

## ANALISIS RANTAI NILAI PADA CV MASTER SENTRA BOGA

Cynthia Catherina Hadiwidjojo

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail:* cynthiach1901@gmail.com

**Abstrak**—Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis aktivitas-aktivitas bisnis yang dilakukan oleh CV Master Sentra Boga yang terdiri dari aktivitas utama dan aktivitas pendukung untuk menyusun rantai nilai dari CV Master Sentra Boga. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif, sedangkan metode pengujian datanya adalah triangulasi data. Hasil penelitian menunjukkan aktivitas utama yang dilakukan oleh CV Master Sentra Boga dimulai dari *inbound logistics*, yaitu aktivitas untuk menerima bahan baku dari supplier, kemudian *operations*, yaitu aktivitas produksi dan pengemasan, *outbound logistics*, yaitu aktivitas distribusi, dilanjutkan dengan *marketing & sales*, yaitu aktivitas pemasaran dan penjualan serta *service*, yaitu aktivitas untuk menangani komplain dari pelanggan. Sementara aktivitas pendukung terdiri dari *firm infrastructure*, yaitu aktivitas manajemen perusahaan secara umum, kemudian *human resource management*, yaitu aktivitas pengelolaan sumber daya manusia dalam perusahaan, *technology development*, yaitu aktivitas untuk mengembangkan produk dan *procurement*, yaitu aktivitas pemesanan dan pembelian ulang bahan baku dari supplier. Dalam setiap aktivitas CV Master Sentra Boga memiliki *resources* dan *capabilities* yang mendukung agar aktivitas-aktivitas yang ada dapat dilakukan secara efektif dan efisien.

**Kata Kunci**—*Capabilities, Resources, Resource-Based View, Value Chain Analysis.*

### I. PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi, persaingan bisnis menjadi semakin tajam baik dalam pasar domestik maupun pasar global. Untuk dapat bertahan dalam kompetisi suatu perusahaan harus menciptakan *value* yang lebih dibandingkan dengan kompetitor. Besanko *et al.*, (2013) mengatakan bahwa, “Kemampuan perusahaan dalam menciptakan *value* bergantung pada *resources* yang dimiliki serta *capabilities* dalam penggunaan *resources* tersebut”. Namun, setiap perusahaan memiliki *resources* serta *capabilities* yang berbeda-beda. Perbedaan *resources* dan *capabilities* yang dimiliki oleh perusahaan adalah landasan dalam *The Resource-Based Theory of The Firm*.

*Value* diciptakan ketika barang bergerak sepanjang rantai vertikal. Rantai vertikal tersebut sering disebut dengan rantai nilai atau *value chain*. *Value chain* menggambarkan perusahaan sebagai kumpulan dari aktivitas-aktivitas penciptaan nilai, seperti aktivitas produksi, pemasaran dan

penjualan serta logistik (Besanko *et.al.*, 2013). Salah satu cara yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi *resources* dan *capabilities* yang dimiliki oleh perusahaan dalam menciptakan *value* bagi pelanggan adalah *value-chain analysis*. *Value chain analysis* digunakan untuk menganalisis aktivitas-aktivitas bisnis yang dilakukan oleh perusahaan serta mengidentifikasi *resources* dan *capabilities* yang dimiliki dalam berbagai aktivitas bisnis yang dilakukan oleh perusahaan untuk memproduksi barang atau jasa, mulai dari mendapatkan bahan-bahan baku, proses produksi, penjualan dan distribusi hingga pelayanan purna penjualan (Barney, 2007).

CV Master Sentra Boga adalah perusahaan yang menjual beraneka ragam produk berupa *bakery ingredients* seperti *butter cream, baking powder, bread crumbs, emulsifier, maizena*, dan lain-lain. CV Master Sentra Boga sangat mengutamakan kualitas dari produk-produk yang ditawarkan sehingga produk-produk yang dijual oleh CV Master Sentra Boga memiliki *brand image* yang baik di mata pelanggan. Kualitas produk yang baik merupakan salah satu *value* yang diberikan CV Master Sentra Boga kepada pelanggan sementara *brand image* atau reputasi perusahaan merupakan salah satu *resources* yang dimiliki oleh CV Master Sentra Boga. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan analisis terhadap aktivitas-aktivitas bisnis yang dilakukan oleh perusahaan serta *resources* dan *capabilities* yang dimiliki dalam setiap aktivitas tersebut secara lebih mendalam untuk dapat menyusun *value chain* dari CV Master Sentra Boga.

Berdasarkan latar belakang yang ada di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

“Bagaimana desain *value chain* CV Master Sentra Boga?

Tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah : untuk menyusun *value chain* CV Master Sentra Boga.

Menurut Barney (2007), “*Resource-based view of the firm* (selanjutnya disebut dengan RBV) adalah kerangka teori untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan yang berfokus pada *resources* yang dimiliki oleh perusahaan yang bersifat istimewa dan sulit untuk ditiru serta eksploitasi dari *resources* tersebut dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan”. Sementara menurut Kelliher & Reint (2009), “Inti utama dari RBV adalah perusahaan memiliki *resources* yang beranekaragam dan *resources* yang berharga seharusnya ditanamkan pada kebijakan-kebijakan fungsional dan aktivitas-aktivitas yang dapat memaksimalkan

potensi kesuksesan dari suatu bisnis”.

Barney (2007) mengatakan bahwa *resources* yang ada dalam perusahaan dapat dibagi menjadi 4 kategori, yaitu :

1. *Financial capital*, yaitu sumber daya keuangan yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk menyusun dan mengimplementasikan strategi, contohnya modal dari pengusaha, *equity holders*, *bond holders*, *retained earning*, bank, dan lain-lain.
2. *Physical capital*, yaitu teknologi, mesin, bahan-bahan baku, pabrik, gedung atau bangunan, perlengkapan & peralatan, lokasi geografis, akses terhadap bahan baku, dan lain-lain.
3. *Human capital (Individual capital)*, yaitu pelatihan, pengalaman, penilaian, kecerdasan, hubungan, dan wawasan yang dimiliki oleh seluruh karyawan dalam perusahaan. *Human capital resources* yang berharga tidak hanya terbatas pada *entrepreneurs* atau manajer senior, tetapi juga termasuk semua manajer dan seluruh karyawan yang ada dalam perusahaan.
4. *Organizational capital*, yaitu struktur pelaporan formal dalam perusahaan, perencanaan formal dan informal, sistem kontrol dan koordinasi, budaya dan reputasi perusahaan, kebijakan kompensasi, dan hubungan-hubungan informal antar grup dalam perusahaan serta hubungan antara perusahaan dengan pihak-pihak lain dalam lingkungan perusahaan.

Menurut Wheelen dan Hunger (2010), “*Capabilities* merupakan kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan *resources* yang dimiliki yang terdiri dari proses bisnis serta rutinitas yang mengatur interaksi antar *resources* untuk mengubah *input* menjadi *output*. *Capability* umumnya dimiliki oleh fungsi-fungsi tertentu dalam perusahaan seperti *marketing capabilities*, *production capabilities* dan *human resource management capabilities*”. DeSarbo *et al.*, (2007) membagi *capabilities* menjadi lima kategori, yaitu:

1. *Technology capabilities*, contohnya *technology development*, *product development*, *production process*, dan *manufacturing process* dapat membantu perusahaan menurunkan biaya atau membedakan produknya dengan produk pesaing.
2. *Market-linking capabilities*, contohnya *market sensing*, *channel & customer linking*, dan *technology monitoring* membuat perusahaan mampu mendeteksi perubahan-perubahan dalam lingkungan lebih awal.
3. *Marketing capabilities* dalam hal *segmenting*, *targeting*, *pricing*, dan *advertising* membuat perusahaan mampu mengimplementasikan program-program pemasaran secara lebih efektif.
4. *IT capabilities* membuat perusahaan mampu menyebarkan *technical* dan *market information* pada seluruh *functional areas* dalam perusahaan secara lebih efektif.
5. *Management-related capabilities* membuat perusahaan mampu memanfaatkan seluruh *capabilities* yang lain dengan baik, termasuk *human resource management*, *financial management*, *profit & revenue forecasting*, dan lain-lain.

Menurut Barney (2007), “Salah satu cara yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi *resources* dan *capabilities* yang dimiliki dalam berbagai aktivitas bisnis yang dilakukan oleh perusahaan adalah melalui *value chain analysis* (selanjutnya disebut dengan VCA). Barang dan jasa umumnya dihasilkan melalui serangkaian aktivitas bisnis, mulai dari membeli bahan baku, memproduksi barang setengah jadi, memproduksi barang jadi, penjualan dan distribusi hingga pelayanan purna penjualan. Sangkaian aktivitas-aktivitas tersebut disebut dengan rantai nilai produk”.

Salah satu VCA yang telah ada dikembangkan oleh Porter (1985). VCA yang dikembangkan oleh Porter (1985) membagi aktivitas-aktivitas yang ada menjadi dua kategori, yaitu *primary activities* (aktivitas utama) dan *support activities* (aktivitas pendukung). Aktivitas utama terdiri dari :

1. *Inbound logistics* adalah aktivitas, biaya dan asset yang berhubungan dengan membeli bahan bakar, energi, *raw materials*, *parts components*, *merchandise*, dan item-item lain dari vendor serta menerima, menyimpan dan mendiseminasikan input dari supplier, *inspection* dan *inventory management*.
2. *Operations* adalah aktivitas, biaya dan asset yang berhubungan dengan mengubah input menjadi produk jadi yang terdiri dari proses *production*, *assembly*, *packaging*, *equipment maintenance*, *facilities*, *operations*, *quality assurance*, dan *environmental protection*.
3. *Outbound logistics* adalah aktivitas, biaya dan asset yang berhubungan dengan mendistribusikan produk kepada pembeli yang terdiri dari *finished good warehousing*, *order processing*, *order picking and packing*, *shipping* dan *delivery vehicle operations*.
4. *Sales and marketing* adalah aktivitas, biaya dan asset yang berhubungan dengan kegiatan pemasaran dan penjualan perusahaan yang terdiri dari *sales force efforts*, *advertising and promotion*, *market research and planning*, dan *distributor support*.
5. *Service* adalah aktivitas, biaya dan asset yang berhubungan dengan menyediakan layanan bagi pelanggan seperti *installation*, *spare parts delivery*, *maintenance and repair*, *technical assistance*, dan *complaints*. (Pearce & Robinson, 2005).

Gambar 1 Corporate Value Chain Analysis by Porter



Sumber : Porter (1985) dalam Wheelen dan Hunger (2010, p.194)

Sementara aktivitas pendukung terdiri dari :

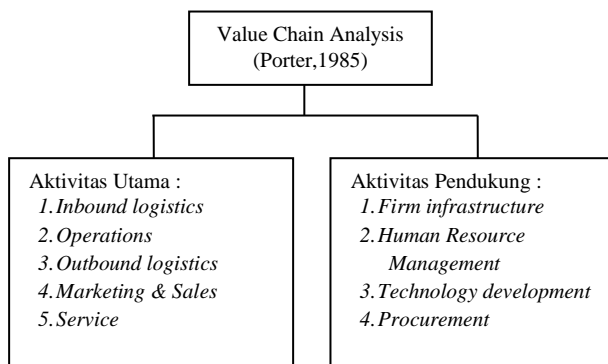
1. *Procurement* adalah aktivitas, biaya dan asset yang berhubungan dengan *purchasing* dan *providing raw materials, supplies, services*, dan *outsourcing* yang dibutuhkan untuk mendukung perusahaan dalam melakukan aktivitas-aktivitas yang ada.
2. *Technology development* adalah aktivitas, biaya dan asset yang berhubungan dengan *product R&D, process R&D, process design improvement, equipment design, computer software development*, dan *telecommunication systems*.
3. *Human resource management* adalah aktivitas, biaya dan asset yang berhubungan dengan *recruitment, hiring, training, development*, dan *compensation* dari semua karyawan dalam perusahaan serta *labor relations activities*.
4. *Firm infrastructure* adalah aktivitas, biaya dan asset yang berhubungan dengan *general management* yaitu *control & coordination system, formal reporting structure*, dan *organization culture*, kemudian *accounting and finance, legal and regulatory affairs, safety and security*, dan *management informations systems*. (Pearce dan Robinson, 2005).

Wheelen dan Hunger (2010) mengatakan bahwa terdapat tiga langkah dalam melakukan *value chain analysis*, yaitu :

1. Menganalisis *value chain* dari lini produk perusahaan yaitu berbagai aktivitas yang dilakukan dalam memproduksi produk atau jasa.
2. Menganalisis hubungan antara aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam lini produk perusahaan, yaitu hubungan antara cara suatu aktivitas dilakukan dengan *cost of performance* dari aktivitas yang lain.
3. Menganalisis potensi sinergi antara *value chain* dari lini produk atau unit bisnis yang berbeda, yaitu sinergi yang dapat membuat perusahaan mencapai skala ekonomi pada aktivitas tertentu di mana aktivitas dilakukan dengan biaya per unit output terendah mungkin. Skala ekonomi dapat tercapai ketika *value chain* dari produk atau jasa yang berbeda dalam perusahaan dilakukan dalam aktivitas yang sama seperti *marketing channels* atau *distribution channels*.

Kerangka kerja penelitian digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2 Kerangka Kerja Penelitian pada CV Master Sentra Boga



Sumber : Porter (1985) Diolah oleh peneliti

## II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif deskriptif adalah penelitian yang digunakan untuk menyelidiki, menemukan dan mendeskripsikan fenomena-fenomena yang ada yang tidak dapat dijelaskan, diukur atau digambarkan melalui pendekatan kuantitatif. (Saryono, 2010 ; Sukmadinata, 2006). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif karena bertujuan untuk menyusun *value chain* dari CV Master Sentra Boga melalui analisis terhadap aktivitas-aktivitas bisnis yang dilakukan oleh CV Master Sentra Boga dan mengidentifikasi *resources* serta *capabilities* yang dimiliki dalam setiap aktivitas tersebut secara lebih mendalam dan detail.

Subjek dalam penelitian ini adalah CV Master Sentra Boga yang beralamat di Jl. Rungkut Barata I/2 , Surabaya sementara objek penelitian ini adalah aktivitas-aktivitas bisnis yang dilakukan oleh CV Master Sentra Boga dan *resources* serta *capabilities* yang dimiliki oleh CV Master Sentra Boga.

Penentuan narasumber dalam penelitian ini dilakukan dengan cara *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang didasarkan pada alasan atau pertimbangan-pertimbangan tertentu sesuai dengan tujuan penelitian (Pawito, 2007). Narasumber yang dipilih oleh peneliti dalam penelitian ini adalah :

1. Direktur CV Master Sentra Boga yang dapat memberikan banyak informasi mengenai kegiatan operasional maupun manajemen perusahaan.
2. Manajer divisi operasional yang dapat memberikan informasi mengenai kegiatan operasional yang dilakukan oleh CV Master Sentra Boga.
3. Kepala produksi yang dapat memberikan informasi mengenai kegiatan produksi dalam CV Master Sentra Boga.
4. Staff produksi yang dapat memberikan informasi mengenai kegiatan produksi dalam CV Master Sentra Boga.
5. Manajer pemasaran yang dapat memberikan informasi mengenai kegiatan pemasaran dalam CV Master Sentra Boga.

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara. Wawancara merupakan alat pengumpulan data yang melibatkan manusia sebagai pelaku yang berhubungan dengan gejala atau realitas yang diteliti (Pawito, 2007). Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan pedoman wawancara yang dimaksudkan untuk melakukan wawancara yang lebih mendalam dengan memfokuskan pada persoalan-persoalan yang menjadi minat penelitian. Peneliti akan melakukan wawancara kepada direktur, manajer operasional, kepala produksi, staff produksi dan manajer pemasaran pada CV Master Sentra Boga.

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari :

1. Data primer, yaitu data yang didapatkan langsung dari narasumber atau informan yang bersangkutan (Purhantara, 2010). Data primer dalam penelitian ini didapatkan melalui hasil wawancara dengan direktur perusahaan, manajer operasional, kepala produksi, staff produksi dan manajer pemasaran.

2. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung dan bersifat publik yang terdiri atas dokumen, laporan serta buku yang berhubungan dengan penelitian ini (Purhantara, 2010). Data sekunder dalam penelitian ini adalah dokumen, surat dan laporan yang dimiliki oleh CV Master Sentra Boga.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif. Uji keabsahan data yang digunakan adalah triangulasi data. Triangulasi data menunjuk pada upaya peneliti untuk mengakses sumber-sumber yang lebih bervariasi untuk memperoleh data mengenai persoalan yang sama. Hal ini berarti peneliti bermaksud untuk menguji data yang diperoleh dari satu sumber untuk dibandingkan dengan data dari sumber lain (Pawito, 2007). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi data (triangulasi sumber) untuk membandingkan data hasil wawancara yang diperoleh dari satu narasumber dengan hasil wawancara dari narasumber yang lain.

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### Profil CV Master Sentra Boga

CV Master Sentra Boga yang beralamat di Jl. Rungkut Barata I/2, Surabaya didirikan pada tahun 2002 oleh Sutijana bersama dengan suaminya yang bernama Rico Jayanto serta seorang kerabat yang bernama Sumandi. CV Master Sentra Boga merupakan perusahaan yang menjual berbagai macam produk berupa *bakery ingredients* seperti *butter cream*, *emulsifier*, *bread crumbs*, maizena, sokade, gula halus, selai, minyak oles loyang, dan lain-lain. Khusus untuk produk *butter cream* yang merupakan produk utama, CV Master Sentra Boga melakukan proses produksi sendiri yang dilakukan oleh anak perusahaan yang bernama CV Mitra Sarana Boga (untuk selanjutnya CV Mitra Sarana Boga akan dianggap sebagai divisi produksi) sementara untuk produk-produk yang lain CV Master Sentra Boga menggunakan “maklon”, yaitu pabrik yang memproduksi *bakery ingredients* tertentu, dengan spesifikasi yang ditentukan oleh CV Master Sentra Boga dan perjanjian bahwa produk tersebut hanya boleh dijual kepada CV Master Sentra Boga. Kemudian, CV Master Sentra Boga akan menjual produk tersebut dengan merk dan logo dari CV Master Sentra Boga.

Selain sebagai produsen, CV Master Sentra Boga juga merupakan perusahaan distributor. CV Master Sentra Boga tidak hanya mendistribusikan produk-produknya sendiri, tetapi juga produk-produk dari produsen lain. Salah satu produsen yang produknya didistribusikan oleh CV Master Sentra Boga adalah PT Citra Nutrindo Langgeng. CV Master Sentra Boga merupakan distributor tunggal dari PT Citra Nutrindo Langgeng untuk mendistribusikan produk seperti *margarine*, *shortening*, dan *butter oil substitute* (BOT) ke seluruh Indonesia. Area distribusi CV Master Sentra Boga meliputi wilayah Jawa Timur dan Indonesia bagian timur. Wilayah Jawa Timur antara lain adalah Jember, Madiun, Cepu, Madura, Malang, Blitar, Tulungagung, Banyuwangi dan lain-lain sementara wilayah Indonesia timur meliputi kepulauan yang ada di bagian timur seperti Papua, Sorong, Bali, Lombok, Makassar, Manado, Gorontalo, Palu dan lain-lain.

Awal sejarah didirikannya CV Master Sentra Boga adalah Sutijana sebagai pemilik sekaligus direktur perusahaan merasa bahwa semakin lama semakin sedikit orang-orang yang mengkonsumsi jajanan kue tradisional. Orang-orang lebih banyak mengkonsumsi produk *bakery* yaitu roti. Roti yang dijual pun semakin lama semakin bervariasi. Oleh karena itu, Sutijana melihat suatu peluang bahwa usaha *bakery* adalah usaha yang menjanjikan dan tidak akan pernah berhenti melainkan justru akan mengalami pertumbuhan. Fenomena pertumbuhan industri *bakery* di Indonesia menuntut perusahaan untuk menjadi kreatif dan inovatif. Oleh sebab itu, Sutijana mengatakan bahwa CV Master Sentra Boga akan terus melakukan inovasi serta tanggap terhadap kebutuhan maupun peluang yang ada dalam pasar sebagai upaya dalam menyikapi pertumbuhan industri *bakery* di Indonesia.

#### Analisis

##### *Inbound Logistics*

*Inbound logistics* merupakan aktivitas yang diperlukan untuk membeli, menerima, menyimpan dan mengelola bahan-bahan baku dari supplier yang akan digunakan untuk proses produksi.

CV Master Sentra Boga membeli bahan baku dari supplier PT Citra Nutrindo Langgeng. Bahan baku yang dibeli dari supplier adalah *shortening* yang merupakan bahan baku utama untuk memproduksi *butter cream*. CV Master Sentra Boga telah menjalin kerja sama dengan PT Citra Nutrindo Langgeng selama kurang lebih 2 tahun. CV Master Sentra Boga menggunakan produk dari PT Citra Nutrindo Langgeng karena memiliki kualitas yang lebih baik dan harga yang lebih murah.

Pengiriman bahan baku dilakukan menggunakan mobil truk dan karena lokasinya yang dekat dengan CV Master Sentra Boga maka pengiriman bahan baku tidak membutuhkan waktu yang lama. Bahan baku yang akan digunakan untuk proses produksi dikirimkan ke gudang yang berada di Jl. Rungkut Barata I/2 sementara produk-produk PT Citra Nutrindo Langgeng yang akan didistribusikan oleh CV Master Sentra Boga akan dikirimkan ke gudang yang berada di Pondok Chandra.

CV Master Sentra Boga tidak melakukan inspeksi atau pemeriksaan terhadap bahan baku *shortening* dari supplier. Akan tetapi, kualitas dari bahan baku akan dilihat saat proses produksi. Dalam mengelola bahan baku, CV Master Sentra Boga menggunakan sistem *first in first out* (FIFO) yaitu bahan baku yang diterima lebih dulu harus digunakan terlebih dahulu. Oleh karena itu, penyusunan bahan baku dalam gudang harus rapi dan teratur. Selain itu, dibutuhkan juga sistem kontrol serta manajemen karyawan yang baik.

*Resources* yang dimiliki dalam aktivitas *inbound logistics* adalah:

1. *Financial* = *retained earning*
2. *Physical* = gudang, bahan baku & kemasan, lokasi geografis dan akses terhadap bahan baku.
3. *Human* = staff produksi
4. *Organizational* = sistem kontrol perusahaan, struktur pelaporan formal dan hubungan perusahaan dengan supplier.

### Operations

*Operations* merupakan aktivitas yang diperlukan untuk memproduksi dan mengemas produk yang nantinya akan didistribusikan kepada pelanggan.

Proses produksi CV Master Sentra Boga dilakukan setiap hari dalam dua *shift*, yaitu *shift* pagi dan *shift* malam. Setiap *shift* produksi dilakukan oleh karyawan yang berbeda. Masing-masing *shift* dilakukan oleh sekitar empat staff produksi dan memiliki target produksi yang harus dicapai yaitu 3.180 kg atau sekitar 3,2 ton *butter cream* untuk masing-masing *shift*. Oleh karena itu, dalam satu hari kapasitas produksi yang dihasilkan bisa mencapai sekitar 7-8 ton *butter cream*.

Bahan baku utama yang dibutuhkan adalah *shortening* dan gula. Selain itu, dapat juga ditambahkan bahan pelengkap seperti *flavor* untuk memberikan aroma pada *butter cream*. Proses produksi dimulai dengan melarutkan gula dalam air dengan cara memanaskan campuran gula dan air menggunakan kompor. Kemudian, *shortening* akan dikocok dengan air gula tersebut dan ditambahkan dengan *flavor* untuk memberikan aroma pada *butter cream*. Setelah itu, *butter cream* yang sudah jadi akan ditimbang dan dikemas.

Terdapat beberapa macam kemasan yang disediakan oleh CV Master Sentra Boga. Ada kemasan berbentuk toples dengan berat bersih sebesar 2 kg dan 5 kg. Kemudian kemasan dengan berat bersih sebesar 10 kg menggunakan kardus yang telah dicetak dengan merk dan logo dari CV Master Sentra Boga serta kemasan paling besar dengan berat 12 kg dalam kemasan ember.

Semua merk dan produk yang dimiliki oleh CV Master Sentra Boga telah dilindungi oleh hak paten. Saat ini CV Master Sentra Boga memiliki belasan hak paten yang terdiri dari berbagai macam merk dan produk, contohnya untuk merk Master ada meses, *baking chocolate*, minyak oles loyang, selai, sokade dan lain-lain, untuk merk Mahkota Biru ada *butter cream* dan gula halus, untuk merk KU ada tepung larut, *fullcream*, dan merk serta produk-produk lainnya.

*Resources* dan *capabilities* yang dimiliki dalam aktivitas *operations* adalah:

1. *Financial* = *retained earning*, modal *owner* dan bank.
2. *Physical* = tempat produksi, bahan baku & kemasan dan mesin & peralatan.
3. *Human* = staff produksi, pelatihan, pengalaman dan penilaian.
4. *Organizational* = sistem kontrol perusahaan, struktur pelaporan formal, perencanaan formal, kebijakan kompensasi, formula produksi dan *patents*.
5. *Technology capabilities* = *production process*.

### Outbound Logistics

*Outbound logistics* merupakan aktivitas yang diperlukan untuk menyimpan barang hasil produksi ke gudang penyimpanan perusahaan dan mendistribusikan produk kepada pelanggan. Pemilihan alat transportasi yang digunakan disesuaikan dengan jarak dan tujuan distribusi.

*Butter cream* yang telah diproduksi akan disimpan di gudang untuk sementara sampai barang tersebut akan didistribusikan kepada pelanggan. Kapasitas penyimpanan

dalam gudang CV Master Sentra Boga yang berada di Jl. Rungkut Barata I/2 mencapai 1000 karton yang terdiri dari *butter cream* yang sudah jadi dan bahan baku untuk proses produksi. Pengelolaan barang dalam gudang, baik untuk produk jadi maupun bahan baku, keduanya menggunakan sistem FIFO (*First In First Out*), yaitu barang yang masuk lebih dulu akan keluar terlebih dahulu.

*Butter cream* yang sudah jadi akan dikirim dari gudang yang berada di Rungkut Barata ke gudang yang berada di Pondok Chandra untuk didistribusikan bersama dengan produk-produk dari maklon dan produsen lain kepada pelanggan. *Butter cream* memiliki masa penyimpanan selama hampir 9 bulan. Akan tetapi, umumnya dalam 2 minggu *butter cream* sudah habis terjual.

Pelanggan CV Master Sentra Boga adalah toko-toko kue yang menjual berbagai macam bahan-bahan kue, baik yang berada di Surabaya, Jawa Timur maupun luar pulau. Pelanggan dapat melakukan pemesanan melalui berbagai cara. Umumnya pelanggan melakukan pemesanan melalui *blackberry messenger*, melalui *sales* saat melakukan kunjungan, atau *by phone*. Selain itu, pelanggan terkadang juga dapat menitipkan pesanan melalui *debt collector* yang diutus oleh CV Master Sentra Boga ketika melakukan penagihan. Pengiriman pesanan kepada pelanggan di kota Surabaya atau wilayah Jawa Timur menggunakan mobil box sementara untuk pengiriman pesanan kepada pelanggan di luar pulau menggunakan ekspedisi. Area distribusi CV Master Sentra Boga meliputi wilayah Jawa Timur dan Indonesia bagian timur.

*Resources* yang dimiliki dalam aktivitas *outbound logistics* adalah:

1. *Financial* = *retained earning*, modal *owner* dan bank.
2. *Physical* = produk-produk *bakery ingredients*, gudang, angkutan pengiriman dan *telephone system*.
3. *Human* = tenaga pengiriman, manajer operasional, kepala gudang, staff gudang dan pengalaman.
4. *Organizational* = sistem kontrol perusahaan, struktur pelaporan formal dan kebijakan kompensasi.

### Marketing and Sales

*Marketing and sales* merupakan aktivitas yang diperlukan untuk mendapatkan pelanggan baru maupun mengelola hubungan perusahaan dengan pelanggan yang sudah ada untuk meningkatkan penjualan produk perusahaan.

CV Master Sentra Boga tidak melakukan promosi maupun iklan. CV Master Sentra Boga hanya menggunakan *website* untuk mencantumkan produk-produk yang dijual supaya pelanggan-pelanggan yang baru dapat mengetahui informasi mengenai perusahaan serta produk-produk yang ditawarkan. Pelanggan baru yang didapatkan umumnya mendapatkan rekomendasi dari pelanggan yang sudah ada.

Dalam melakukan riset pasar, CV Master Sentra Boga menggunakan informasi yang didapatkan dari *sales* atau tenaga penjualan. CV Master Sentra Boga setiap bulan akan mengadakan rapat dengan para *sales* untuk membahas mengenai keluhan-keluhan dari pelanggan, solusi yang dibutuhkan serta seperti apa kondisi dan tuntutan pasar saat ini.

Untuk pelanggan yang berada di Surabaya dan Jawa Timur, CV Master Sentra Boga mengadakan kunjungan rutin yaitu 2 minggu sekali. Sementara untuk pelanggan yang berada di luar pulau, CV Master Sentra Boga mengadakan kunjungan sekitar 4 bulan sekali yang dilakukan sendiri oleh Direktur Sutijana.

Direktur Sutijana setiap tahun juga mengadakan acara kumpul bersama dengan pelanggan-pelanggan yang ada di luar pulau seperti mengunjungi pameran-pameran bersama. Melalui acara kumpul bersama tersebut, Direktur Sutijana umumnya akan mendapatkan ide atau mengetahui produk apa yang dibutuhkan oleh pasar. Selain itu, Direktur Sutijana juga dapat menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan.

*Resources* dan *capabilities* yang dimiliki dalam aktivitas *marketing & sales* adalah:

1. *Financial* = *retained earning* dan modal *owner*.
2. *Physical* = kantor.
3. *Human* = *sales*, pelatihan dan penilaian.
4. *Organizational* = sistem kontrol perusahaan, struktur pelaporan formal, perencanaan formal, hubungan perusahaan dengan pelanggan dan kebijakan kompensasi.
5. *Market-linking capabilities* = *market sensing*.

#### **Service**

*Service* adalah aktivitas yang diperlukan untuk menerima keluhan dan masukan dari pelanggan untuk menjaga kondisi serta kualitas dari produk yang telah dibeli oleh pelanggan.

Keluhan yang diterima oleh CV Master Sentra Boga selama ini lebih banyak mengenai kemasan toples yang pecah. Namun, CV Master Sentra Boga sangat jarang bahkan hampir tidak pernah menerima komplain mengenai kualitas dari *butter cream* yang diproduksi seperti rusak atau berjamur. Sementara keluhan untuk produk yang diproduksi oleh maklon maupun produsen lain cukup banyak diterima oleh CV Master Sentra Boga. Jika terjadi komplain atau keluhan dari pelanggan, barang dapat diretur atau diganti.

*Resources* yang dimiliki dalam aktivitas *service* adalah:

1. *Financial* = *retained earning*.
2. *Physical* = kemasan, produk-produk *bakery ingredients*, *telephone system* dan angkutan pengiriman.
3. *Human* = pengalaman dan pelatihan.
4. *Organizational* = sistem kontrol perusahaan dan struktur pelaporan formal.

#### **Firm Infrastructure**

*Firm infrastructure* merupakan aktivitas yang diperlukan agar kegiatan operasional perusahaan dapat berjalan dengan lancar. *Firm infrastructure* akan dilihat dari sistem kontrol perusahaan, struktur pelaporan formal, sistem informasi dan budaya perusahaan. CV Master Sentra Boga menggunakan surat, rekap serta laporan-laporan bulanan yang diserahkan oleh manajer atau kepala setiap divisi sebagai alat kontrol kegiatan operasional perusahaan.

Struktur pelaporan formal CV Master Sentra Boga mengikuti struktur organisasi perusahaan yaitu staff produksi, staff gudang dan karyawan yang lain akan memberikan laporan pada manajer maupun kepala divisi masing-masing. Kemudian, masing-masing manajer atau kepala divisi akan

membuat laporan untuk diserahkan kepada direktur. Sementara untuk sistem informasi, CV Master Sentra Boga menggunakan *group chat* dalam media sosial sebagai wadah untuk saling bertukar informasi mengenai pekerjaan. Sementara untuk gudang yang berada di Pondok Chandra menggunakan telepon karena lokasinya yang terpisah.

Perusahaan sangat menjunjung tinggi budaya kekeluargaan dalam perusahaan sehingga tercipta suasana kerja yang nyaman dan membuat karyawan merasa betah bekerja di perusahaan karena merasa seperti keluarga sendiri. Hal itu dapat dilihat dari hubungan baik yang terjalin, baik hubungan antar karyawan dalam perusahaan maupun hubungan antara karyawan dengan direktur.

*Resources* dan *capabilities* yang dimiliki dalam aktivitas *firm infrastructure* adalah:

1. *Financial* = *retained earning*.
2. *Physical* = kantor, komputer, *printer*, *telephone system* dan laporan bulanan.
3. *Human* = karyawan.
4. *Organizational* = sistem kontrol perusahaan, struktur pelaporan formal, budaya perusahaan, hubungan antar karyawan dalam perusahaan.
5. *IT capabilities* = *management information systems*.

#### **Human Resource Management**

*Human resource management* merupakan aktivitas yang diperlukan untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan seperti merekrut karyawan, melatih dan mengembangkan karyawan, menentukan kebijakan kompensasi, serta mengadakan aktivitas-aktivitas bersama yang dapat meningkatkan kekompakan serta kerjasama antar karyawan dalam perusahaan.

Proses perekrutan yang dilakukan oleh CV Master Sentra Boga umumnya adalah melalui referensi dari karyawan yang sudah bekerja di perusahaan atau melalui membuka lowongan pekerjaan di koran. Pelatihan atau *training* hanya diberikan kepada *sales* atau tenaga penjualan. Sementara bagi karyawan selain tenaga penjualan tidak diberikan pelatihan secara khusus. Pengenalan mengenai perusahaan serta tugas dan tanggungjawab dari karyawan yang baru akan dijelaskan oleh manajer atau kepala divisi atau oleh direktur secara langsung.

Dalam kebijakan kompensasi, CV Master Sentra Boga memberikan *reward* setiap bulan kepada seluruh karyawan dalam perusahaan. Bagi tenaga penjualan bonus dihitung berdasarkan omset dan margin produk yang dijual, bagi tenaga pengiriman dihitung berdasarkan nominal pesanan per pelanggan, bagi tenaga penagihan dihitung berdasarkan hasil uang yang tertagih, bagi divisi keuangan dihitung berdasarkan laporan keuangan dan bagi divisi produksi dihitung berdasarkan hasil produksi.

CV Master Sentra Boga setiap tahun mengadakan wisata tahunan bersama dengan seluruh karyawan. Wisata tahunan dilakukan dengan liburan bersama ke luar kota selama dua hari. Karyawan diberikan kebebasan untuk memutuskan destinasi kota serta aktivitas-aktivitas yang akan dilakukan selama berlibur dan CV Master Sentra Boga akan memberikan akomodasi yang dibutuhkan untuk biaya berlibur. Selama

liburan, seluruh karyawan bebas untuk bersenang-senang, *enjoy* dan tidak membicarakan pekerjaan.

*Resources* dan *capabilities* yang dimiliki dalam aktivitas *human resource management* adalah:

1. *Financial* = *retained earning*.
2. *Physical* = kantor.
3. *Human* = pelatihan dan hubungan karyawan dalam perusahaan.
4. *Organizational* = kebijakan kompensasi, struktur pelaporan formal dan hubungan antar karyawan dalam perusahaan.
5. *Management-related capabilities* = *human resource management*.

**Technology Development**

*Technology development* adalah aktivitas yang diperlukan untuk mengembangkan teknologi atau produk yang dimiliki oleh perusahaan.

CV Master Sentra Boga tidak melakukan R&D untuk mengembangkan teknologi atau produk yang dimiliki. Informasi mengenai *trend* atau peluang yang ada di pasar didapatkan melalui para *sales* yang ada di lapangan serta masukan atau saran dari para pelanggan.

*Resources* dan *capabilities* yang dimiliki dalam aktivitas *technology development* adalah:

1. *Financial* = *retained earning*.
2. *Physical* = kantor dan kolom kerja.

3. *Human* = *sales*.
4. *Organizational* = struktur pelaporan formal, hubungan perusahaan dengan pelanggan dan hubungan perusahaan dengan pabrik kemas.
5. *Technology capabilities* = *product development*.

**Procurement**

*Procurement* adalah aktivitas yang diperlukan untuk melakukan pemesanan dan pembelian ulang bahan baku maupun produk dari supplier sebelum bahan baku habis digunakan dalam proses produksi atau produk habis terjual.

CV Master Sentra Boga melakukan pemesanan ulang bahan baku *shortening* kepada supplier setiap 2 hari sekali dengan jumlah pemesanan sebesar 200 karton. Sementara untuk pemesanan produk-produk dari produsen lain dilakukan satu minggu sebelum produk habis terjual. Jumlah pemesanan pun berbeda-beda untuk masing-masing produk. Waktu yang dibutuhkan hingga produk terkirim dari supplier adalah 2-3 hari, paling lama mencapai 1 minggu.

*Resources* yang dimiliki dalam aktivitas *procurement* adalah:

1. *Financial* = *retained earning*.
2. *Physical* = *telephone system*.
3. *Human* = manajer pembelian dan pengalaman.
4. *Organizational* = sistem kontrol perusahaan, struktur pelaporan formal dan perencanaan formal.

S U P P O R T  A C T I V I T I E S  P R I M A R Y  A C T I V I T I E S	<u>Firm Infrastructure</u>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggunakan surat, rekap dan laporan-laporan sebagai alat kontrol kegiatan operasional perusahaan secara efektif dan efisien.</li> <li>• Memiliki struktur pelaporan formal yang sederhana sehingga memudahkan aliran informasi dari direktur kepada karyawan maupun karyawan kepada direktur.</li> <li>• Menggunakan media sosial dan telepon sebagai alat pertukaran informasi dalam perusahaan secara efektif dan efisien.</li> <li>• Menjunjung tinggi budaya kekeluargaan sehingga direktur dan karyawan saling memperlakukan satu sama lain seperti keluarga.</li> </ul>				
	<u>Human Resource Management</u>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merekrut karyawan baru menggunakan referensi dari karyawan yang lama atau membuka lowongan pekerjaan di koran.</li> <li>• Memberikan pelatihan kepada <i>sales</i> dan staff produksi dalam perusahaan.</li> <li>• Memberlakukan kebijakan kompensasi berupa bonus setiap bulan kepada seluruh karyawan untuk memotivasi karyawan dalam bekerja.</li> <li>• Memiliki tingkat <i>turnover</i> karyawan yang rendah karena lingkungan kerja yang nyaman.</li> <li>• Mengadakan liburan bersama dengan seluruh karyawan keluar kota setiap akhir tahun untuk meningkatkan kekompakan dan kerja sama.</li> </ul>				
	<u>Technology Development</u>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggunakan riset pasar yang dilakukan oleh <i>sales</i> sebagai masukan dalam mengembangkan produk.</li> <li>• Melibatkan dan mempertimbangkan saran atau masukan dari pelanggan dalam mengembangkan produk.</li> <li>• Memiliki koneksi dengan pelanggan dan pabrik kemas untuk mengembangkan produk sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pasar.</li> </ul>					
<u>Procurement</u>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberlakukan sistem pembelian bahan baku <i>shortening</i> setiap 2 hari sekali karena lokasi yang dekat dengan supplier.</li> <li>• Membeli bahan baku <i>shortening</i> kepada supplier dengan harga yang lebih murah dan kualitas yang lebih baik.</li> <li>• Memiliki hubungan baik dalam jangka waktu yang panjang dengan supplier sebagai distributor tunggal.</li> <li>• Memiliki alternatif supplier lain untuk meminimalkan ketergantungan pada satu supplier.</li> </ul>					
	<u>Inbound Logistics</u>	<u>Operations</u>	<u>Outbound Logistics</u>	<u>Marketing &amp; Sales</u>	<u>Service</u>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan aktivitas inspeksi terhadap kualitas bahan baku secara efektif dan efisien.</li> <li>• Melakukan sistem pengelolaan bahan baku di gudang secara efektif dan efisien.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggunakan mesin dan formula produksi yang dimiliki secara efektif.</li> <li>• Melakukan sistem kontrol terhadap kualitas produk secara efektif dan efisien.</li> <li>• Memberlakukan dua shift produksi yaitu pagi dan malam.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan sistem pengelolaan FG di gudang secara efektif dan efisien.</li> <li>• Memiliki area distribusi yang luas yaitu Jawa timur dan Indonesia timur.</li> <li>• Melakukan sistem distribusi kepada pelanggan secara efektif dan efisien.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan riset pasar secara efektif untuk mengidentifikasi kebutuhan atau peluang dalam pasar.</li> <li>• Memiliki <i>sales</i> dengan motivasi dan kompetensi untuk melakukan riset pasar.</li> <li>• Memiliki hubungan yang baik dengan pelanggan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsisten dalam menghasilkan <i>butter cream</i> dengan kualitas yang baik.</li> <li>• Memberikan perhatian terhadap komplain dari pelanggan.</li> <li>• Memiliki kemampuan untuk menyediakan produk ganti atas komplain atau retur dari pelanggan.</li> </ul>

M  
A  
R  
G  
I  
N

Gambar 3 Value Chain CV Master Sentra Boga  
Sumber : Porter (1985) ; Diolah oleh peneliti

## Pembahasan

### Aktivitas Utama

Inspeksi atau pemeriksaan terhadap bahan baku yang dilakukan oleh perusahaan sudah efektif dan efisien karena langsung dilakukan pada saat proses produksi sehingga perusahaan tidak perlu meluangkan waktu tersendiri untuk memeriksa kualitas bahan baku. Waktu yang ada dapat dimaksimalkan untuk melakukan kegiatan produksi. Sistem pengelolaan bahan baku di gudang juga tepat karena penggunaan sistem FIFO (*first in first out*) akan meminimalkan jumlah bahan baku yang kadaluarsa atau lewat masa penyimpanannya di gudang. CV Master Sentra Boga juga memiliki lokasi yang sangat strategis karena dekat dengan supplier.

Proses produksi yang dilakukan perusahaan sudah efektif dan efisien. Usaha perusahaan untuk mencapai target produksi melalui kebijakan kompensasi berupa bonus juga memberikan hasil yang diharapkan. Hal itu ditunjukkan melalui kapasitas produksi *butter cream* per hari yang mencapai 8 ton. Angka tersebut melebihi target yang telah ditetapkan yaitu 6,36 ton *butter cream* dalam satu hari produksi. Dengan kapasitas produksi yang meningkat, perusahaan secara tidak langsung juga telah memanfaatkan formula produksi yang dimiliki secara efektif yaitu dengan menghasilkan *butter cream* dalam jumlah yang banyak. Perusahaan juga memanfaatkan mesin *mixer* yang dimiliki secara efektif sesuai dengan kapasitas masing-masing mesin.

Dalam aktivitas distribusi, CV Master Sentra Boga memiliki area distribusi yang luas dan telah dimanfaatkan secara efektif oleh perusahaan. Hal itu dapat dilihat dari status CV Master Sentra Boga sebagai distributor tunggal dari PT Citra Nutrindo Langgeng untuk memasarkan produk-produk mereka keseluruh Indonesia. CV Master Sentra Boga juga menunjukkan usaha untuk terus melihat kondisi dan peluang yang ada di pasar. Hal itu ditunjukkan dari kegiatan berkumpul bersama dengan pelanggan yang diadakan setiap tahun oleh Direktur Sutijana. Melalui acara kumpul bersama tersebut, perusahaan dapat mengetahui informasi mengenai perkembangan pasar dan peluang yang ada di pasar. CV Master Sentra Boga juga selalu konsisten dalam hal kualitas produk. Hal itu ditunjukkan dari jaranganya komplain yang diterima perusahaan mengenai kualitas *butter cream* yang diproduksi.

### Aktivitas Pendukung

Struktur pelaporan formal perusahaan yang sederhana memudahkan aliran informasi, baik dari atas ke bawah maupun bawah ke atas dan didukung oleh penggunaan media sosial sebagai sarana pertukaran informasi antar karyawan akan membuat sistem informasi dalam perusahaan menjadi efektif dan efisien. Proses rekrutmen karyawan yang menggunakan referensi dari karyawan yang sudah bekerja pada perusahaan membuat sistem rekrutmen perusahaan menjadi lebih efektif dan efisien.

Sistem manajemen karyawan serta budaya kekeluargaan yang diterapkan oleh perusahaan juga sangat tepat dan efektif. Budaya perusahaan yang menjunjung tinggi kekeluargaan dan kekompakan serta kebijakan kompensasi

yang memberikan komisi atau bonus bagi seluruh karyawan akan mendorong para karyawan untuk memberikan kinerja yang terbaik bagi perusahaan. Selain itu, aktivitas liburan bersama yang diadakan bersama dengan seluruh karyawan akan membuat hubungan antar karyawan dalam perusahaan menjadi semakin dekat dan kompak. Hal itu terbukti dari tingkat *turnover* karyawan yang rendah dan sebagian besar karyawan yang ada sudah bekerja selama lebih dari 10 tahun.

Meskipun perusahaan tidak memiliki tim atau karyawan khusus yang bertugas untuk melakukan R&D terhadap produk, tetapi perusahaan mampu memanfaatkan koneksi atau hubungan yang dimiliki dengan pelanggan secara efektif untuk mengetahui kebutuhan maupun peluang yang ada di pasar sehingga setiap tahun perusahaan dapat meluncurkan satu atau dua produk baru. CV Master Sentra Boga juga memanfaatkan lokasi yang dekat dengan supplier secara efektif. Hal itu dapat dilihat dari sistem pembelian bahan baku *shortening* pada supplier setiap 2 hari sekali. Jika lokasi perusahaan jauh dari supplier, maka akan sulit bagi perusahaan untuk memberlakukan sistem pembelian ulang tersebut.

## IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis terhadap aktivitas utama yang dilakukan oleh CV Master Sentra Boga saat ini diketahui bahwa :

1. Dalam aktivitas *inbound logistics*, CV Master Sentra Boga telah melakukan aktivitas inspeksi atau pemeriksaan terhadap kualitas bahan baku secara efektif dan efisien. Selain itu, perusahaan juga telah memberlakukan sistem pengelolaan bahan baku di gudang yang tepat, yaitu sistem *first in first out* (FIFO).
2. Dalam aktivitas *operations*, CV Master Sentra Boga memiliki formula produksi yang dibuat sendiri oleh direktur perusahaan dan telah menggunakan *resources* yang dimiliki yaitu mesin *mixer* dan formula produksi secara efektif untuk meningkatkan kapasitas produksi perusahaan. Selain itu, perusahaan juga telah memberlakukan sistem kontrol terhadap kualitas produk secara efektif dan efisien.
3. Dalam aktivitas *outbound logistics*, CV Master Sentra Boga telah memberlakukan sistem pengelolaan *finished goods* di gudang yang tepat. Selain itu, perusahaan juga menggunakan angkutan pengiriman yang dimiliki secara efektif dan efisien untuk mendistribusikan pesanan kepada pelanggan yang berada di wilayah Jawa timur.
4. Dalam aktivitas *marketing & sales*, CV Master Sentra Boga memiliki *sales* dengan motivasi dan kompetensi untuk melakukan riset pasar secara efektif untuk mengidentifikasi kebutuhan maupun keinginan serta peluang yang ada dalam pasar. Perusahaan juga selalu membangun hubungan yang baik dengan semua pelanggan yang dimiliki.
5. Dalam aktivitas *service*, CV Master Sentra Boga sangat konsisten dalam menghasilkan *butter cream* dengan kualitas yang baik. Selain itu, perusahaan juga sangat



memberikan perhatian terhadap komplain atau keluhan yang diberikan oleh pelanggan. Perusahaan juga memiliki kemampuan untuk memberikan produk ganti atas komplain yang diberikan oleh pelanggan.

Berdasarkan analisis terhadap aktivitas pendukung yang dilakukan oleh CV Master Sentra Boga saat ini diketahui bahwa :

1. Dalam aktivitas *firm infrastructure*, CV Master Sentra Boga menggunakan surat, rekap dan laporan-laporan bulanan sebagai alat kontrol kegiatan operasional secara efektif dan efisien serta memiliki struktur pelaporan formal yang sederhana sehingga memudahkan aliran informasi dalam perusahaan. Selain itu, perusahaan juga sangat menjunjung tinggi budaya kekeluargaan sehingga direktur dan karyawan saling memperlakukan satu sama lain sebagai keluarga.
2. Dalam aktivitas *human resource management*, CV Master Sentra Boga memberlakukan kebijakan kompensasi berupa bonus setiap bulan kepada seluruh karyawan. Selain itu, perusahaan setiap tahun juga mengadakan wisata tahunan yang diikuti oleh direktur dan seluruh karyawan sehingga tercipta suasana kerja yang nyaman dan kompak dalam perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan memiliki tingkat *turnover* karyawan yang rendah.
3. Dalam aktivitas *technology development*, CV Master Sentra Boga menggunakan hasil riset pasar yang dilakukan oleh *sales* serta saran atau masukan dari pelanggan dalam mengembangkan produk. Perusahaan juga memiliki koneksi dengan pabrik kemas agar dapat mengembangkan produk sesuai dengan kebutuhan atau keinginan pasar.
4. Dalam aktivitas *procurement*, CV Master Sentra Boga memberlakukan sistem pembelian bahan baku *shortening* setiap dua hari sekali karena memiliki lokasi yang dekat dengan supplier. Perusahaan juga memiliki hubungan yang baik dengan supplier yaitu sebagai distributor tunggal dari supplier bahan baku utama.

#### Saran

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan oleh peneliti, maka peneliti ingin memberikan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi CV Master Sentra Boga. Saran tersebut antara lain adalah :

1. CV Master Sentra Boga hendaknya mempertimbangkan untuk membeli aset baru yaitu mesin *mixer* dan lokasi produksi baru yang lebih besar serta merekrut karyawan baru untuk menambah jumlah staff produksi agar perusahaan dapat meningkatkan jumlah *butter cream* yang diproduksi untuk memenuhi peningkatan permintaan pasar.
2. CV Master Sentra Boga hendaknya mempertimbangkan untuk melakukan promosi atau iklan seperti menempel *sticker* logo perusahaan pada angkutan pengiriman, mencantumkan iklan tentang produk perusahaan di

media cetak atau mengadakan demo dan pameran produk untuk meningkatkan *brand awareness* masyarakat terhadap produk-produk perusahaan agar perusahaan dapat memperoleh pelanggan-pelanggan baru dan terus mengembangkan usaha yang telah dijalankan saat ini.

3. CV Master Sentra Boga hendaknya mempertimbangkan untuk menambah jumlah angkutan pengiriman yang dimiliki untuk meminimalkan keterlambatan pengiriman kepada pelanggan. Selain itu, perusahaan juga hendaknya meningkatkan pemeliharaan terhadap angkutan pengiriman yang dimiliki agar mobil tidak mudah rusak sehingga meminimalkan pengiriman terlambat kepada pelanggan. Perusahaan juga dapat mengkhususkan angkutan pengiriman yang dimiliki pada wilayah atau area-area tertentu agar pengiriman pesanan dapat lebih cepat sampai kepada pelanggan dan perusahaan juga dapat menjangkau pelanggan-pelanggan baru di lokasi yang saat ini masih belum terjangkau oleh perusahaan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J. B. (2007). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (3<sup>rd</sup> ed.). Pearson International Edition.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2013). *Economics of Strategy* (6<sup>th</sup> ed.). John Wiley & Sons.
- DeSarbo, W.S., Benedetto, C.A.D., Song, M. (2007). A heterogeneous resource based view for exploring relationships between firm performance and capabilities. *Journal of Modelling in Management*, Vol. 2 Iss 2 pp. 103 – 130. Retrieved September, 3, 2015 from <http://dx.doi.org/10.1108/17465660710763407>
- Kelliher, F. & Reinl L. (2009). A resource-based view of micro-firm management practice. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 16 Iss 3 pp. 521 – 532 Retrieved September, 2, 2015 from <http://dx.doi.org/10.1108/14626000910977206>
- Pawito (2007). Penelitian Komunikasi Kualitatif. LKiS Yogyakarta. Retrieved September, 16, 2015 from <https://books.google.co.id/books?id=UfM33NzcHJsC&pg=PA6&dq=penelitian+kualitatif&hl=en&sa=X&ved=0CCoQ6AEwAmoVChMIxpr9ieD6xwIVxTSUCh0Cgwu3#v=onepage&q=penelitian%20kualitatif&f=false>
- Pearce II, J. A. & Robinson, Jr. R.B. (2005). *Strategic Management. Formulation, Implementation, and Control*. (9<sup>th</sup> ed.). McGraw-Hill Irwin.
- Purhantara, W. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif untuk Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Saryono, SKp. MKes. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Dalam Bidang Kesehatan. Nuha Medika.
- Sukmadinata N. S. (2006). *Landasan Psikologi Proses Pendidikan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Wheelen, T.L., Hunger, J.D. (2010). *Strategic Management and Business Policy. Achieving Sustainability* (12<sup>th</sup> ed.). Pearson International Edition.