau tindakan mereka untuk memulai suatu proses. Sedangkan dalam pembuatan tradisional input dari suatu proses bias bersumber dari pemasok hulu dalam rantai pasokan, dalam proses layanan pelanggan pemasok. Dalam pembuatan, pasokan produksi dapat sangat independen permintaan aktual, tetapi ini tidak terjadi dalam produksi jasa. Agar proses layanan berlangsung, pelanggan harus memberikan masukan. Peran pemasok sumber daya di bidang manufaktur biasanya berada dalam ranah produksi dan operasi; Namun, mencari pelanggan untuk proses layanan membutuhkan keahlian yang jauh berbeda. Tidak ada permintaan untuk proposal yang meminta penawaran kompetitif dari pelanggan menjadi pemasok ke proses layanan. Faktanya, hampir kebalikannya, perusahaan jasa harus membuat permintaan komprehensif untuk meminta pemasok. Alasannya cukup jelas, sedangkan pemasok dalam proses manufaktur adalah dibayar untuk input mereka, pemasok pelanggan untuk proses layanan harus membayar untuk memilikinya kemudian input diproses. Tindakan menarik mereka membuat pelanggan jauh lebih berhati-hati dengan penyedia layanan yang mereka pilih untuk memasok. Pemasaran dan operasi harus bekerja sama untuk meminta dan memproses input

pelanggan sehingga pelanggan menghargai hasil akhir. Pelanggan tidak hanya menciptakan permintaan dan penawaran, kunci input untuk proses layanan, tetapi mereka juga dapat berpartisipasi dalam pembuatan bundel produk dan layanan yang diproduksi oleh perusahaan. Selanjutnya, produksi dan konsumsi output yang dibuat oleh perusahaan jasa sering terjadi secara bersamaan, yang memperkuat kebutuhan pemasaran untuk bekerja dengan operasi.

Meskipun pentingnya dan interaksi yang erat antara pemasaran dan operasi mungkin tampak jelas bagi sebagian orang sebagai cara untuk memastikan keberhasilan perusahaan, di sana sering perhatian yang tidak semestinya diberikan pada langkah-langkah keuangan jangka pendek yang menghasilkan perusahaan tidak mengalokasikan pengawasan strategis yang cukup untuk menyelaraskan strategi pemasaran dan operasinya.

2.6 Strategi Harga

Dalam meningkatkan penjualan produk para manajer marketing menerapkan strategi bersaing pada harga produk. Langkah penting kebijakan harga sangat diperlukan karena kebijakan harga tersebut sangat berkaitan dengan penurunan dan kenaikan daya beli dari konsumen atau buyer itu sendiri. Buchari Alma menyampaikan bahwa kebijakan harga atau *price policies* (politik harga) sama dengan kebijakan harga merupakan keputusan mengenai harga yang akan diikuti untuk suatu jangka waktu tertentu.

Menurut Angipora (1999), dalam penetapan harga dari suatu produk, jasa atau barang yang dilakukan oleh perusahaan tidak sedikit akan menunjukkan pengaruhnya terhadap perusahaan seperti,:

- a. Penentu bagi daya beli dan permintaan.
- b. Harga dapat mempengaruhi posisi persaingan perusahaan dan mempengaruhi market sharenya.
- c. Harga akan memberikan hasil maksimal dengan mensiptakan sejumlah pendapatan dan keuntungan bersih.
- d. Harga barang juga dapat mempengaruhi program pemasaran perusahaan.

2.6.1 Tujuan Strategi Penerapan Harga

Strategi penerapan harga yang diterapkan oleh perusahaan sangat beragam, namun dalam menerapkan strategi harga tersebut adalah tujuan strategi penetapan harga seperti yang disampaikan oleh Kotler dan Keller (2008) :

a. Kemampuan Bertahan

Tujuan utama perusahaan adalah mengejar kemampuan bertahan apabila mengalami kelebihan kapasitas (*overload*), persaingan ketat, atau perubahan keinginan konsumen. Selama harga menutip harga variable dan beberapa biaya tetap, perusahaan tetap berada dalam bisnis. Kemampuan bertahan adalah tujuan jangka pendek, dalam jangka panjang perusahaan harus mempelajari cara menambah nilai atau menghadapi kepunahan.

b. Laba Saat ini Maksimum

Strategi ini mengasumsikan bahwa perusahaan mempunyai pengetahuan atas fungsi permintaan dan biayanya, pada kenyataannya fungsi, ini sulit diperkirakan. Dalam menetapkan kinerja saat ini, perusahaan mungkin mengorbankan kinerja jangka panjang dengan mengabaikan pengaruh variabel bauran pemasaran lain, reaksi pesaing dan batasan hukum pada harga.

c. Pangsa Pasar maksimum

Beberapa pasar ingin memaksimalkan pangsa pasar mereka. Mereka percaya bahwa semakin tinggi volume penjualan, biaya unit akan semakin rendah dan laba jangka panjang semakin tinggi. Mereka menetapkan harga terendah, mengasumsikan pasar sensitif terhadap harga. Strategi penetapan harga penetrasi pasar dapat diterapkan dalam kondisi berikut :

- Pasar sangat sensitif terhadap harga dan harga yang rendah merangsang pertumbuhan pasar.
- Biaya produksi dan distribusi menurun seiring terakumulasinya pengalaman produksi.
- Harga rendah mendorong persaingan aktual dan potensial.

d. Pemerahan Pasar Maksimum

Mengungkapkan teknologi baru yang menetapkan harga tinggi untuk memaksimalkan pasar, dimana pada mulanya harga ditetapkan tinggi dan perlahan-lahan turun seiring waktu. Strategi ini bias menjadi fatal, jika ada pesaing besar yang memutuskan menurunkan harga. Pemerahan pasar masuk akal dalam kondisi berikut :

- Terdapat cukup banyak pembeli yang memiliki permintaan saat ini yang tinggi.
 - Biaya satuan memproduksi volume kecil tidak begitu tinggi hingga menghilangkan keuntungan dari mengenakan harga maksimum yang mampu diserap pasar.
 - Harga awal yang tinggi tidak menarik lebih banyak pesaing ke pasar.
 - Harga tinggi mengkomunikasikan citra produk yang unggul.
- e. Kepemimpinan Kualitas Produk

Strategi kualitas tinggi atau harga tinggi terhadap produk yang bermutu tinggi dapat menghasilkan tingkat pendapatan yang lebih tinggi dari rata-rata industrinya.

2.6.2 Metode Penetapan Harga

Terdapat beberapa metode penerapan harga yang dapat digunakan oleh perusahaan yang dikemukakan oleh Rismiati dan Suratno (2001) :

a. Metode *Cost Plus pricing*

Pada metode ini, produsen atau penjual akan menetapkan harga jual untuk satu unit barang dari biaya produksi satu unit barang dari biaya produksi satu unit barang ditambahkan suatu jumlah tertentu untuk menutup laba yang diinginkan. Laba yang diinginkan dalam konsep ini disebut *margin*.

$$\text{HARGA JUAL} = \text{BIAYA TOTAL} + \text{MARGIN}$$

b. Metode harga *mark up (mark up pricing method)*

Penetapan harga dengan metode ini sebenarnya hampir sama dengan metode *cost plus pricing*, perbedaannya metode ini lebih cocok digunakan untuk para

pedagang atau penjual, sedangkan metode *cost plus pricing* cocok digunakan untuk produsen. Berdasarkan metode ini, penjual atau pedagang menentukan harga jualnya dengan cara menambahkan harga beli produk dengan sejumlah *mark up*. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *mark up* merupakan kelebihan harga jual atas harga belinya. Dalam menentukan besarnya *mark up* tersebut, perlu diperhitungkan biaya-biaya lain seperti biaya penjualan, biaya penelitian dan lain sebagainya karena biaya-biaya tersebut masuk dalam *mark up*.

c. Metode harga *break even* (*break even pricing*)

Penetapan dengan metode ini artinya harga jual produk adalah sama besarnya dengan biaya yang dikeluarkan untuk membuat produk. Suatu keadaan dikatakan *break even* jika penghasilan yang diterima adalah sama dengan total biaya yang dikeluarkan. Berdasarkan metode ini, perusahaan dikatakan memperoleh laba jika jumlah penjualannya bias melebihi di atas titik *break even*.

d. Penetapan harga dalam hubungannya dengan pasar

Atas dasar metode ini harga ditetapkan tidak berdasarkan biaya produksi tetapi justru harga yang menentukan biaya bagi perusahaan. Harga atas suatu produk ditentukan berdasarkan harga produk sejenis dari para pesaing di pasar. Perusahaan dapat menetapkan harga sama dengan perusahaan pesaingnya. Setelah harga ditetapkan, perusahaan mulai memikirkan bagaimana harus membuat produk dengan batasan harga jual yang telah ditetapkan. Dengan demikian bagaimana kualifikasi produk ditentukan

berdasarkan kualitas produk pesaingnya dan berapa biaya produksinya ditentukan berdasarkan kualifikasi produk tersebut yang diinginkan.

2.7 Hubungan antara strategi tingkat perusahaan dan bisnis

Dari perspektif perusahaan, menyelaraskan strategi bermanfaat. “Kita harus mengukurnya, tahu siapa yang berkinerja dan siapa yang tidak dan kami harus dapat membandingkan mereka (bisnis tersebut)”: seperti yang dikatakan SVP. Namun, dari perspektif bisnis, seorang Manajer Proyek berkomentar kesulitan dalam berdamai dengan manfaat penyelarasan antara perusahaan dan strategi bisnis: “Saya yakin Anda ingin mendapatkan gambaran keseluruhan yang bagus di atas. Tapi untuk bisnis, struktur kompleks yang dibangun di HQ, untuk menemukan angka umum dalam pelaporan, menghitung semuanya, membuat segalanya menjadi lebih sulit bagi kita di sini ”. Contoh lain dari suatu pandangan berlawanan disediakan oleh Manajer Distrik: “Ambil‘ bahan yang digunakan kembali ’. Tidak ada artinya, untuk menggabungkan ini ke jumlah total di tingkat perusahaan dan mendistribusikan nomor ini di seluruh bisnis dalam proses penetapan tujuan tahun depan. Tetapi kita semua tahu bahwa itu berkontribusi untuk kita fokus pada keberlanjutan. Dan itu yang penting ”.

Pernyataan-pernyataan ini menunjukkan bahwa ada dua cara untuk melihat hubungan di antara keduanya strategi perusahaan dan bisnis, yaitu, numerik dan "non-numerik". Turing ke data, dalam strategi asli, 43 dari 53 ukuran kinerja yang selaras bias diagregasikan secara numerik dari strategi bisnis ke strategi

perusahaan; disana ada hubungan numerik dan matematika. Dalam strategi masa depan, jumlahnya adalah 10 dari 28.

Untuk 10 dari 53 dalam strategi asli dan 18 dari 28 di masa depan, tidak ada angka hubungan antara sasaran strategi tingkat bisnis dan perusahaan. Misalnya, "penjualan waktu "dan" inspeksi keselamatan "adalah ukuran kinerja strategi bisnis dan dengan suara bulat dianggap berkontribusi pada area fokus strategi perusahaan pelanggan fokus dan keamanan, tanpa menjadi ukuran kinerja yang sama dengan perusahaan tindakan.

Ini menunjuk pada perubahan dalam keselarasan mengenai hubungan antara perusahaan dan bisnis strategi dari yang terdiri dari hubungan numerik sebagian besar keselarasan juga termasuk hubungan non-numerik. Akibatnya, hasil menunjukkan bahwa tujuan "non-numerik" di strategi bisnis dapat secara logis berkontribusi pada daya saing perusahaan dan dengan demikian mungkin dianggap selaras dengan strategi perusahaan.

2.8 Pendekatan kompetitif untuk penyelarasan

Penyelarasan strategi pada awalnya didefinisikan sebagai strategi lintas level hierarkis dan lateral fungsi yang saling terkait dan saling mendukung. Meskipun ini adalah definisi yang benar secara teoritis, apa yang sebenarnya terkandung dalam praktik ini terbuka untuk interpretasi. Di dalam definisi, keberpihakan secara implisit diartikan sebagai elemen dan bagian dari strategi "makhluk diselaraskan "(mis. ketika strategi perusahaan dan bisnis memiliki tujuan yang sama, mereka adalah disejajarkan). Penelitian yang luas menekankan

pentingnya menyelaraskan strategi tetapi sedikit yang mengambil sudut pandang strategis tentang penyelarasan. Memiliki strategi yang selaras saja tidak ada gunanya. Penyelarasan dari perspektif strategi perlu dipahami berdasarkan tujuan menyelaraskan strategi. Tujuan dari perspektif strategi harus menjadi kontribusi untuk daya saing perusahaan sebagai akibat dari penyelarasan tersebut. Ini berarti mengambil yang kompetitif pendekatan penyelarasan.

2.9 Arah penjajaran

Untuk lebih memahami keterpaduan dari perspektif kompetitif seperti itu, saya menamai istilah itu "Arah perataan". Arah penjajaran bisa vertikal atau horizontal. Vertikal berarti bahwa strategi bisnis selaras dengan strategi perusahaan dan horizontal sama dengan penyelarasan strategi bisnis satu sama lain. Dari perspektif kompetitif alignment, alignment vertikal dan horizontal keduanya penting untuk mendapatkan kompetitif keuntungan tetapi dengan cara yang berbeda. Dengan demikian, membuat perbedaan antara keduanya adalah penting dan mengetahui kapan harus menggunakan mana yang penting untuk menyeimbangkan lawan persyaratan tentang strategi perusahaan dan bisnis (mis. sinergi perusahaan dan responsif bisnis). Tujuan dari strategi perusahaan adalah untuk memungkinkan dan mengatur koordinasi dan kerja sama di berbagai bisnis perusahaan. Penyelarasan vertikal lebih disukai untuk manajemen dan kontrol sumber daya perusahaan yang dibagi antara bisnis. Horizontal penyelarasan adalah penting di tingkat hierarki yang lebih rendah, karena manfaatnya direalisasikan dalam operasi melalui kerja sama lintas unit dan fungsi. Secara

meyakinkan, penelitian ini menggambarkan pentingnya penyelarasan vertikal dan horizontal terhadap daya saing perusahaan.

2.10 Manajemen Rantai Pasok

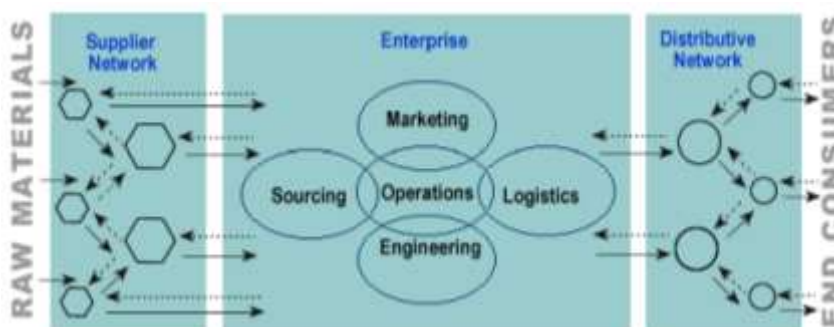
Pada sistem rantai pasok tradisional umumnya hanya fokus terhadap transaksi dan pengiriman. Sistem rantai pasok sekarang bergerak lebih cepat dimana fokus pasar telah bergeser untuk memenuhi permintaan pasar dengan benar, cepat dan menguntungkan. Dengan pasokan yang mengalir supplier ke hilir, manufaktur, gudang, ke pelanggan dan informasi mengalir ke dua arah, rantai pasokan harus memelihara dan memepertahankan kemampuan berbasis teknologi dan kualitas untuk meminimalkan biaya sistem, mengurangi waktu tunggu dan waktu transit, dan meningkatkan tingkat layanan customer dan untuk tujuan ini rantai pasok harus dikelola secara efektif.

Pada umumnya konsep Manajemen Rantai Pasok diaplikasikan pada perusahaan- perusahaan dan industri- industri dengan skala besar. Perusahaan-perusahaan tersebut menggunakan konsep manajemen rantai pasok untuk menghadapi persaingan yang semakin cepat dinamikanya serta melakukan efisiensi dan efektivitas dari proses aliran produk atau barang sampai ke customer. Dalam pemanfaatan manajemen rantai pasok perusahaan diharapkan dapat meningkatkan produktivitas serta dapat mengurangi biaya produksi.

Manajemen rantai pasok merupakan suatu sistem yang dapat diterapkan dalam pengelolaan terpadu yang terintegrasi dan saling terkait, meliputi aliran

produk atau barang, service, uang atau modal maupun informasi yang diawali dari produsen pertama hingga ke tangan customer terakhir.

SCM adalah fungsi integrasi dengan tanggung jawab utama untuk menghubungkan fungsi bisnis utama dan proses bisnis di dalam dan di seluruh perusahaan ke dalam model bisnis yang kohesif dan berkinerja tinggi, itu mencakup semua kegiatan manajemen logistik dengan dan di seluruh pemasaran, penjualan, desain produk, keuangan dan teknologi informasi.



Gambar 2.3 *Supply Chain Activitie* (IPB Press, 2012)

Pertanian Indonesia akhir-akhir ini telah diakui perannya dalam pertumbuhan perekonomian nasional. Hal tersebut dapat dilihat dalam penerimaan serta kontribusinya dalam perolehan Produk Domestik bruto (PDB). Dalam rangka meningkatkan daya saing sektor pertanian diharapkan sistem rantai pasok dapat diterapkan dalam memenuhi permintaan konsumen akan produk pertanian, baik permintaan sebagai bahan baku untuk agroindustry maupun permintaan final demand (fresh product/ produk segar yang langsung dikonsumsi).

2.11 Penyelarasan Hubungan

Untuk memahami apa yang menyelaraskan antara strategi bisnis dan perusahaan, hasil juga menunjukkan bahwa hubungan penyelarasan antara

keduanya perlu didefinisikan. Untuk memperjelas arti dari hubungan seperti itu, konsep "hubungan keberpihakan" diciptakan. Dalam penelitian ini, dua jenis hubungan penyelarasan diidentifikasi, yaitu, numerik dan non-numerik. Hubungan numerik ditandai oleh kemungkinan untuk secara matematis rusak atau agregat bagian dari strategi (mis. tujuan) dengan jumlah, perbedaan, hasil bagi atau produk. Dalam hubungan penyelarasan non-numerik, tidak ada numerik dan logika matematika. Penyelarasan dengan relasi numerik mudah dideteksi; non-numerik hubungan lebih sulit dilihat. Satu-satunya cara untuk menentukan apakah non-numerik penyelarasan yang sedang dimainkan adalah dengan validitas wajah dan logika. Akibatnya, untuk memastikan strategi tingkat yang berbeda selaras, diskusi menantang hubungan perlu dilakukan. Jarang ada waktu untuk diskusi semacam itu, dan dengan demikian, relasi numerik dipilih keduanya sama pentingnya.

2.12 Bisnis Keluarga Dan Manajemen Strategis

Definisi bisnis keluarga menunjukkan variasi di luar karena kriteria yang berbeda beda. Jadi, untuk memprioritaskan beberapa definisi sesuai dengan masalah apa pun yang ditangani mengenai bisnis keluarga bisa menjadi metode yang lebih cocok. Misalnya, Sharma et al. (1997) mengembangkan definisi sehubungan dengan perspektif manajemen strategis:

[. . .] family business as a business managed on a sustainable, potentially cross-generational basis to shape and perhaps pursue the formal or implicit vision of the business held by members of the same family or a small number of families.

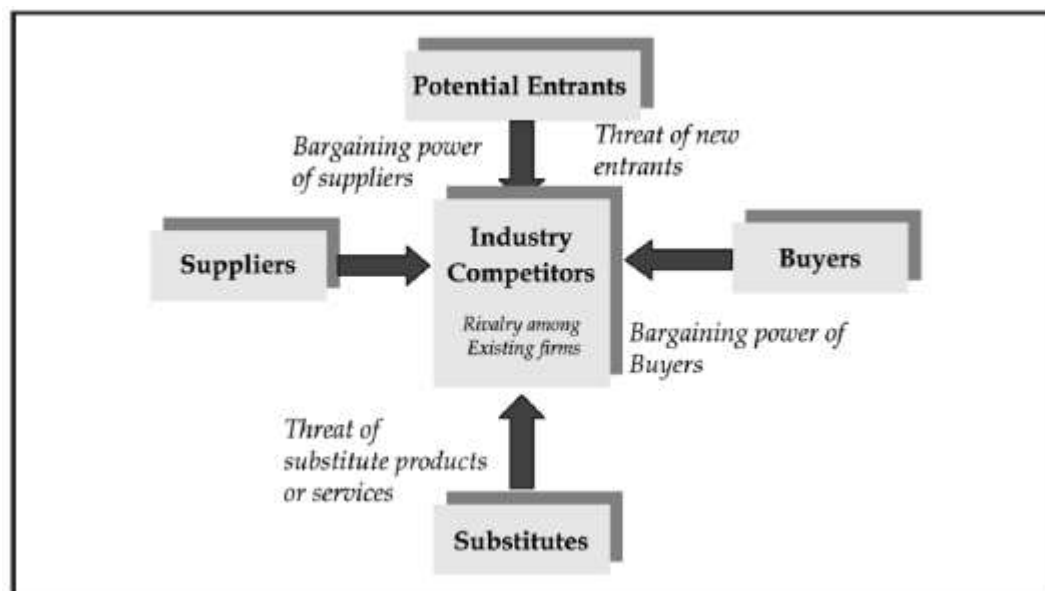
Manajemen strategis dapat ditangani sebagai struktur tiga dimensi (Kely et al., 2000): proses, konten, dan implementasi. Proses strategi men-sistematisasikan bisnis dalam menilai misi mereka, lingkungan eksternal, sumber daya, dan komitmen terhadap sudut pandang strategi. Konten strategi mencakup orientasi strategis perusahaan dan keputusan yang diambil tindakan spesifik dalam konteks bisnis dan fungsional. Implementasi adalah tentang bagaimana keputusan akan dilakukan dalam hidup. Konten strategis bervariasi sesuai dengan skala perusahaan. Kotey dan Harker (1998) menyatakan bahwa: Tiga level strategi yang diidentifikasi untuk perusahaan besar adalah tingkat perusahaan, bisnis dan fungsional. Sebaliknya, dalam usaha kecil, strategi memiliki dua tingkatan: bisnis dan fungsional. Strategi bisnis adalah bagaimana sumber daya dialokasikan untuk meningkatkan atau mempertahankan keunggulan kompetitif dan itu membentuk strategi yang akan diikuti oleh departemen perusahaan (Allio dan Allio, 2005, hlm. 88 dan 111). Fungsional strategi harus konsisten satu sama lain, dan ketika terintegrasi, harus bergabung menjadi strategi bisnis yang lengkap. Bidang fungsional utama adalah pemasaran, keuangan, sumber daya manusia manajemen, produk, penelitian dan pengembangan (Kotey dan Harker, 1998).

Dalam bisnis keluarga kecil, tingkat bisnis dan fungsional bersarang. Hal ini karena perusahaan kecil berspesialisasi produk lingkup sempit dan pemilik pertama bertanggung jawab untuk pengembangan fungsi. Dan pendiri atau pemilik adalah pengambil keputusan kritis dalam perusahaan mengambil posisi kompetitif. Karena dia adalah penghubung antara lingkungan dan strategi perusahaan dan kompetisinya ditentukan sesuai dengan pendiri ' persepsi

(Gimenez et al., 2000). Mereka juga bertanggung jawab untuk menerjemahkan bisnis strategi menjadi strategi fungsional. Karena itu, pada langkah pertama, pendiri bertanggung jawab untuk perumusan dan penetapan strategi di tingkat bisnis dan fungsional. Terlepas dari penilaian ini, dalam literatur sulit untuk mengatakan bahwa ada akumulasi penelitian kaya tentang kecenderungan strategis dan aplikasi bisnis keluarga. Kotey dan Harker (1998) menyatakan bahwa ada kekurangan tipologi dalam usaha kecil, penentuan ini juga berlaku untuk bisnis keluarga. Penulis juga menyarankan bahwa jumlah penelitian saat ini yang lebih sedikit umumnya hanya berfokus pada manajemen-orientasi di bidang fungsional tertentu dan juga kurang empiris yang ketat mendasarkan. Jadi, pahami kecenderungan dan aplikasi strategis dalam bisnis keluarga akan berkontribusi untuk memahami sukseksi bermasalah juga.

2.13 Porter's Five Forces Model

Pada tahun 1979 Michael Porter mengamati fenomena bahwa beberapa industri lebih menguntungkan daripada industri yang lain. Berangkat dari fenomena tersebut Michael Porter menganalisis struktur industri yang mempertimbangkan kekuatan pembeli dan pemasok, persaingan di antara pesaing yang ada, ancaman pengganti dan pendatang baru (Porter, 1979). Model *five forces* Michael porter di jelaskan dalam gambar sebagai berikut :



Gambar 2.4 Model *five forces* Michael Porter (Michael Porter, 1980)

Dari gambar di atas Michael Porter mendeskripsikan bahwa ada 5 hal yang harus diamati dalam strategi kekuatan bersaing,

1. Masuknya pesaing baru
2. Ancaman produk pengganti (substitusi)
3. Kekuatan penawaran pembelian
4. Kekuatan penawaran Pemasokan
5. Persaingan dengan perusahaan yang ada saat ini

2.14 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Penulis / Th	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Keterangan
1	(Authors, 2011)	Functional strategies and practices of small and medium-sized family businesses	Dari beberapa pemimpin/manajer berencana untuk menerapkan strategi jangka pendek, institusionalisme dan strategi yang berfokus pada pelanggan. Namun, finansial membatasi upaya untuk	Metode Penelitian : Kuantitatif Eksploratif dengan mengumpulkan 36 manager

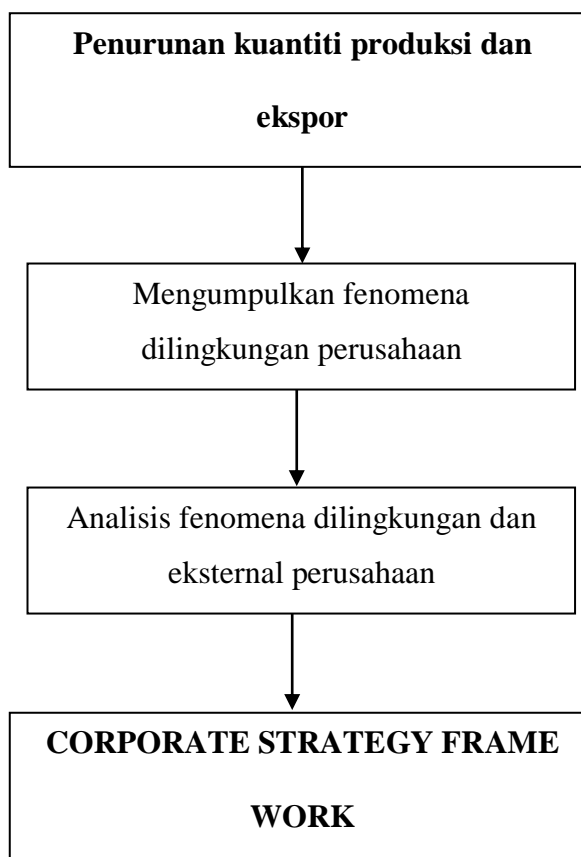
No	Penulis / Th	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Keterangan
			tumbuh dan berkembang, yang menciptakan risiko bagi siklus hidup bisnis yang tidak dapat tumbuh hingga skala yang tepat di waktu yang tepat.	dari 111 orang.
2	(Lily dkk., 2014)	Perancangan Model Suksesi Yang Efektif Pada Perusahaan Keluarga PT. Abc	Hasil dari penelitian ini adalah suksesi yang dilakukan oleh PT. ABC sudah berjalan sesuai yang diinginkan dimana suksesor yang akan melanjutkan kepemimpinan bisnis keluarga ini telah memiliki beberapa kriteria seperti telah memiliki pengalaman selain dalam perusahaan sendiri dan telah menempuh pendidikan yang sesuai. Selain kriteria tersebut suksesor juga memiliki motivasi dan <i>passion</i> yang kuat.	Metode Penelitian Kualitatif Purposive sampling
3	(Fuetsch dkk., 2017)	Research on innovation in family businesses : are we building an ivory tower	Strategi dan proses inovasi dalam bisnis keluarga sangat spesifik dan berbeda dari yang ada di bisnis non-keluarga, manajer bisnis keluarga tidak boleh terpaku pada buku pegangan inovasi, tetapi melihat keadaan individu untuk mengembangkan strategi inovasi yang tepat. Interaksi manajer keluarga dalam proses perencanaan strategis dapat membantu meningkatkan pemahaman bisnis keluarga untuk strategi dan tujuan serta kontrol perilaku dan meningkatkan inovasi.	Review 50 Jurnal tentang perusahaan keluarga yang terbit pada rentang tahun 2005- 2015.
4	(Tobak dkk., 2018)	The main factors determining effective operation in case of a family business.	Sejarah perusahaan milik keluarga menunjukkan bahwa untuk mempertahankan aktivitas suksesi bisnis yang tepat, manajemen keluarga harus merencanakan terlebih dahulu. Meneruskan tongkat ke	Kualitatif.

No	Penulis / Th	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Keterangan
			generasi berikutnya dengan sukses adalah peran manajemen keluarga jangka panjang yang kompleks dan memiliki kepentingan strategis. Untuk memastikan kelangsungan bisnis, penerus harus mengambil alih bisnis dan mengoperasikannya dengan baik.	
5	(Wadström, 2018)	Aligning corporate and business strategy: managing the balance	Penyelarasan antara strategi perusahaan dan bisnis perusahaan diubah. Bagian dari tujuan yang selaras secara vertikal dikurangi demi tujuan yang selaras secara horizontal, dan sasaran yang disejajarkan secara numerik mewakili bagian yang lebih sedikit dalam strategi kedepannya dari pada yang aslinya.	Penelitian kualitatif Studi kasus yang dilakuakn pada E & C Corp.
6.	(Authors, 2006b)	Patterns in strategy formation in a family firm	Pengambilan keputusan strategis dalam perusahaan keluarga berbeda dengan perusahaan non-keluarga Bergantung dengan pendapat pemilik yang mempengaruhi arah strategis perusahaan.	Metode : Kualitatif dengan data pendukung, seperti data perusahaan terdahulu.
7	(Perspective, Hong and Tan 2004)	Setting Customer Expectation in Service Delivery: An Integrated Marketing-Operations Perspective	Dalam penelitiannya menyatakan bahwa pilihan komitmen waktu pengiriman memerlukan keseimbangan yang tepat antara tingkat kapasitas layanan dan sensitivitas pelanggan terhadap harapan waktu pengiriman dan kualitas pengiriman.	Metode penelitian : kuantitatif dengan integrative framework operation dan marketing.
8	(Dixon dkk., 2014)	The role of coordinated Implications for managerial decisions and execution	Beberapa jenis keputusan manajerial yang berbeda dengan barang dan jasa menghasilkan perusahaan yang memerlukan interaksi aktif antara pemasaran dan operasi. Keputusan ini termasuk	Penelitian ini menggunakan studi literature dan bersifat teoritis.

No	Penulis / Th	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Keterangan
			menyelaraskan prioritas strategis, pengembangan produk baru, desain layanan, dan desain pengalaman.	
9	(Martinez-Ros and Nora, 2006)	Identifying successful marketing strategies by export regional destination	Pentingnya pengalaman ekspor dan proaktif dalam menentukan volume penjualan ekspor yang tinggi di setiap pasar regional kecuali untuk mereka yang secara psikologis dekat. Namun demikian, strategi pemasaran yang berbeda tergantung pada daerah menyebabkan volume penjualan ekspor yang tinggi.	Kuantitatif
10	(Ruzo & Losada, 2008)		Sumber daya yang tersedia adalah anteseden penting dari jenis strategi ekspor dipilih oleh perusahaan untuk bersaing di pasar internasional dan kinerja ekspornya. Demikian juga, meskipun strategi ekspansi internasional yang diadopsi tidak mempengaruhi kinerja ekspor, keputusan tentang apakah akan membakukan atau mengadaptasi elemen bauran pemasaran tidak berdampak.	Kuantitatif
11	(Thomas Greckhamer,)	Using Qualitative Comparative Analysis in Strategic Management Research An Examination of Combinations of Industry, Corporate, and Business-Unit Effects	Secara khusus, mereka menunjukkan kemampuannya untuk memeriksa potensi saling ketergantungan dan kompleksitas di antara efek melalui studi tentang bagaimana industri, perusahaan, dan atribut unit bisnis bergabung dalam menentukan kinerja unit bisnis	Metode kualitatif : sampel dari 2.841 kasus kinerja unit bisnis, studi literature.
12	(Abdi and Ahmad Awartani,	Business strategy and corporate identity using	Mengkonfirmasi efektivitas menggunakan BSC dalam mengelola dan dimensi	Kualitatif: semi-terstruktur

No	Penulis / Th	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Keterangan
	2012)	balanced scorecards	identitas perusahaan dan menghasilkan pencapaian visi perusahaan yang diinginkan. Semua manajemen identitas perusahaan yang diperkenalkan dalam literatur fokus pada penciptaan dan membentuk identitas perusahaan dari perspektif konseptual untuk menunjukkan bagaimana identitas perusahaan terbentuk dan bagaimana hal itu tercermin pada citra perusahaan yang menguntungkan	wawancara dengan 18 anggota dari berbagai perusahaan layanan TI

2.15 Kerangka Konsep Penelitian



Gambar 2.5 Kerangka Konsep Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab ini menyajikan proses desain penelitian yang mendasari seluruh penelitian. Dimana menjelaskan hal- hal yang berkaitan dengan penyebab menurunnya produksi dan tingkat ekspor beberapa tahun kebelakang. Dengan melakukan penggalian informasi yang lebih dalam di lingkungan PT Alamanda. Lebih lanjut, ini menjelaskan bagaimana observasi dan wawancara mendalam dilakukan.

3.1 Jenis Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif (*qualitative method*). Peneliti menggunakan metode kualitatif studi kasus dengan menganalisis kejadian atau fenomena yang sedang terjadi dan aktual pada perusahaan keluarga PT. Alamanda berkaitan dengan adanya penurunan dalam kuantitas ekspor salah satu komoditasnya. Subjek penelitian ini adalah setiap individu yang berkaitan dengan jalannya usaha tersebut yaitu dari hulu hingga hilir yang berada di PT. Alamanda. Dalam beberapa referensi penelitian kualitatif menurut Putra dan Dwilestari (2018) adalah metode penelitian yang memusatkan diri terhadap interaksi manusia dalam aplikasinya sehari- hari.

Metode penelitian kualitatif digunakan untuk meneliti pada objek yang alamiah. Dimana dalam penelitiannya, dalam proses pengambilan data tidak bergantung dengan teori yang berlaku, dan dalam menganalisa data yang

diperoleh sesuai dengan kenyataan yang dijumpai saat penelitian atau pengambilan data yang kemudian dikonstruksi dan dianalisa menjadi sebuah teori atau hipotesis. *David Kline* (1985) mengungkapkan dalam analisa data penelitian kualitatif peneliti melakukan observasi sejak penyusunan proposal, pengambilan data dan observasi lapangan, hingga peneliti mendapatkan data yang kemudian di analisis. Penelitian kualitatif memiliki berbagai pendekatan yang bertujuan untuk mendeskripsikan keadaan yang terjadi pada objek dengan tidak mengabaikan faktor- factor yang melekat dan mempengaruhi keadaan tersebut. Sehingga menurut Najassi (2015) mengungkapkan bahwa metode penelitian kualitatif lebih menggaris bawahi “apa” daripada “bagaimana” dan “mengapa” dari suatu keadaan atau fenomena yang terjadi.

3. 2 Pendekatan Penelitian

Metode kualitatif pada penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan studi kasus. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi penyebab turunnya kuantitas ekspor pada perusahaan keluarga dan kemudian menganalisis hal- hal yang menjadi pemicu adanya penurunan kuantitas tersebut. Dimana, tujuannya adalah untuk memperoleh framework dari strategi bisnis yang digunakan dalam menghadapi persaingan pasar yang semakin terbuka. Kemudian menganalisis apakah dalam menjalankan strategi yang digunakan setiap area fungsional dapat bersinergi dengan baik. Strategi bisnis yang digunakan dalam menghadapi persaingan harus mendapatkan dukungan dari setiap area fungsional perusahaan.

Pendekatan studi kasus merupakan kegiatan penelitian yang dikerjakan dengan rinci dan intens dari sebuah kasus yang terjadi baik dalam hal individu atau perorangan, kelompok baik dalam organisasi atau lembaga untuk menggali pengetahuan dan informasi lebih dalam dari kasus atau peristiwa tersebut. dan kasus atau peristiwa yang dipilih adalah kejadian yang sedang berlangsung bukan kejadian yang sudah lampau. Yin (1994:21) mengungkapkan bahwa dalam studi kasus pertanyaan tidak cukup hanya dengan menanyakan “apa”, (*what*), akan tetapi “bagaimana” (*how*) dan “mengapa” (*why*). Dengan alasan bahwa pertanyaan “apa” menghasilkan informasi yang bersifat deskriptif (*descriptive knowledge*), dengan menggunakan “bagaimana” (*how*) untuk memperoleh informasi eksplanatif (*explanative knowledge*), dan “mengapa” (*why*) untuk mengetahui informasi eksploratif (*explorative knowledge*). Yin menggaris bawahi dalam pemakaian pertanyaan “bagaimana” dan “mengapa” adalah karena untuk memperoleh dan menggali informasi yang sedang dikaji sangat tepat. Yin melanjutkan bahwa pola pertanyaan merupakan strategi yang digunakan untuk memperoleh data atau informasi.

3.3 Sampel dan Populasi

Penentuan sampel dan populasi penelitian sangat selektif dalam menentukan individu untuk mendapatkan informasi yang diinginkan dan melakukan pengamatan terhadap jalan bisnis keluarga ini serta ikut aktif dalam kegiatan bisnis tersebut untuk memperoleh informasi yang terkait dengan penelitian ini. Dalam buku yang ditulis oleh Lisa M. Given (2008) yang berjudul

The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods mengungkapkan bahwa dalam melakukan pengumpulan informasi seorang peneliti harus sangat memahami poin- poin dari penelitiannya seperti durasi wawancara dan kenyamanan partisipan. Hal- hal seperti kebersediaan individu untuk menerima atau menolak berpartisipasi menjadi salah satu individu dalam suatu penelitian. Hal tersebut menjadi penting dalam pertimbangan penentuan partisipan mana yang paling cocok dalam penelitian,

Pengambilan sampel dalam penelitian merupakan metode pemilihan set representative dari populasi yang dapat mewakilinya. *Probability* dan *non probability sampling* merupakan cara yang biasa digunakan dalam pengambilan sampel (Showkat & Parveen, 2017). Dalam penentuan narasumber peneliti menggunakan teknik *non-probability sampling* dengan pengambilan sampel berdasarkan kebijakan dan keperluan peneliti, dimana dalam pengambilan sampel tidak memiliki kriteria tertentu sebagai patokan, dengan jenis *snowball sampling* karena peneliti mengambil sampel berdasarkan informasi yang diperoleh dari informasi sebelumnya yang dapat terus berkembang sesuai kebutuhan yang diinginkan sesuai dengan informasi yang diinginkan. Narasumber yang dijadikan informan adalah pihak yang dapat memberikan informasi yang jelas seperti yang diharapkan oleh peneliti.

Dalam beberapa dekade penelitian perusahaan keluarga sangat mudah ditemukan, namun beberapa artikel masih sulit ditemukan pembahasan tentang strategi yang digunakan. Dalam penelitian perusahaan keluarga pada penelitian sebelumnya secara umum ditemukan menggunakan metode penelitian kuantitatif

dan kualitatif atau bahkan campuran dengan studi literatur dari data primer perusahaan. Pada penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dimana memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi alasan yang mungkin hanya diasumsikan dan menggali lebih dalam alasan yang mendasarinya, bukan hanya menemukan korelasi antara variabel.

Sumber data yang peneliti peroleh adalah sumber primer. Sumber data primer ini diperoleh langsung oleh peneliti dari subjek penelitian dalam hal ini peneliti memperoleh data atau informasi langsung dari para narasumber. Penulis menggunakan data primer berupa transkrip hasil wawancara dengan para narasumber di PT. Alamanda. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan melakukan wawancara (*interview*), observasi (*observation*).

3.4 Instrument Penelitian

Tujuan dari instrumen penelitian adalah untuk mengidentifikasi *Corporate strategy framework* perusahaan keluarga yaitu PT. Alamanda dalam responnya menanggapi penurunan jumlah produksi. Dengan pertanyaan yang dikemukakan kepada partisipan mengacu pada *Sinergy Fungsional Area* dan berdasarkan strategi corporate yang dipakai dan sejarah awal berdirinya perusahaan.

Peneliti melakukan pengambilan data dalam penelitian ini menggunakan *in depth interview* dengan mengajukan beberapa pertanyaan yang telah disiapkan sebelumnya. Pertanyaan yang dijadikan pembuka dalam wawancara ini adalah pertanyaan tentang perbedaan keadaan pasar dan lapangan yang mempengaruhi kuantitas dari komoditi ini.

3.5 Kriteria Evaluatif

Dalam *Qualitative Research Guideline Project* (Lincoln dan Guba) mengungkapkan kriteria evaluatif yang digunakan dalam penelitian ini. Dalam sebuah penelitian sangat penting untuk menempatkan kepercayaan dalam studi penelitiannya guna mengevaluasi nilai (Lincoln, 1985). Kepercayaan yang dibangun tersebut melibatkan :

- Kredibilitas yakni sebuah kepercayaan akan kebenaran dari sebuah temuan.
- Transferabilitas yakni dapat menunjukkan temuan yang diperoleh dapat di aplikasikan pada konteks yang lainnya.
- Ketergantungan yakni dapat menunjukkan temuan yang diperoleh bersifat konsisten dan berulang
- Terkonfirmasi yakni tingkat kenetralitasannya atau sejauh mana temuan penelitian yang diperoleh didapatkan oleh partisipan dan bukan suatu pemahaman yang bias dari peneliti, minat ataupun motivasi.

Dalam melakukan penelitian kualitatif dengan tujuan untuk mencapai kriteria yang di tentukan Lincoln dan Guba melakukan penggambaran serangkaian teknik yang dapat digunakan. *Member checking* adalah teknik yang sering digunakan oleh kebanyakan peneliti dalam membangun kredibilitas.

Salah satu teknik untuk validasi data adalah dengan menggunakan teknik *member checking*. Dimana didalamnya terdapat data analitik, interpretasi dan kesimpulan yang secara bersamaan diuji oleh partisipan sebagai suatu sumber dari mana data tersebut didapatkan. Hal tersebut dapat digunakan baik dalam keadaan

formal maupun informal karena dapat ditemukan peluang untuk pemeriksaan anggota yang akan muncul selama pengamatan dan dalam sebuah aktivitas percakapan normal. Pada dasarnya, pengecekan anggota dipandang sebagai teknik untuk menetapkan keabsahan profil dan perolehan data dari partisipan (Creswell, 2013). Kemudian, yang paling penting dari teknik ini adalah untuk membangun kredibilitas (Lincoln, 1985).

Dalam melakukan *member checking*, akan terdapat beberapa hal-hal yang mungkin saja muncul ditengah-tengah proses penelitian (Angen, 2000), berikut di antaranya :

- Pengecekan anggota bergantung pada asumsi bahwa ada kebenaran tetap dari kenyataan yang dapat dipertanggungjawabkan oleh seorang peneliti dan dikonfirmasi oleh partisipan.
- Partisipan mungkin tidak setuju dengan interpretasi peneliti. Kemudian pertanyaan tentang interpretasi siapa yang harus dibenarkan mungkin saja menjadi masalah.
- Baik peneliti dan anggota adalah pemangku kepentingan dalam proses penelitian dan memiliki penuturan kisah dan cerita yang berbeda untuk diceritakan dan agenda untuk dipromosikan. Ini mungkin dapat menghasilkan cara yang bertentangan dalam melihat interpretasi.
- Partisipan akan berjuang dengan sebuah sintesis bersifat abstrak.
- Partisipan dan peneliti mungkin memiliki pandangan yang berbeda mengenai bagaimana sebuah interpretasi yang adil.

- Partisipan akan berusaha agar dianggap sebagai orang baik begitu pula penelitian akan berusaha agar dilihat sebagai cendekiawan yang baik. Sasaran yang berbeda ini dapat membentuk temuan dan menghasilkan berbagai cara untuk melihat dan bereaksi terhadap data.
- Partisipan dapat menceritakan kisah atau pengalamannya selama wawancara yang kemudian pada hasilnya mungkin akan mereka sesali atau melihatna secara berbeda. Partisipan dapat menyangkal cerita tersebut dan dipersilahkan jika penuturan tersebut agar dihapuskan dari data.
- Partisipan mungkin sedang tidak dalam kondisi terbaiknya untuk memeriksa data. Mereka mungkin lupa apa yang mereka katakana atau cara bagaimana cerita itu disampaikan.
- Partisipan dapat berpartisipasi dalam memeriksa hasil wawancara, meskipun hanya dengan menjawab “setuju” atau “baik” untuk sekedar menyenangkan penelitian.
- Partisipan yang berbeda mungkin memiliki pandangan berbeda tentang sebuah data yang sama.

3.6 Observasi

Penelitian ini merupakan penelitian yang didasarkan dengan fenomena yang terjadi pada perusahaan keluarga PT Alamanda. Peneliti telah mengamati fenomena yang terjadi selama kurun waktu 2017- sekarang. Dari fenomena yang terjadi peneliti kemudian melakukan penelitian dengan melakukan interview

terhadap individu yang berkaitan dengan jalannya usaha tersebut yaitu dari hulu hingga hilir yang berada di PT. Alamanda yang akan dilakukan pada kurun waktu Desember 2019 – Januari 2020.

3.7 Validitas dan Realibilitas

Dalam penelitian kualitatif, temuan atau data dapat dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan penelitian dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Tetapi perlu diketahui bahwa kebenaran realitas data menurut penelitian kualitatif tidak bersifat tunggal, tetapi jamak dan tergantung pada konstruksi manusia, dibentuk dalam diri seorang sebagai hasil proses mental tiap individu dengan berbagai latar belakangnya.

Pengertian Realibilitas dalam penelitian kualitatif, sangat berbeda dengan reliabilitas dalam penelitian kuantitatif. Hal ini terjadi karena terdapat perbedaan paradigma dalam melihat realitas. Menurut penelitian kualitatif, suatu realitas itu bersifat majemuk atau ganda, dinamis atau selalu berubah, sehingga tidak ada yang konsisten, dan berulang seperti semula. Selain itu, cara melaporkan penelitian bersifat *ideosyneratic* dan *individualistic*, selalu berbeda dari orang perorangan.

3.8 Parameter dan Pertanyaan Penelitian

Dalam menggali informasi strategi korporasi yang digunakan oleh PT. Alamanda, peneliti akan melakukan wawancara dengan sample yang berhubungan dan kiranya dibutuhkan untuk menggali informasi dari PT. Alamanda. Peneliti

akan berfokus menggali informasi tentang hal- hal yang berkaitan dengan penurunan produksi. Kemudian peneliti akan menggunakan hasil dari wawancara tersebut sebagai acuan untuk penggalian lebih dalam menentukan *strategy corporate* PT. Alamanda.

3.9 Metode Analisa Hasil Penelitian

Dalam penelitian menggunakan metode kualitatif, suatu analisa hasil wawancara atau data yang diperoleh bertujuan untuk menjawab rumusan dari masalah yang sudah ditentukan di awal. Menurut NAsution (1988) dalam melakukan analisis pada metode kualitatif peneliti.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian dan Data Deskriptif

4.1.1 Profil Objek Penelitian

Penelitian “*Corporate Strategy Framework and Sinergy Fungsional Area*” dilakukan pada PT. Alamanda Sejati Utama yang berlokasi di Jl. Tegal- Pemasang KM 10,5 Kelurahan Maribaya Desa Maribaya Kecamatan Kramat, Kabupaten Tegal, Jawa Tengah 52181. Objek penelitian ini adalah PT Alamanda Sejati Utama yang merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang ekspor hasil bumi seperti sayur, buah dan bunga. Perusahaan yang terletak di Kabupaten Tegal ini merupakan perusahaan Cabang yang hanya bergerak di pada ekspor bunga yaitu komoditi X.

PT. Alamanda Sejati Utama adalah perusahaan pertanian swasta Indonesia yang menjual dan mengekspor sayuran, buah-buahan, dan bunga secara aktif ke negara-negara di dunia. Didirikan pada tahun 2002, perusahaan ini hanya mengekspor buah lebih awal dan secara bertahap mengekspor sayuran dan bunga. Dalam perkembangannya Perusahaan ini membuka cabang di Tegal yang dikhususkan untuk komoditi X dimana di daerah tersebut merupakan penghasil komoditi X dengan varietas *Jasminum Sambac*. Petani komoditi X selain di tegal juga tersebar di sekitar pesisir Pemasang, Pekalongan dan Batang. Daerah- daerah tersebut merupakan penyuplai komoditi X pada PT. Alamanda Sejati Utama.

Komoditi X merupakan komoditi yang dapat diolah menjadi bahan jadi seperti rangkaian bunga, minyak atsiri, dan campuran teh, tentunya masih banyak lagi olahan komoditi X. PT. Alamanda sendiri hanya menjadikan komoditi X sebagai rangkaian bunga atau kerajinan sesuai permintaan dari buyer, karena perusahaan tidak mengalih fungsikan komoditi X menjadi minyak atsiri dan campuran teh.

PT. Alamanda merupakan salah satu pioneer dari adanya ekspor komoditi x, dimana pada awal kemunculannya dapat mengembangkan sektor pertanian warga lokal serta dapat menyerap tenaga kerja yang tidak perlu memiliki pendidikan tinggi sehingga perusahaan ini sangat membantu perekonomian masyarakat menengah kebawah. PT Alamanda sendiri melakukan beberapa pelatihan tentang kerajinan komoditi X yang dapat diubah menjadi beberapa jenis, peneliti memperoleh data dari PT. Alamanda Sejati Utama bahwa jenis kerajinan dari berbagai komoditi X ada sekitar 12 jenis yang terdiri dari :

1. J
2. JB (J Bald)
3. S (Small)
4. M (Medium)
5. FS (Fatt Small)
6. Ball
7. BG (Banana Garland)
8. BGS (Bananan Garland Small)
9. M+ (Medium +)

10. FSS (Fat Small Small)

11. WP

12. Ball+

Macam- macam kerajinan di atas dibuat oleh penduduk yang mayoritas merupakan ibu rumah tangga dengan jam kerja dimulai dari pukul 08:00 hingga selesai, sebelumnya sekitar pukul 06: 00 pengrajin memetik komoditi X terlebih dahulu di lahan perkebunan. Komoditi x merupakan komoditi yang termasuk pada kategori *perishable* dimana produk tersebut merupakan produk yang mudah rusak dan tidak tahan lama. Sehingga dari proses petik, pengemasan dan pengiriman hanya dalam satu hari yang sama.

4.1.2 Data Deskriptif

Peneliti telah menyelesaikan pengumpulan data beserta informasi yang diperoleh dari para Narasumber atau sumber informasi dan lingkungan perusahaan yang kiranya dapat menambah informasi sebagai bahan penelitian. Dalam menggali informasi di PT. Alamanda peneliti melakukan wawancara langsung dengan Narasumber dan melakukan observasi, dengan melakukan pengamatan kemudian melakukan analisis langsung dengan berhubungan dengan penyuplai komoditi X dengan mengamati secara langsung dinamika kegiatan yang ada di PT. Alamanda. Pengamatan dimulai dari awal bulan Februari hingga Maret, setelah melakukan pengamatan peneliti melakukan wawancara dengan beberapa narasumber. Dalam melakukan proses wawancara dan menggali informasi dari narasumber peneliti melakukannya dengan beberapa cara mengingat pada saat peneliti melakukan wawancara tidak bisa bertatap muka langsung dengan

narasumber dikarenakan wabah pandemic *Covid-19*, sehingga peneliti melakukan wawancara online baik melalui pesan maupun pertanyaan yang sudah di susun oleh peneliti untuk menggali informasi yang diperlukan. Peneliti melakukan wawancara dengan 3 Narasumber dimana 2 Narasumber di wawancara secara online dan satu Narasumber melakukan wawancara dengan bertatap muka dengan perekaman audio.

Peneliti mengawali penelitian ini dengan mengamati data sekunder yang diperoleh langsung dari PT. Alamanda dan setelahnya peneliti melakukan observasi permulaan sebelum menentukan masalah dan tujuan dari penelitian ini. Pada saat melakukan observasi, setelah menentukan rumusan masalah dan tujuan peneliti diberikan kesempatan langsung untuk berinteraksi dengan supplier komoditi X dimana beberapa supplier menceritakan beberapa keluhan, pengrajin dan menganalisis penyebab- penyebab dari menurunnya ekspor komoditi X tersebut. Saat melakukan wawancara peneliti mengalami kendala akibat adanya wabah pandemik *Covid-19*, karena beberapa narasumber dipindah tugaskan keluar kota dan mengalami kendala komunikasi. Komoditi X saat wabah pandemik ini tidak produksi selama hampir 3 bulan yang mengakibatkan terhentinya pengamatan lapangan.

4.1.3 Profil Narasumber

Wawancara telah berhasil dilakukan oleh peneliti kepada para Narasumber yang dapat memberikan informasi secara detail terkait penurunan kuantiti ekspor komoditi x. Nama Narasumber dalam penelitian telah peneliti samarkan demi kenyamanan.

Tabel 4.1
Profil Narasumber

	Narasumber 1	Narasumber 2	Narasumber 3
Nama	Bapak Dudu	Ibu Linlin	Bapak Winwin
Usia	44	35	30
Status Perkawinan	Menikah	Belum Menikah	Belum Menikah
Pendidikan terakhir	SMP	Sarjana S1	Sarjana S1
Lama Bekerja	13	5	5
Status Pekerjaan	Supervisor SCM (Supply Chain Management) komoditi x	Marketing Komoditi X	Ex Manager Marketing Komoditi X
Agama	Islam	Kristen	Kristen

Sumber: Berdasarkan Penuturan narasumber

Peneliti melakukan wawancara langsung dengan Pak Dudu selama hampir satu jam dengan intens dan dilanjutkan dengan diskusi santai yang peneliti rekam. Sehingga peneliti secara tidak langsung mendapatkan informasi- informasi lainnya.

Dengan Pak Winwin peneliti hanya dengan mengirimkan pertanyaan dan Pak Winwin mengirimkan jawaban melalui email. Sedangkan dengan Bu Linlin Peneliti melakukan wawancara dengan telepon karena saat itu sedang pandemi dan Bu Lin lin sedang bekerja dari rumah.

4.2 Hasil Peneliti

Pada saat melakukan wawancara dengan narasumber pertama, peneliti melakukan penelitian dengan tatap muka sehingga banyak perbincangan yang diluar konteks akan tetapi dapat menambah informasi dalam penellitian ini. Narasumber pertama merupakan karyawan yang sudah bekerja selama 13 Tahun dalam penanganan komoditi X, sehingga sangat membantu peneliti untuk mengarahkan pengamatan atau menggali informasi kepada siapapun yang paham da nada di dunia ekspor komoditi X tersebut, mulai dari pengrajin, petani hingga supplier yang dapat digali informasinya. Peneliti mengawali penelitiaanya dekan melakukan pendekatan dengan petani komoditi X secara random, dimana peneliti mencari informasi tentang harga yang diperoleh oleh petani ketika komoditi X panen raya dan ketika komoditi X sedang susah didapatkan. Menurut penuturan beberapa petani, mereka menjual komoditi X tersebut ke penadah yang sudah biasa menerima hasil petik mereka sehari- hari, penadah tersebut mayoritas adalah supplier dan sebagian kecil memang dijual ke tengkulak. Akan tetapi ketika komoditi X tidak ada mereka cenderung dibeli langsung oleh tengkulak. Rata- rata harga jual petani ke penadah (supplier dan tengkulak) adalah Rp. 20.000, - Rp. 60.000. Seperti diketahui dalam wawancara dengan narasumber pertama, narasumber mengatakan bahwa ketika komoditi X sedang tidak ada maka tengkulak akan menjual komoditi X ke perusahaan dengan kisaran harga hingga Rp. 300.000 sedangkan petani sendiri tidak pernah menerima harga tinggi.

Dalam pengumpulan informasi selanjutnya peneliti menggali informasi dengan dua orang yang berhubungan langsung dengan buyer komoditi X yaitu dengan narasumber kedua dan narasumber ketiga. Dimana menurut mereka buyer atau pembeli komoditi X memang ada beberapa yang meninggalkan PT. Alamanda karena pada tahun 2017 perusahaan sering tidak dapat menutupi permintaan yang disebabkan pada saat itu harga beli PT. Alamanda selalu lebih rendah dari pada yang lain, sehingga supplier akan menjual komoditi tersebut ke eksportir yang membayar lebih mahal dari pada PT. Alamanda.

Selanjutnya peneliti melakukan observasi sebelum dan setelah melakukan penggalian informasi dari para narasumber. Peneliti kemudian diberikan kesempatan untuk melakukan interaksi langsung dengan supplier komoditi X dan Pergerakan pasar lokal. Dengan adanya keterbatasan waktu peneliti sempat mendapatkan dan mengontrol secara langsung terhadap pengaruh pergerakan pasar lokal. Beberapa informasi yang diperoleh oleh peneliti antara lain:

1. Harga tengkulak akan secara otomatis naik mengikuti menambahnya permintaan, yang kemudian akan berpengaruh pada harga beli PT. Alamanda dan harga jual. Kenaikan harga tidak mengenal waktu dalam sehari perubahan harga komoditi X dapat berubah hingga 3- 5 kali hingga berakhir pada sore hari. Kenaikan hingga sore hari dikarenakan adanya pelelangan barang yang dilakukan oleh pesaing terhadap barang PT. Alamanda.

2. Harga beli eksportir lain akan keluar mengikuti dengan harga beli PT. Alamanda. Ketika kebutuhan sedang banyak eksportir lain akan menaikkan harga beli dari harga beli PT. Alamanda yaitu kisaran antara Rp. 5.000., lebih yang mengakibatkan tengkulak yang sudah menjanjikan komoditi x untuk supplier PT. Alamanda akan menjualnya ke eksportir lainnya dengan alasan harga lebih mahal, ketika PT. Alamanda menaikkan harga beli maka eksportir lain juga mengikuti harga beli tersebut. Pada kasus ini perusahaan tidak dapat mencegah barang yang diberikan supplier PT. Alamanda ke eksportir lain. Dan perusahaan tidak dapat melakukan perjanjian tertulis atau kontrak, karena ketika bunga membludak atau sedang musim panen rayanya kebutuhan pasar belum tentu tinggi sehingga perusahaan tidak dapat menampung karena komoditi x merupakan jenis *perisable* dimana masa simpannya tidak lama dan merupakan barang yang mudah rusak serta perlu penanganan khusus.
3. Beberapa supplier PT. Alamanda tidak memiliki lahan yang luas yang mengakibatkan supplier bergantung terhadap tengkulak.
4. Peneliti memperpanjang waktu pengamatan sekitar bulan September 2020 hingga Januari 2021, kenapa peneliti melakukan pengamatan lagi, hal tersebut dikarenakan dalam jangka waktu tersebut merupakan *high session* (pada rentang bulan tersebut hampir setiap hari permintaan selalu ada) dari permintaan komoditi X terdapat beberapa point yang dapat

dilakukan analisis karena adanya perubahan pola terhadap tingkah dari supplier dan buyer. Beberapa point tersebut misalnya seperti berikut:

- a. Harga tinggi atau melebihi harga beli PT. Alamanda belum tentu dapat barang. Hal tersebut disampaikan beberapa supplier PT. Alamanda dan supplier pesaing, bahwa ketidakjelasan dari “timbangan” barang yang dilakukan pesaing berbeda terlalu jauh dari timbangan supplier yang dilakukan sebelum dibawa.
 - b. Eksportir yang memberikan harga lebih tinggi dari harga beli PT. Alamanda harus memiliki pemasok yang langsung dari petaninya, karena untuk persaingan harga jual ke pembeli sangat berpengaruh.
 - c. Buyer akan berpindah pada eksportir dengan harga standar tidak terlalu mahal. Untuk point ini pasti dijadikan pertimbangan semua pembeli. Adakalanya untuk buyer komoditi x mereka berani bayar mahal asalkan suplai barang lancar dan setiap permintaan terpenuhi.
5. Dalam hal sumber daya manusia PT. Alamanda merupakan perusahaan pioner yang mana sumber daya manusia untuk menangani komoditi X sangatlah mumpuni. Begitupun untuk manajemen pembukuan dan pengelolaan data, sehingga tidak sering pesaing akan mencontoh pola penanganan komoditi X dan manajemen pembukuan dari PT. Alamanda.

4.3 Pembahasan Hasil Penelitian

4.3.1 Persaingan Harga

Dalam persaingan usaha, konsumen atau dalam hal ini buyer pada umumnya akan sangat mempertimbangkan harga beli dari suatu barang. Dimana harga menjadi salah satu komponen penting dalam menjalankan persaingan, dimana harga yang lebih murah dengan kualitas terbaik yang akan memenangkan pasar. Begitupula dengan produk yang sesuai dengan keinginan konsumen, maka produk tersebut akan laris dipasaran. Seperti yang disampaikan Pak Dudu dalam wawancara dengan peneliti, beliau menyebutkan bahwa :

“Semakin kesini harga semakin ngga stabil kalo dulu kan bisa dikatakan 90% di alamanda sisanya 10% untuk org lain jadi harga bias kita tekan semurah mungkin, nah sekarang karena banyak kompetitor jadinya harga semakin tinggi, persaingan juga semakin ketat,.....”.

Hal ini juga disebabkan banyaknya bermunculan eksportir baru, kami sebut eksportir baru karena mereka packing komoditi yang sama dan di kirim ke Negara tujuan yang sama walaupun mereka menjual komoditi tersebut hanya sampai di Bandara.

Pada persaingan harga ini eksportir akan mematok harga lebih tinggi dari harga beli PT. Alamanda, ketika perusahaan buka harga pun akan di lebihin Rp. 5000- Rp. 15.000 sehingga di tahun 2014 perusahaan kehilangan buyer yang dikarenakan oleh tidak dapat memenuhi permintaan. PT. Alamanda akan mematok harga dengan perhitungan harga standar termahal menurut pasaran sehingga beberapasupplier komoditi X PT. Alamanda lebih memilih menjual ke eksporti lain yang memberikan harga lebih tinggi, hal tersebut mengakibatkan

permintaan buyer tidak terpenuhi dan mereka akan mencari ke tempat lain untuk keterpenuhan barangnya.

Namun baru- baru ini terdapat fenomena bahwa dengan membeli komoditi X lebih tinggi dari PT. Alamanda maka akan memperoleh barang lebih banyak seperti sudah tidak berlaku. Menurut penuturan beberapa supplier hal tersebut karena ketidakjelasan pembayaran pembelian yang mengakibatkan mereka berbondong- bondong memilih menjual komoditi X ke PT. Alamanda. Bahkan pembeli dari eksportir lain menghubungi PT. Alamanda untuk menjadi produsen untuk kebutuhan komoditi X mereka. Ini merupakan fenomena baru yang peneliti temui pada kurun waktu bulan September 2020 hingga Januari 2021.

Persaingan harga ini akan terjadi di *high session* dari permintaan komoditi X, yaitu pada bulan September hingga Februari. Pada *high session* ini juga akan banyak bermunculan eksportir- eksportir pesaing yang jual di bandara melalui broker, peneliti mengamati terjadinya persaingan harga ini juga disebabkan karena eksportir baru itu tidak memiliki penyuplai yang tetap karena mereka hanya produksi pada *high session* saja dan pada bulan selanjutnya tidak produksi sama sekali. Sehingga mereka akan membeli harga lebih mahal dari beberapa eksportir yang memiliki pengiriman reguler (tidak hanya pada saat *high session* saja melakukan pengiriman).

4.3.2 Harga Fluktuatif

Harga pada ekspor komoditi X merupakan komponen yang sangat tidak bisa ditebak, dimana harga dari komoditi X akan mengalami perubahan mengikuti perubahan jam pada hari tersebut. Eksportir sendiri mengalami kesulitan untuk

mengontrol harga komoditi X ini ketika permintaan melimpah akan tetapi produk atau barang tidak ada di pasar. Dengan logika harga setinggi apapun tetap tidak memperoleh barang yang dibutuhkan maka PT. Alamanda akan mematok harga dengan melakukan diskusi terlebih dulu dengan buyer.

Pada dasarnya komoditi X ini akan mengalami kenaikan harga standar tiap tahunnya, akan tetapi ketika kenaikan harga ini akan selalu berlanjut maka bisa di perkirakan buyer akan berfikir untuk belanja lebih banyak. Dalam wawancaranya dengan Pak Winwin dan Bu Lilin, mereka menyampaikan bahwa fluktuasi harga juga disebabkan karena ketersediaan melati dan aktifitas pasar lokal itu sendiri dan Negara- Negara yang memiliki ketersediaan komoditi X yang melimpah,

“Setiap tahunnya selalu mengalami fluktuasi, hanya sayangnya trendnya semakin tahun harga standardnya cenderung naik (Bpk Winwin). Harga fluktuatif, tergantung ketersediaan melati di pasar local dan negara- negara saingan (Thailand, India dan Malaysia) (Ibu Linlin)”.

Penyebab lain komoditi X ini memiliki nilai harga yang sangat fluktuatif adalah, karena kebutuhan lokal dan tengkulak yang bermain ketika komoditi ini sedang tidak ada di lahan dan di pasar, seperti yang disampaikan Pak Dudu berikut ini :

“Harga tidak bisa terkontrol karena tengkulak itu tadi apalagi dengan musim- musim permintaan lokal seperti pada musim nikah, jumat kliwon itu sangat berpengaruh. Karena ketika musim lokal ramai harga bunga yang biasanya standar ops Rp. 23.000,. itu bisa mencapai Rp. 100.000 – Rp. 150.000,. , komoditi X brangkas (masih asli dari lahan belum dibersihkan dan belum di sortir menjadi JF atau JB). Komoditi X juga sangat berpengaruh dengan keadaan iklim di Indonesia (kemarau dan penghujan) yang mengakibatkan harga bisa tiba- tiba turun dan tiba- tiba turun”.

Dalam penelitian ini ada beberapa penyebab harga komoditi X menjadi sangat fluktuatif.

1. Iklim

Komoditi ekspor PT. Alamanda merupakan komoditi agrikultur yang sangat berpengaruh dengan cuaca, dimana pada bulan- bulan penghujan komoditi x ini mengalami penurunan produksi, sehingga ketika permintaan tinggi harga tidak dapat di kontrol. Dalam hal ini akan ada permainan harga dari beberapa pemain di lapangan.

2. Permainan Tengkulak

Tengkulak atau pengepul komoditi x akan sangat memainkan harga ketika keadaan komoditi x sedang sulit dan dalam masa permintaan lokal dan ekspor tinggi. Pada saat itu tengkulak akan memasang harga sangat tinggi hingga di angka Rp. 200.000., per kilo dengan harga komoditi x yang belum di olah maka harga jual supplier perusahaan akan naik, ketika permintaan lokal sama- sama tinggi dan hasil panen komoditi x tidak bagus (banyak yang busuk) maka harga jualnya akan menjadi dua kali lipat dari harga yang diberikan tengkulak karena supplier akan beralasan bahwa komoditi di olah memerlukan bahan yang lebih banyak dari biasanya. Harga tinggi tersebut akan langsung turun ketika beberapa eksportir termasuk alamanda membatalkan pesanan ke supplier, hal ini dikarenakan di lapangan aktifitas jual beli akan menurun dan komoditi akan menumpuk di tengkulak sehingga penurunan harga kadang sampai 50% dari harga awal. Masalahnya pembatalan order jarang sekali terjadi sehingga tengkulak merasa tidak apa- apa untuk menimbun komoditi x dalam satu hari.

3. Pasar Lokal

Komoditi x merupakan komoditi “Primadona” karena tidak hanya untuk pasar luar (Thailand, Timur Tengah (UEA), Singapore, Malaysia), sedangkan untuk pasar lokal pengiriman hampir keseluruhan pelosok Indonesia. Untuk permintaan lokal biasanya digunakan untuk hari-hari perayaan, sembayangan dan acara-acara peresmian hingga pernikahan. Pada saat permintaan pasar lokal tinggi, maka harga komoditi X akan sangat terpengaruh. Permintaan lokal akan sangat berpengaruh ketika musim pernikahan karena permintaan jenis komoditi x merupakan jenis yang belum umur panen sehingga mempengaruhi hasil panen petani hingga 3 hari kedepan.

Dalam politik harga, PT. Alamanda awalnya sangat dirugikan karena permintaan tidak terpenuhi yang disebabkan oleh harga beli PT alamanda lebih rendah dari eksportir yang lain, seperti yang diperoleh peneliti pada pengamatannya yang disebutkan bahwa “Harga beli eksportir lain akan keluar mengikuti dengan harga beli PT. Alamanda. Ketika kebutuhan sedang banyak eksportir lain akan menaikkan harga beli dari harga beli PT. Alamanda yaitu kisaran antara Rp. 5.000., lebih yang mengakibatkan tengkulak yang sudah menjanjikan komoditi x untuk supplier PT. Alamanda akan menjualnya ke eksportir lainnya dengan alasan harga lebih mahal, ketika PT. Alamanda menaikkan harga beli maka eksportir lain juga mengikuti harga beli tersebut”, dengan keadaan ini PT alamanda akan kekurangan barang sehingga buyer atau konsumen mencari pihak lain untuk menutup kekurangannya, dan hal ini

menyebabkan penurunan yang tajam pada angka ekspor komoditi X PT Alamanda. Dimana menurut Angipora (1999) mengatakan bahwa, harga merupakan penentu bagi daya beli atau permintaan dan mempengaruhi posisi persaingan perusahaan serta market sharenya.

Pada pengamatan baru- baru ini peneliti menemui anomali dimana eksportir yang mematok harga lebih tinggi dari harga beli PT Alamanda kehilangan buyer dikarenakan tidak dapat memenuhi permintaan buyer, sehingga buyer tersebut mencari komoditi X tersebut ke pesaing. Dalam analisis ini peneliti menyimpulkan bahwa dalam mengatasi harga komoditi x yang fluktuatif eksportir harus dapat bersaing dengan harga beli (harga beli ke supplier komoditi X) dan bijak dalam menentukan harga jual (harga jual ke buyer atau konsumen). Karena jika tetap saja mematok harga jual lebih tinggi akan tetapi tidak bijak dalam menentukan harga jual maka konsumen akan lari dan mencari pemasok lain untuk memenuhi kebutuhannya. Hal ini juga dulu pernah dilakukan oleh PT. Alamanda untuk memperoleh barang lebih banyak agar permintaan terpenuhi. Akan tetapi PT. Alamanda mulai melakukan kontrol terhadap supplier agar mereka tidak jor- joran dalam membeli komoditi x ke tengkulak.

Kotler dan Keller (2008) menyebutkan bahwa salah satu tujuan perusahaan memiliki kemampuan bertahan apabila mengalami kelebihan kapasitas (*overload*), persaingan ketat, atau perubahan keinginan konsumen. Selama harga menutip harga variable dan beberapa biaya tetap, perusahaan tetap berada dalam bisnis. Kemampuan bertahan adalah tujuan jangka pendek, dalam

jangka panjang perusahaan harus mempelajari cara menambah nilai atau menghadapi kepunahan.

4.3.3 *Supply Chain Management*

Dalam analisis hasil penelitian selanjutnya peneliti akan menuliskan tentang manajemen rantai pasok dari komoditi X, dimana menurut peneliti dalam hal rantai pasok komoditi X sering dikontrol oleh pergerakan dari tengkulak, yang akan sangat mempengaruhi kinerja supplier dan berimbas pada harga supplier ke PT. Alamanda.

Dalam aktifitas rantai pasok komoditi X sesuai yang telah dijabarkan pada pembahasan tentang harga yang fluktuatif dan persaingan harga, komoditi X sangat terganggu pada bagan supplier network, dimana pada rantai supplier dan petani terdapat pengepul atau tengkulak yang dapat mengontrol harga ketika permintaan tinggi. Petani pada sistem rantai pasok berperan sebagai penanam atau produsen saja sedangkan penentu harga akan di tentukan oleh pengepul atau tengkulak yang mana mereka mampu untuk mengumpulkan petani sebagai pemasok dibarengi dengan tawaran harga lebih tinggi.

Hal- hal lain yang dikemukakan di atas diperlukan keselarasan antar unit agar terjadi saling dukung antar unit satu dengan unit lainnya. Untuk memahami apa yang menyelaraskan antara strategi bisnis dan perusahaan. Untuk memperjelas arti dari hubungan seperti itu, konsep "hubungan keberpihakan" diciptakan. Mengingat PT alamanda merupakan bisnis keluarga maka akan lebih mudah dalam menentukan arah dan strategi yang di inginkan dimana pimpinan atau owner merupakan puncak pengambil keputusan. Proses

strategi men-sistematisasikan bisnis dalam menilai misi mereka, lingkungan eksternal, sumber daya, dan komitmen terhadap sudut pandang strategi. Konten strategi mencakup orientasi strategis perusahaan dan keputusan yang diambil tindakan spesifik dalam konteks bisnis dan fungsional. Implementasi adalah tentang bagaimana keputusan akan dilakukan dalam hidup. Konten strategis bervariasi sesuai dengan skala perusahaan. Kotey dan Harker (1998) menyatakan bahwa: Tiga level strategi yang diidentifikasi untuk perusahaan besar adalah tingkat perusahaan, bisnis dan fungsional. Sebaliknya, dalam usaha kecil, strategi memiliki dua tingkatan: bisnis dan fungsional. Strategi bisnis adalah bagaimana sumber daya dialokasikan untuk meningkatkan atau mempertahankan keunggulan kompetitif dan itu membentuk strategi yang akan diikuti oleh departemen perusahaan (Allio dan Allio, 2005, hlm. 88 dan 111). Fungsional strategi harus konsisten satu sama lain, dan ketika terintegrasi, harus bergabung menjadi strategi bisnis yang lengkap. Bidang fungsional utama adalah pemasaran, keuangan, sumber daya manusia manajemen, produk, penelitian dan pengembangan (Kotey dan Harker, 1998).

4.3.4 *Five Forces Porter's*

Dari pemaparan faktor- faktor yang mempengaruhi penurunan kuantitas produksi PT. Alamanda dikarenakan karena persaingan harga dikarenakan karena adanya eksportir baru, harga fluktuatif dan tidak jalannya rantai pasok dengan baik yang disebabkan permainan tengkulak yang mana menyebabkan supplier atau pemasok menjual dengan harga yang lebih tinggi. Dari lima model kekuatan yang dikemukakan oleh Porter, PT Alamanda memiliki

ancaman pada masuknya pemain baru dan penawaran terhadap pemasok atau supplier.

Ancaman pemain baru yang dihadapi oleh PT. Alamanda adalah dengan munculnya eksportir baru, pemain baru ini mempengaruhi suplai bahan baku utama. Bahan baku utama komoditi X yang hanya berada disekitar wilayah Kab. Tegal, Kab. Pemalang, Kab. Pekalongan, dan Kab. Batang dan sekitarnya akan mengalami penurunan kuantitas masuk ke PT. Alamanda karena pemain baru ini memperoleh bahan bakunya di wilayah yang sama.

Ancaman selanjutnya yaitu pada kekuatan pemasok, adanya pemain baru juga sangat berkaitan dengan berkurangnya pemasokan bahan baku utama ke PT. Alamanda. Kekuatan pemasok mencakup banyak elemen, dimulai dari petani, pengrajin hingga ke supplier yang berkaitan langsung dengan PT. Alamanda. Keterkaitannya dengan petani juga sangat jelas karena komoditi X merupakan hasil pertanian, sedangkan perusahaan belum mampu menjangkau ke petani langsung dalam mengupayakan pasokan agar tetap stabil dan memenuhi permintaan buyer. Perusahaan belum bisa bekerja sama dengan petani karena perolehan panen setiap harinya cenderung sedikit dan petani tidak serta merta dapat membuat bahan baku menjadi produk jadi yang diinginkan perusahaan, sehingga perusahaan lebih memilih untuk bekerjasama dengan supplier. Supplier sendiri tidak semuanya memiliki lahan yang luas dan bekerjasama dengan petani langsung, beberapa supplier juga mengandalkan adanya tengkulak untuk memperoleh bahan baku komoditi X ini. Perusahaan yang belum mampu menjangkau petani langsung

menyebabkan munculnya tengkulak yang dapat menjangkau petani. Tengkulak akan beraksi ketika iklim sedang tidak bersahabat dengan komoditi X, hal ini disebabkan karena barang dilapangan memang tidak ada sehingga supplier dari PT. Alamanda mau tidak mau akan membeli ke tengkulak tersebut yang memiliki bahan baku.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Simpulan

PT. Alamanda merupakan perusahaan keluarga yang bergerak di bidang ekspor Agrikultur meliputi buah, sayuran, rempah dan bunga. Salah satu komoditi ekspor PT. Alamanda adalah komoditi X dimana packing house komoditi X adalah packing house cabang. Packing house komoditi X berada di Jln Tegal Pemalang KM 10,5 Desa Maribaya Kecamatan Kramat Kabupaten Tegal. Pemilihan tempat ini juga mempertimbangkan ketersediaan komoditi X yang berada di daerah pesisir Kabupaten Tegal, Kabupaten Pemalang, Kabupaten Pekalongan dan Kabupaten Batang.

Sebelum tahun 2014 PT. Alamanda merupakan eksportir komoditi X terbesar yang ada di wilayah tersebut, dalam sehari saat *high session* PT. Alamanda mampu mengekspor komoditi X hingga 800 bok atau kurang lebih 6 ton per hari dengan suplai dari 4 kabupaten di atas. Setelah 2014 PT Alamanda mengalami penurunan jumlah ekspor komoditi X yang di barengi dengan munculnya eksportir- eksportir baru yang lambat laun menjadi pesaing. Hingga tahun- tahun selanjutnya produksi komoditi X PT. Alamanda mengalami penurunan yang sangat drastis.

Dalam penelitian ini peneliti ingin mengetahui penyebab dari penurunan ekspor komoditi X yang di alami oleh PT. Alamanda. Setelah peneliti melakukan

penelitian dan pengamatan lapangan, peneliti menyimpulkan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi, yaitu:

1. Persaingan Harga
2. Harga Fluktuatif

Peneliti menggolongkan pada 2 faktor tersebut karena semua narasumber dan bahkan pengamatan peneliti dilapangan menitik beratkan pada 2 faktor tersebut.

Banyak yang melatar belakangi 2 faktor tersebut diantaranya adalah :

- a. Bermunculan eksportir musiman
- b. Iklim
- c. Pasar lokal
- d. Tengkulak

Dalam menghadapi persaingan harga dan harga yang fluktuatif PT. Alamanda tidak terbawa arus permainan harga eksportir musiman yang selalu memberikan harga yang lebih mahal dari harga PT. Alamanda. Sehingga perolehan barang atau komoditi X tidak menutup kebutuhan yang diperlukan (permintaan).

5.2 Implikasi Manajerial

1. Strategi Bersaing

Keunggulan bersaing pada dasarnya berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh sebuah perusahaan bagi pembelinya yang melebihi biaya perusahaan dalam menciptakannya. Daya saing adalah konsep multidimensi yang mencakup berbagai bidang penelitian termasuk ekonomi, strategi bisnis, strategi

operasi dan teknik. Sama seperti banyak konsep lainnya yang mungkin sulit untuk didefinisikan, secara intuitif, kami memahami bahwa perusahaan, industri, dan negara berusaha keras untuk itu menjadi 'lebih kompetitif' daripada 'kurang kompetitif'. Selain itu, secara intuitif, kami menghargai itu daya saing adalah ukuran kinerja dibandingkan dengan kinerja entitas sejenis lainnya.

Persaingan eksportir komoditi x akhir- akhir ini sangat ramai yang disebabkan oleh banyaknya eksportir musiman yang muncul, ada pula beberapa eksportir yang tutup dikarenakan tidak dapat bersaing dilapangan dan mempertahankan buyer. PT. Alamanda dapat bertahan hingga saat ini karena dapat belajar dari kejadian- kejadian yang terjadi dan dapat mempertahankan harga dalam persaingan serta kerja sama yang solid dengan para pemasok komoditi x, sehingga dalam hal penentuan harga PT. Alamanda dapat sedikit mengontrol. Dan dalam persaingannya PT. Alamanda dapat membujuk buyer agar tidak membatalkan permintaan ketika harga tinggi, karena dalam hal ini eksportir lain akan membatalkan permintaan sehingga PT. Alamanda akan memperoleh harga dibawah standar dari tengkulak.

Sementara daya saing dapat dianalisis dari tingkat produk, tingkat perusahaan, tingkat industri, dan tingkat bangsa (Chang Moon & Peery, 1995), definisi pada Tabel 3 difokuskan pada tingkat mikro atau perusahaan, atau pada tingkat makro atau bangsa (Waheeduzzaman & Ryans, 1996). Dalam tingkat produksi PT. Alamanda memiliki tim produksi yang sangat berpengalaman dibandingkan dengan eksportir lain, sehingga ketika mengalami kekurangan permintaan tim produksi mampu menangani dengan cepat. Bahkan dalam

penangan produk eksportir lain cenderung meniru PT. Alamanda sehingga dapat dikatakan bahwa standar operasional dari produk komoditi x itu semua sama. Eksportir lain akan menarik SDM yang memiliki pengalaman kerja di PT Alamanda.

Dalam hal lain PT. Alamanda merupakan eksportir komoditi x yang memiliki manajemen pembukuan paling baik, hal ini disampaikan oleh beberapa pemasok yang pernah memasok ke eksportir lain. Dimana dalam pembukuannya PT. Alamanda memiliki keterbukaan harga dan kuantiti kirim yang dikirim oleh pemasok, sehingga pemasok memiliki kejelasan rincian dari harga kuantiti dan pembayaran yang sudah diterima. Berbeda dengan eksportir lain yang cenderung serampangan dalam pembukuan harga kuantiti dan pembayaran sehingga pemasok tidak dapat mengecek ulang hasil panen dan kuantiti kirimnya. Disisi lain peremajaan system yang dilakukan PT. Alamanda sejak akhir 2018 menjadikan PT. Alamanda tertata dengan baik. Begitu juga dengan ketersediaan alat untuk mendukung kesegaran dari komoditi x yang merupakan barang *perishable* . Dan lagi- lagi hal tersebut diikuti oleh eksportir lain.

Dalam persaingan bisnis komoditi X PT Alamanda merupakan pioneer dalam hal manajemen dan penanganan produk, sehingga dapat bertahan hingga sekarang dan dijadikan percontohan oleh pesaing. Akan tetapi pada beberapa aspek PT alamanda harus mampu bersaing seperti contoh pada persaingan harga jual ke buyer atau konsumen. Penentuan harga jual ke buyer atau konsumen sangat erat kaitannya dengan suplai barang yang diperoleh oleh PT Alamanda, ketika memperoleh barang melimpah maka perusahaan dapat menekan harga jual dengan

catatan barang yang diperoleh barang yang masih fresh, mengingat komoditi X merupakan barang *perishable*. Dalam persaingan ini perusahaan harus mampu menekan biaya dari berbagai sudut, karena untuk memperoleh barang perusahaan dapat bersaing dengan eksportir lainnya.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam penulisannya baik dari segi pembahasan dan penyajiannya. Keterbatasan dalam memperoleh lebih luas informasi dari manajemen perusahaan serta petani yang dikarenakan keterbatasan peneliti untuk menemui di saat pandemik.

Keterbatasan lainnya adalah dalam penggalan informasi pada tengkulak dimana mereka tidak mau membuka informasinya sehingga peneliti hanya dapat memperoleh informasi tersebut dengan pengamatan langsung di lapangan serta dari beberapa informan yang dapat dipertanggungjawabkan informasinya.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Pada penelitian selanjutnya peneliti menyarankan adanya beberapa penelusuran berkembang awal hingga saat ini dari kegiatan ekspor komoditi X, dan peneliti berharap untuk penelitian selanjutnya dapat menjabarkan perkembangan dari manajemen rantai suplai komoditi X agar dapat mengontrol dari ketersediaan komoditi dan dapat mengurangi persaingan harga yang sangat sulit dikontrol yang mengakibatkan harga menjadi sangat fluktuatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Anatan, Lina. (2010). *Manajemen Rantai Pasokan terhadap Kinerja Rantai Pasok dan Keunggulan Kompetitif*. 4(65), 106–117.
- Angwin, D., Paroutis, S. and Mitson, S. (2009), “Connecting up strategy: are senior strategy directors a missing link”, *California Management Review*, April.
- Authors, F. (2006). Identifying successful marketing strategies by export regional destination Article information :
- Authors, F. (2006). Patterns in strategy formation in a family firm.
<https://doi.org/10.1108/13552550410521416>
- Authors, F. (2011). *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management* Article information :
- Bilkey, WJ. 1978, "An attempted Integration of the literature on the Export Behaviour of Firm", *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer, Vol. 9, pp. 33 -46.
- Burton, F.N. and Schlegelmilch, B.B. (1987), “Profile analyses of non-exporters versus exporters grouped by export involvement”, *Management International Review*, Vol. 27 No. 1, pp. 38-49.
- Becker, W. and Freeman, V. (2006), “Going from global trends to corporate strategy”, *McKinsey Quarterly*, August.
- Beinhocker, E. and Kaplan, S. (2002), “Tired of strategic planning” , *McKinsey Quarterly*, June.
- Burton, F.N. and Schlegelmilch, B.B. (1987), “Profile analyses of non-exporters versus exporters grouped by export involvement”, *Management International Review*, Vol. 27 No. 1, pp. 38-49.
- Cooper, R.G. and Kleinschmidt, E.J. (1985), “The impact of export strategy on export sales performance”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 16 No. 1, pp. 37-55.
- Cavusgil, S.T. and Kirpalani, W.H. (1993), “Introducing products into export markets: success factors”, *Journal of Business Research*, Vol. 27 No. 1, pp. 1-15.

- Cavusgil, S.T. and Zou, S. (1994), "Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures", *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 1, pp. 1-21. 43
- Cunningham, M.T. and Spiegel, R.I. (1971), "A study in successful exporting", *European Journal of Marketing*, Vol. 5, Spring, pp. 2-11.
- Czinkota, M.R. and Johnston, W.J. (1983), "Exporting: does sales volume make a difference", *Journal of International Business Studies*, Vol. 14 No. 1, pp. 147-53.
- Cunningham, M.T. and Spiegel, R.I. (1971), "A study in successful exporting", *European Journal of Marketing*, Vol. 5, Spring, pp. 2-11.
- Carmignani, Gionata. (2009). *Supply chain and quality management process management system in a supply chain*. 15(3), 395–407.
- Chadhiq, Umar. (2009). Umar Chadhiq. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 4(7), 44–55.
- Change, I. (n.d.). *Five Corporate and business strategies*.
- Connor, John M., & Lande, Robert H. (2012). *I Nnovation and B Usiness S Trategy* : 2(2), 471–482.
- Cousins, Paul D., & Spekman, Robert. (2003). *Strategic supply and the management of inter- and intra-organisational relationships*. 9, 19–29. [https://doi.org/10.1016/S1478-4092\(02\)00036-5](https://doi.org/10.1016/S1478-4092(02)00036-5)
- Dixon, M., Karniouchina, E. V, Rhee, B. Van Der, Verma, R., Victorino, L., & Dixon, M. (2014). The role of coordinated Implications for managerial decisions and execution. <https://doi.org/10.1108/JOSM-02-2014-0060>
- Dye, R. (2008), "How Chief Strategy Officers think about their role: a roundtable", *McKinsey Quarterly*, May.
- Dye, R. and Sibony, O. (2007), "How to improve strategic planning", *McKinsey Quarterly*, August.
- Dean, D., Menguc, B. and Myers, CP. 2000. "Revisiting Firm characteristics, strategy, and export performance relationship: a survey of the literature and an investigation of New Zealand small manufacturing firm". *Industrial Marketing Management*, Vol 29 No. 5, pp.461-77.
- Dixon, M. and Thompson, G.M. (2013), "Scheduling as a service design principle: sequence-effectbased scheduling", working paper, Cornell University, Ithaca, New York, NY.
- Dixon, M. and Verma, R. (2013), "Sequence effects in service bundles: implications for service design and scheduling", *Journal of Operations Management*, Vol. 31 No. 3, pp. 138-152.

- Erickson, G.M. (2011), "A differential game model of the marketing-operations interface", *European Journal of Operational Research*, Vol. 211 No. 2, pp. 394-402.
- Erickson, G.M. (2012), "Transfer pricing in a dynamic marketing-operations interface", *European Journal of Operational Research*, Vol. 216 No. 2, pp. 326-333.
- Evangelist, S., Godwin, B., Johnson, J., Conzola, V., Kizer, R., Young-Helou, S. and Metters, R. (2002), "Linking marketing and operations an application at blockbuster, inc", *Journal of Service Research*, Vol. 5 No. 2, pp. 91-100.
- Fraser, C. and Hite, R. (1990), "Impact of international marketing strategies on 44 performance in diverse global markets", *Journal of Business Research*, Vol. 20, pp. 249-62.
- Fuetsch, E., Suess-reyes, J., Fuetsch, E., & Suess-reyes, J. (2017). Research on innovation in family businesses : are we building an ivory tower ? <https://doi.org/10.1108/JFBM-02-2016-0003>
- Fitzsimmons, J., Kouvelis, P. and Mallick, D. (1991), "Design strategy and its interface with manufacturing and marketing: a conceptual framework", *Journal of Operations Management*, Vol. 10 No. 3, pp. 398-415.
- Greenleaf, E., D. R. Lehmann. 1995. "A typology of reasons for substantial delay in consumer decision making." *J. Consumer Res.* 22(September) 186–199.
- Greckhamer, Thomas, Misangyi, Vilmos F., Elms, Heather, & Lacey, Rodney. (2008). "Using Qualitative Comparative Analysis in Strategic Management Research. *Organizational Research Methods*", 11(4), 695–726. <https://doi.org/10.1177/1094428107302907>
- Hall, R. W. 1991. "Queueing Methods for Services and Manufacturing". Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ. Katz, K. L., B. M. Larson, R. C. Larson. 1991. Prescription for the waiting-in-line blues: Entertain, enlighten, and engage. *Sloan. Management Rev.* 32(2) 44–53.
- Haar, J. and Ortiz-Buonafina, M. (1995), "The international process and marketing activities. The case of Brazilian export firms", *Journal of Business Research*, Vol. 32, pp. 17581.
- Hakikat. (1990). *Manajemen Rantai Pasokan (Supply Chain Management)* : 92–98.
- Hopkins, H. (2008). Applying Michael Porter's extended rivalry model to the

robotics industry. *Industrial Robot*, 35(5), 397–399.

- Karagiannopoulos, G. D., Georgopoulos, N., & Nikolopoulos, K. (2005). Fathoming Porter's five forces model in the internet era. *Info*, 7(6), 66–76.
- Kleinrock, L. 1975. *Queueing Systems, Vol. 1: Theory*. John Wiley and Sons, New York.
- Larson, R. C. 1987. Perspectives on queues: Social justice and the psychology of queuing. *Oper. Res.* 35(6) 895–905.
- Lee, H., M. Cohen. 1985. Equilibrium analysis of disgregate facility choice systems subject to congestion-elastic demand. *Oper. Res.* 33(2) 293–311.
- Lublin, J. and Mattioli, D. (2010), "Strategic plans lose favor", *Wall Street Journal*, January, p. 25.
- Lily, F., Bisnis, P. M., Manajemen, P. S., Petra, U. K., & Siwalankerto, J. (2014). Perancangan Model Suksesi Yang Efektif Pada Perusahaan Keluarga Pt . ABC. 2(2).
- McGuiness, N.W. and Little, B (1981), "The influence of product characteristics on the export performance of new industrial products", *Journal of Marketing*, Vol. 45 No. 2, pp. 110-22.
- Paul, A. (2005). *How Corporate Communication Influences Strategy Implementation*.
- Perspective, I. M. (2004). Setting Customer Expectation in Service Delivery : An Setting Customer Expectation in Service Delivery : An Integrated Marketing- Operations Perspective. (May 2015). <https://doi.org/10.1287/mnsc.1040.0170.45>
- Poza, E. 2010. *Family Business*. Canada: South Western cengage Learning.
- Poza, E. J. 2007. *Family Business 3rd Edition*. Mason, OH, USA : South- Western Cengage Learning.
- Reinecke, Juliane, Arnold, Denis G., & Palazzo, Guido. (2016). Qualitative Methods in Business Ethics, Corporate Responsibility, and Sustainability Research. *Business Ethics Quarterly*, 26(4), xiii–xxii. <https://doi.org/10.1017/beq.2016.67>
- Secapramana, Verina H. (2001). *Model Dalam Strategi Penetapan Harga*. 9(1), 30–43.

- Styles, C. and Ambler, T. (1994), "Successful export practice: the UK experience", *International Marketing Review*, Vol. 11 No. 6, pp. 23-47.
- Seringhaus, F.H.R. and Rosson, P.J. (1998), "Management and performance of international trade fair exhibitors: government stands vs independent stands", *International Marketing Review*, Vol. 15 No. 5, pp. 398-412.
- Tobak, J., Nagy, A., Pet, K., & Fenyves, V. (2018). The main factors determining effective operation in case of a family business. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2018-0203>.
- Timothy, R., Breene, S., Nunes, P.F. and Shill, W.E. (2007), "The Chief Strategy Officer", *Harvard Business Review*, October.
- Tomita, Yoshikazu. (2020). Philosophy to Strategy: A Framework for Developing Business Strategy Based on Corporate Philosophy. *Review of Integrative Business & Economics*, 9(1), 1–25. Retrieved from http://buscompress.com/uploads/3/4/9/8/34980536/riber_9-1_01_t19-097_1-25.pdf
- Wadström, P. (2018). Aligning corporate and business strategy : managing the balance. <https://doi.org/10.1108/JBS-06-2018-0099>.
- Wang, W., & Chang, P. P. (2008). Entrepreneurship and strategy in China: why "Porter's five forces" may not be. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 1(1), 53–64.

LAMPIRAN

Pertanyaan Wawancara

Pak Winwin

1. Sejak tahun berapa bapak bekerja di PT. Alamanda sebagai manager marketing komoditi X ?
2. Selama bekerja di PT. Alamanda bagaimana perkembangan pembelian buyer terhadap komoditi X ? apakah semakin tahun mengalami kenaikan atau penurunan? Kendala apa saja yang memepengaruhi hal tersebut?
3. Jika ada kendala, bagaimana mengatasi kendala tersebut?
4. Apakah buyer pernah membandingkan kualitas produk dengan eksportir lain atau bahkan dengan komoditi X dari negara lain, selain Indonesia?
5. Dalam perkembangannya bagaimana pergerakan harga komoditi X setiap tahunnya?
6. Bagaimana untuk menekan harga jual buyer agar tetap bersaing?

Bu linlin

1. Sejak tahun berapa ibu bekerja di PT. Alamanda sebagai marketing komoditi X ?
2. Selama bekerja di PT. Alamanda bagaimana perkembangan pembelian buyer terhadap komoditi X ? apakah semakin tahun mengalami kenaikan atau penurunan? Kendala apa saja yang memepengaruhi hal tersebut?
3. Jika ada kendala, bagaimana mengatasi kendala tersebut?
4. Apakah buyer pernah membandingkan kualitas produk dengan eksportir lain atau bahkan dengan komoditi X dari negara lain, selain Indonesia?

5. Dalam perkembangannya bagaimana pergerakan harga komoditi X setiap tahunnya?
6. Bagaimana untuk menekan harga jual buyer agar tetap bersaing?

Hasil Wawancara

Dari yang diperoleh dalam penelitian lapangan dengan beberapa narasumber dapat dipaparkan sebagai berikut :

Dalam penelitian ini peneliti memiliki tujuan penelitian untuk Mengetahui hal- hal yang mempengaruhi kinerja produksi PT. Alamanda sehingga mengalami penurunan dalam jumlah ekspor pada komoditi X. Dalam wawancara ini menurut Pak Dudi Rustandi selaku Supervisor SCM (*Supply Chain Management*) mengungkapkan bahwa :

“Dulu alamanda itu hanya sebagai perusahaan biasa yang dengan berjalannya waktu alamanda menjadi perusahaan yang sangat besar sampai bisa melakukan pengiriman komoditi X pada angka 1000 bok dan untuk komoditi lainnya seperti sayur dan buah buahan dengan kisaran pengiriman 10 kontainer per minggu”.

Keadaan ekspor komoditi X beberapa tahun ini mengalami penurunan seperti yang dijabarkan pada Tabel 1.1 seperti halnya yang disampaikan oleh Bapak Dudi:

“Kalo dulu eksportir yang terbesar itu alamanda tapi bukan satu- satunya alamanda yang terbesar tapi setelah kesini kesininya sekitar tahun 2013 - 2014 bermunculan eksportir- eksportir yang lain, berarti sekitar ada 6 kompetitor untuk sekarang, dan karena itu order kitapun semakin kesini

semakin habis karena banyak saingan, Kemungkinan besar sih dari sananya karena dulu kita sempet kesulitan mencari bunga jadinya buyer – buyer yang dari Singapore dan hongkong Thailand akhirnya dia berpindah”.

Dalam memperoleh pasokan komoditi X tersebut menurut Bapak Dudi Rustandi menginformasikan bahwa:

Untuk bunga tegal Komoditi X ini biasanya kita ambil dari kabupaten tegal kabupaten pemalang dan kabupaten pekalongan berarti jadi 3 kabupaten, luasan lahan kurang lebih 13.000 hektar.

Informasi lain mengenai pasokan dari supplier ke perusahaan juga disampaikan oleh Bapak Dudi seperti,

“Semakin kesini harga semakin ngga stabil kalo dulu kan bisa dikatakan 90% di alamanda sisanya 10% untuk org lain jadi harga bias kita tekan semurah mungkin, nah sekarang karena banyak kompetitor jadinya harga semakin tinggi, persaingan juga semakin ketat, 2007 harga masuk ke alamanda ops sekitar Rp. 10.000,- dengan harga Rp. 20.000,- untuk jenis JF dan JB Rp. 20.000,- Rp. 25.000,- , harga sekarang untuk JB itu sekitar 35-40 paling murah dengan ops Rp. 23.000,- Tahun lalu (2019) harga paling mahal Rp. 350.000 per kilo JB. Untuk tahun sekarang (2020) paling mahal di angka Rp. 300.000,- . Harga terendah tahun ini (2020) sekitaran Rp. 28.000,- harga JF dan JB Rp. 38.000 – Rp. 40.000,- . Harga komoditi X ngga bisa ditebak ya, apalagi yang berhubungan dengan peribadatan itu susah.” .

Selain beberapa fenomena di atas yang diungkapkan oleh Bapak Dudi, ada beberapa hal lain yang disampaikan, yaitu :

“Harga tidak bisa terkontrol karena tengkulak itu tadi apalagi dengan musim- musim permintaan lokal seperti pada musim nikah, jumat kliwon itu sangat berpengaruh. Karena ketika musim lokal ramai harga bunga yang biasanya standar ops Rp. 23.000,. itu bisa mencapai Rp. 100.000 – Rp. 150.000,. , komoditi X brangkas (masih asli dari lahan belum dibersihkan dan belum di sortir menjadi JF atau JB). Komoditi X juga sangat berpengaruh dengan keadaan iklim di Indonesia (kemarau dan penghujan) yang mengakibatkan harga bisa tiba- tiba turun dan tiba- tiba naik”.

Disampaikan juga untuk mengantisipasi naik turunnya harga yang tidak bisa diprediksi karena faktor cuaca :

“Supplier alamanda itu rata rata punya lahan sendiri, Cuma tidak luas, dan istilahnya semakin kesini supplier yang tidak punya lahan berguguran di perjalanan, karena tidak punya lahan, kalo istilahnya orang tegal tidak punya kaki atau topangan, karena kalo bunga sendiri kan lumayan, bisa untuk membantu kalo bunga bunga mahal, kalo yang tidak punya lahan mereka beli ke tengkulak, dimana harga tengkulak berbeda dengan harga petani pasti lebih tinggi, dan sekarang setiap supplier alamanda mayoritas punya lahan sendiri kurang lebih satu hektar. Kalo saat ini supplier tidak punya petani atau bakul melati dalam artian dia punya garap lahan si petani setor ke yang punya lahan. Sekarang supplier itu ngandelinnya tengkulak belum ke petani langsung. Soalnya kalo ke petani langsung sudah punya broker masing masing”.

Selain dengan supply chain management, peneliti melakukan wawancara atau menggali informasi kepada staff marketing yang berhubungan dengan buyer atau customer, dalam beberapa tahun ini marketing menyampaikan penurunan permintaan, seperti yang disampaikan oleh Bapak Alwin Indrajaya selaku kepala

marketing Komoditi X selama 2017- 2019 dan oleh staff marketing lainnya yaitu Ibu Lina yang baru menjadi staff marketing dari tahun 2019 hingga sekarang.

Bapak Alwin dan Ibu lina mengungkapkan bahwa :

“Pembelian buyer melati termasuk stabil tetapi grafiknya agak menurun semakin tahun, ada banyak faktor yang mempengaruhi contohnya : salah satu big customer tidak lagi di pasok, daya beli customer agak menurun, pasokan yang disaat tertentu kurang stabil (Bpk Alwin).

Permintaan menurun dari tahun sebelumnya. Karena persaingan harga pasar local (Ibu lina) ” .

Dilanjutkan oleh keduanya bahwa :

“Banyak cara yang bisa dilakukan, untuk sisi penjualan misalnya menggaet customer baru dan mencoba membuka pasar baru, mengoptimalkan pasokan agar stabil. Dari sisi pengadaan mungkin bisa dicoba dengan negosiasi kembali dengan pemasok agar pasokan lebih stabil. Untuk exportir lain dari Indonesia jarang dibandingkan karena kualitas kurang lebih sama, untuk selain dari Indonesia pernah tapi rata2 komentar customer adalah kualitas melati dari Indonesia cenderung lebih baik dan juga lebih cocok dengan spesifikasi melati yang ada di Indonesia ketimbang dari negara lain (Bpk Alwin).

Harga harus bersaing dengan eksportir lain, harus lebih murah, penjualan harus lebih banyak untuk menekan biaya pengiriman (Ibu Lina).

Dalam hal harga mereka keduanya sepakat bahwa harga pasaran sangat fluktuatif yang dikarenakan oleh pasar lokal,

“Setiap tahunnya selalu mengalami fluktuasi, hanya sayangnya trendnya semakin tahun harga standardnya cenderung naik (Bpk Alwin).

Harga fluktuatif, tergantung ketersediaan melati di pasar local dan negara-negara saingan (Thailand, India dan Malaysia) (Ibu lina)”.

Dalam penutup wawancaranya keduanya menyampaikan bahwa:

“Menurut saya salah satu cara yang bisa dilakukan adalah memiliki lahan perkebunan melati milik sendiri agar harga pokok produksi lebih terjaga dan juga tidak terlalu terpengaruh fluktuasi pasar, sehingga supply bisa lebih stabil dan harga jual bisa lebih ditekan. Kalaupun mengandalkan cara trading mungkin bisa dengan cara negosiasi yang menarik seperti pemasok ditawarkan pembayaran tunai dan sebagainya. Dari sisi pengiriman juga bisa ditekan, bisa dengan melakukan negosiasi atau kontrak kerjasama dengan freight agent untuk mendapatkan mendapatkan harga ongkos pengiriman yang lebih rendah dengan demikian harga jual pun bisa lebih ditekan (Bpk Alwin).

Menekan harga beli di pasar lokal, jumlah penjualan harus lebih banyak agar biaya pengiriman bisa lebih murah (Ibu Lina)”.

Fiqih Puji Winarsih

Tegal 14 Mei 1992



Desa Maribaya Kec Kramat
Kab Tegal

08972719160

fpujiwina@gmail.com

-

Education

Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga,
Yogyakarta

- e. Fiqih graduate with a Bachelor of Physics
- f. Fiqih took the concentration of Geophysics
- g. Fiqih took 4 year to finish the college
- h. 2010- 2014
Universitas Diponegoro, Semarang

- i. Fiqih Majored Master of Management
- j. Fiqih took the concentration of Strategy
Management
- k. 2018- Now

Career

- l. Frontliner at PT. POS Indonesia
- m. Staff Production at PT. Alamanda Sejati
Utama
- n. General Affair at PT. Alamanda Sejati Utama

Professional Skill

- o. Ms. Word
- p. Ms. Excel
- q. Ms. Point
- r. Accurate Enterprise