



THESIS - TI142307

**ANALISIS SWOT DAN PENERAPAN *BUSINESS*
MODEL CANVAS PADA UD. X, UKM PEMBUAT
MINUMAN BERALKOHOL**

DIAH RATNASARI
2513 201 007

DOSEN PEMBIMBING
MARIA ANITYASARI, S.T., M.E., Ph.D

PROGRAM MAGISTER
BIDANG KEAHLIAN MANAJEMEN KUALITAS DAN MANUFAKTUR
JURUSAN TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2015



THESIS - TI142307

**SWOT ANALYSIS AND APPLICATION OF BUSINESS
MODEL CANVAS AT UD. X, SME THAT PRODUCES
ALCOHOLIC BEVERAGE**

**DIAH RATNASARI
2513 201 007**

**SUPERVISOR
MARIA ANITYASARI, S.T., M.E., Ph.D**

**MAGISTER PROGRAM
MANUFACTURING QUALITY MANAGEMENT
INDUSTRIAL ENGINEERING DEPARTMENT
INDUSTRIAL TECHNOLOGY FACULTY
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2015**

ANALISIS SWOT DAN PENERAPAN BUSINESS MODEL CANVAS PADA UD. X, UKM PEMBUAT MINUMAN BERALKOHOL

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar
Magister Teknik (MT)

di

Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya

Oleh :

DIAH RATNASARI
NRP. 2513201007

Tanggal Ujian : 15 Juni 2015
Periode Wisuda : September 2015

Disetujui oleh Tim Penguji Tesis:

1. Maria Anityasari, S.T., M.E., Ph.D
NIP. 197011201997032001

(Pembimbing)

2. Prof. Ir. Moses L. Singgih, M.Sc., M.RegSc., Ph.D
NIP. 195908171987031002

(Penguji)

3. Nurhadi Siswanto, S.T., M.Sc., Ph.D
NIP. 197005231996011001

(Penguji)

Direktur Program Pascasarjana,

Prof. Dr. Ir. Adi Soeprijanto, MT
NIP: 19640405 199002 1001

ANALISIS SWOT DAN PENERAPAN *BUSINESS MODEL CANVAS* PADA UD. X, UKM PEMBUAT MINUMAN BERALKOHOL

Nama Mahasiswa : Diah Ratnasari
NRP : 2513201007
Dosen Pembimbing : Maria Anityasari, S.T., M.E., Ph.D

ABSTRAK

UD. X merupakan usaha kecil dan menengah (UKM) yang memproduksi minuman beralkohol. Adanya berbagai batasan bagi perusahaan produsen minuman beralkohol termasuk kenaikan tarif cukai minuman beralkohol mengakibatkan penurunan volume penjualan minuman beralkohol UD. X. Untuk menjaga eksistensi usaha minuman beralkohol, diperlukan strategi yang dapat diterapkan di masa datang. Untuk itu perlu dilakukan analisis SWOT yang komprehensif. Berbasis hasil SWOT, disusun rencana pengembangan model bisnis dengan pendekatan *business model canvas*.

Tujuan dari penelitian ini adalah melakukan analisa SWOT untuk UD X dengan mengetahui faktor-faktor baik internal (kekuatan dan kelemahan) maupun eksternal (peluang dan ancaman) yang dapat mempengaruhi usaha minuman beralkohol UD. X, mengetahui posisi UD. X, merumuskan alternatif strategi, menetapkan prioritas strategi yang dapat diterapkan UD. X dan menyusun pengembangan model bisnis UD. X.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan teknik pengumpulan data yaitu wawancara, observasi dan kuisioner baik dari internal maupun eksternal perusahaan. Analisis yang dilakukan adalah analisis matrik *Internal Factor Evaluation* (IFE), matrik *External Factor Evaluation* (EFE), matrik *Internal External* (IE), matrik *Strengths–Weaknesses–Opportunities–Threats* (SWOT) dan *Analytic Hierarchy Process* (AHP).

Hasil penelitian ini adalah faktor-faktor yang mempengaruhi usaha minuman beralkohol UD. X di antaranya yaitu harga terjangkau sebagai kekuatan utama, desain kemasan sebagai kelemahan utama, terbatasnya perizinan minuman beralkohol di Indonesia sebagai peluang utama dan pengawasan minuman beralkohol oleh pemerintah sebagai ancaman utama. Posisi usaha minuman beralkohol UD. X pada pada kuadran V yang mengindikasikan strategi “Bertahan dan Pelihara”. Strategi utama yang dapat diterapkan UD. X strategi ST₁ (mempertahankan harga terjangkau). Berdasarkan hasil SWOT, dilakukan penyusunan pengembangan model bisnis dengan pendekatan *business model canvas*. Pada penyusunan *business model canvas*, ada pengembangan pada 7 blok *business model canvas* yaitu *value proposition*, *customer segment*, *customer relationship*, *key partnership*, *key activities*, *key resources* dan *cost structure*.

Kata kunci : *business model canvas*, minuman beralkohol, SWOT, UKM

SWOT ANALYSIS AND APPLICATION OF BUSINESS MODEL CANVAS AT UD. X, SME THAT PRODUCES ALCOHOL BEVERAGES

By : Diah Ratnasari
Student Identity Number : 2513201007
Supervisor : Maria Anityasari, S.T., M.E., Ph.D

ABSTRACT

UD. X is small and medium enterprises (SMEs) that produce alcoholic beverages. The various restrictions for alcoholic beverages company including increasing excise rates of alcoholic beverages resulted in decrease in the sales volume of alcoholic beverages. In order to maintain the existence of alcoholic beverages business, needed strategies that can be applied in the future. For that, there should be a comprehensive SWOT analysis. Based on the results of SWOT, business model development plan drawn up by the approach of the business model canvas.

The purpose of this study was to determine the factors both internal (strengths and weaknesses) and external (opportunities and threats) that may affect the UD. X business of alcoholic beverages, knowing the UD. X position, formulate alternative strategies, prioritize strategies that can be applied to UD. X and prepare the development of UD. X business models.

The method used in this research is descriptive methods with data collection techniques are interviews, observations and questionnaires from both internal and external. The analysis is conducted *Internal Factor Evaluation* (IFE) matrix, *External Factor Evaluation* (EFE) matrix, *Internal External* (IE) matrix, *Strengths–Weaknesses–Opportunities-Threats* (SWOT) matrix and *Analytic Hierarchy Process* (AHP).

Results of this study are the factors that affect the business of alcoholic beverages UD. X of which are reasonably priced as a major strength, packaging design as a major weakness, the limited licensing of alcoholic beverages in Indonesia as the major opportunities and control of alcoholic beverages by the government as a major threat. Alcoholic beverages business position in the quadrant V which indicates the strategy of "Hold and Maintain". The main strategies that can be applied UD. X strategy ST₁ (maintaining affordable prices). Weighting in this study were analyzed by the method of AHP. Based on the results of SWOT, arrangement of business model development with the approach of the business model canvas. In the preparation of the business model canvas,

there are development at 7 blocks business model canvas that value proposition, customer segment, customer relationship, key partnerships, key activities, key resources and cost structure.

Key word: business model canvas, alcohol beverage, SWOT, SME

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah, segala puji bagi Allah SWT. atas segala rahmat dan karunia-Nya yang tak terhingga dan mengalir tiada putusnya serta shalawat dan salam kepada Rasulullah SAW. sehingga tesis yang berjudul **Analisis SWOT dan Penerapan *Business Model Canvas* pada UD. X, UKM Pembuat Minuman Beralkohol** dapat terselesaikan dengan baik.

Pada kesempatan ini, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

- (1) Prof. Dr. Ir. Adi Soeprijanto, M.T., selaku Direktur Program Pasca Sarjana Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya yang telah memberi kesempatan dan fasilitas dalam mengikuti program pasca sarjana.
- (2) Maria Anityasari, S.T., M.E., Ph.D., selaku dosen pembimbing dan dosen wali, yang dengan tulus dan penuh kesabaran telah membimbing serta memberikan begitu banyak motivasi kepada saya sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik. Terima kasih atas saran-saran yang sangat bermanfaat dalam penyusunan tesis ini.
- (3) Prof. Ir. Moses L. Singgih, M.Sc., M.RegSc., Ph.D., selaku dosen penguji, yang telah memberikan masukan dalam perbaikan tesis ini.
- (4) Nurhadi Siswanto, ST., MSc., Ph.D., selaku dosen penguji, yang telah memberikan masukan dalam perbaikan tesis ini.
- (5) Segenap dosen Teknik Industri, khususnya dosen pada bidang minat Manajemen Kualitas dan Manufaktur (MKM) yang telah banyak membantu dalam penyusunan tesis ini.
- (6) Kedua orang tua dan kakak yang telah memberikan kasih sayang, semangat, motivasi, inspirasi, pengorbanan tiada tara, serta doa yang tiada pernah putus demi kelancaran pengerjaan tesis ini.
- (7) Teman-teman S2 Teknik Industri ITS angkatan 2013 yaitu Pak Alfa, Bli Roni, Mas Neo, Kredo, Raya, Nia, Ida, Nadia, Mbak Luli, Mbak Wiwin dan teman-teman lainnya yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang

dengan tulus memberi bantuan dan dukungan selama proses pengerjaan tesis ini.

- (8) Davin Adrian D. F. P. yang menjadi motivator dalam menyelesaikan tesis ini.
- (9) Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam tulisan ini, saran dan kritik yang bersifat membangun akan sangat membantu. Akhir kata penulis sampaikan terima kasih.

Surabaya, Juli 2015

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	i
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iii
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR TABEL	xvii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
1.5 Batasan Penelitian.....	8
1.6 Sistematika Penulisan.....	8
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	11
2.1 Manajemen Strategi.....	11
2.2 Analisis SWOT.....	13
2.2.1 Analisis Lingkungan Usaha.....	13
2.2.2 Tahap Input.....	17
2.2.3 Tahap Pencocokan.....	20
2.2.4 Tahap Keputusan.....	23
2.3 <i>Business Model Canvas</i>	25
2.4 Usaha Kecil dan Menengah.....	34
2.4.1 Definisi Usaha Kecil dan Menengah.....	34
2.4.2 Ciri-ciri Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia.....	34
2.4.3 Peran Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia.....	35

2.4.4	Permasalahan Usaha Kecil dan Menengah.....	35
2.4.5	<i>Key Factor Success</i> Usaha Kecil dan Menengah.....	36
2.5	Minuman Beralkohol.....	36
2.5.1	Sejarah Konsumsi Minuman Beralkohol.....	36
2.5.2	Pengertian Minuman Beralkohol.....	37
2.5.3	<i>Supply Chain</i> Minuman Beralkohol.....	39
2.5.4	Instansi yang Berwenang dan Aturan-Aturan terkait Pengawasan Minuman Beralkohol di Indonesia.....	40
2.5.5	Kondisi Industri Minuman Beralkohol di Indonesia.....	45
2.6	Penelitian Terdahulu dan Posisi Penelitian.....	48
BAB 3	METODOLOGI PENELITIAN.....	53
3.1	Observasi Permasalahan.....	54
3.2	Identifikasi dan Rumusan Masalah.....	54
3.3	Penentuan Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	55
3.4	Kajian Pustaka.....	55
3.5	Analisis SWOT.....	56
3.6	Penyusunan Pengembangan Model Bisnis Berbasis <i>Business</i> <i>Model Canvas</i>	58
3.7	Kesimpulan dan Saran.....	61
BAB 4	ANALISIS SWOT.....	63
4.1	Profil Umum UD. X.....	63
4.2	Analisis Lingkungan Usaha.....	64
4.2.1	Analisis Lingkungan Internal.....	64
4.2.2	Analisis Lingkungan Eksternal.....	70
4.3	Tahap Input.....	83
4.3.1	Matriks IFE.....	83
4.3.2	Matriks EFE.....	89
4.4	Tahap Pencocokan.....	96
4.4.1	Matriks IE.....	96
4.4.2	Matriks SWOT.....	98
4.5	Tahap Keputusan.....	101

BAB 5	PENYUSUNAN RENCANA PENGEMBANGAN MODEL	
	BISNIS BERBASIS <i>BUSINESS MODEL CANVAS</i>	105
5.1	Model Bisnis <i>Eksisting</i>	105
5.2	Pengembangan Model Bisnis.....	112
BAB 6	KESIMPULAN DAN SARAN	127
6.1	Kesimpulan.....	127
6.2	Saran.....	128
	DAFTAR PUSTAKA	129
	LAMPIRAN	137
	TENTANG PENULIS	173

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR TABEL

1.1	Perkembangan Data Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM) dan Usaha Besar (UB) Tahun 2011–2012.....	1
1.2	Data Penerimaan Cukai (dalam Jutaan Rupiah)	4
2.1	Matriks IFE.....	18
2.2	Matriks EFE.....	20
2.3	Tingkat Kepentingan <i>Pairwise Comparison</i>	24
2.4	Penelitian-penelitian tentang <i>Business Model Canvas</i>	34
2.5	Standar Konsumsi Minuman Beralkohol Berdasarkan Jenis Kelamin.....	38
2.6	Standar Konsumsi Minuman Beralkohol Berdasarkan Jenis Minuman Beralkohol.....	38
2.7	Tarif Cukai Minuman Beralkohol per Liter antara Tahun 2006-2013.....	42
2.8	Faktor Sukses Industri Minuman Beralkohol di Bordeaux.....	50
3.1	Variabel Analisis SWOT dan Pengembangan Model Bisnis.....	59
4.1	Perubahan Jenis dan Merek Minuman Beralkohol yang Dihasilkan UD. X pada Tahun 2006-2014.....	70
4.2	Tarif Cukai Minuman Beralkohol Golongan B.....	73
4.3	Data Demografi Responden.....	77
4.4	Harga Jual Arak dan Vodka di Pasaran.....	83
4.4	Pembobotan Faktor Internal.....	88
4.5	Matriks IFE UD. X terhadap Usaha Minuman Beralkohol.....	89
4.6	Pembobotan Faktor Eksternal.....	94
4.7	Matriks EFE UD. X terhadap Usaha Minuman Beralkohol.....	95
4.8	Matriks SWOT UD. X terhadap Usaha Minuman Beralkohol.....	98
4.9	Pembobotan Alternatif Strategi.....	103
5.1	Usulan Pengembangan Model Bisnis.....	124

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR GAMBAR

1.1	Laju Kematian dari Semua Kasus, Semua Penyakit Jantung dan Kondisi <i>Alcohol-Augmented</i> dari tahun 1982-1991, Menurut <i>Base-Line</i> Konsumsi Minuman Beralkohol.....	3
1.2	Tingkat Pertumbuhan Produksi Minuman Beralkohol Dalam Negeri per Golongan, 2006-2012.....	5
1.3	Volume Penjualan Minuman Beralkohol UD. X.....	6
2.1	Proses Manajemen Strategi.....	12
2.2	Model Lima Kekuatan Porter.....	17
2.3	Matrik IE.....	21
2.4	Matrik SWOT.....	22
2.5	<i>Hoffren's Dynamic Business Idea Model</i>	26
2.6	<i>Atomic eBusiness Models</i>	26
2.7	<i>Template Business Model Canvas</i>	27
2.8	<i>Wine Supply Chain</i>	39
2.9	Posisi Penelitian.....	52
3.1	Diagram Alir Penelitian.....	53
3.2	Ilustrasi Pengembangan Bisnis Model <i>Canvas</i>	61
4.1	Struktur Organisasi UD. X.....	65
4.2	Alur Pemasaran Produk Minuman Beralkohol UD. X.....	67
4.3	Kadar Etil Alkohol yang Terkandung dalam Minuman Beralkohol yang Biasa Dikonsumsi Responden.....	78
4.4	Merek Minuman Beralkohol Buatan Dalam Negeri yang Dikonsumsi Responden.....	78
4.5	Merek Minuman Beralkohol Impor yang Dikonsumsi Responden	79
4.6	Produk Substitusi Minuman Beralkohol.....	81
4.7	Kerangka Hirarki Faktor Internal UD. X terhadap Usaha Minuman Beralkohol.....	87

4.8	Kerangka Hirarki Faktor Eksternal UD. X terhadap Usaha Minuman Beralkohol.....	93
4.9	Matriks IE UD. X terhadap Usaha Minuman Beralkohol.....	96
4.10	Persepsi Masyarakat terhadap Prospek UKM Pembuat Minuman Beralkohol.....	97
4.11	Alasan Responden Menjawab Prospek UKM Minuman Beralkohol akan “Bertahan”.....	97
4.12	Struktur Hirarki Pemilihan Strategi UD. X terhadap Usaha Minuman Beralkohol.....	102
5.1	Model Bisnis UD. X <i>Eksisting</i>	112
5.2	Usia Responden yang Mengonsumsi Minuman Beralkohol.....	114
5.3	Jenis Pekerjaan Responden.....	114
5.4	Tingkat Penghasilan Responden.....	115
5.5	Daya Tarik Responden untuk Membeli Minuman Beralkohol.....	116
5.6	Jumlah Minuman Beralkohol yang Dibeli Responden dalam 1 Bulan.....	116
5.7	Biaya Pengeluaran Responden untuk Membeli Minuman Beralkohol per Bulan.....	117
5.8	Volume per Botol yang Biasa Dibeli Responden.....	118
5.9	Kadar Minuman Beralkohol yang Biasa Dikonsumsi Responden....	118
5.10	Jenis Minuman Beralkohol yang Biasa Dibeli Responden.....	119
5.11	Manfaat Minuman Beralkohol Bagi Responden.....	120
5.12	Sumber Ketertarikan Responden terhadap Minuman Beralkohol.....	121
5.13	Tempat Responden Biasa Membeli Minuman Beralkohol.....	123
5.14	Pengembangan Model Bisnis Berbasis <i>Business Model Canvas</i> UD. X.....	125

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Usaha kecil dan menengah (UKM) mempunyai peran penting dalam pembangunan dan pertumbuhan ekonomi, tidak hanya di negara-negara sedang berkembang tetapi juga di negara-negara maju (Hamdani dan Syukriah, 2013). Peran UKM dalam pembangunan dan pertumbuhan ekonomi di Indonesia dapat dilihat dari beberapa indikator antara lain bertambahnya jumlah UKM, penyerapan tenaga kerja dan sumbangan terhadap produk domestik bruto (PDB). Perkembangan indikator-indikator tersebut pada tahun 2011-2012 ditunjukkan pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Perkembangan Data Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM) dan Usaha Besar (UB) Tahun 2011–2012

NO	INDIKATOR	SATUAN	TAHUN 2011 ^{*)}		TAHUN 2012 ^{**)}		PERKEMBANGAN TAHUN 2011-2012	
			JUMLAH	PANGSA (%)	JUMLAH	PANGSA (%)	JUMLAH	(%)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1	UNIT USAHA (A+B)	(Unit)	55.211.396		56.539.560		1.328.163	
	A. Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM)	(Unit)	55.206.444	99,99	56.534.592	99,99	1.328.147	2,41
	- Usaha Mikro (UMi)	(Unit)	54.559.969	98,82	55.856.176	98,79	1.296.207	2,38
	- Usaha Kecil (UK)	(Unit)	602.195	1,09	629.418	1,11	27.223	4,52
	- Usaha Menengah(UM)	(Unit)	44.280	0,08	48.997	0,09	4.717	10,65
	B. Usaha Besar (UB)	(Unit)	4.952	0,01	4.968	0,01	16	0,32
2	TENAGA KERJA (A+B)	(Orang)	104.613.681		110.808.154		6.194.473	5,92
	A. Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM)	(Orang)	101.722.458	97,24	107.657.509	97,16	5.935.051	5,83
	- Usaha Mikro (UMi)	(Orang)	94.957.797	90,77	99.859.517	90,12	4.901.720	5,16
	- Usaha Kecil (UK)	(Orang)	3.919.992	3,75	4.535.970	4,09	615.977	15,71
	- Usaha Menengah(UM)	(Orang)	2.844.669	2,72	3.262.023	2,94	417.354	14,67
	B. Usaha Besar (UB)	(Orang)	2.891.224	2,76	3.150.645	2,84	259.422	8,97
3	PDB ATAS DASAR HARGA BERLAKU (A+B)	(Rp. Milyar)	7.445.344,6		8.241.864,3		796.519,7	10,70
	A. Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM)	(Rp. Milyar)	4.321.830,0	58,05	4.869.568,1	59,08	547.738,2	12,67
	- Usaha Mikro (UMi)	(Rp. Milyar)	2.579.388,4	34,64	2.951.120,6	35,81	371.732,2	14,41
	- Usaha Kecil (UK)	(Rp. Milyar)	740.271,3	9,94	798.122,2	9,68	57.850,9	7,81
	- Usaha Menengah(UM)	(Rp. Milyar)	1.002.170,3	13,46	1.120.325,3	13,59	118.155,0	11,79
	B. Usaha Besar (UB)	(Rp. Milyar)	3.123.514,6	41,95	3.372.296,1	40,92	248.781,5	7,96

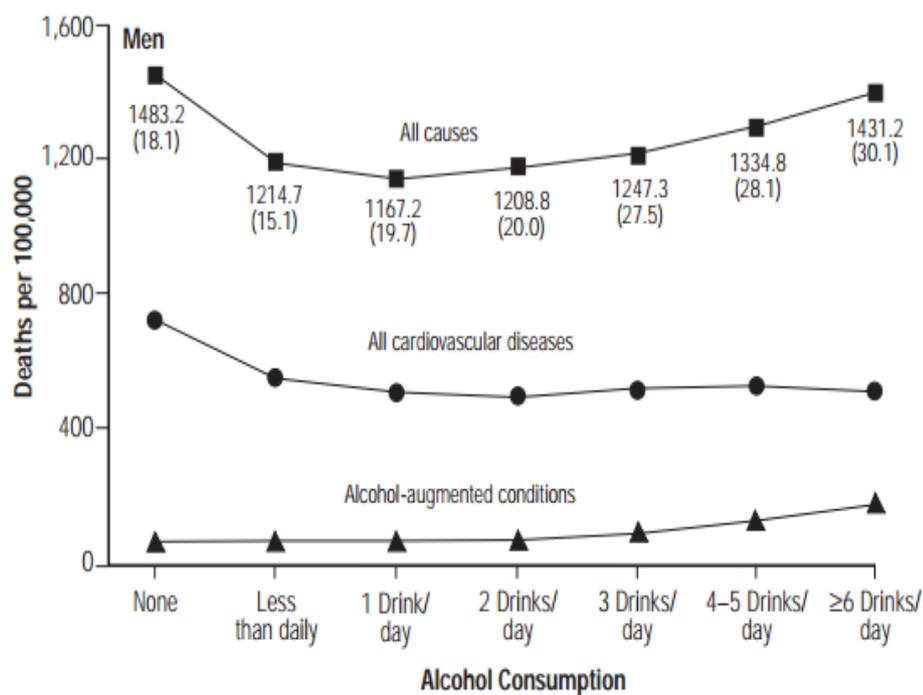
Sumber: Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah RI, 2013

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dilihat perkembangan UKM dan Usaha Besar dari tahun 2011 sampai tahun 2012. Tabel 1.1 menunjukkan bahwa UKM merupakan skala usaha terbesar di Indonesia sekitar 56.534.592 UKM atau 99,99% dari seluruh usaha di Indonesia. UKM juga berkontribusi dalam penyerapan tenaga kerja paling banyak yaitu sekitar 97,16% pada tahun 2012. Hal ini menunjukkan bahwa UKM memiliki peran penting dalam mengurangi pengangguran. Meninjau banyaknya tenaga kerja yang diserap oleh UKM, menjadikan UKM berkontribusi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) secara nasional yaitu sekitar 58,05% pada tahun 2011 dan meningkat menjadi 59,08% pada tahun 2012. Berdasarkan hal-hal tersebut, perkembangan UKM memiliki prospek bagus untuk ditingkatkan.

Salah satu jenis usaha UKM yang ada saat ini adalah produsen minuman beralkohol. Minuman beralkohol merupakan minuman yang mengandung etil alkohol (C_2H_5OH) yang diproses dari bahan hasil pertanian yang mengandung karbohidrat dengan cara fermentasi dan destilasi atau fermentasi tanpa destilasi (Presiden RI, 2013). Penggunaan minuman beralkohol telah membudaya sejak ribuan tahun yang lalu, setidaknya 10.000 Sebelum Masehi. Orang-orang Yunani, Romawi dan Babylonia membudayakan konsumsi minuman beralkohol pertama kali untuk perayaan keagamaan, bersenang-senang, sumber nutrisi dan pengobatan medis (Abed dan Safaeian, 2012).

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa mengkonsumsi minuman beralkohol tingkat *moderate* berhubungan dengan mengurangi resiko diabetes tipe II bila dibandingkan dengan mengkonsumsi minuman beralkohol tingkat berat atau tanpa mengkonsumsi minuman beralkohol. Tubuh penderita diabetes mengalami resistensi insulin, dimana insulin adalah hormon yang mengontrol gula darah. Mengkonsumsi minuman beralkohol tingkat *moderate* dapat membantu mencegah resistensi insulin sehingga dapat mengurangi resiko diabetes sebesar 30%. Pengurangan resiko tersebut terlihat pada wanita dewasa (Konrat *et al.*, 2002; Beulens *et al.*, 2005; Koppes *et al.* 2005). Selain mengurangi resiko diabetes tipe II, mengkonsumsi minuman beralkohol tingkat *moderate* juga mengurangi resiko penyakit jantung. Thun *et al.* (1997) menguji hubungan minuman beralkohol dengan kematian melalui pendekatan studi yang disebut

analisis *time-series*. Hubungan ini diekspresikan seperti kurva J atau U, seperti terlihat pada Gambar 1.1, yang berarti bahwa seseorang yang mengkonsumsi minuman beralkohol dengan tingkat rendah sampai tingkat *moderate* mempunyai resiko terserang penyakit jantung lebih kecil daripada seseorang tanpa mengkonsumsi minuman beralkohol atau mengkonsumsi minuman beralkohol tingkat berat. Hal demikian juga terjadi pada kasus penyakit lainnya.



Gambar 1.1 Laju Kematian dari Semua Kasus, Semua Penyakit Jantung dan Kondisi *Alcohol-Augmented* dari tahun 1982-1991 Menurut *Base-Line* Konsumsi Minuman Beralkohol (Thun et al, 1997)

Penelitian lain oleh Higgins dan Llanos (2015) juga mendukung penelitian sebelumnya bahwa mengkonsumsi minuman beralkohol tingkat *moderate* dapat mengurangi resiko kematian yang disebabkan karena penyakit jantung dan serangan jantung mendadak sebesar 30–50%. Dengan sekitar 600.000 orang yang meninggal karena penyakit jantung di Amerika Serikat tiap tahun,

minuman beralkohol jenis *red wine* menjadi sangat populer di kalangan konsumen yang peduli dengan kesehatan jantungnya. Di Indonesia, penggunaan minuman beralkohol digunakan untuk gaya hidup, menghangatkan badan, menghilangkan stress dan acara perkawinan (Kodrat, 2008). Namun di sisi lain, masih ada penyimpangan penggunaan minuman beralkohol (BPOM RI, 2014; Mulyadi, 2014).

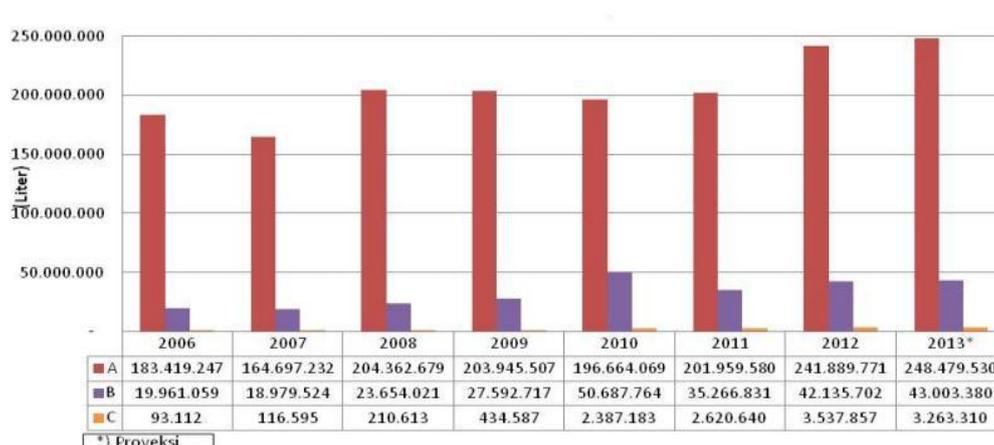
Menurut Kodrat (2007), usaha minuman beralkohol merupakan *grey area industry* yang artinya pemerintah memiliki kebijakan untuk mengizinkan produksi dan distribusi minuman beralkohol tetapi pemerintah juga memiliki banyak aturan untuk membatasi produksi dan distribusi minuman beralkohol. Kebijakan-kebijakan pemerintah tersebut antara lain tertuang pada Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 74 Tahun 2013 tentang Pengendalian dan Pengawasan Minuman Beralkohol dan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2007 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 11 Tahun 1995 tentang Cukai. Bila ditinjau dari cukai, cukai minuman beralkohol menduduki peringkat kedua, seperti ditunjukkan pada Tabel 1.2. Hal ini menunjukkan bahwa usaha minuman beralkohol berkontribusi besar dalam pemasukan negara.

Tabel 1.2 Data Penerimaan Cukai (Dalam Jutaan Rupiah)

No.	Jenis Penerimaan	Tahun	
		2010	2011
1	Cukai Hasil Tembakau	63.297.447,29	72.252.782,38
2	Cukai Minuman Beralkohol	2.697.138,65	3.581.794,63
3	Cukai Etil Alkohol	146.199,98	154.589,16
4	Pendapatan Cukai Lainnya	14.519,61	11.034,11
5	Denda Administrasi Lainnya	12.568,58	13.081,62

Sumber: Ismitania, 2012

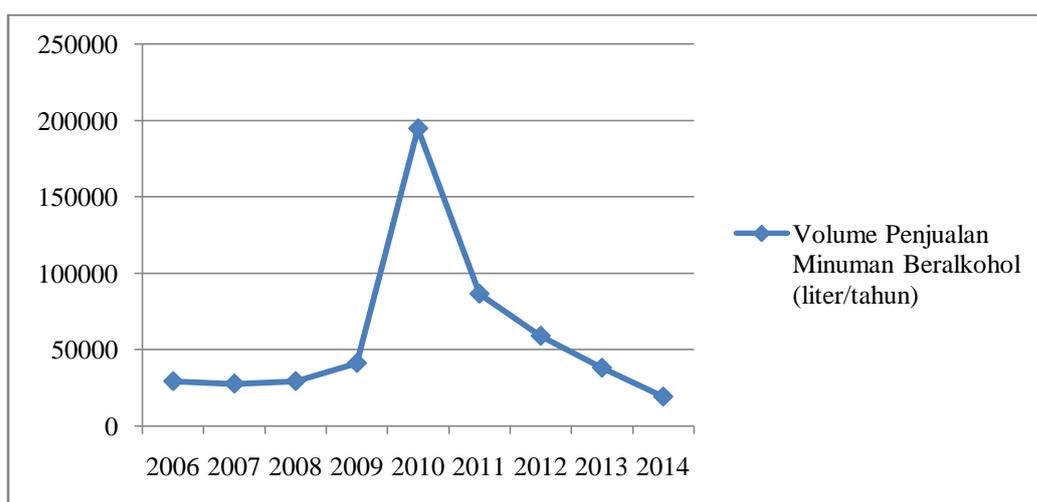
Meskipun dibatasi oleh kebijakan-kebijakan pemerintah tersebut, volume produksi minuman beralkohol nasional tidak mengalami penurunan, justru menunjukkan pertumbuhan stabil. Seperti diketahui, minuman beralkohol di Indonesia dibedakan menjadi tiga golongan yaitu golongan A kadarnya sampai dengan 5%, golongan B kadarnya lebih dari 5% sampai dengan 20% dan golongan C kadarnya lebih dari 20% sampai dengan 55% (Presiden Republik Indonesia, 2013). Rata-rata tingkat pertumbuhan minuman beralkohol golongan A sebesar kurang lebih 5%, golongan B sebesar 18% dan golongan C sebesar 117% pada rentang tahun 2006-2012, seperti ditunjukkan pada Gambar 1.2 (Kementerian Keuangan RI, 2014). Hal tersebut disebabkan daya beli masyarakat terhadap minuman beralkohol cukup meningkat (Kementerian Perindustrian RI, 2013). Meningkatnya daya beli masyarakat terhadap minuman beralkohol dapat menjadi peluang yang bagus bagi UKM.



Gambar 1.2 Tingkat Pertumbuhan Produksi Minuman Beralkohol Dalam Negeri per Golongan, 2006-2012 (Kemenkeu RI, 2014)

Salah satu pelaku bisnis yang memproduksi minuman beralkohol adalah UKM UD. X. UD. X telah memproduksi minuman beralkohol sejak tahun 1990. Selain minuman beralkohol, UD. X memproduksi dua produk makanan/minuman non alkohol. Pada rentang waktu 2011-2014, volume penjualan minuman

beralkohol mengalami penurunan, seperti ditunjukkan pada Gambar 1.3. Hal ini tentunya juga mengakibatkan penurunan laba yang diterima UD. X. Berdasarkan wawancara awal dengan pemilik, penurunan volume penjualan minuman beralkohol tersebut disebabkan karena meningkatnya tarif cukai minuman beralkohol yang signifikan. Perubahan tarif cukai minuman beralkohol tersebut naik sebesar 300% dari tahun 2006 ke tahun 2010, sedangkan dari tahun 2010 ke tahun 2014, naik sebesar 10% (Kementerian Keuangan RI (a), 2014).



Gambar 1.3 Volume Penjualan Minuman Beralkohol UD. X (Diolah peneliti, 2015)

Namun hal yang menarik adalah adanya kenaikan tarif cukai minuman beralkohol tidak mengakibatkan usaha besar (UB) mengalami penurunan volume produksi minuman beralkohol. Hal ini dibuktikan dengan meningkatnya laba bersih PT. Delta Djakarta (pemegang merk dagang Anker) pada tahun 2012 sebesar 43% dan laba bersih PT. Multi Bintang Indonesia (pemegang merk dagang Bir Bintang) pada tahun 2013 sebesar 158,08%. Hal ini juga menunjukkan bahwa UB secara dominan mendukung pertumbuhan produksi minuman beralkohol di Indonesia (SWA, 2013; Bisnis, 2014). Adanya perbedaan

pengaruh kenaikan tarif cukai minuman beralkohol tersebut, menunjukkan persaingan yang ketat antara UKM dan UB.

Berdasarkan fakta-fakta di atas, UD. X harus memiliki strategi yang tepat untuk menghadapi perubahan-perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Analisis SWOT sering digunakan untuk memformulasikan strategi. Analisis SWOT dapat membantu perusahaan untuk mengevaluasi daya saing perusahaan secara kualitatif dan dapat digunakan sebagai fondasi untuk menyusun strategi (Sevkli *et al.*, 2012). Strategi tersebut harus dapat meminimalisasi ancaman atau tantangan yang berasal dari luar perusahaan dan memanfaatkan peluang sebaik mungkin (David, 2011). Dengan strategi tersebut, UD. X diharapkan dapat mempertahankan eksistensi usaha minuman beralkohol yang telah digelutinya selama bertahun-tahun.

1.2 Rumusan Masalah

Penelitian ini ditujukan untuk menyusun SWOT untuk pengembangan usaha minuman beralkohol di UD. X. SWOT yang komprehensif dan memperhatikan faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan sangat diperlukan untuk menyusun alternatif strategi yang dapat diterapkan di masa mendatang. Berbasis strategi-strategi SWOT, perlu disusun langkah operasional pengembangan bisnis yang bisa diterapkan di UD. X, dimana penelitian ini menggunakan pendekatan *business model canvas*.

1.3 Tujuan Penelitian

- (1) Mengetahui faktor-faktor eksternal (peluang dan ancaman) dan internal (kekuatan dan kelemahan) yang mempengaruhi usaha minuman beralkohol UD. X.
- (2) Mengetahui posisi UD.X, merumuskan alternatif strategi dan menetapkan prioritas strategi yang dapat diterapkan UD. X
- (3) Menyusun rencana pengembangan model bisnis UD. X

1.4 Manfaat Penelitian

Peneliti berharap penelitian ini dapat bermanfaat bagi beberapa pihak, yaitu:

(1) Bagi peneliti,

Penelitian ini dapat menambah wawasan bahwa analisis SWOT dan penerapan *business model canvas* dapat digunakan untuk mengembangkan usaha.

(2) Bagi perusahaan,

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi saran dan alternatif solusi bagi pelaku bisnis untuk mengembangkan usaha.

(3) Bagi peneliti lain,

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan perbandingan untuk melakukan penelitian di masa datang.

1.5 Batasan Penelitian

Batasan penelitian ditujukan agar penelitian lebih terarah dan tidak meluas, yaitu:

(1) Tidak melakukan implementasi dari rencana bisnis yang disusun

(2) Rencana bisnis yang disusun tidak disertai perhitungan finansial namun hanya memperhatikan batasan finansial yang dimiliki oleh perusahaan dan diidentifikasi dalam proses wawancara

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan memuat susunan penelitian tesis ini yang bertujuan memudahkan dalam menyusun dan memahami isi setiap bagian dalam penelitian ini. Sistematika penulisan tesis ini dijelaskan sebagai berikut:

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian serta sistematika penulisan.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi landasan konseptual dari penelitian ini yang meliputi kajian tentang manajemen strategi, analisa SWOT, *business model canvas*, usaha kecil dan menengah (UKM) dan minuman beralkohol. Kajian-kajian ini diperoleh dari jurnal-jurnal internasional, jurnal-jurnal nasional, artikel-artikel internasional, regulasi-regulasi pemerintah dan laporan-laporan perusahaan. Kajian-kajian ini menjadi dasar dalam melakukan pengolahan data dan membantu untuk menginterpretasikan hasil yang diperoleh.

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi urutan langkah-langkah secara sistematis dan penjelasan secara rinci pada tiap langkah penelitian untuk menyelesaikan permasalahan. Langkah-langkah tersebut dijadikan pedoman dalam melaksanakan penelitian.

BAB 4 ANALISIS SWOT

Bab ini berisi data, pengolahan data, serta analisa terkait analisis SWOT yang digunakan untuk penelitian beserta seluruh urutan implementasi metode tersebut.

BAB 5 PENYUSUNAN RENCANA PENGEMBANGAN MODEL BISNIS BERBASIS *BUSINESS MODEL CANVAS*

Bab ini berisi data, pengolahan data, serta analisa terkait penyusunan rencana pengembangan model bisnis berbasis *business model canvas* yang digunakan untuk penelitian beserta seluruh urutan implementasi metode tersebut.

BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan yang merupakan jawaban dari rumusan masalah. Bab ini juga berisi saran-saran yang dapat dijadikan bahan pertimbangan/referensi untuk penelitian selanjutnya, masukan untuk pelaku usaha dan masukan untuk pemerintah.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Strategi

Manajemen strategi didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi dan mengevaluasi keputusan-keputusan antarfungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan. Manajemen strategi ini berfokus pada integrasi manajemen yaitu pemasaran, finansial, produksi, penelitian dan pengembangan untuk mencapai kesuksesan organisasi. Tujuan dari manajemen strategi adalah memanfaatkan dan menciptakan peluang-peluang baru dan berbeda untuk masa yang akan datang (David, 2011).

Menurut David (2011), proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahap yaitu formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi.

(1) Formulasi Strategi

Formulasi strategi meliputi pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, penentuan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, penetapan tujuan jangka panjang, pembuatan berbagai alternatif strategi dan pemilihan strategi yang akan dijalankan. Keputusan formulasi strategi mengarahkan organisasi berkomitmen terhadap produk, pasar, sumber daya dan teknologi yang spesifik pada periode waktu yang panjang. Manajer puncak mempunyai perspektif terbaik untuk memahami secara mendalam keputusan formulasi strategi dan mempunyai otoritas untuk menggunakan sumber daya yang penting untuk implementasi.

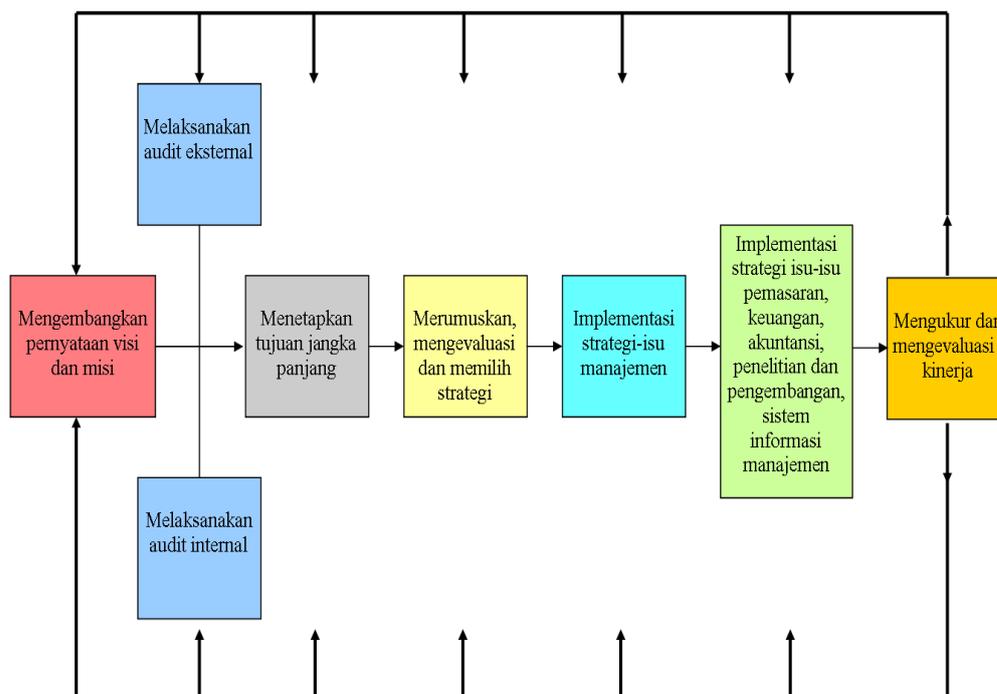
(2) Implementasi Strategi

Implementasi strategi mensyaratkan perusahaan untuk membuat tujuan tahunan, merencanakan kebijakan, memotivasi pekerja dan mengalokasikan sumber daya sehingga formulasi strategi dapat dilaksanakan. Implementasi strategi meliputi pengembangan sebuah strategi-kultur yang mendukung, menciptakan struktur organisasi yang efektif, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi dan menghubungkan

kompensasi karyawan terhadap performa organisasi. Tahapan implementasi strategi ini merupakan tahapan paling sulit pada manajemen strategi karena mensyaratkan disiplin personal, komitmen dan pengorbanan. Kemampuan interpersonal merupakan hal yang kritis untuk kesuksesan implementasi strategi. Strategi yang telah diformulasikan tetapi tidak diimplementasikan dengan baik tidak memiliki arti apapun.

(3) Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi merupakan tahap akhir dari manajemen strategi. Dengan evaluasi strategi, para manajer dapat mengetahui strategi mana yang tidak berjalan dengan baik seperti yang diharapkan. Ada pun tiga aktifitas dasar evaluasi strategi, yaitu meninjau ulang faktor eksternal dan internal sebagai dasar untuk strategi saat ini, mengukur kinerja dan mengambil tindakan korektif. Evaluasi strategi perlu dilaksanakan karena kesuksesan saat ini tidak menjamin kesuksesan di masa datang.



Gambar 2.1 Proses Manajemen Strategi (David, 2011)

2.2 Analisis SWOT

Analisis SWOT dipopulerkan oleh Andrew pada tahun 1965. Andrew memformulasikan analisis SWOT dengan tujuan agar perusahaan dapat menghasilkan strategi setelah mengevaluasi faktor internal dan eksternal perusahaan. Faktor internal meliputi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*), sedangkan faktor eksternal meliputi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Dengan mengevaluasi faktor-faktor tersebut, strategi yang didapatkan adalah memaksimalkan potensial kekuatan dan peluang dengan meminimalkan kelemahan dan ancaman (Sevkli *et al.*, 2012). Analisis SWOT telah banyak digunakan pada berbagai lingkup penelitian di antaranya yaitu pengembangan strategi pada usaha busana muslim (Priandita dan Toha, 2013); analisis daya saing pada industri makanan halal (Bohari *et al.*, 2013); rencana bisnis restoran organik (Godsey, 2010); analisis kinerja lingkungan (Nukpezah, 2010); dan inovasi aplikasi *electronic commerce* (Cheng, *et al.*, 2014)

2.2.1 Analisis Lingkungan

Analisis lingkungan adalah alat manajemen untuk memastikan manajemen dalam jangka panjang. Penelitian menunjukkan hubungan positif antara analisis lingkungan usaha dengan laba (Hunger dan Wheelen, 2003). Analisis lingkungan usaha meliputi analisis lingkungan internal dan eksternal.

(1) Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal merupakan suatu kondisi di dalam perusahaan. Lingkungan internal berada pada area bisnis fungsional yang meliputi manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, dan penelitian dan pengembangan. Analisis lingkungan internal bertujuan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan pada area bisnis fungsional tersebut. Dalam melakukan analisis lingkungan internal membutuhkan informasi tentang:

a. Manajemen

Manajemen terdiri dari lima aktifitas dasar yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penyusunan pegawai dan pengontrolan. Perencanaan meliputi semua aktivitas manajerial yang berkaitan dengan persiapan

menghadapi masa depan. Pengorganisasian meliputi semua aktivitas manajerial yang menghasilkan struktur tugas dan hubungan wewenang. Pemotivasian meliputi usaha untuk membentuk tingkah laku manusia. Penyusunan pegawai meliputi aktifitas yang terpusat pada personel dan manajemen sumber daya manusia. Pengontrolan meliputi semua aktivitas yang diarahkan untuk memastikan hasil sesuai dengan yang direncanakan dan dapat berjalan konsisten.

b. Pemasaran

Pemasaran dapat diartikan sebagai proses mendefinisikan, mengantisipasi, menciptakan dan memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan akan suatu produk dan jasa. Ada tujuh fungsi dasar pemasaran yaitu analisis pelanggan, penjualan produk/jasa, perencanaan produk/jasa, harga, distribusi, riset pasar dan analisis peluang. Memahami fungsi-fungsi tersebut membantu identifikasi strategi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan pemasaran.

c. Finansial

Kondisi finansial sering dipertimbangkan sebagai pengukuran terbaik posisi kompetitif perusahaan dan menjadi daya tarik untuk investor. Menentukan kekuatan dan kelemahan finansial merupakan hal penting untuk formulasi strategi secara efektif. Faktor finansial sering mengubah strategi yang ada dan mengubah rencana implementasi.

d. Produksi

Produksi terdiri dari aktifitas mengubah atau mengkonversi input seperti bahan baku, tenaga kerja, modal, mesin dan fasilitas menjadi produk jadi dan jasa. Manajemen produksi meliputi lima fungsi yaitu proses, kapasitas, inventori, tenaga kerja dan kualitas. Kekuatan dan kelemahan lima fungsi manajemen produksi tersebut menentukan sukses atau gagalnya perusahaan.

e. Penelitian dan pengembangan

Perusahaan yang berinvestasi pada penelitian dan pengembangan dikarenakan investasi tersebut akan mengarah ke produk atau jasa superior dan mendapat keunggulan kompetitif. Penelitian dan pengembangan diarahkan pada pengembangan produk baru, peningkatan kualitas produk atau peningkatan proses manufaktur untuk mengurangi biaya. Perusahaan yang dikelola dengan baik akan berusaha mengatur aktivitas penelitian dan pengembangan dengan cara

memecahkan keterisolasian penelitian dan pengembangan dari bagian perusahaan yang lain dan mendorong semangat kerja sama antara manajer penelitian dan pengembangan dan manajer lain dalam perusahaan (David, 2011).

(2) Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal bertujuan untuk mengembangkan daftar jelas peluang yang dapat menguntungkan perusahaan dan ancaman yang seharusnya dicegah. Selain itu, analisis lingkungan eksternal bertujuan mengidentifikasi variabel utama yang bisa diterapkan perusahaan. Perusahaan seharusnya mampu untuk merespon faktor-faktor eksternal dengan memformulasi strategi untuk mengambil keuntungan peluang eksternal atau meminimalisasi ancaman potensial (David, 2011). Lingkungan eksternal dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu:

a. Lingkungan Jauh

Menurut Pearce and Robinson (2009), lingkungan jauh eksternal terdiri dari faktor-faktor yang berasal dari luar perusahaan dan umumnya tidak berhubungan langsung dengan situasi operasional perusahaan yaitu politik, ekonomi, sosial, teknologi atau biasa disebut PEST.

- Politik

Faktor-faktor politik dapat mempresentasikan peluang atau ancaman bagi perusahaan baik perusahaan skala kecil maupun besar. Untuk industri dan perusahaan yang sangat tergantung pada kontrak atau subsidi pemerintah, peramalan politik dapat menjadi bagian paling penting dari audit eksternal. Variabel politik antara lain regulasi pemerintah, perubahan hak paten, tarif pajak dan kondisi politik dapat mempengaruhi perusahaan secara signifikan. Meningkatnya saling ketergantungan global antara ekonomi, pasar, pemerintah, dan organisasi membuat perusahaan harus mempertimbangkan dampak yang mungkin dari variabel-variabel politik tersebut pada formulasi dan implementasi strategi (David, 2011).

- Ekonomi

Faktor ekonomi mempunyai dampak langsung pada berbagai strategi potensial. Sebagai contoh, ketika tingkat bunga meningkat, peminjaman dana untuk melakukan ekspansi menjadi lebih mahal. Selain itu, ketika tingkat bunga

meningkat, kebebasan menentukan pendapatan menjadi turun dan permintaan akan produk/jasa juga menurun. Faktor ekonomi yang harus dimonitor antara lain yaitu ketersediaan kredit, kecenderungan orang untuk berbelanja, pola konsumsi, faktor impor dan ekspor dan tingkat pajak (David, 2011).

- Sosial

Faktor sosial selalu berubah sebagai akibat penyesuaian diri terhadap perubahan lingkungan. Faktor sosial mempunyai dampak pada permintaan produk maupun jasa. Organisasi kecil, besar, profit dan non profit di semua industri ditantang dengan peluang dan ancaman yang timbul dari faktor-faktor sosial. Berbagai faktor sosial yang dapat mempengaruhi perusahaan antara lain jumlah kelahiran dan kematian; tingkat imigrasi dan emigrasi; lokasi produksi, penjualan, dan pelayanan bisnis; gaya hidup dan kebiasaan membeli (David, 2011).

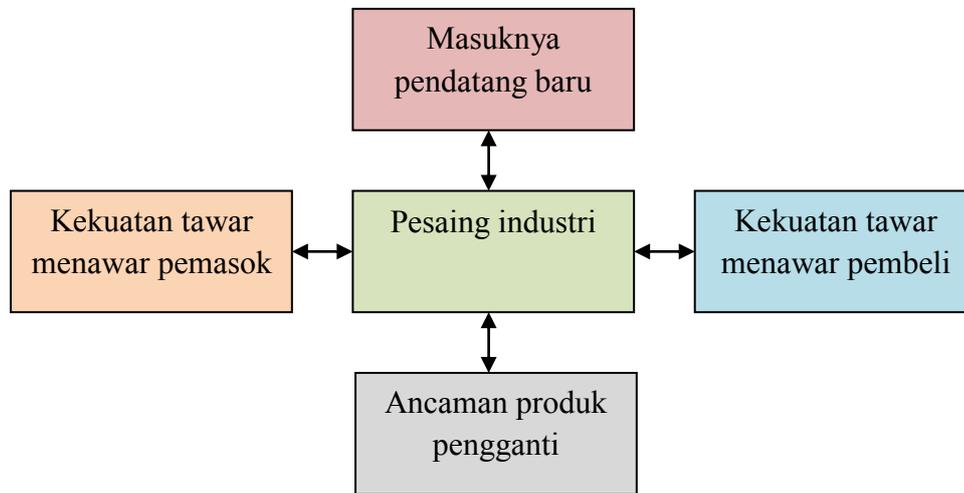
- Teknologi

Revolusioner penemuan dan perubahan teknologi mempunyai dampak yang signifikan pada organisasi. Internet mengubah peluang dan ancaman dengan mengubah siklus hidup produk, meningkatnya kecepatan distribusi, menciptakan produk dan jasa baru, menghapus pembatasan pasar geografi tradisional dan merubah sejarah standarisasi produksi dan fleksibilitas. Internet merubah skala ekonomi, merubah penghalang dan mendefinisikan ulang hubungan antara industri dan berbagai suplier, kreditor, pelanggan dan kompetitor. Tekanan teknologi mempresentasikan peluang dan ancaman besar yang harus dipertimbangkan saat memformulasi strategi. Kemajuan teknologi dapat menciptakan pasar baru; menghasilkan produk baru dan peningkatan produk; dan mengubah posisi biaya pada industri. Kemajuan teknologi dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang lebih dibandingkan keunggulan perusahaan saat ini (David, 2011).

b. Lingkungan Industri

Analisis kompetitif *Porter's Five-Forces Model* merupakan pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi di berbagai industri. Menurut Porter (1997) dalam David (2011), persaingan alamiah pada industri dapat dilihat sebagai lima kekuatan yaitu masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti (substitusi), kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-

menawar pemasok (supplier) dan pesaing industri, seperti ditunjukkan pada Gambar 2.2. Gabungan kelima kekuatan ini dapat menentukan profit dalam industri (David, 2011).



Gambar 2.2 Model Lima Kekuatan Porter (David, 2011)

2.2.2 Tahap Input

Tahap input membutuhkan para ahli strategi untuk mengukur kesubjektifan selama tahap awal proses formulasi strategi. Pembuatan keputusan pada tahap input ini berkaitan dengan kepentingan relatif dari faktor internal dan eksternal yang memungkinkan para ahli strategi untuk lebih efektif menghasilkan dan mengevaluasi strategi alternatif. Pertimbangan intuitif yang baik selalu diperlukan dalam menentukan bobot dan *rating*.

a. Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Matriks IFE merangkum dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan pada area fungsional bisnis dan juga menjadi dasar identifikasi dan evaluasi hubungan antar area. Penilaian secara intuitif dikembangkan pada matriks IFE, seperti ditunjukkan pada Tabel 2.1. Langkah-langkah dalam mengembangkan matriks IFE adalah sebagai berikut:

- (1) Buat daftar faktor internal meliputi kekuatan dan kelemahan dengan jumlah total 5-10 faktor.
- (2) Beri bobot masing-masing faktor dari 0,0 (tidak penting) sampai dengan 1,0 (paling penting). Bobot mengindikasikan kepentingan relatif faktor yang mempengaruhi kesuksesan perusahaan. Total bobot harus berjumlah 1,00. Untuk pembobotan digunakan pendekatan AHP dengan *pairwise comparison* seperti pada Tabel 2.3.
- (3) Beri *rating* antara 1 sampai dengan 4 berdasarkan respon perusahaan terhadap faktor tersebut. *Rating* didasarkan pada efektifitas strategi perusahaan.

1 = Kelemahan besar;	3 = Kekuatan kecil
2 = Kelemahan kecil;	4 = Kekuatan besar
- (4) Kalikan setiap bobot faktor dengan *rating*-nya untuk memperoleh setiap skor yang telah dibobotkan untuk masing-masing faktor.
- (5) Jumlah semua skor terbobot untuk masing-masing variabel untuk menentukan total skor terbobot bagi perusahaan yang dinilai. Skor rata-rata adalah 2,5. Bila nilai di bawah 2,5 menandakan bahwa perusahaan lemah secara internal, sedangkan bila nilai berada di atas 2,5 menandakan posisi internal kuat (David, 2011).

Tabel 2.1 Matriks IFE

Faktor-faktor Internal	Bobot	Rating	Skor Terbobot
Kekuatan			
1.			
2.			
Dst.....			
Kelemahan			
1.			
2.			
Dst.....			
Total			

Sumber: David, 2011

b. Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

Matriks EFE digunakan para ahli strategi untuk merangkum dan mengevaluasi informasi politik, ekonomi, sosial, teknologi, pesaing, masuknya pendatang baru, produk substitusi, kekuatan tawar menawar pemasok dan kekuatan tawar menawar pembeli, seperti ditunjukkan pada Tabel 2.2. Langkah-langkah dalam mengembangkan matriks EFE adalah sebagai berikut:

- (1) Buat daftar faktor eksternal meliputi peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan dengan jumlah total 5-10 faktor.
- (2) Beri bobot masing-masing faktor dari 0,0 (tidak penting) sampai dengan 1,0 (paling penting). Bobot mengindikasikan kepentingan relatif faktor yang mempengaruhi kesuksesan perusahaan. Peluang sering mendapat bobot lebih tinggi daripada ancaman. Tetapi ancaman dapat memperoleh bobot lebih tinggi jika sangat mengancam. Total bobot harus berjumlah 1,00. Untuk pembobotan digunakan AHP dengan *pairwise comparison* seperti pada Tabel 2.3.
- (3) Beri *rating* antara 1 sampai dengan 4 berdasarkan respon perusahaan terhadap faktor tersebut. *Rating* didasarkan pada efektifitas strategi perusahaan.
1 = Respon buruk; 3 = Respon di atas rata-rata
2 = Respon rata-rata; 4 = Respon sangat baik
- (4) Kalikan setiap bobot faktor dengan *rating*-nya untuk memperoleh setiap skor yang telah dibobotkan untuk masing-masing faktor.
- (5) Jumlah semua skor terbobot untuk masing-masing variabel untuk menentukan total skor terbobot bagi perusahaan yang dinilai. Total skor 4,0 mengindikasikan bahwa perusahaan merespon dengan baik manfaat peluang dan meminimalisasi ancaman eksternal yang ada. Total skor 1,0 mengindikasikan bahwa perusahaan tidak menggunakan peluang atau mencegah ancaman eksternal. Rata-rata skor adalah 2,5 (David, 2011).

Tabel 2.2 Matriks EFE

Faktor-faktor eksternal	Bobot	Rating	Skor Terbobot
Peluang			
1.			
2.			
Dst.....			
Ancaman			
1.			
2.			
Dst.....			
Total			

Sumber: David, 2011

2.2.3 Tahap Pencocokan

a. Matriks Internal Eksternal (IE)

Strategi seringkali didefinisikan sebagai penyelarasan antara faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman). Menyelaraskan *critical success factors* eksternal dan internal adalah hal utama untuk membuat alternatif strategi yang efektif. Matriks IE memposisikan perusahaan pada sembilan sel, seperti diilustrasikan pada Gambar 2.3. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi utama yaitu total skor terbobot IFE pada sumbu-x dan total skor terbobot EFE pada sumbu-y. Pada sumbu-x matriks IE, skor terbobot total IFE 1,0 hingga 1,99 menandakan posisi internal lemah, skor 2,0 hingga 2,99 menandakan rata-rata, skor 3,0 hingga 4 menandakan posisi internal kuat. Pada sumbu-y, skor terbobot total EFE 1,0 hingga 1,99 menandakan posisi eksternal rendah, skor 2,0 hingga 2,99 menandakan sedang, dan skor 3,0 hingga 4,0 menandakan tinggi.

Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga implikasi strategi yang utama, yaitu:

- (1) Sel I, II, atau IV disebut sebagai strategi tumbuh dan membangun. Strategi yang tepat adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horizontal).

- (2) Sel III, V, atau VII disebut sebagai strategi pertahankan dan pelihara. Penetrasi pasar dan pengembangan produk merupakan strategi yang sering digunakan bila perusahaan pada posisi ini.
- (3) Sel VI, VIII, atau IX disebut strategi panen atau divestasi.

		Skor Terbobot Total IFE			
		Kuat 3,0-4,0	Rata-rata 2,0-2,99	Lemah 1,00-1,99	
		4,0	3,0	2,0	1,0
Skor Terbobot Total EFE	Kuat 3,0-4,0	I	II	III	
	Rata-rata 2,0-2,99	IV	V	VI	
	Lemah 1,00-1,99	VII	VIII	IX	

Gambar 2.3 Matrik IE (David, 2011)

b. Matriks Strengths – Weaknesses – Opportunities - Threats (SWOT)

Matriks SWOT mempresentasikan mekanisme untuk memfasilitasi hubungan antara kekuatan dan kelemahan perusahaan (faktor internal), dan ancaman dan peluang (faktor eksternal). Matriks SWOT menyediakan *framework* untuk mengidentifikasi dan memformulasi strategi, seperti ditunjukkan pada Gambar 2.4. Matriks SWOT merupakan alat yang penting untuk membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi utamayaitu:

- (1) Strategi SO (*strengths-opportunities*)
Strategi yang digunakan perusahaan dengan menggunakan kekuatan/ *strenght* (S) internal untuk memanfaatkan peluang/ *opportunity* (O) eksternal.
- (2) Strategi WO (*weaknesses-opportunities*)
Strategi yang digunakan perusahaan dengan memanfaatkan peluang/ *opportunity* (O) eksternal ununtuk mengurangi kelemahan/ *weakness* (W) internal.
- (3) Strategi ST (*strengths-threats*)
Strategi yang digunakan perusahaan dengan menggunakan kekuatan/ *strenght* (S) internal untuk mengurangi atau menghindari ancaman/ *threat* (T) eksternal.
- (4) Strategi WT (*weaknesses-threats*)
Strategi yang digunakan perusahaan untuk mengurangi kelemahan *weakness* (W) internal dan mencegah ancaman/ *threat* (T) eksternal (David, 2011).

Internal Eksternal	Kekuatan (S) 1 2 3 Daftar kekuatan 4 5	Kelemahan (W) 1 2 3 Daftar kelemahan 4 5
	Peluang (O) 1 2 3 Daftar peluang 4 5	Strategi SO 1 2 Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang · · n
Ancaman (T) 1 2 3 Daftar ancaman 4 5	Strategi ST 1 2 Menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman · · n	Strategi WT 1 2 Memperkecil kelemahan dan menghindari ancaman · · n

Gambar 2.4 Matrik SWOT (David, 2011)

2.2.4 Tahap Keputusan

Tahap keputusan ini adalah tahap paling akhir dalam menentukan strategi. Dalam mengambil keputusan dapat digunakan beberapa alat bantu salah satunya adalah *Analytic Hierarchy Process (AHP)*. AHP merupakan suatu model pendukung keputusan yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty. Model pendukung keputusan ini akan menguraikan masalah multi faktor atau multi kriteria yang kompleks menjadi suatu hirarki. Hirarki didefinisikan sebagai suatu representasi dari sebuah permasalahan yang kompleks dalam suatu struktur multi level dimana level pertama adalah tujuan, yang diikuti level faktor, kriteria, sub kriteria dan seterusnya ke bawah hingga level terakhir dari alternatif. Dengan hirarki, suatu masalah yang kompleks dapat diuraikan ke dalam kelompok-kelompoknya yang kemudian diatur menjadi suatu bentuk hirarki sehingga permasalahan akan tampak lebih terstruktur dan sistematis (Saaty, 1993).

Prinsip kerja dari AHP adalah menyederhanakan suatu persoalan kompleks yang tidak terstruktur, strategik dan dinamik menjadi bagian-bagiannya, serta menata ke dalam suatu hierarki, kemudian diberikan pembobotan kepada masing-masing level hierarki dan diberikan penilaian secara numerik. Saaty (1993) merinci langkah-langkah dalam melakukan analisis AHP yaitu:

- a. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi serta pemecahan masalah yang diinginkan.
- b. Membuat struktur hierarki dari sudut pandang manajemen secara menyeluruh.
- c. Membuat matrik perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya.
- d. Melakukan perbandingan berpasangan dengan skala dan maknanya yang ditunjukkan pada Tabel 2.3.

Tabel 2.3 Tingkat Kepentingan *Pairwise Comparison*

Skala	Definisi	Penjelasan
1	Kepentingan sama	Kedua elemen memiliki kepentingan yang sama terhadap tujuan
3	Kepentingan <i>moderate</i>	Pengalaman dan penilaian sedikit lebih menyukai satu elemen dibanding yang lain
5	Kepentingan kuat	Pengalaman dan penilaian lebih menyukai satu elemen dibanding yang lain
7	Kepentingan lebih kuat	Satu elemen benar-benar lebih disukai dan dominasinya terlihat jelas
9	Kepentingan ekstrim kuat	Satu elemen sangat disukai dibanding yang lain dalam tingkat kemungkinan yang paling tinggi (ekstrim)
2, 4, 6, 8	Nilai tengah antara dua penilaian yang berdekatan	Nilai yang diberikan apabila diperlukan kompromi yang lebih lanjut

Sumber: Saaty, 1993

Kelebihan AHP dibanding dengan model pengambilan keputusan lainnya adalah pada kemampuan memecahkan masalah yang “multiobjektif” atau multikriteria. Kebanyakan model yang sudah ada memakai “single objektif” dengan “multikriteria”, misalnya *model linear programming*. Model linear programming memakai satu tujuan dengan banyak kendala. Kelebihan model AHP lebih disebabkan oleh fleksibilitasnya yang tinggi terutama dalam pembuatan hirarkinya yang memungkinkan seseorang memasukkan semua faktor-faktor penting, baik nyata maupun abstrak dan mengaturnya dari atas kebawah mulai dari yang paling penting ke tingkat yang berisi alternatif, untuk dipilih mana yang terbaik. Sifat fleksibel tersebut membuat model AHP dapat menangkap beberapa tujuan dan beberapa kriteria sekaligus dalam sebuah model atau sebuah hirarki. Selain itu, dengan menggunakan *pairwise comparison* pada input AHP merupakan proses perhitungan paling mudah yang mampu dilakukan manusia dan keakuratnya bisa dipertanggungjawabkan. Kelebihan lain metode ini adalah sederhana dan tidak banyak asumsi. Metode ini cocok untuk menyelesaikan permasalahan yang bersifat strategis dan makro (Brodjonegoro, 1992).

Personal yang menguasai permasalahan yang sedang diteliti (*expert*) sangat dibutuhkan dalam model AHP untuk didapat persepsi atau penilaiannya. Penentuan seseorang sebagai ahli, bukan berarti orang tersebut harus pintar, jenius, bergelar doktor, tetapi mengacu pada orang yang paham terhadap permasalahan yang diajukan, merasakan akibat dari suatu masalah atau memiliki kepentingan terhadap masalah tersebut. Para *expert* dalam melakukan analisis menggunakan *personal judgement* berdasarkan pengetahuan/kemampuan dan pengalamannya yang diperkaya dengan data sekunder dari literatur maupun opini pendapat masyarakat (Brodjonegoro, 1992).

Di samping memiliki kelebihan, model AHP juga memiliki kelemahan. Ketergantungan model pada input berupa persepsi ahli akan membuat hasil akhir menjadi tidak ada artinya apabila ahli memberikan penilaian yang keliru. Kondisi ini ditambah dengan belum adanya kriteria yang jelas untuk seseorang ahli. Untuk membuat model AHP dapat diterima, perlu menyakinkan masyarakat untuk menganggap persepsi ahli dapat mewakili masyarakat, paling tidak sebagian besar masyarakat (Brodjonegoro, 1992).

2.3 Business Model Canvas

Model bisnis menggambarkan rasionalitas bagaimana sebuah perusahaan menciptakan, menghasilkan dan menangkap suatu nilai (Osterwalder dan Pigneur, 2010). Ada beberapa model bisnis yang telah ada di antaranya Hoffren's *dynamic business idea model*, *atomic business models of Weill and Vitale* dan *business model canvas*.

Hoffren's dynamic business idea model (Hoffren, 2002) dalam Valkjärvi dan You (2012) terdiri dari enam elemen yaitu *market need* (kebutuhan pasar), *image* (gambaran), *product/service* (produk/jasa), *target group* (target pasar), *mode of operations* (gaya operasi) dan *resources* (sumber daya) yang terdiri dari fisik, finansial dan manusia, seperti pada Gambar 2.5.



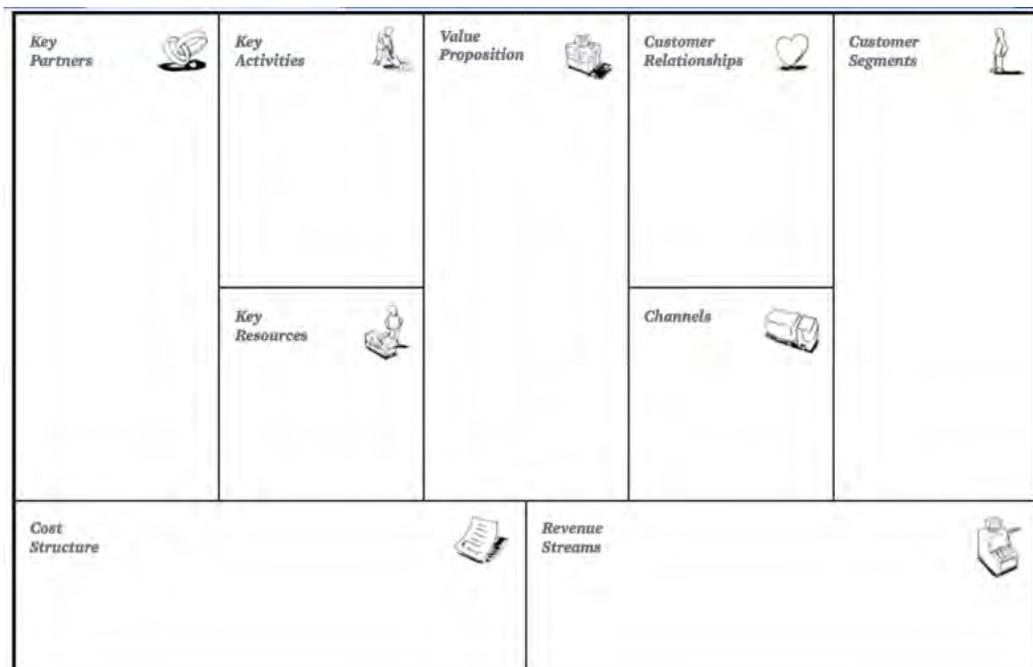
Gambar 2.5 Hoffren's Dynamic Business Idea Model (Valkjarvi dan You, 2012)

Atomic business models of Weill and Vitale (Weill dan Vitale, 2001) dalam Valkjärvi dan You (2012) menggambarkan cara perusahaan untuk berbisnis secara elektronik. Selain itu juga menggambarkan peran dan hubungan antara konsumen, pelanggan dan pemasok serta mengidentifikasi aliran besar dari produk, informasi dan uang. *Atomic business models of Weill and Vitale* mempunyai delapan atomic business models, seperti pada Gambar 2.6. Masing-masing model menggambarkan cara yang berbeda untuk menerapkan bisnis secara elektronik.

Atomic eBusiness Models	
Content Provider	Provides content (e.g. information, digital products & services) via intermediaries.
Direct to Consumer	Provides goods or services directly to the customer often bypassing traditional channel players.
Full Service Provider	Provides a full range of services in one domain (e.g. financial, health) from own products and best of breed, attempting to own the consumer relationship.
Intermediary	Brings together buyers and sellers by concentrating information (e.g., search agent, auctions).
Shared Infrastructure	Brings together multiple competitors to cooperate by sharing common IT infrastructure.
Value Net Integrator	Coordinates the value net (or chain) by gathering, synthesizing, and distributing information.
Virtual Community	Facilitate and create loyalty to an online community of people with a common interest enabling interaction and service provision.
Whole of Enterprise / Government	Provides a firm-wide single point of contact consolidating all services provided by a large multi-business organization organized by customer events.

Gambar 2.6 Atomic eBusiness Models (Valkjärvi dan You 2012)

Osterwalder and Pigneur (2010) membuat sebuah pendekatan model *canvas* yang memudahkan pelaku bisnis untuk membangun dan mengembangkan bisnis. Bisnis model *canvas* ini dapat digambarkan dengan baik melalui 9 *building blocks* yaitu *customer segment*, *value proposition*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, dan *cost structure*. *customer segment*, *value proposition*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams* berhubungan dengan *value creation*, sedangkan *key resources*, *key activities*, *key partnerships* dan *cost structure* berhubungan dengan efisiensi internal. Kesembilan *building blocks* ditampilkan pada Gambar 2.7. Masing-masing *building blocks* akan dijelaskan secara rinci.



Gambar 2.7 Template *Business Model Canvas* (Osterwalder dan Pigneur, 2010)

a. *Customer Segments*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), pelanggan adalah jantung dari berbagai bisnis model. Tanpa pelanggan, tidak ada perusahaan dapat bertahan dalam jangka waktu lama dalam bisnis yang dibangun. Dalam memuaskan

pelanggan yang lebih baik, perusahaan mungkin mengelompokkan mereka ke dalam segmen berbeda sesuai dengan kebutuhan, tingkah laku atau atribut yang lain. Pelaku bisnis harus membuat keputusan secara sadar tentang segmen yang akan dilayani atau tidak dilayani. Dengan keputusan tersebut, bisnis model dapat didesain secara hati-hati untuk memahami secara kuat kebutuhan pelanggan.

Customer segments terdiri dari beberapa tipe diantaranya:

- (1) *Mass market*, bisnis model yang tidak membedakan *customer segment*.
- (2) *Niche market*, bisnis model yang melayani *customer segment* yang spesifik.
- (3) *Segmented*, bisnis model ini membedakan kebutuhan dan masalah yang berbeda pada pelanggan.
- (4) *Diversified*, bisnis model yang melayani kebutuhan pelanggan yang beraneka ragam.
- (5) *Multi-sided platforms/ multi-sided markets*, bisnis model yang melayani dua atau lebih *customer segment* yang saling ketergantungan.

b. *Value Proposition*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), *value propositions* menggambarkan bagaimana produk dan jasa dapat menciptakan *value* untuk *customer segment*. *Value proposition* merupakan alasan mengapa pelanggan dapat bertahan pada sebuah produk/jasa atau beralih ke produk/jasa yang ditawarkan oleh kompetitor. Beberapa hal yang dapat berkontribusi untuk menciptakan *value propositions* pada pelanggan, di antaranya sebagai berikut:

- (1) *Newness*, produk baru yang belum ada sebelumnya dan memiliki keunikan.
- (2) *Performance*, peningkatan produk atau jasa yang ditawarkan.
- (3) *Customization*, bagaimana perusahaan menyesuaikan produk atau jasa sesuai kebutuhan pelanggan agar dapat menciptakan *value* yang lebih.
- (4) *Getting The Job Done*, bagaimana produk atau jasa dapat berfungsi membantu pelanggan untuk menyelesaikan pekerjaannya.
- (5) *Design*, dengan desain yang bagus dapat menciptakan *value proposition* yang bagus pula, tetapi desain sangat sulit diukur.

- (6) *Brand/status*, pelanggan menemukan *value* suatu produk dari merek yang telah dikenal oleh masyarakat luas.
- (7) *Price*, bagaimana harga dapat ditentukan oleh pesaingnya dan menjadi dasar penentuan harga produk atau jasa yang ditawarkan. Pelanggan dapat menjadi sensitif terhadap harga.
- (8) *Cost reduction*, bagaimana perusahaan membantu mengurangi biaya yang dikeluarkan pelanggan dalam membeli produk atau jasa sehingga dapat menciptakan *value*.
- (9) *Risk reduction*, bagaimana *value* diciptakan dengan mengurangi resiko yang mungkin terjadi ketika pelanggan membeli produk atau menggunakan jasa. Biasanya perusahaan menawarkan garansi jika terjadi kerusakan.
- (10) *Accessibility*, produk atau jasa yang ditawarkan dapat dengan mudah diakses oleh semua orang.
- (11) *Conveniences/usability*, produk atau jasa dapat memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan dan pelanggan merasa nyaman dengan produk tersebut.

c. Channels

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), *channels* menggambarkan bagaimana perusahaan menjalin komunikasi dengan pelanggannya dan menyampaikan sebuah *value proposition*. Komunikasi, distribusi, dan penjualan merupakan alat penghubung perusahaan dengan pelanggan. Tipe *channels* dibagi menjadi 2 yaitu penjualan langsung dan penjualan tidak langsung. Penjualan langsung melalui web atau toko pribadi, sedangkan penjualan tidak langsung melalui toko mitra atau pengecer. *Channels* mempunyai beberapa fungsi, meliputi:

- (1) Meningkatkan kesadaran pelanggan terhadap produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan
- (2) Membantu pelanggan mengevaluasi *value proposition* perusahaan
- (3) Memungkinkan pelanggan untuk membeli produk dan jasa secara spesifik

- (4) Menyampaikan *value proposition* kepada pelanggan
- (5) Menyediakan layanan pendukung paska pembelian kepada pelanggan

d. *Customer Relationships*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), *customer relationship* menggambarkan tipe hubungan perusahaan dengan *customer segment* yang spesifik. *Customer relationships* dibedakan menjadi 6 yaitu:

- (1) *Personal assistance*, hubungan ini didasarkan pada interaksi antara pelanggan dengan petugas pelayanan untuk membantu pelanggan selama proses atau paska pembelian.
- (2) *Dedicated personal assistance*, hubungan ini melibatkan seseorang yang ditugaskan secara khusus untuk melayani pelanggan secara individual.
- (3) *Self service*, pelanggan tidak berhubungan langsung dengan perusahaan, tetapi perusahaan menyediakan sarana yang dibutuhkan pelanggan untuk membantunya sendiri.
- (4) *Automated services*, hubungan yang menggabungkan proses *self service* dengan layanan otomatis.
- (5) *Communities*, perusahaan membentuk komunitas yang melibatkan pelanggan sehingga antar pelanggan dapat saling bertukar pikiran. Komunitas dapat membantu perusahaan untuk mengetahui keinginan pelanggannya.
- (6) *Co-creation*, perusahaan membangun hubungan dengan pelanggan untuk menciptakan *value* yang baru.

e. *Revenue Streams*

Osterwalder dan Pigneur (2010), *revenue stream* mempresentasikan pendapatan perusahaan dari masing-masing *customer segment*. Bisnis model dapat meliputi dua tipe *revenue stream* yang berbeda yaitu:

- (1) *Transaction revenue*, yaitu transaksi yang dihasilkan dari satu waktu pembayaran pelanggan.
- (2) *Recurring revenue*, yaitu transaksi yang diperoleh dari pembayaran yang berkelanjutan untuk memberikan *value proposition* kepada pelanggan.

Dalam memperoleh pendapatan, ada beberapa cara yang dilakukan perusahaan, yaitu:

- (1) *Asset sale*, pendapatan diperoleh dari penjualan aset perusahaan.
- (2) *Usage fee*, pendapatan diperoleh dari jumlah pelanggan yang menggunakan produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan.
- (3) *Subscription fees*, pendapatan diperoleh dari menjual pelayanan secara terus menerus.
- (4) *Lending/renting/leasing*, pendapatan diperoleh dengan memberikan hak eksklusif kepada pelanggan untuk menggunakan aset dalam jangka waktu tertentu dan dikenakan biaya sewa yang harus dibayarkan kepada perusahaan.
- (5) *Licensing*, pendapatan diperoleh dengan memberikan hak intelektual dari perusahaan agar pelaku bisnis yang membeli lisensi dapat memakai perusahaan mereka dalam membuka bisnis yang sama.
- (6) *Brokerage fee*, pendapatan diperoleh dari jasa perantara yang besarnya persentase pendapatan telah disepakati antara penjual dan pembeli.
- (7) *Advertising*, pendapatan diperoleh dari iklan produk atau jasa perusahaan.

f. *Key Resources*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), *key resources* merupakan aset paling penting yang dibutuhkan perusahaan untuk membuat bisnis model ini berjalan. Setiap bisnis model membutuhkan sumber daya. Sumber daya ini dibutuhkan perusahaan untuk menciptakan *value proposition*, meraih pasar, mempertahankan *customer segment* dan memperoleh pendapatan. Sumber daya dikategorikan menjadi:

- (1) *Physical*, meliputi fasilitas manufaktur, gedung, kendaraan, dan mesin.
- (2) *Intellectual*, meliputi merek, pengetahuan hak paten, dan *database* pelanggan.
- (3) *Human*, meliputi manusia itu sendiri.
- (4) *Financial*, meliputi kas, kredit, atau barang persediaan.

g. *Key Activities*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), *key activities* menggambarkan hal paling penting di perusahaan yang harus dilakukan untuk membuat model bisnis ini bekerja. *Key activities* dikategorikan menjadi:

- (1) *Production*, aktifitas ini berhubungan dengan perancangan, pembuatan, dan pengiriman produk. Aktifitas produksi ini mendominasi model bisnis pada perusahaan.
- (2) *Problem solving*, aktifitas ini berhubungan dengan penyelesaian masalah yang dihadapi oleh pelanggan.
- (3) *Platform/network*, aktifitas ini berhubungan dengan jaringan.

h. *Key Partnership*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), *key partnership* menggambarkan hubungan kerja sama antara perusahaan dan rekannya yang membuat bisnis model ini bekerja. Perusahaan mempunyai banyak alasan untuk melakukan kerja sama. Perusahaan melakukan kerja sama untuk mengoptimasi bisnis model, mengurangi resiko atau memperoleh sumber daya. Ada 4 tipe *partnerships*:

- (1) *Strategic alliances between non competitors*
- (2) *Coopetition: strategic partnerships between competitors*
- (3) *Joint venture to develop new business*
- (4) *Buyer-supplier relationships to assure reliable supplies.*

i. *Cost Structure*

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), *cost structure* menggambarkan semua biaya yang terlibat dalam menjalankan bisnis model. Biaya dapat dihitung dengan mudah setelah menentukan *key resources*, *key activities* dan *key partnership*. Ada 2 tipe *cost structure* dalam bisnis model, yaitu:

- (1) *Cost driven*, model bisnis berfokus pada minimalisasi biaya yang mungkin dilakukan. Pendekatan ini bertujuan menciptakan dan mempertahankan kerampingan *cost structure*, menggunakan harga rendah pada *value proposition*, memaksimalkan mesin otomatis dan ekstensif *outsourcing*.

- (2) *Value driven*, model bisnis kurang berfokus pada implikasi biaya dan lebih berfokus pada penciptaan *value*.

Cost structure mempunyai karakteristik:

- (1) *Fixed cost*
Biaya tetap yang selalu dikeluarkan untuk menghasilkan barang atau jasa. Contoh : gaji, biaya sewa dan fasilitas fisik manufaktur.
- (2) *Variable cost*
Biaya yang bervariasi sesuai dengan jumlah produk yang dihasilkan
- (3) *Economics of scale*
Minimalisasi biaya yang didapat karena perluasan output
- (4) *Economic of scope*
Minimalisasi biaya yang didapat karena perusahaan memperluas area perusahaan.

Penelitian *business model canvas* telah banyak dilakukan. Tabel 2.4 menyajikan rangkuman penelitian-penelitian *business model canvas* yang telah dilakukan. Wiesner *et al.* (2014) memperkenalkan *business model canvas* pada empat perusahaan dengan sektor yang berbeda melalui *workshop* untuk mengintegrasikan perluasan produk dengan *manufacturing service ecosystem*. *Business model canvas* dapat secara mudah diakses oleh para partisipan dan dapat secara cepat dipahami setelah pengenalan yang singkat. Partisipan mendapat pemahaman pentingnya mengembangkan strategi dan desain model bisnis agar secara konsisten diterapkan. Ibrahim dan Verliyantina (2012) menggunakan *business model canvas* untuk mempromosikan pertumbuhan UKM di Indonesia. Melalui *business model canvas* ini, banyak institusi dan individu dapat berkolaborasi dengan cara sistematis memenuhi regulasi, transparansi aktifitas peminjaman dan *progress report*.

Tabel 2.4 Penelitian-penelitian tentang *Business Model Canvas*

Peneliti	Tahun	Lingkup
Mahapatra <i>et al.</i>	2011	Renovasi jasa energi
Khalil	2011	<i>e-reading Platform</i>
Ibrahim dan Verliyantina	2012	Perkembangan Usaha Kecil Menengah di Indonesia melalui <i>web-based platform</i>
Cheng <i>et al.</i>	2013	e-commerce
Priandita dan Toha	2013	Busana muslim
Wiesner <i>et al.</i>	2014	Pengembangan produk

2.4 Usaha Kecil dan Menengah

2.4.1 Definisi Usaha Kecil dan Menengah

Menurut Undang-Undang RI Nomor 9 tahun 1995 tentang Perindustrian, usaha kecil adalah usaha yang total aset awalnya mencapai Rp 200.000.000 tidak meliputi tanah dan bangunan atau memiliki hasil penjualan tahunan maksimal Rp 1.000.000.000 dan usaha menengah adalah usaha yang memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 1.000.000.000 sampai dengan maksimal Rp 50.000.000.000.

Biro Pusat Statistik (BPS) menggunakan jumlah pekerja untuk menentukan ukuran industri. Berdasarkan definisi ini, usaha kecil, usaha menengah dan usaha besar adalah usaha dengan jumlah pekerja, secara berurutan, 1-19; 20- 99; lebih dari 100 orang.

2.4.2 Ciri-ciri Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Indonesia

Menurut Sudaryanto dkk. (2011) dan Kristiyanti (2012), ciri-ciri UKM di Indonesia secara umum yaitu:

- (1) Manajemen berdiri sendiri, maksudnya tidak ada pemisahan yang jelas antara pemilik dengan pengelola perusahaan. Pemilik juga merupakan pengelola dalam UKM.
- (2) Modal disediakan oleh pemilik atau sekelompok kecil pemilik modal.
- (3) Tidak ada pemisahan antara modal usaha dan keuangan pribadi

- (4) Daerah operasi biasanya lokal, meskipun ada UKM yang berorientasi luar negeri, berupa ekspor ke negara-negara mitra perdagangan.
- (5) Ukuran perusahaan, dilihat dari total aset, jumlah karyawan, dan sarana prasarana yang relatif kecil.

2.4.3 Peran Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia

Menurut Prasetyo (2008), Sudaryanto dkk. (2011) dan Kristiyanti (2012), UKM memiliki peran yang penting, di antaranya yaitu:

- (1) Menciptakan kesempatan kerja sehingga menurunkan angka pengangguran
- (2) Meningkatkan pendapatan masyarakat
- (3) Membantu mengolah sumber daya alam yang ada di setiap daerah
- (4) Motor penggerak utama pembangunan ekonomi daerah
- (5) Meningkatkan pendapatan daerah
- (6) Menyumbang 61,9 persen pemasukan produk domestik bruto (PDB) pada tahun 2011 melalui pembayaran pajak
- (7) Salah satu sumber devisa ekspor non-migas Indonesia

2.4.4 Permasalahan Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia

Menurut Sudaryanto dkk. (2011); Ibrahim dan Verliyantina (2012); dan Kristiyanti (2012), Industri Kecil dan Menengah memiliki banyak permasalahan yang dibedakan menjadi masalah internal dan eksternal:

a. Masalah Internal

- (1) Modal yang kurang dan terbatasnya akses pembiayaan
- (2) Kualitas sumber daya manusia (SDM)
- (3) Mentalitas pengusaha
- (4) Transparansi yang kurang

b. Masalah eksternal

- (1) Iklim usaha belum kondusif
- (2) Kurangnya akses informasi

- (3) Pungutan liar
- (4) Implikasi otonomi daerah
- (5) Implikasi perdagangan bebas
- (6) Akses pasar yang terbatas
- (7) Akses informasi yang terbatas

2.4.5 Key Factor Success Usaha Kecil dan Menengah

Menurut Tambunan (2012) faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan usaha dapat diketahui dari dua faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yang diantaranya yaitu; kualitas sumber daya manusia, penguasaan organisasi, struktur organisasi, sistem manajemen, partisipasi, kultur/budaya bisnis, kekuatan modal, jaringan bisnis dengan pihak luar, dan tingkat entrepreneurship. Faktor eksternal dapat dibagi menjadi dua yaitu faktor pemerintah dan nonpemerintah. Faktor pemerintah diantaranya, kebijakan ekonomi, birokrat, politik, dan tingkat demokrasi. Faktor non pemerintah yaitu; sistem perekonomian, sosio-kultur budaya masyarakat, sistem perburuhan dan kondisi perburuhan, kondisi infrastruktur, tingkat pendidikan masyarakat, dan lingkungan global.

2.5 Minuman Beralkohol

2.5.1 Sejarah Konsumsi Minuman Beralkohol

Penggunaan minuman beralkohol telah ada setidaknya 10.000 SM (Sebelum Masehi). Yunani, Romawi, dan Babilonia membudayakan pertama kali untuk mengonsumsi minuman beralkohol pada perayaan keagamaan, untuk bersenang-senang, dan untuk sumber nutrisi dan bagian dari pengobatan medis. Saat ini mengonsumsi minuman beralkohol berhubungan dengan kebudayaan dan gaya hidup sehari-hari (Abed dan Safaeian, 2012).

Minuman beralkohol dikonsumsi oleh mayoritas orang Barat karena cara produksinya yang natural dan mudah untuk diproduksi. *Whiskey, champagne,*

distilled spirits, gin dan *wine* adalah minuman beralkohol yang paling banyak dikonsumsi di dunia (Abed dan Safaeian, 2012).

2.5.2 Pengertian Minuman Beralkohol

Menurut Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 74 Tahun 2013 tentang Pengendalian dan Pengawasan Minuman Beralkohol, definisi minuman beralkohol adalah minuman yang mengandung etil alkohol atau etanol (C_2H_5OH) yang diproses dari bahan hasil pertanian yang mengandung karbohidrat dengan cara fermentasi dan destilasi atau fermentasi tanpa destilasi. Minuman beralkohol dikelompokkan menjadi tiga golongan:

- (1) Minuman beralkohol golongan A adalah minuman yang mengandung etil alkohol atau etanol (C_2H_5OH) dengan kadar sampai dengan 5% (lima persen). Contoh: bir, shandy, minuman ringan beralkohol dan anggur brem bali.
- (2) Minuman beralkohol golongan B adalah minuman yang mengandung etil alkohol atau etanol (C_2H_5OH) dengan kadar lebih dari 5% (lima persen) sampai dengan 20% (dua puluh persen). Contoh: *wine, champagne*, koktail anggur, anggur ginseng, tuak, dan anggur brem bali.
- (3) Minuman beralkohol golongan C adalah minuman yang mengandung etil alkohol atau etanol (C_2H_5OH) dengan kadar lebih dari 20% (dua puluh persen) sampai dengan 55% (lima puluh lima persen). Contoh : koktail anggur, brandy, wiski, vodka dan arak.

Menurut Direktur Éduc'alcool Board (2005), efek mengonsumsi minuman beralkohol berbeda-beda dari satu orang ke orang lain dan umumnya seharusnya dicegah. Penelitian mempelajari bahwa efek proteksi tidak berpengaruh pada orang muda. Efek proteksi meningkat dengan bertambahnya usia dan resiko penyakit. Untuk laki-laki di atas 40 tahun, sedangkan wanita saat menopause. Efek protektif paling signifikan terlihat pada orang berusia 60 tahun atau lebih. Minum segelas atau dua gelas mungkin baik untuk kesehatan, tetapi bila minum dua kali lipat tidak memberi efek dua kali lipat lebih baik bagi

kesehatan. Efek menguntungkan dicatat hanya ketika orang minum secara *moderate* atau mengikuti standar minum minuman beralkohol seperti tertera pada tabel 2.5 dan tabel 2.6, yaitu:

Tabel 2.5 Standar Konsumsi Minuman Beralkohol Berdasarkan Jenis Kelamin

Klasifikasi	Wanita	Pria
Standar minum/ hari	2 kali	3 kali
Standar minum/ minggu	10 kali	15 kali

Sumber: Direktur Educ'alcohol Board, 2005

Tabel 2.6 Standar Konsumsi Minuman Beralkohol Berdasarkan Jenis Minuman Beralkohol

Jenis Minuman Beralkohol	Kadar Alkohol	Volume
1 gelas bir	5 % alkohol	341 ml
1 gelas <i>wine</i>	12 % alkohol	142 ml
1 gelas spirit	40 % alkohol	43 ml
1 gelas <i>fortified wine</i>	18 % alkohol	85 ml

Sumber: Direktur Educ'alcohol Board, 2005

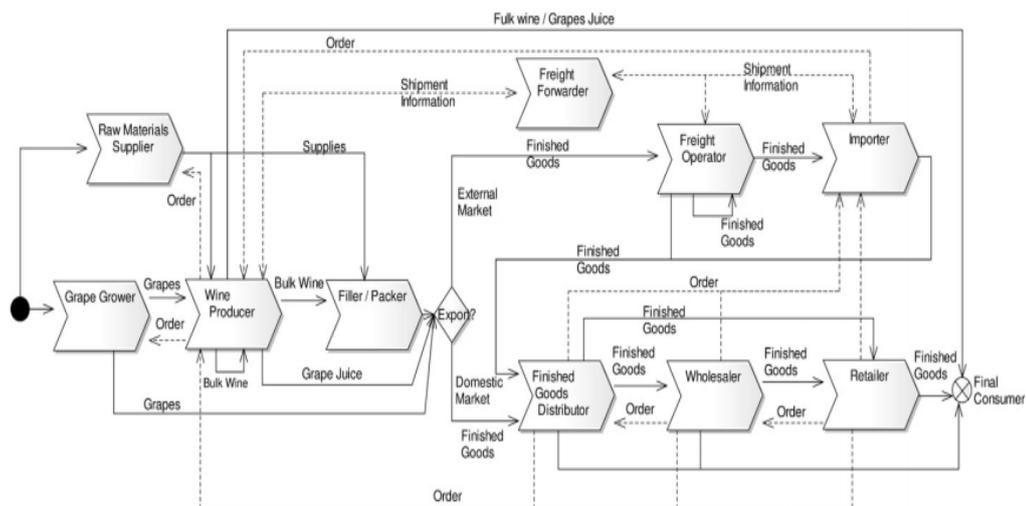
Manfaat minuman beralkohol bagi kesehatan bila mengonsumsi minuman beralkohol dengan tingkat *moderate* diantaranya yaitu:

- (1) Mencegah penyakit jantung koroner
- (2) Mengurangi resiko *stroke*
- (3) Mengurangi resiko penyakit Alzheimer
- (4) Mengurangi resiko diabetes
- (5) Mengurangi resiko *dementia*
- (6) Mengurangi resiko katarak
- (7) Meningkatkan kepadatan tulang

(Weill Cornell Medical College, 2010; Abed dan Safaeian, 2012).

2.5.3 Supply Chain Minuman Beralkohol

Pada ekonomi global dengan lingkungan yang dinamis dan kompetitif, *supply chain management* (SCM) merupakan faktor strategi utama untuk meningkatkan efektifitas perusahaan. Perusahaan minuman beralkohol di dunia membuktikan pentingnya *supply chain* dan dampaknya pada performa bisnis mereka. Garcia et al (2012) meneliti *supply chain* pada minuman beralkohol jenis wine, yang selanjutnya disebut *wine supply chain* (WSC). WSC merupakan sistem yang kompleks yang terdiri dari beberapa aspek yaitu sifat alami produk, jumlah aktor dan hubungan antara mereka, siklus distribusi, kebutuhan pelanggan akhir, tekanan berkelanjutan dari kompetitor lokal dan luar negeri pada pasar dan batasan hukum/undang-undang terhadap distribusi. WSC terdiri dari beberapa aktor, dimana masing-masing aktor memiliki karakter, hubungan pada mata rantai dan mempunyai peran pada kinerja. Gambar 2.8 menunjukkan aktor pada WSC secara umum yang dihubungkan melalui aliran material (garis kontinyu) dan aliran informasi (garis titik-titik).



Gambar 2.8 *Wine Supply Chain* (Garcia et al., 2012)

Grape grower/ petani anggur: Petani anggur bertanggung jawab untuk memproduksi dan memanen anggur. *Raw materials supplier/* pemasok bahan baku bertanggung jawab menyediakan bahan baku yang dibutuhkan oleh *wine*

producers/ produsen wine. *Wine producer/* produsen wine bertanggung jawab untuk menerima anggur, pengembangan, produksi dan/atau mencampur produk wine. *Filler/packer* (pengisi/ pengemas) bertanggung jawab untuk mengisi, mengemas dan mengirim barang jadi. *Freight forwarder: Freight forwarder* mengelola perencanaan pengiriman yang ditentukan menurut proses pemilihan frekuensi pengiriman dan menentukan masing-masing pengiriman berdasarkan pesanan. *Freight operators* menyediakan jasa untuk transportasi produk dari produsen wine ke importir atau perusahaan lainnya (distributor, pengecer, dan lain-lain) melalui jasa pesawat terbang, jasa kapal, atau jasa kendaraan darat. *Importer/* Importir membeli barang dari produsen wine dan bertanggung jawab untuk menerima, menyimpan dalam gudang, manajemen inventori dan mengirim barang jadi yang diterima dari *freight forwarder* melalui *freight operator*. Importir menjual dan mengirim barang jadi ke distributor atau penjual di negara tujuan tergantung pada jalur distribusi yang digunakan di negara tujuan. *Finished goods distributor* bertanggung jawab untuk menerima, menyimpan, manajemen inventori, mengirim barang jadi, mengemas ulang dan melabel ulang sebagai permintaan pelanggan spesifik. *Wholesaler/* tengkulak menerima palet dan karton dari distributor dan mengirim ke toko eceran. Tengkulak mungkin juga membeli langsung ke produsen wine. *Retailer/* pedagang eceran menerima barang jadi dari distributor atau tengkulak tergantung pada jalur distribusi. Pedagang eceran menjual produk wine ke pelanggan akhir dalam bentuk *consumer units* (botol, karton). Jalur-jalur penjualan di antaranya hyper/supermarket, hotel, restoran, klub, dan lain-lain *Final Consumer/* pelanggan akhir membeli barang jadi secara langsung dari produsen wine, atau membeli di toko atau supermarket dan memilih berbagai jenis wine.

2.5.4 Instansi yang Berwenang dan Aturan-Aturan terkait Pengawasan Minuman Beralkohol di Indonesia

Pengawasan peredaran minuman beralkohol dilakukan oleh beberapa pihak yang berwenang yang tertuang dalam Peraturan Presiden Republik

Indonesia Nomor 74 Tahun 2013 tentang Pengendalian dan Pengawasan Minuman Beralkohol, di antaranya yaitu:

(1) Kementerian Keuangan

Kementerian Keuangan khususnya Direktorat Jenderal Bea dan Cukai berfungsi mengawasi peredaran minuman beralkohol dengan melekatkan pita cukai pada produk minuman beralkohol (Ismitania, 2012). Peraturan terkait minuman beralkohol di antaranya yaitu Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. 207/ PMK 011/2013 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. 62/ PMK 011/2010 tentang Tarif Cukai Etil Alkohol, Minuman yang Mengandung Etil Alkohol dan Konsentrat yang Mengandung Etil Alkohol.

Menurut Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2007 tentang Perubahan Atas Undang-undang Nomor 11 Tahun 1995 tentang Cukai, cukai adalah pungutan negara yang dikenakan terhadap barang-barang tertentu yang mempunyai sifat atau karakteristik yaitu:

- a. konsumsinya perlu dikendalikan;
- b. peredarannya perlu diawasi;
- c. pemakaiannya dapat menimbulkan dampak negatif bagi masyarakat atau lingkungan hidup; atau
- d. pemakaiannya perlu pembebanan pungutan negara demi keadilan dan keseimbangan.

Barang-barang sebagaimana dimaksud diatas dinyatakan sebagai barang kena cukai. Minuman beralkohol mempunyai sifat atau karakteristik di atas sehingga merupakan barang kena cukai. Selain minuman beralkohol, ada beberapa objek yang termasuk barang kena cukai yaitu etil alkohol; dan sigaret yang terdiri dari sigaret kretek, sigaret putih, dan sigaret kelembak kemenyan; cerutu; rokok; tembakau iris; dan hasil pengolahan tembakau lainnya.

Tarif cukai minuman beralkohol mengalami kenaikan sebanyak tiga kali pada rentang tahun 2006-2013. Kenaikan tarif cukai berlaku untuk semua golongan minuman beralkohol, baik buatan dalam negeri maupun impor. Perubahan tarif cukai minuman beralkohol disajikan pada Tabel. 2.7.

Tabel. 2.7 Tarif Cukai Minuman Beralkohol per Liter antara Tahun 2006-2013

Golongan	Tahun 2006		Golongan	Tahun 2010		Tahun 2013	
	Produksi Dalam Negeri (Rp)	Impor (Rp)		Produksi Dalam Negeri (Rp)	Impor (Rp)	Produksi Dalam Negeri (Rp)	Impor (Rp)
Golongan A ₁ (kadar etil alkohol s.d 1%)	2.500	2.500	Golongan A (kadar etil alkohol s.d 5%)	11.000	11.000	13.000	13.000
Golongan A ₂ (kadar etil alkohol lebih dari 1% s.d 5%)	3.500	5.000					
Golongan B ₁ (kadar etil alkohol lebih dari 5% sampai dengan 15%)	5.000	20.000	Golongan B (kadar etil alkohol 5% s.d 20%)	30.000	40.000	33.000	44.000
Golongan B ₂ (kadar etil alkohol lebih dari 15% sampai dengan 20%)	10.000	30.000					
Golongan C (kadar etil alkohol lebih dari 20%)	26.000	50.000	Golongan C (kadar etil alkohol lebih dari 20%)	75.000	130.000	80.000	139.000

Sumber: Menteri Keuangan RI, 2006; Menteri Keuangan RI, 2010; Menteri Keuangan RI, 2013.

(2) Kementerian Perindustrian dan Perdagangan

Kementerian perindustrian dan perdagangan berfungsi mengontrol perizinan industri minuman beralkohol dan juga mengendalikan serta melakukan pengawasan terhadap pengadaan, peredaran, dan penjualan minuman beralkohol (Ismitania, 2012). Peraturan yang dikeluarkan oleh kementerian perindustrian dan perdagangan terhadap minuman beralkohol di antaranya yaitu Peraturan Menteri Perindustrian RI Nomor 41/M-IND/PER/6/2008 tentang Ketentuan dan Tata Cara Pemberian Izin Usaha Industri, Izin Perluasan dan Tanda Daftar Industri; dan Peraturan Menteri Perdagangan Republik Indonesia Nomor 20/M-DAG/PER/4/2014 tentang Pengendalian dan Pengawasan terhadap Pengadaan, Peredaran, dan Penjualan Minuman Beralkohol. Peraturan Menteri Perdagangan Republik Indonesia Nomor 06/M-DAG/PER/1/2015 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Menteri Perdagangan Republik Indonesia Nomor 20/M-DAG/PER/4/2014 tentang Pengendalian dan Pengawasan terhadap Pengadaan,

Peredaran, dan Penjualan Minuman Beralkohol, Peraturan Menteri Perindustrian RI Nomor 75/M-IND/PER/7/2010 tentang Pedoman Cara Produksi Pangan Olahan yang Baik.

Peraturan Menteri Perdagangan Republik Indonesia Nomor 20/M-DAG/PER/4/2014 tentang Pengendalian dan Pengawasan terhadap Pengadaan, Peredaran, dan Penjualan Minuman Beralkohol yang merupakan turunan dari Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 74 Tahun 2013 tentang Pengendalian dan Pengawasan Minuman Beralkohol yang menjelaskan secara jelas aturan bisnis minuman beralkohol yang meliputi pengadaan, peredaran dan penjualan, secara rinci akan dijelaskan pada penjelasan di bawah ini.

a. Pengadaan Minuman Beralkohol

Pengadaan minuman beralkohol adalah kegiatan menyediakan minuman beralkohol baik berasal dari produksi dalam negeri atau impor yang harus memenuhi standar mutu produksi, standar keamanan dan mutu pangan. Minuman beralkohol yang berasal dari impor harus dilakukan oleh perusahaan yang telah memiliki IT-MB (Importir Terdaftar Minuman Beralkohol) dan SIUP-MB (Surat Izin Usaha Perdagangan Minuman Beralkohol), sedangkan minuman beralkohol yang berasal dari dalam negeri harus dilakukan oleh perusahaan yang telah memiliki SIUP-MB.

b. Peredaran Minuman Beralkohol

Peredaran minuman beralkohol dilakukan oleh distributor, sub distributor, pengecer atau pun penjual langsung untuk diminum di tempat. Semua pelaku peredaran minuman beralkohol wajib memiliki SIUP-MB. Untuk pengecer wajib juga memiliki SKP-A (Surat Keterangan Pengecer Minuman Beralkohol Golongan A), sedangkan penjual langsung wajib juga memiliki SKPL-A (Surat Keterangan Penjual Langsung Minuman Beralkohol Golongan A).

c. Penjualan Minuman Beralkohol

Penjualan minuman beralkohol untuk diminum langsung di tempat hanya dapat dijual di hotel, bar, dan restoran yang memenuhi persyaratan sesuai peraturan perundang-undangan di bidang kepariwisataan; dan tempat tertentu yang ditetapkan Bupati/Walikota dan Gubernur Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta. Penjualan minuman beralkohol secara eceran dapat dilakukan pengecer

pada toko bebas bea; dan tempat tertentu yang ditetapkan oleh Bupati/Walikota dan Gubernur untuk Daerah Khusus Ibukota Jakarta. Khusus minuman beralkohol golongan A dapat juga dijual di toko pengecer seperti minimarket, supermarket, hypermarket, atau toko pengecer lainnya. Penjualan minuman beralkohol dilakukan terpisah dengan barang-barang jualan lainnya. Penjualan dan/atau peredaran minuman beralkohol tidak boleh berdekatan dengan tempat peribadatan, lembaga pendidikan dan rumah sakit. Peredaran dan/atau penjualan minuman beralkohol dibatasi dengan cukai.

Pada Peraturan Menteri Perdagangan Republik Indonesia Nomor 06/M-DAG/PER/1/2015, terjadi perubahan atas tempat penjualan minuman beralkohol golongan A, yaitu minuman beralkohol golongan A dapat dijual di supermarket dan hypermarket, yang semula golongan A dapat dijual di toko pengecer seperti minimarket, supermarket, hypermarket, atau toko pengecer lainnya. Sehingga terjadi perubahan juga atas permohonan SKP-A yaitu diberlakukan untuk supermarket dan hypermarket, yang sebelumnya diberlakukan untuk minimarket, supermarket, hypermarket, atau toko pengecer lainnya.

(3) Kementerian Kesehatan

Kementerian Kesehatan khususnya Badan Pengawasan Obat dan Makanan bertugas mengontrol minuman beralkohol dari segi keamanan dan mutu (Ismitania, 2012). Peraturan-peraturan terkait minuman beralkohol di antaranya yaitu Undang-Undang RI Nomor 36 Tahun 2009 tentang Kesehatan; Undang-Undang RI Nomor 18 Tahun 2012 tentang Pangan; Peraturan Presiden RI Nomor 28 Tahun 2004 tentang Keamanan, Mutu, dan Gizi Pangan, Peraturan Presiden RI Nomor 69 Tahun 1999 tentang Label Iklan dan Pangan.

(4) Pemerintah Daerah

Adanya otonomi daerah membuat Pemerintah Daerah mengeluarkan kebijakan tersendiri tentang minuman beralkohol di antaranya yaitu Peraturan Daerah Provinsi Jawa Timur Nomor 6 Tahun 2014 tentang Pengendalian dan Pengawasan Peredaran Minuman Beralkohol.

2.5.5 Kondisi Industri Minuman Beralkohol di Indonesia

Kondisi industri minuman beralkohol di Indonesia ditinjau dari beberapa hal di antaranya pasar, pesaing dan peluang.

a. Pasar

Kodrat (2008) meneliti perilaku konsumen minuman beralkohol. Responden dari penelitian tersebut adalah peminum minuman beralkohol dan status ekonomi sosial-nya golongan A. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah survey, observasi, *content analysis*, *focus group discussion* (FGD) dan *in depth interview*. Hasil dari penelitian ini adalah:

- (1) Mayoritas motivasi konsumen membeli minuman beralkohol cenderung pada merek atau produsen yang membuat minuman beralkohol, sisanya cenderung untuk mencari produk yang berkualitas tinggi namun dengan harga yang terjangkau.
- (2) Seluruh responden membeli produk minuman beralkohol buatan luar negeri kecuali untuk bir.
- (3) Mayoritas frekuensi minum minuman beralkohol responden yaitu 2 kali per minggu disusul 1 kali per dan sisanya 1 kali per bulan. Mayoritas responden menyatakan malam hari adalah waktu yang tepat untuk mengkonsumsi minuman beralkohol karena dinginnya udara pada malam hari. Ada pula responden yang mengatakan bahwa minuman beralkohol justru dikonsumsi pada saat stress karena dapat melupakan sejenak permasalahan yang dihadapinya.
- (4) Mayoritas responden memberi perhatian kepada kualitas isi minuman beralkohol daripada kualitas kemasannya saat membeli minuman beralkohol.
- (5) Tempat bagi responden minuman beralkohol dapat dibagi menjadi tiga yaitu: tempat hanya untuk membeli minuman beralkohol (Hero, Carefour dan Circle K); tempat untuk membeli dan sekaligus untuk mengkonsumsi minuman beralkohol yaitu tempat *clubbing* (klub, diskotik, night club) dan cafe; dan tempat yang hanya berfungsi sebagai tempat untuk mengkonsumsi minuman beralkohol yaitu rumah, mobil, tempat tongkrongan dan tempat-tempat yang mendukung (gelap).
- (6) Menawarkan produk dengan harga yang lebih murah tetapi tanpa *free gift* jauh lebih menarik minat beli konsumen daripada yang tinggi pada produk disertai

dengan *free gift* . Dalam hal promosi minuman beralkohol, keputusan responden untuk membeli lebih mudah dipengaruhi oleh teknik *personal selling* daripada dibujuk melalui iklan. Mayoritas responden membeli produk setelah mendengar penjelasan dari penjual. Hal ini disebabkan karena dalam *personal selling* dapat memberi kesempatan konsumen untuk merasakan dan mencoba minuman beralkohol sebelum membeli.

(2) Persaingan

Kodrat (2007) melakukan studi kasus pada PT. Orang Tua Grup (OTG) untuk meneliti strategi pemasaran minuman beralkohol. Menurut Kodrat (2007), persaingan bisnis minuman beralkohol dipengaruhi oleh intensitas dan jumlah kompetitor, dimana setiap wilayah tidak sama. Selain itu, persaingan industri minuman beralkohol juga dipengaruhi oleh peraturan daerah (perda) yang membatasi peredaran minuman beralkohol.

Produk substitusi mempunyai peran dalam persaingan industri minuman beralkohol. Produk substitusi untuk spirit adalah bir. Ada dua pemain bir besar yaitu PT. Multi Bintang Indonesia, Tbk dan PT. Delta Djakarta, Tbk. Kedua produsen tersebut mempunyai hubungan sangat dekat dengan pemerintah. Persaingan ketat terutama terjadi di daerah prostitusi. Bila tidak ada wine atau spirit, peminum akan mengkonsumsi bir. Selain bir, produk substitusi yang perlu diperhatikan adalah *flavored alcoholic beverage* (FABs). FABs dapat dikelompokkan menjadi 5 kelompok yaitu: *alcoholic carbonates*, *alcoholic ready to drink*, *beer mixer*, *cider mixer* dan *wine cooler*. Produk substitusi lainnya yang bersifat lokal adalah tuak dan brem. Pada umumnya, minuman tradisional tersebut banyak digunakan dalam acara perkawinan yang dimeriahkan dengan tayuban. Penjualan minuman beralkohol tradisional akan meningkat bila daya beli masyarakat turun. Namun apabila daya beli masyarakat meningkat mereka akan lebih memilih membeli produk bermerek (Kodrat, 2007).

(3) Peluang bisnis

Selama ini, minuman beralkohol termasuk dalam daftar negatif investasi (DNI). Aturan DNI membuat perusahaan-perusahaan minuman beralkohol, khususnya bir, di Indonesia tidak dapat melakukan ekspansi ataupun perluasan kapasitas, termasuk tidak boleh investasi baru. Dari segi bisnis dan devisa,

menurut Direktur Jenderal Industri Agro Kementerian Perindustrian, Benny Wahyudi, pembukaan investasi baru merupakan peluang yang besar bagi Indonesia. Karena terbatasnya pemenuhan dari produksi dalam negeri saat ini, impor minuman beralkohol terus dilakukan. Selain itu, sektor wisata bertumbuh cukup baik, hotel dan restoran juga berkembang, sementara itu daya beli masyarakat cukup meningkat. Benny menjelaskan alasan melonggarkan aturan investasi minuman beralkohol adalah karena sektor ini berkontribusi terhadap ekonomi dalam negeri, seperti pemberian lapangan pekerjaan, dan sumber devisa yang didapat dari pajak. Di samping itu, tentu saja untuk menangkap peluang permintaan pasar yang kian membesar dengan cara membangun kapasitas produksi yang besar juga. Oleh karena itu, Kementerian Perindustrian tengah mengusulkan adanya revisi dari DNI tersebut, atau minimal pelonggaran izin dari DNI. Saat ini usulan tersebut sudah ada di Menko Perekonomian. Harapannya, revisi DNI ini dipercepat (Kementerian Perindustrian RI, 2013).

Pogrebnyakov dalam Buckley (2014) mengeksplorasi peran media sosial pada industri minuman beralkohol. Industri minuman beralkohol menggunakan media sosial seperti Facebook untuk melibatkan pelanggan-pelanggan dan hubungan di antara mereka secara langsung dan lebih personal. Menurut Pogrebnyakov, dominasi aktor pada industri seharusnya tidak hanya menggunakan pendekatan media sosial pada masing-masing negara dan masing-masing bahasa, mereka seharusnya melakukan adaptasi dengan masyarakat lokal pada strategi media sosial sehingga lebih baik dalam menjangkau komunitas (Buckley, 2014).

Minuman beralkohol memiliki peluang besar untuk merebut pangsa pasar di luar negeri. Contohnya Jepang, konsumen penggemar minuman beralkohol impor beranggapan bahwa minuman beralkohol lebih prestisius, selain itu mereka menghiraukan besar kecilnya uang yang mereka keluarkan asal minuman beralkohol impor yang dibeli rasanya enak (Kementerian Perdagangan RI, 2013).

(4) Sumber daya manusia (SDM)

Menurut Presiden Direktur PT. Multi Bintang Indonesia Tbk (MLBI), Leonard Evers, mengatakan bahwa produsen minuman beralkohol secara tidak langsung turut berkontribusi terhadap perekonomian di Indonesia. Saat ini, sekitar

240.000 orang mendapatkan pekerjaan dari sektor tersebut, baik distributor maupun pekerjanya.

Produksi minuman beralkohol di Indonesia dilakukan secara tradisional (Ismitania, 2012). Salah satu perusahaan yang memproduksi minuman beralkohol secara tradisional adalah PT. Bali Hai Brewery Indonesia, meskipun pangsa pasar utama adalah ekspor (Vietnam, Kamboja, Jepang, dan Singapura). Proses produksi yang dilakukan perusahaan tersebut mengikuti tradisi legendaris Pilsner yang berasal dari Eropa yang memproduksi minuman beralkohol secara tradisional. Perusahaan tersebut menjaga konsistensi kualitas dan rasa dengan mendedikasikan keahlian SDM-nya, karena perusahaan tersebut beranggapan bahwa secanggih apapun mesin, keahlian SDM-lah yang membuat minuman beralkohol menjadi luar biasa.

Kepemimpinan juga merupakan bagian dari industri minuman beralkohol. Manajemen puncak dapat menyiapkan perusahaan mereka untuk internasionalisasi dan kualitas kepemimpinan dibutuhkan pada tahap pengembangan perusahaan (Buckley, 2014).

2.6 Penelitian Terdahulu dan Posisi Penelitian

Minuman beralkohol sudah banyak dijadikan materi penelitian terutama di negara-negara Barat yang budaya penduduknya mengonsumsi minuman beralkohol. Kebanyakan penelitian-penelitian yang sudah ada membahas tentang pola konsumsi minuman beralkohol, pengaruh minuman beralkohol bagi kesehatan, pengaruh kebijakan/regulasi pemerintah terhadap industri minuman beralkohol dan teknologi yang digunakan untuk memproduksi minuman beralkohol. Masih sedikit penelitian yang meneliti tentang faktor eksternal dan internal yang dapat digunakan sebagai dasar penyusunan strategi mengembangkan usaha di industri minuman beralkohol.

Garcia *et al.* (2012) membuat *framework* untuk mengukur performa *Wine Supply Chain* (WSC) di Argentina. *Framework* ini dibuat untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi WSC dimana WSC menjadi faktor kritis dalam

perkembangan industri wine di dunia. Penelitian ini masih memiliki kelemahan yaitu tidak terlibatnya pemerintah dalam WSC.

Silaban dan Stephanus (2009) menganalisa bahwa faktor sukses kritis yang menentukan keberhasilan sebuah perusahaan dalam industri bir di Indonesia adalah harga jual produk, kekuatan merek, material promosi, *merchandise* promosi, jumlah outlet, saluran distribusi produk, sistem dan aktifitas pemasaran, pengetahuan terhadap pasar dan target konsumen, diferensiasi dalam positioning produk, hubungan dengan trader dan bar staff. Penelitian ini menggunakan matriks BCG.

Menurut Doloreux dan Tarte (2012) keberhasilan usaha industri minuman beralkohol dipengaruhi oleh faktor geografi yang berhubungan dengan perusahaan, supplier, penyedia jasa, asosiasi, tenaga kerja yang ahli. Penelitian ini menggunakan pendekatan kluster

Menurut Hira dan Swart (2013) keberhasilan usaha industri minuman beralkohol dipengaruhi oleh faktor kualitas, reputasi, pemasaran, sumber daya manusia, kemampuan pengusaha, kemampuan kerja sama di dalam perusahaan, dan teknologi. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *testing factor* dari lokasi industri dan analisis kualitatif.

Krause (2013) menganalisis industri minuman beralkohol yaitu industri vodka dan kompetitornya. Metode yang digunakan adalah model *Porter's Five Forces*. Kesimpulan dari penelitiannya adalah memformulasi faktor utama untuk mencapai kesuksesan. Faktor utama tersebut di antaranya adalah kualitas produksi yang akan menghasilkan distilat yang aromatis, peralatan teknologi dengan kualitas tinggi, pengetahuan yang kuat, dan pengalaman praktik dari orang yang melakukan distilasi yang juga diharuskan membantu dalam berkomunikasi dengan pelanggan dan kesediaan menunjukkan proses produksi distilat, dan memilih lokasi yang tepat.

Yoshimura (2007) melakukan analisis lingkungan untuk membandingkan perusahaan bir yaitu Kirin dengan dengan kompetitornya, yang diikuti dengan analisis mendalam terhadap faktor kritis. Untuk mengetahui faktor kritis, ada tiga posisi strategis utama sebagai kriteria untuk mengukur kinerja operasional yang

efektif yaitu pengukuran pengadaan, pengukuran manufaktur, dan pengukuran distribusi.

Mora (2007) meneliti faktor sukses utama pada enam industri minuman beralkohol di Bordeaux dengan metode deskriptif. Faktor sukses utama masing-masing industri ditampilkan pada Tabel 2.8.

Tabel 2.8 Faktor Sukses Industri Minuman Beralkohol di Bordeaux

Studi Kasus	Faktor Utama Sukses
Txakoli	Produk unik
	Penyederhanaan produksi dan komunikasi
	Memperpendek rantai logistik
Sea Smoke Cellars	Segmentasi pasarnya kelas atas
	Produknya tunggal
	Konsumennya tunggal yaitu “Pinot Noir Fanatic”
	Berfokus pada komunikasi
	Menargetkan nilai tambah pada ekspor
Concha y Toro	Mendekati pasar
	Mengurangi jumlah perantara antara kebun anggur dengan tempat produksi
	Desain produknya bagus
	Penjualannya tinggi
Baron de Lay	Mengintegrasikan pasokan, produksi, pemasaran, komunikasi, dan fungsi finansial.
	Kebijakan produksi
Chateau Puy Servain	Lebih memperketat prosedur operasional standar
	Mendapatkan otonomi dari saluran distribusi
Sofia Mini	Memahami generasi muda yang baru mengonsumsi wine
	Diversifikasi produk
	Berkomunikasi dengan konsumen

Sumber: Mora, 2007

Ali (2014) meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi pemasaran minuman beralkohol di Kenya dengan studi kasus di *East African Breweries*. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa perusahaan memproduksi produk baru berdasarkan umpan balik dari pelanggan, perusahaan menawarkan harga murah dengan kualitas terjangkau, mempunyai merek yang memenuhi kebutuhan

pelanggan, mempunyai daerah penjualan, iklan, inovasi produk yang berkelanjutan berdasarkan kebutuhan pelanggan, berpartisipasi dalam bazar dan promosi dagang dengan menggunakan distributor kuat. Studi ini juga menyimpulkan adopsi strategi yang digunakan East African Breweries adalah keunggulan bersaing yang meliputi diferensiasi produk yang jelas, kemampuan kuat pada penelitian, mempunyai reputasi pada kualitas produk dan jasa, kemampuan pemasaran yang kuat, dan kemampuan menjangkau pasar yang lebih besar.

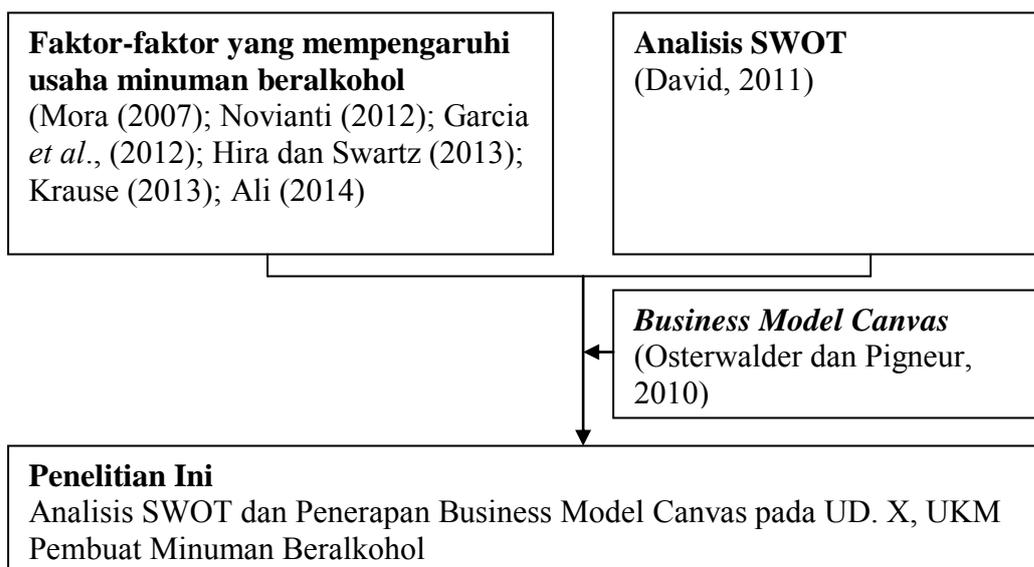
Novianti (2013) meneliti tingkat produksi dan pungutan cukai minuman beralkohol pada pabrik anggur capung di Palembang, Indonesia. Hasil penelitian ini adalah naik turunnya tingkat produksi disebabkan oleh pungutan cukai yang dikenakan pada Pabrik Anggur Capung Palembang sangat tinggi sehingga masyarakat menengah kebawah sulit untuk mengkonsumsi Anggur Beraroma dikarenakan harga jual yang dikenakan juga sangat tinggi. Selain itu, produksi minuman beralkohol Pabrik Anggur Capung Palembang sangat dipengaruhi oleh cukai minuman beralkohol. Jika pita cukai minuman beralkohol ini habis atau belum dikirim oleh Bea Cukai Pusat maka Pabrik Anggur Capung Palembang mengalami kesulitan untuk memproduksi dan produk tidak bisa dikirim ke konsumen. Jika pita cukai tidak ada maka minuman beralkohol Pabrik Anggur Capung Palembang akan dinyatakan minuman ilegal.

Dari penelitian-penelitian tentang industri minuman beralkohol di atas, terlihat bahwa masih jarang penelitian-penelitian terkait industri minuman beralkohol yang menggunakan pendekatan analitis untuk mengidentifikasi faktor-faktor baik internal maupun eksternal yang dapat digunakan sebagai dasar mengembangkan usaha minuman beralkohol. *Gap* tersebut dimanfaatkan peneliti untuk meneliti di UD. X, UKM pembuat minuman beralkohol. Adapun metode analitis yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis SWOT (David, 2011). Analisis SWOT telah banyak dilakukan untuk mengembangkan strategi bisnis pada berbagai area.

Untuk menghadapi persaingan, selain penting mengetahui faktor-faktor internal dan eksternal dalam menyusun alternatif strategi, diperlukan juga penyusunan rencana pengembangan model bisnis. *Business model canvas* yang

dikembangkan oleh Osterwalder dan Pigneur (2010) merupakan bisnis model yang tepat untuk memperbaiki bisnis model yang telah ada. Wiesner *et al.* (2014) memperkenalkan *business model canvas* pada empat perusahaan dengan sektor yang berbeda melalui *workshop* untuk mengintegrasikan perluasan produk dengan *manufacturing service ecosystem*. *Business model canvas* dapat secara mudah diakses oleh para partisipan dan dapat secara cepat dipahami setelah pengenalan yang singkat. Partisipan mendapat pemahaman pentingnya mengembangkan strategi dan desain model bisnis agar secara konsisten diterapkan.

Penelitian ini ditujukan untuk menyusun SWOT pengembangan usaha minuman beralkohol di UD. X. SWOT yang komprehensif dan memperhatikan faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan sangat diperlukan untuk menyusun alternatif strategi yang dapat diterapkan di masa mendatang. Berbasis hasil SWOT, perlu disusun langkah operasional pengembangan bisnis yang bisa diterapkan di UD. X. Dalam penelitian ini, digunakan pendekatan *business model canvas*. Posisi penelitian ini terlihat pada Gambar 2.9.

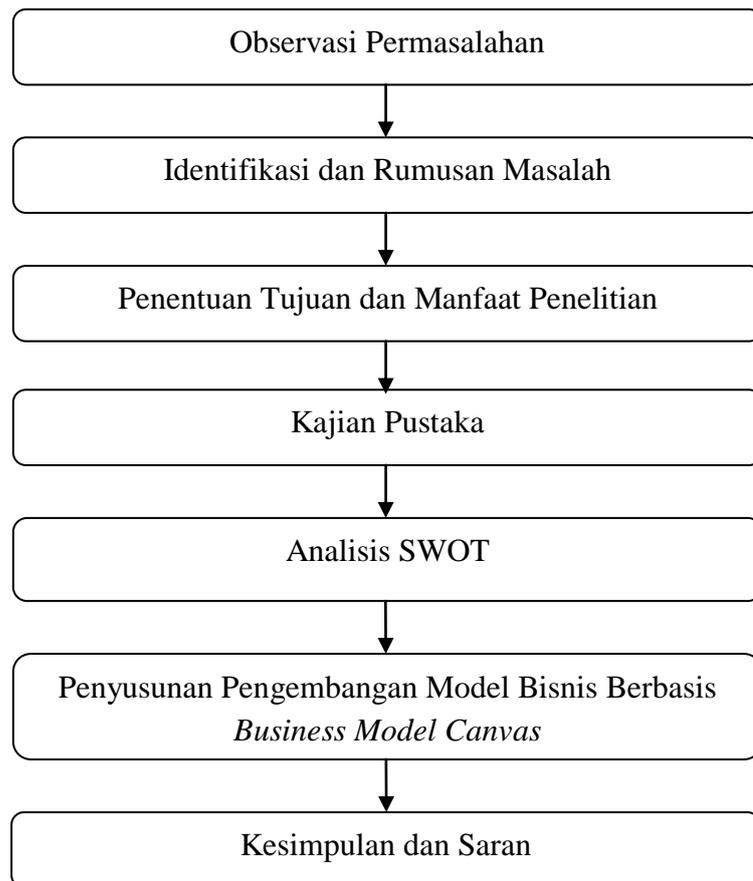


Gambar 2.9 Posisi Penelitian

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tahapan-tahapan yang digunakan dalam menyelesaikan permasalahan penelitian. Untuk menyelesaikan permasalahan penelitian, diperlukan suatu diagram alir untuk menjelaskan proses-proses yang akan dilakukan. Diagram alir ini ditujukan agar penelitian berjalan sistematis. Penjelasan masing-masing proses akan dijelaskan pada masing-masing sub bab pada bab ini.



Gambar 3.1 Diagram Alir Penelitian

3.1 Observasi Permasalahan

Observasi permasalahan dimulai dari kunjungan industri dari program implementasi Industri Hijau yang diselenggarakan oleh Jurusan Teknik Industri ITS Surabaya dan Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Surabaya. Salah satu industri yang dikunjungi adalah UD. X. Pada saat kunjungan, pemilik UD. X mengungkapkan produk minuman beralkohol yang telah diproduksi sejak tahun 1990, mengalami penurunan volume penjualan pada empat tahun terakhir ini. Pemilik perusahaan menjelaskan bahwa penurunan tersebut disebabkan karena tarif cukai minuman beralkohol yang mengalami peningkatan.

3.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Dari kondisi yang terjadi di UD. X, dimana volume penjualan minuman beralkohol yang cenderung mengalami penurunan, peneliti mempelajari isu-isu yang sedang berkembang yang berhubungan dengan minuman beralkohol. Isu-isu tersebut diperoleh peneliti melalui membaca artikel *online*, berita *online*, laporan perusahaan minuman beralkohol, jurnal internasional dan jurnal nasional.

Minuman beralkohol yang selama ini dipandang sebagai hal negatif ternyata mempunyai hal positif bagi kesehatan, tetapi dengan persyaratan aturan minum sesuai dengan standar dan mengonsumsi minuman beralkohol yang kualitasnya dijamin oleh Badan Pengawasan Obat dan Makanan (BPOM). Hal ini yang sering diabaikan atau mungkin para peminum tidak tahu. Selain isu tersebut, ada kondisi yang ironi, cukai minuman beralkohol yang semakin meningkat tidak berdampak pada penjualan minuman beralkohol pada industri besar, tetapi berdampak pada usaha kecil dan menengah (UKM). Sedikit penelitian yang membahas tentang industri minuman beralkohol yang terkait dengan pengembangan usaha dan menggunakan pendekatan analitis. Hal ini yang menjadi peluang dan ketertarikan peneliti untuk meneliti performa usaha minuman beralkohol di UD. X, UKM minuman beralkohol.

Setelah melakukan identifikasi masalah, peneliti merumuskan masalah penelitian. Masalah penelitian ini adalah meningkatkan performa bisnis minuman beralkohol di UD. X. Dalam meningkatkan performa bisnis tersebut, diperlukan

metode analitis untuk mempermudah identifikasi faktor-faktor kritis seperti analisis SWOT. Setelah dilakukan analisis SWOT, perlu disusun langkah operasional pengembangan bisnis yang bisa diterapkan di UD. X yang pada penelitian ini digunakan pendekatan *business model canvas*.

3.3 Penentuan Tujuan dan Manfaat Penelitian

Pada tahapan ini dilakukan penentuan tujuan penelitian dan manfaat penelitian. Tujuan penelitian ini bertujuan untuk memfokuskan topik penelitian agar tidak melebar pada topik penelitian lain. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui faktor-faktor strategis baik eksternal maupun internal yang mempengaruhi performa bisnis minuman beralkohol UD. X dengan menggunakan matriks EFE, IFE dan IE; merumuskan alternatif strategi yang akan dijalankan dengan menggunakan matriks SWOT dimana menetapkan prioritas strateginya dengan metode AHP dan menyusun pengembangan model bisnis dengan pendekatan *business model canvas*.

Manfaat penelitian juga didefinisikan pada tahapan ini untuk menjelaskan bahwa penelitian ini bermanfaat bagi peneliti, UD. X dan penelitian lain.

3.4 Kajian Pustaka

Pada tahap ini, peneliti melakukan kajian-kajian pustaka yang mendukung topik penelitian dengan membaca literatur-literatur yang relevan dengan penelitian. Kajian-kajian ini diperoleh dari jurnal, buku, artikel, berita dan regulasi pemerintah. Kajian-kajian ini menjadi dasar dalam melakukan pengumpulan data, pengolahan data dan membantu untuk menginterpretasikan hasil yang diperoleh. Kajian-kajian ini telah dijelaskan pada bab kajian pustaka.

3.5 Analisis SWOT

Analisis SWOT dalam penelitian ini terdiri dari 4 tahap:

(1) Analisis Lingkungan Usaha

Tahap ini bertujuan untuk menganalisis lingkungan usaha minuman beralkohol UD. X secara menyeluruh baik internal dan eksternal. Pengumpulan data pada tahap ini diperoleh melalui wawancara dan kuisisioner. Wawancara ini dilakukan kepada pihak internal dan pihak eksternal UD. X. Pihak internal yang diwawancarai adalah kepala produksi UD.X karena kepala produksi ini merupakan anak pemilik UD. X yang saat ini bertanggung jawab atas keberlangsungan usaha UD. X. Pihak eksternal yang diwawancarai adalah instansi-instansi yang berwenang terhadap pengawasan dan pengendalian minuman beralkohol yaitu staf Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean (KPPBC TMP) Juanda, staf bidang perdagangan dan industri pada Dinas Perdagangan dan Perindustrian (Disperdagin) Kota Surabaya dan Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan (BBPOM) di Surabaya. Tujuan dari wawancara dengan pihak eksternal adalah untuk mengkonfirmasi jawaban dari pihak internal. Wawancara yang dilakukan pada tahap ini menggunakan pedoman wawancara yang terlampir pada Lampiran A. Untuk mengetahui lebih dalam faktor eksternal terkait pesaing, peneliti juga membuat kuisisioner yang ditujukan untuk masyarakat. Kuisisioner ini tidak hanya berisi terkait analisis lingkungan, tetapi juga tahap pencocokan untuk mengetahui persepsi masyarakat terhadap prospek UKM pembuat minuman beralkohol dan dijadikan perbandingan jawaban yang diberikan oleh pihak internal. Selain itu, isi kuisisioner analisis SWOT ini paralel dengan isi kuisisioner untuk menyusun rencana pengembangan model bisnis. Masyarakat yang menjadi responden dalam penelitian ini dibagi menjadi dua kategori yaitu masyarakat yang tidak pernah mengkonsumsi minuman beralkohol dan masyarakat yang pernah mengkonsumsi minuman beralkohol. Pemilihan masyarakat yang tidak pernah mengkonsumsi minuman beralkohol dilakukan dengan metode *non probability sampling*. Alasan digunakan *non probability sampling* karena total populasi tidak diketahui secara pasti. Cara *non probability sampling* yang digunakan adalah *convenience sampling*, yaitu teknik penentuan sampel dimana peneliti memiliki kebebasan untuk memilih siapa saja

yang ditemui. Pemilihan masyarakat yang pernah mengonsumsi minuman beralkohol juga dilakukan dengan metode *non probability sampling*, tetapi dengan cara *snowball sampling*, yaitu teknik penentuan sampel yang semula berjumlah sedikit kemudian sampel ini memilih responden lain untuk dijadikan sampel lagi, demikian seterusnya sehingga jumlah sampel menjadi banyak. Jumlah responden pada masing-masing kategori minimal 30 orang (Singarimbun dan Effendi, 2006).

(2) Tahap Input

Tahap ini bertujuan untuk mengidentifikasi tingkat kepentingan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) strategis yang mempengaruhi usaha minuman beralkohol UD. X. Pengumpulan data pada tahap ini diperoleh melalui kuisisioner yang diisi oleh *expert* yaitu kepala produksi UD. X. Pemilihan *expert* ini didasarkan pertimbangan bahwa kepala produksi UD. X adalah anak pemilik UD. X yang saat ini bertanggung jawab secara keseluruhan atas keberlangsungan usaha minuman beralkohol yang dijalankan UD. X. Kuisisioner ini terlampir pada Lampiran A. Alat bantu analisis pada tahap ini adalah matriks IFE dan EFE dengan perhitungan pembobotan menggunakan AHP.

(3) Tahap Pencocokan

Tahap ini menggunakan dua alat bantu analisis yaitu matriks IE dan matriks SWOT. Matriks IE bertujuan untuk mengetahui posisi UD. X. Input dari matriks IE ini diperoleh melalui matriks IFE dan EFE. Matriks SWOT bertujuan untuk merumuskan alternatif strategi yang bisa diterapkan oleh UD. X. Input dari matriks SWOT ini melalui kuisisioner yang diisi oleh *expert*. Kuisisioner ini terlampir pada Lampiran A.

(4) Tahap Keputusan

Tahap ini bertujuan untuk menetapkan prioritas strategi yang bisa diterapkan oleh UD. X. Input dari tahap ini diperoleh dari hasil matriks SWOT berupa alternatif-alternatif strategi yang kemudian disusun pada kuisisioner *pairwise comparison*. Kuisisioner ini diisi oleh *expert* yang ditunjukkan pada Lampiran A. Pengolahan dan analisis data pada tahap ini menggunakan AHP.

3.6 Penyusunan Rencana Pengembangan Model Bisnis Berbasis *Business Model Canvas*

Berbasis hasil analisis SWOT akan ditemukan temuan baru untuk memperbaiki model bisnis UD. X dan akan didapatkan hasil berupa rekomendasi model bisnis baru bagi UD. X. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan model bisnis *canvas* yang dikembangkan oleh Osterwalder and Pigneur (2010). Pendekatan ini mampu memperbaiki model bisnis yang telah ada.

Pada penelitian ini, ada 2 tahap yang dilakukan untuk menyusun pengembangan model bisnis:

(1) Identifikasi model bisnis saat ini

Pada tahap ini, peneliti melakukan wawancara kepada kepala produksi UD. X. Untuk memudahkan memperoleh informasi terkait model bisnis yang digunakan UD. X saat ini, peneliti mengadopsi pertanyaan-pertanyaan yang dikembangkan oleh Osterwalder and Pigneur (2010) untuk mengisi blok-blok pada *business model canvas*. Wawancara ini menggunakan pedoman wawancara yang terlampir pada Lampiran B.

(2) Pengembangan model bisnis

Untuk pengembangan model bisnis dilakukan analisis terhadap pihak internal dan pihak eksternal perusahaan. Analisis pengembangan model bisnis dari pihak internal diperoleh berdasarkan hasil analisis SWOT, sedangkan dari pihak eksternal diperoleh dari konsumen minuman beralkohol UD. X maupun non konsumen UD. X dengan menggunakan kuisisioner, ditunjukkan pada Lampiran B. Teknik pengambilan sampel terhadap non konsumen UD. X adalah *snowball sampling* dengan jumlah responden minimal 30 orang. Tujuan dari kuisisioner ini adalah mendapatkan *customer segment* yang potensial, nilai yang diinginkan (*value proposition*) oleh *customer segment* potensial, *customer relationship* dan *channel* yang potensial sehingga dapat dilakukan analisis terhadap blok-blok *business model canvas* yang terpengaruh. Seperti dijelaskan pada sub bab 3.5, isi kuisisioner untuk pengembangan model bisnis paralel dengan kuisisioner SWOT, yang dirangkum pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Variabel Analisis SWOT dan Pengembangan Model Bisnis

Variabel analisis SWOT	Variabel pengembangan model bisnis berbasis <i>business model canvas</i>	Pertanyaan	Nomor dalam kuisioner
-	<i>Customer segment</i>	Jenis kelamin	1
		Usia	2
		Jenis pekerjaan	3
		Jumlah penghasilan	4
-	<i>Value proposition</i>	Berapa jumlah yang Anda keluarkan per bulan untuk membeli minuman beralkohol?	6
-	<i>Value proposition</i>	Berapa banyak minuman beralkohol yang Anda beli dalam 1 bulan?	7
-	<i>Value proposition</i>	Menurut Anda, berapa volume per botol minuman beralkohol yang Anda beli?	8
Pesaing	<i>Value proposition</i>	Berapa kadar minuman beralkohol yang biasa Anda beli?	9
Pesaing	-	Menurut Anda mana yang lebih disukai antara minuman beralkohol buatan dalam negeri dengan buatan luar negeri?	10
Pesaing	<i>Value proposition</i>	Jenis minuman beralkohol apa yang sering Anda beli selama 1 bulan?	11
Pesaing	-	Apa merek minuman beralkohol yang sering Anda beli?	12
-	<i>Value proposition</i>	Apa yang menjadi daya tarik ketika Anda memutuskan untuk membeli minuman beralkohol?	13
-	<i>Channel</i>	Di mana Anda biasanya membeli minuman beralkohol?	14

Tabel 3.1 Variabel Analisis SWOT dan Pengembangan Model Bisnis kepada Masyarakat (lanjutan)

Variabel analisis SWOT	Variabel pengembangan model bisnis berbasis <i>business model canvas</i>	Pertanyaan	Nomor dalam kuisisioner
-	<i>Customer Relationship</i>	Dari mana Anda tertarik membeli dan mengkonsumsi minuman beralkohol?	15
-	<i>Value proposition</i>	Menurut Anda, apa manfaat dari mengkonsumsi minuman beralkohol?	16
Konfirmasi matriks IE	-	Menurut Anda, bagaimana prospek ke depannya dari Industri Kecil dan Menengah yang memproduksi minuman beralkohol?	17
Konfirmasi matriks IE	-	Menurut Anda, apa alasan dari jawaban no 17	18

Hasil dari analisis SWOT dan kuisisioner diintegrasikan untuk menjadi dasar pertimbangan dalam penyusunan pengembangan model bisnis berbasis *business model canvas*. Ilustrasi dari hasil integrasi tersebut terlihat pada Gambar 3.2. Penjelasan dari Gambar 3.2 adalah:

(1) Huruf A_1, \dots, A_n dimisalkan adalah model bisnis yang digunakan UD. X saat ini. A_1 pada blok *key partner* berbeda dengan A_1 pada *key activities*, A_1 pada *key activities* berbeda dengan *key resources* dan seterusnya.

(2) Huruf B_1, \dots, B_n yang di-highlight warna kuning dimisalkan pengembangan pada tiap blok yang diperoleh dari integrasi hasil analisis SWOT dan kuisisioner. B_1 pada blok *key partner* berbeda dengan B_1 pada *key activities*, B_1 pada *key activities* berbeda dengan B_1 pada *key resources* dan seterusnya. Namun, masing-masing blok belum tentu ada pengembangan. Hal ini tergantung pada apakah hasil SWOT dan kuisisioner mencakup pengembangan pada blok-blok pada *business model canvas* atau tidak.

Key Partner A ₁ , ... A _n B ₁ ... B _n	Key Activities A ₁ , ... A _n B ₁ ... B _n	Value Proposition A ₁ , ... A _n B ₁ ... B _n	Customer Relationship A ₁ , ... A _n B ₁ ... B _n	Customer Segment A ₁ , ... A _n B ₁ ... B _n
	Key Resources A ₁ , ... A _n B ₁ ... B _n		Channel A ₁ , ... A _n B ₁ ... B _n	
Cost Structure A ₁ , ... A _n B ₁ ... B _n		Revenue Stream A ₁ , ... A _n B ₁ ... B _n		

Gambar 3.2 Ilustrasi Pengembangan *Business Model Canvas*

3.7 Kesimpulan dan Saran

Tahap ini adalah tahapan paling akhir yang dilakukan dalam penelitian ini. Berdasarkan tahapan-tahapan yang telah dilakukan sebelumnya, maka akan diperoleh suatu kesimpulan sebagai jawaban dari tujuan penelitian ini. Berdasarkan hasil penelitian ini maka peneliti akan memberikan saran-saran sebagai bahan pertimbangan/ referensi baik bagi penelitian selanjutnya, bagi perusahaan maupun bagi pemerintah.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB 4

ANALISIS SWOT

Bab ini menjelaskan tahapan analisis SWOT, yang dimulai dengan profil umum UD. X, analisis lingkungan usaha, tahap input, tahap pencocokan dan tahap keputusan.

4.1 Profil Umum UD.X

UD. X adalah Usaha Kecil Menengah (UKM) di Surabaya yang didirikan pada tahun 1990. UD. X memproduksi tiga produk makanan/minuman, salah satunya minuman beralkohol. Kapasitas produksi minuman beralkohol sebanyak 532 botol/bulan. UD. X adalah salah satu UKM binaan Dinas Perdagangan dan Perindustrian Surabaya. Pemilik menjalin hubungan baik dengan Dinas Perdagangan dan Perindustrian Surabaya dengan cara salah satunya bersedia menjadi *pilot project* implementasi industri hijau yang diselenggarakan oleh Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Surabaya yang bekerja sama dengan Tim Teknik Industri Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya.

Sarana produksi yang dimiliki oleh UD. X terdiri dari bangunan dan peralatan produksi. Bangunan UD. X terdiri dari:

- (1) Bangunan kantor, terdiri dari ruang pertemuan, ruang kepala produksi dan ruang administrasi.
- (2) Bangunan produksi, terdiri dari ruang produksi minuman beralkohol dan ruang produksi non-minuman beralkohol.
- (3) Gudang bahan baku, ada dua yaitu gudang bahan baku untuk produk minuman beralkohol dan produk non-minuman beralkohol
- (4) Laboratorium. Laboratorium ini digunakan sebagai tempat melakukan penelitian dan pengembangan produk serta sebagai tempat untuk melakukan pengujian kontrol kualitas.

- (5) Area produk jadi. Area ini digunakan untuk meletakkan produk jadi yang siap dikirim ke pengecer.

4.2 Analisis Lingkungan Usaha

Analisis lingkungan usaha merupakan tahap awal dari analisis SWOT yang bertujuan mengidentifikasi kondisi lingkungan perusahaan baik internal maupun eksternal.

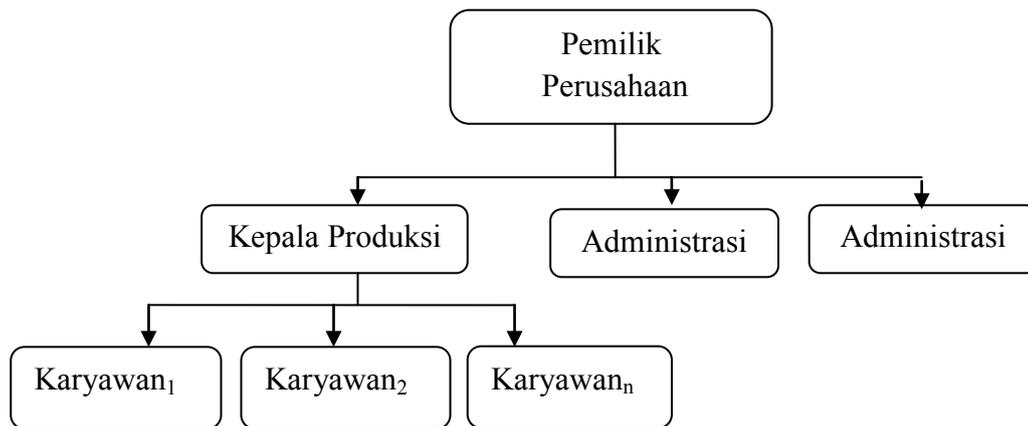
4.2.1 Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal adalah analisis yang dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor internal UD. X yang meliputi kekuatan dan kelemahan. Aspek lingkungan internal yang dikaji dalam penelitian ini meliputi manajemen, pemasaran, finansial, produksi dan penelitian dan pengembangan.

(1) Manajemen

Struktur organisasi UD. X ini masih bersifat sederhana. Struktur organisasi ditampilkan pada Gambar 4.1. Anggota organisasi terdiri dari pemilik perusahaan, kepala produksi, dan administrasi. Jumlah karyawan pada perusahaan ini secara keseluruhan berjumlah 15 orang yang terdiri dari bagian produksi berjumlah 13 orang dan bagian administrasi berjumlah 2 orang. Adapun masing-masing tugas atau tanggung jawab dijabarkan sebagai berikut:

- a. Pemilik perusahaan bertanggung jawab atas manajemen perusahaan secara menyeluruh.
- b. Kepala produksi bertanggung jawab atas segala kegiatan produksi mulai dari penerimaan bahan baku, peletakkan bahan baku di gudang bahan baku, pengecekan kualitas bahan baku, proses produksi, pengecekan kualitas produk jadi, dan pengecekan kemasan.
- c. Administrasi bertanggung jawab atas pemesanan bahan baku, dan pencatatan administrasi.
- d. Karyawan bertugas untuk melaksanakan kegiatan produksi.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi UD. X

Pemilik UD. X melakukan tugas manajemen secara menyeluruh. Namun selama 10 tahun terakhir ini, tugas manajemen dialihkan ke anaknya yang saat ini menjabat sebagai kepala produksi. Mulai dari pemesanan bahan baku sampai dengan pendistribusian.

Penerimaan karyawan tidak melalui jalur yang panjang. Bila perusahaan membutuhkan karyawan maka perusahaan menempelkan pengumuman lowongan di depan perusahaan. Dalam penerimaan karyawan, tingkat pendidikan dan keahlian bukan menjadi hal yang penting. Sehingga laju keluar masuknya karyawan rendah.

Selama bekerja, ada beberapa karyawan yang kurang disiplin terutama dalam penggunaan alat pelindung diri (APD), meskipun kepala produksi telah menegur karyawan-karyawan tersebut. Penggunaan APD ini merupakan salah satu syarat selama proses produksi untuk mencegah kecelakaan kerja yang tidak diinginkan dan melindungi produk dari kontaminan. Kurang disiplinnya karyawan tersebut disebabkan karena masih kurangnya standar kerja dan belum adanya pelatihan kerja. Selain itu, belum adanya *punishment* dan *reward* kepada karyawan terhadap kebijakan perusahaan. Kurangnya kedisiplinan karyawan dikeluhkan perusahaan bila ada audit dari Balai Besar Pengawasan Obat dan Makanan (BBPOM) (SK [kepala produksi UD. X], komunikasi personal, 5 Mei 2015).

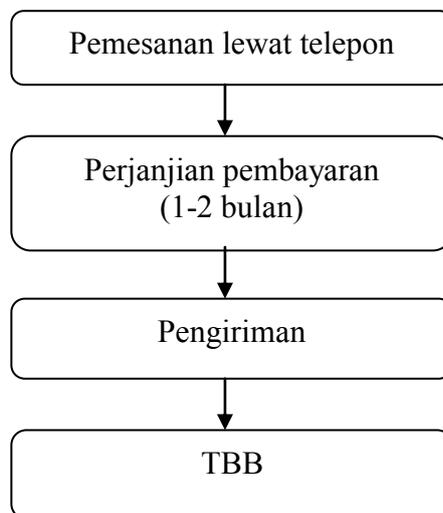
(2) Pemasaran

Segmentasi pasar produk minuman beralkohol UD.X adalah nelayan dan orang-orang yang berada di tempat dingin di Indonesia. Nilai yang ditawarkan kepada segmentasi pasar tersebut adalah harga terjangkau dengan produk berkualitas, tetapi desain kemasan sederhana. UD. X tidak bisa secara langsung mencapai pasar tersebut. Hal ini dikarenakan peraturan pemerintah menyebutkan bahwa minuman beralkohol diedarkan oleh distributor, sub distributor, pengecer, atau pun penjual langsung untuk diminum di tempat (Menteri Perdagangan RI, 2014). UD. X bekerja sama dengan pengecer yaitu toko bebas bea karena minuman beralkohol yang dihasilkan UD. X termasuk minuman beralkohol golongan B (etil alkohol yang terkandung berkadar kurang lebih 18,0%). Hal ini sesuai dengan peraturan pemerintah yang menyebutkan bahwa penjualan minuman beralkohol golongan B secara eceran dapat dilakukan oleh pengecer pada toko bebas bea dan tempat tertentu yang ditetapkan oleh Bupati/ Walikota dan Gubernur untuk Daerah Khusus Ibukota Jakarta (Menteri Perdagangan RI, 2014). Ada 2 toko bebas bea (TBB) yang menjadi tempat pemasaran produk minuman beralkohol yang dihasilkan UD. X yaitu 1 toko di kota B dan 1 toko di kota M yang keduanya berada di luar Pulau Jawa.

Alur pemasaran minuman beralkohol dimulai dengan pemesanan lewat telepon oleh TBB dan pada saat itu pula dilakukan perjanjian pembayaran dengan tenggang waktu 1 sampai dengan 2 bulan. Kemudian dilakukan pengiriman produk minuman beralkohol yang telah diberi pita cukai dengan menggunakan kendaraan yang tersedia di pabrik dilengkapi dengan dokumen CK 5. Setelah itu dikirim dengan menggunakan jasa kapal laut untuk menuju TBB yang melakukan pemesanan. Penggunaan jasa kapal laut ini dirasa efektif karena biayanya lebih murah daripada jasa angkutan lainnya, misal pesawat terbang Alur pemasaran produk minuman beralkohol yang dilakukan UD. X ditunjukkan pada gambar 4.2. Perusahaan tidak menggunakan media promosi dalam memasarkan produk minuman beralkohol karena adanya peraturan yang melarang mengiklankan minuman beralkohol (SK [kepala produksi UD. X], komunikasi personal, 5 Mei 2015).

Ketika wawancara pada 6 Mei 2015, Bapak AR menyatakan bahwa dokumen CK-5 adalah dokumen pelindung pengangkutan cukai minuman beralkohol yang belum dilunasi cukainya. Dokumen ini berfungsi untuk melindungi minuman beralkohol saat keluar dari pabrik menuju ke distributor karena yang dikhawatirkan ada kebocoran atau hilangnya minuman beralkohol saat di perjalanan. Apabila minuman beralkohol sudah dilunasi cukainya maka dokumen yang digunakan adalah Dokumen CK-6.

Minuman beralkohol dilarang diiklankan dalam media apapun. Hal tersebut tertera pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 69 Tahun 1999 tentang Label dan Iklan Pangan Pasal 58 ayat 1 (EA [Staf Bidang Sertifikasi dan Informasi Konsumen BBPOM Surabaya], komunikasi personal, 20 Mei 2015).



Gambar 4.2 Alur Pemasaran Produk Minuman Beralkohol UD. X

(3) Finansial

Dalam menjalankan usaha, perusahaan tidak terlepas dari masalah keuangan. Modal yang digunakan untuk memulai usaha ini merupakan modal pribadi pemilik. Hingga saat ini, bila ada masalah kekurangan modal pada perusahaan maka modal pribadi pemilik yang digunakan. Dengan kekuatan modal

pribadi pemilik ini menyebabkan UD. X masih bertahan dalam menjalankan usahanya.

Sistem pencatatan keuangan cukup modern yaitu menggunakan komputer. Secara berkala, setiap 6 bulan sekali perusahaan memberikan laporan keuangan kepada Disperdagin (Dinas Perdagangan dan Perindustrian) dan KPPBC (Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai) (SK [kepala produksi UD. X], komunikasi personal, 5 Mei 2015).

Perusahaan yang memproduksi minuman beralkohol wajib melakukan pencatatan dan wajib memberitahukan secara berkala kepada Kepala Kantor tentang barang kena cukai yang selesai dibuat seperti yang tertuang dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2007 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 11 Tahun 1995 Tentang Cukai. Pelaporan tersebut didokumentasikan pada dokumen CK-4 B (AR [Pelaksana Pemeriksa KPPBC TMP Juanda], komunikasi personal, 6 Mei 2015).

Perusahaan yang memproduksi minuman beralkohol wajib melaporkan perkembangan industri setiap 6 bulan sekali kepada Dinas Perdagangan dan Perindustrian (Disperdagin). Dalam laporan tersebut, yang menjadi hal kritis adalah apakah kapasitas produksi minuman beralkohol lebih dari 30% kapasitas produksi yang telah diizinkan. Bila melebihi 30% kapasitas produksi yang diizinkan maka perusahaan wajib memiliki izin perluasan (F [Staf Bidang Industri Disperdagin Surabaya, komunikasi personal, 19 Mei 2015).

(4) Produksi

Produksi minuman beralkohol yang dilakukan oleh UD. X berkapasitas 532 botol per bulan. Kenaikan tarif cukai menyebabkan kenaikan harga produk sehingga permintaan produk minuman beralkohol mengalami penurunan sehingga produksi minuman beralkohol tidak dilakukan setiap bulan, tetapi dilakukan apabila ada permintaan dari pelanggan.

Bahan baku yang dibutuhkan untuk memproduksi minuman beralkohol di antaranya buah-buahan (pepaya, tomat, dan anggur), air, ragi, perasa dan gula pasir. Apabila sulit mendapatkan buah-buahan yang berkualitas baik maka UD. X memilih menggantinya dengan beras. Air diperoleh dari pemasok mata air

pegunungan. Ragi dan gula pasir berasal dari toko yang berada di Surabaya yang memiliki kualitas baik. Perasa berasal dari impor yang didistribusikan oleh perusahaan A yang berada di Jakarta, hubungan dengan perusahaan A ini sudah berjalan kurang lebih 25 tahun. Bahan pengemas yang dibutuhkan adalah botol dan tutup botol untuk kemasan primer dan kardus untuk kemasan sekunder. Selain itu, bahan baku lain yang diperlukan adalah label dan *seal* tutup botol. Bahan pengemas memiliki pemasok masing-masing.

Hubungan UD. X dengan pemasok sifatnya kepercayaan maka bahan baku dan bahan pengemas yang tiba di perusahaan langsung dimasukkan di gudang. Bahan baku ditata di atas palet-palet yang berada di dalam gudang. Penataan ini berdasarkan sistem FIFO (*First In First Out*) dengan pelabelan pada masing-masing wadah sehingga mudah diidentifikasi.

Ruang produksi minuman beralkohol terpisah dari ruang produksi non-minuman beralkohol. Pemisahan ruang tersebut berdasarkan saran dari Balai Besar Pengawasan Obat dan Makanan (BBPOM) saat melakukan audit. Peralatan produksi minuman beralkohol setelah digunakan langsung dibersihkan oleh karyawan yang terjadwal untuk kegiatan pembersihan. Penataan ruang kantor masih belum tertata rapi.

Proses produksi minuman beralkohol secara singkat meliputi pencucian buah atau beras, proses fermentasi, proses penyaringan, proses destilasi, proses penambahan gula pasir dan perasa, dan proses pengemasan. Setiap tahapan produksi dilakukan kontrol kualitas oleh kepala produksi UD. X.

Teknologi yang digunakan untuk memproduksi minuman beralkohol masih tergolong sederhana. Peralatan yang digunakan di antaranya tong plastik untuk proses fermentasi; filter dan kain untuk proses penyaringan; dandang dan kompor untuk proses destilasi; kayu khusus untuk mengaduk dan mesin segel botol untuk menyegel tutup botol agar rapat.

(5) Penelitian dan Pengembangan

Dalam perjalanan usaha minuman beralkohol yang kurang lebih 25 tahun, UD. X melakukan penelitian dan pengembangan. Penelitian dan pengembangan ini dilakukan oleh pemilik, tetapi untuk keberlangsungan usaha,

penelitian dan pengembangan ini diwariskan ke anak pemilik yang sekarang menjabat sebagai kepala produksi UD. X. Pada rentang tahun 2006-2014, terjadi penurunan jumlah merek dan jenis minuman beralkohol yang dihasilkan UD. X, seperti ditunjukkan pada Tabel 4.1. Bertahannya merek CV dan IM sampai saat ini dikarenakan mengikuti keinginan pasar dan keefektifan biaya. Saat ini, tidak ada aktifitas penelitian dan pengembangan (SK [kepala produksi UD. X], komunikasi personal, 5 Mei 2015).

Tabel 4.1 Perubahan Jenis dan Merek Minuman Beralkohol yang Dihasilkan UD. X pada Tahun 2006-2014

Tahun	Jenis Produk	Merek
2006-2007	Vodka <i>Whiskey</i> Brandy Arak	CV dan RU CW CB AI
2008	Vodka <i>Whiskey</i> Arak	CV CW AI
2009-2010	Vodka <i>Whiskey</i> Brandy Arak	CV CW CB AI
2011-2014	Vodka Arak	CV AI

4.2.2 Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal yang dibahas pada penelitian ini meliputi faktor-faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, pesaing, pendatang baru, substitusi produk, kekuatan tawar menawar supplier dan kekuatan tawar menawar pembeli. Faktor-faktor ini berkaitan dengan isu-isu minuman beralkohol.

(1) Politik

Kondisi politik suatu negara dapat mempengaruhi suatu usaha. Peraturan pemerintah, perubahan tarif pajak, regulasi impor/ekspor dan lain sebagainya

yang mempengaruhi kelancaran usaha merupakan aspek-aspek yang harus diperhatikan oleh para pelaku usaha. Kondisi politik di Indonesia sejauh ini mempunyai pengaruh terhadap industri minuman beralkohol di Indonesia khususnya UD. X.

Minuman beralkohol yang dihasilkan UD. X berkadar kurang lebih 18% sehingga termasuk minuman beralkohol golongan B. Bila ditinjau dari Peraturan Menteri Perdagangan Republik Indonesia Nomor 06/M-DAG/PER/1/2015 tentang Pengendalian dan Pengawasan terhadap Pengadaan, Peredaran, dan Penjualan Minuman Beralkohol, pengendalian dan pengawasan pemerintah terhadap minuman beralkohol golongan B lebih ketat daripada minuman beralkohol golongan A (minuman beralkohol dengan kadar kurang dari 5%) terutama pada tempat penjualannya. Penjualan minuman beralkohol golongan A masih diperbolehkan dijual di supermarket dan hypermarket, sedangkan minuman beralkohol golongan B tidak diperbolehkan. Penjualan minuman beralkohol golongan B boleh dilakukan di hotel, bar dan restoran yang memenuhi persyaratan sesuai peraturan perundang-undangan di bidang kepariwisataan dan tempat tertentu yang ditetapkan Bupati/Walikota dan Gubernur Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta sebagai tempat penjualan minuman beralkohol untuk diminum langsung di tempat sedangkan penjualan minuman beralkohol secara eceran dapat dilakukan pengecer pada toko bebas bea; dan tempat tertentu yang ditetapkan oleh Bupati/Walikota dan Gubernur untuk Daerah Khusus Ibukota Jakarta.

Ketika wawancara pada 19 Mei 2015, Bapak AM [Staf Bidang Perdagangan Disperdagin Kota Surabaya] menyatakan bahwa hotel yang bisa menjual minuman beralkohol adalah hotel bintang 3, 4, dan 5 sedangkan restoran yang boleh menjual minuman beralkohol adalah restoran yang memiliki sertifikat talam selaka dan talam kencana.

Tarif cukai minuman beralkohol juga mempengaruhi usaha minuman beralkohol UD. X. Perbedaan tarif cukai minuman beralkohol pada tahun 2014 antara produk buatan dalam negeri dengan produk impor yang sedikit merupakan ancaman bagi UD. X karena produk impor leluasa untuk berada di pasaran sehingga pembeli akan cenderung untuk membeli produk impor daripada produk

buatan dalam negeri. Selain itu, kenaikan tarif cukai minuman beralkohol yang signifikan, seperti terlihat pada Tabel 4.2, juga mempengaruhi UD. X karena pembeli yang berorientasi dengan harga akan memilih produk minuman beralkohol lain yang lebih murah. Namun di sisi lain, adanya pita cukai yang melekat pada botol minuman beralkohol golongan B yang dihasilkan UD. X menunjukkan bahwa produk tersebut legal. Sehingga pembeli yang berorientasi pada kualitas akan merasa terjamin bila minuman beralkohol golongan B dilekati oleh pita cukai. Selain itu, dengan dilekatinya pita cukai, maka minuman beralkohol golongan B yang dihasilkan UD. X akan terhindar dari razia (SK [kepala produksi UD. X], komunikasi personal, 5 Mei 2015).

Ketika wawancara pada 6 Mei 2015, Bapak AR [Pelaksana Pemeriksa KPPBC TMP Juanda] menyatakan bahwa (1) Perbedaan tarif cukai minuman beralkohol yang sedikit antara minuman beralkohol buatan dalam negeri dan impor dirasa tidak mempengaruhi minuman beralkohol buatan dalam negeri karena minuman beralkohol impor memiliki pangsa pasar tersendiri, (2) Kenaikan tarif cukai minuman beralkohol menyebabkan volume minuman beralkohol yang diproduksi industri minuman beralkohol baik UKM maupun industri skala besar menurun. Volume minuman beralkohol yang diproduksi UKM cenderung lebih menurun bila dibandingkan dengan industri skala besar, (3) Komponen utama dalam pengawasan dan pengendalian peredaran minuman beralkohol adalah pita cukai. Pita cukai merupakan alat pengaman agar produk minuman beralkohol tersebut dinyatakan legal. Selain itu, pita cukai ini berfungsi sebagai pelindung penerimaan negara. Pelekatan pita cukai ini salah satu bentuk pelunasan cukai terhadap minuman beralkohol golongan B dan C. Minuman beralkohol golongan B dan C wajib dilekati pita cukai seperti yang tertera pada Peraturan Menteri Keuangan Nomor 159/PMK.04/2009 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 108/PMK.04/2008 tentang Pelunasan Cukai. Sehingga bila ditemukan minuman beralkohol golongan B dan C tanpa dilekati pita cukai dipastikan produk tersebut ilegal. Berbeda halnya dengan minuman beralkohol golongan A yang pelunasan cukainya dengan cara pembayaran (AR [Pelaksana Pemeriksa KPPBC TMP Juanda], komunikasi personal, 6 Mei 2015).

Tabel 4.2 Tarif Cukai Minuman Beralkohol Golongan B

Golongan	Tahun 2006		Golongan	Tahun 2010		Tahun 2013	
	Produksi Dalam Negeri (Rp)	Impor (Rp)		Produksi Dalam Negeri (Rp)	Impor (Rp)	Produksi Dalam Negeri (Rp)	Impor (Rp)
Golongan B ₁ (kadar etil alkohol lebih dari 5% sampai dengan 15%)	5.000	20.000	Golongan B (kadar etil alkohol 5% s.d 20%)	30.000	40.000	33.000	44.000
Golongan B ₂ (kadar etil alkohol lebih dari 15% sampai dengan 20%)	10.000	30.000					

Sumber: Menteri Keuangan RI, 2006; Menteri Keuangan RI, 2010; Menteri Keuangan RI, 2013

Peraturan dari Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan (BBPOM) juga memiliki pengaruh bagi usaha minuman beralkohol UD. X. Meskipun tidak bisa dipastikan waktunya, BBPOM melakukan audit sarana produksi UD. X. Audit tersebut bertujuan untuk pembinaan dan pengarahan agar sarana produksi sesuai dengan peraturan. Namun, ada kendala saat BBPOM melakukan audit karena karyawan tidak menggunakan alat pelindung diri (APD). Selain itu, produk minuman beralkohol yang beredar harus lolos dari uji laboratorium BBPOM. Label juga menjadi salah satu syarat yang harus dipenuhi sebelum minuman beralkohol beredar di pasaran. Label yang tertempel pada botol minuman beralkohol yang dihasilkan UD. X tercantum informasi:

- Merek
- Tulisan “Minuman Beralkohol Golongan B”

- Tanda peringatan “Di bawah 21 tahun atau wanita hamil dilarang minum”
- Mengandung minuman beralkohol 15% volume/volume
- Komposisi : beras putih, gula pasir, ragi, spirit secukupnya
- Nomor izin edar
- Volume per botol
- Nama pabrik

(SK [kepala produksi UD. X], komunikasi personal, 5 Mei 2015).

Ketika wawancara pada 20 Mei 2015, Bapak EA [Staf Bidang Sertifikasi dan Informasi Konsumen BBPOM Surabaya] menyatakan bahwa kewenangan BBPOM terhadap industri minuman beralkohol adalah terkait pemberian nomor izin edar (NIE) pada produk seperti yang tertera pada Peraturan Kepala BPOM 9955/2011. Sebelum mendapat NIE, perusahaan harus mendaftarkan diri terlebih dahulu sesuai persyaratan yang berlaku. Bila memenuhi persyaratan, BBPOM akan melakukan pemeriksaan sarana produksi (PSB). Bila hasil pemeriksaan memenuhi syarat maka perusahaan mengirim file yang dipersyaratkan untuk verifikasi. Salah satu file yang dipersyaratkan adalah rancangan label berwarna. Untuk minuman beralkohol, label yang benar harus memuat selain merek yaitu:

- Tulisan “minuman beralkohol”
- Tanda peringatan “tidak boleh di bawah 21 tahun atau wanita hamil”
- Jenis sesuai kategori pangan, misal “arak” atau “minuman beralkohol golongan A”
- Mengandung minuman beralkohol % volume/volume
- Komposisi

Setelah mendapat NIE, BBPOM melakukan audit sarana produksi ke industri-industri pada jangka waktu yang tidak bisa ditentukan karena jumlah industri yang sangat banyak di Surabaya.

Adanya oknum-oknum yang tidak bertanggung jawab juga mempengaruhi industri minuman beralkohol. Adanya pungutan-pungutan liar yang dilakukan oleh oknum-oknum tersebut menambah biaya yang harus

dikeluarkan oleh industri minuman beralkohol, meskipun perusahaan memiliki izin lengkap dari pemerintah (SK [kepala produksi UD. X], komunikasi personal, 5 Mei 2015).

(2) Ekonomi

Minuman beralkohol memiliki peluang yang besar untuk merebut pangsa pasar di luar negeri contohnya Jepang. Konsumen penggemar minuman beralkohol impor beranggapan bahwa minuman beralkohol lebih prestisius, selain itu mereka menghiraukan besar kecilnya uang yang mereka keluarkan asal minuman beralkohol impor yang dibeli rasanya enak (Kementerian Perdagangan, 2013).

Minuman beralkohol memiliki pasar di luar negeri dan pihak perusahaan sebenarnya ingin meraih pasar tersebut. Namun, belum adanya pembinaan dari dinas terhadap industri minuman beralkohol menjadi kendala dalam meraih pasar ekspor tersebut karena setiap negara memiliki standar agar suatu produk bisa masuk di negaranya (SK [kepala produksi UD. X], komunikasi personal, 5 Mei 2015).

Ketika wawancara pada 19 Mei 2015, Ibu F [Staf Bidang Industri Disperdagin Surabaya] menyatakan bahwa Disperdagin Surabaya tidak memiliki wewenang khusus untuk membina industri minuman beralkohol. Pembinaan yang dilakukan Disperdagin akhir-akhir ini adalah melalui program implementasi industri hijau yang ditujukan pada industri-industri yang bersedia menjadi *pilot project*. Sehingga apabila ada industri minuman beralkohol mengikuti program implementasi industri hijau dikarenakan kebersediaan industri tersebut menjadi *pilot project*. Kewenangan Disperdagin terhadap industri minuman beralkohol adalah memberikan izin perpanjangan.

(3) Sosial

Faktor sosial mempunyai dampak pada suatu usaha karena selalu terjadi perubahan yang dinamis pada masyarakat yang dapat mempengaruhi keberlangsungan usaha misal budaya, agama, lingkungan alamiah dan lain sebagainya.

Indonesia memiliki penduduk yang mayoritas agamanya Islam. Ajaran agama Islam mengharamkan minuman beralkohol dan sejenisnya karena dapat memabukkan. Adanya pengharaman tersebut mempengaruhi UD. X dalam memasarkan produk minuman beralkohol, tetapi pengaruhnya kecil (SK [kepala produksi UD. X], komunikasi personal, 5 Mei 2015).

Indonesia merupakan negara kepulauan dimana sebagian penduduknya bermata pencaharian nelayan. Kondisi alam di laut dan pantai sangat dingin. Adanya nelayan dan tempat dingin ini menjadi peluang bagi UD. X untuk memasarkan produk minuman beralkoholnya (SK [kepala produksi UD. X], komunikasi personal, 5 Mei 2015).

(4) Teknologi

Akhir-akhir ini, perkembangan teknologi mengalami kemajuan yang pesat. Kemajuan teknologi pada suatu industri termasuk industri minuman beralkohol dapat membantu meningkatkan produktivitas dan efisiensi (David, 2011).

Penerapan teknologi pada pembuatan minuman beralkohol di UD. X masih tergolong sederhana, diantaranya filter untuk penyaringan, tong untuk tempat fermentasi, kompor gas dan dandang untuk destilasi. Sedangkan penerapan teknologi komunikasi yang digunakan untuk berhubungan dengan pemasok dan toko bebas bea hanya menggunakan telepon (SK [kepala produksi UD. X], komunikasi personal, 5 Mei 2015).

(5) Pesaing

Persaingan yang terjadi dalam industri minuman beralkohol cukup kompetitif. Persaingan yang dialami UD. X dalam usaha minuman beralkohol ditinjau dari beberapa hal yaitu:

a) Golongan minuman beralkohol

Minuman beralkohol yang dihasilkan UD. X adalah golongan B yang kadar etil alkoholnya 5-20%. Pengawasan dan pengendalian minuman beralkohol golongan B lebih ketat daripada golongan A, terutama terbatasnya tempat penjualan. Minuman beralkohol golongan B hanya boleh dijual di hotel, bar,

restauran, toko bebas bea dan tempat tertentu yang ditetapkan oleh Bupati/Walikota dan Gubernur untuk Daerah Khusus Ibukota Jakarta.

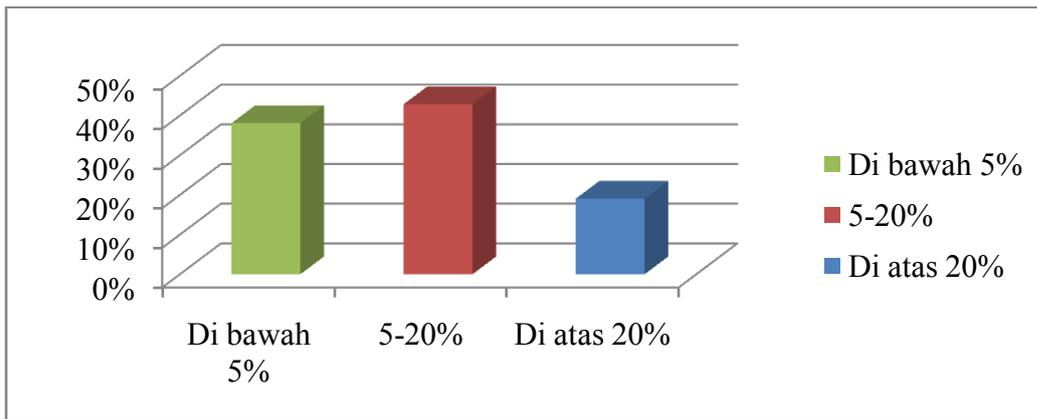
Berdasarkan hasil kuisisioner kepada responden yang menjawab pernah mengkonsumsi minuman beralkohol (42 orang (46%) dari 92 orang), mayoritas responden (18 orang (43%) dari 42 orang) biasa mengkonsumsi minuman beralkohol golongan B (5-20%), seperti ditunjukkan pada Gambar 4.3.

Namun, tidak satu pun yang menjawab merek minuman beralkohol yang diproduksi UD. X, ditunjukkan pada Gambar 4.4. dan 4.5. Ada pun data responden selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 4.3. Hal ini menunjukkan bahwa ada persaingan ketat antara minuman beralkohol dengan golongan yang sama.

Tabel 4.3 Data Demografi Responden

Jenis Kelamin		Usia		Jenis Pekerjaan		Jumlah Penghasilan	
Laki-laki	55 (60%)	Di bawah 21 tahun	7 (8%)	Dosen/guru	2 (2%)	Di bawah 1 juta	31 (34%)
Perempuan	37 (40%)	21-30 tahun	66 (72%)	Mahasiswa	51 (55%)	1-2 juta	20 (22%)
		31-40 tahun	14 (15%)	Fresh graduate	1 (1%)	2-3 juta	19 (21%)
		41-50 tahun	4 (4%)	Karyawan	28 (30%)	3-4 juta	8 (8%)
		Di atas 50 tahun	1 (1%)	Wiraswasta	9 (10%)	Di atas 4 juta	14 (15%)
				Pelajar*	4 (4%)		
				Mandor	1 (1%)		
				Tukang	1 (1%)		
				Tidak diketahui	1 (1%)		
Total	92 (100%)	Total	92 (100%)	Total	92 (100%)	Total	92 (100%)

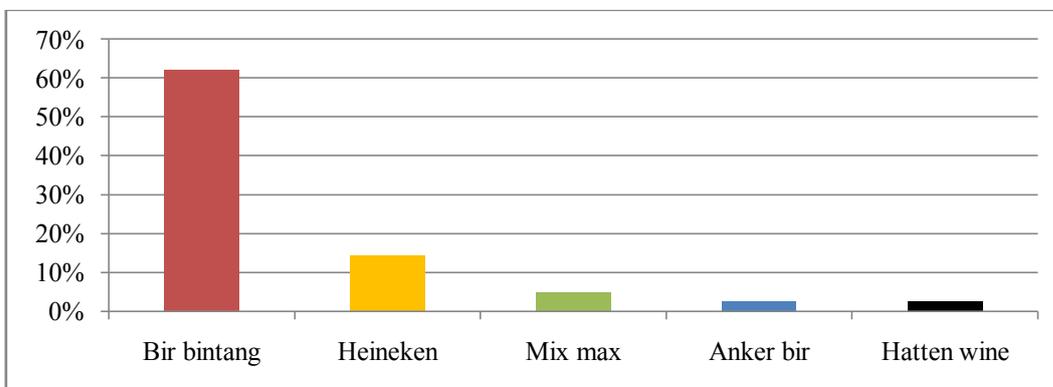
Keterangan: *Berusia 18-19 tahun



Gambar 4.3 Kadar Etil Alkohol yang Terkandung dalam Minuman Beralkohol yang Biasa Dikonsumsi Responden

b) Produk buatan dalam negeri

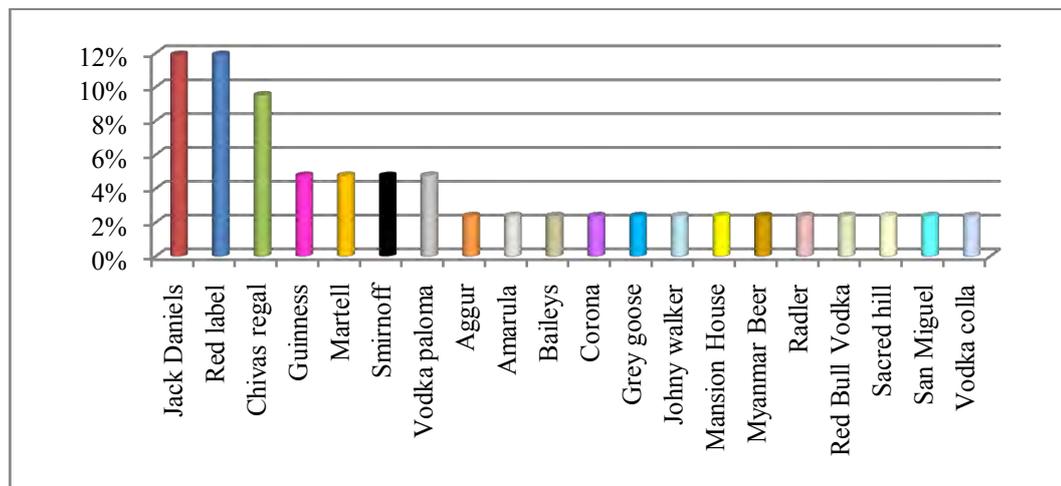
Banyaknya variasi minuman beralkohol membuat masyarakat memiliki kebebasan dalam memilih minuman beralkohol. Hal ini terlihat dari merek minuman beralkohol buatan dalam negeri yang dikonsumsi masyarakat, seperti ditunjukkan pada Gambar 4.4. Dari merek yang disebutkan masyarakat, terlihat bahwa merek-merek tersebut adalah milik dari industri minuman beralkohol skala besar. Hal ini menunjukkan persaingan antara industri skala besar dengan UD. X.



Gambar 4.4 Merek Minuman Beralkohol Buatan Dalam Negeri yang Dikonsumsi Responden

c) Produk impor

Perbedaan tarif cukai minuman beralkohol produk impor dengan produk buatan dalam negeri hanya sedikit. Apabila harga jual produk relatif tidak jauh berbeda maka peminum akan cenderung membeli produk minuman beralkohol impor. Selain harga, minat peminum juga akan menentukan apakah membeli produk impor atau tidak. Hal ini mempengaruhi penjualan produk minuman beralkohol buatan UD. X. Berdasarkan hasil kuisioner, merek minuman beralkohol impor yang dikonsumsi responden dapat dilihat pada Gambar 4.5.



Gambar 4.5 Merek Minuman Beralkohol Impor yang Dikonsumsi Responden

d) Produk minuman beralkohol ilegal

Adanya penjualan produk minuman beralkohol ilegal/ tanpa pita cukai yang dilakukan oleh oknum-oknum yang tidak bertanggung jawab mempengaruhi usaha minuman beralkohol UD. X. Menurut kepala produksi UD. X, produk minuman beralkohol yang legal misal minuman beralkohol UD. X diletakkan di etalase sehingga terkesan bahwa toko tersebut menjual produk-produk minuman beralkohol yang legal. Namun, ternyata di toko tersebut juga menjual produk-produk minuman beralkohol yang ilegal/ tanpa cukai yang

penataannya disembunyikan (SK [kepala produksi UD. X], komunikasi personal, 5 Mei 2015).

Sebelum produk minuman beralkohol dikatakan ilegal/ tanpa pita cukai harus mengetahui terlebih dahulu apakah minuman beralkohol tersebut termasuk minuman beralkohol golongan B atau C atau bukan. Bila telah dipastikan golongan B atau C tidak dilekati pita cukai, maka minuman beralkohol tersebut dikatakan ilegal. Peredaran produk ilegal ini sulit terkendali karena dilakukan secara tersembunyi (AR [Pelaksana Pemeriksa KPBBBC Tipe Madya Pabean (TMP) Juanda], komunikasi personal, 6 Mei 2015).

(6) Pendetang baru

Industri minuman beralkohol saat ini masuk dalam Daftar Negatif Investasi (DNI). Hal ini berarti setiap investasi baru sangat sulit dilakukan. Produsen minuman beralkohol tidak bisa melakukan ekspansi pabrik untuk meningkatkan kapasitas produksi, baik peningkatan pabrik eksisting maupun pembangunan pabrik baru. Perusahaan yang sudah berdiri hanya bisa meningkatkan produksi dari pabrik yang sudah ada dengan memaksimalkan produksi/utilisasi (Kementerian Perindustrian, 2014).

Dengan ditetapkannya industri minuman beralkohol dalam DNI, mengakibatkan tingginya hambatan masuk bagi para pendatang baru untuk menjalankan usaha minuman beralkohol. Hal ini menjadi peluang besar untuk perusahaan minuman beralkohol yang sudah berjalan termasuk UD. X (SK [kepala produksi UD. X], komunikasi personal, 5 Mei 2015).

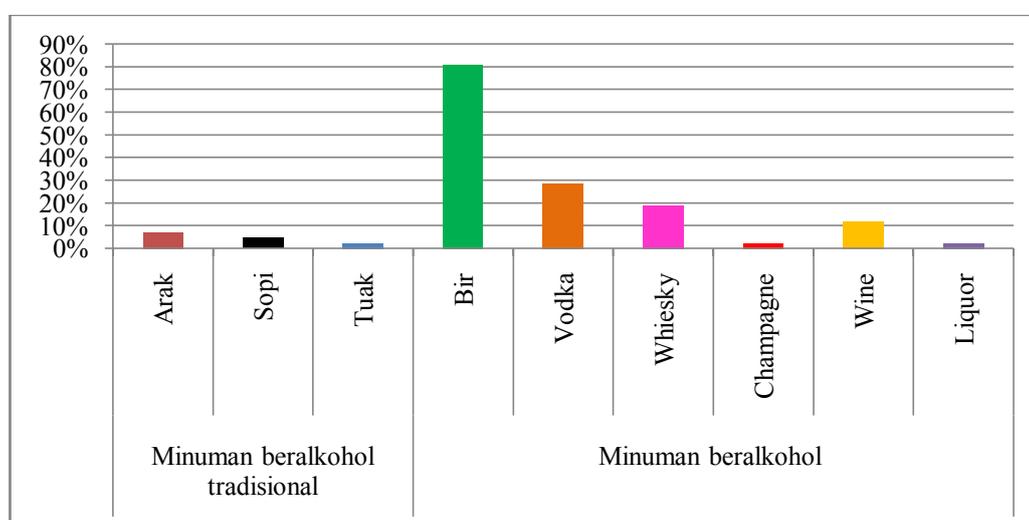
Dinas Perindustrian hanya memberikan izin perpanjangan bagi industri minuman yang telah ada, sedangkan bila ada industri yang ingin membuka usaha minuman beralkohol maka Dinas Perindustrian tidak memberikan izin baru. Untuk industri minuman beralkohol yang sudah ada hanya boleh melakukan perluasan produksi maksimal 30% dari kapasitas produksi awal (F [Staf Bidang Industri Disperdagin Surabaya], komunikasi personal, 19 Mei 2015).

(7) Substitusi Produk

Menurut Kodrat (2007), produk substitusi mempunyai peran dalam persaingan industri minuman beralkohol. Persaingan ketat terutama terjadi di

daerah prostitusi. Bila tidak ada wine atau spirit, peminum akan mengkonsumsi bir. Produk substitusi lainnya yang perlu diperhatikan adalah *flavored alcoholic beverage* (FABs). FABs dapat dikelompokkan menjadi 5 kelompok yaitu: *alcoholic carbonates*, *alcoholic ready to drink*, *beer mixer*, *cider mixer* dan *wine cooler*. Di Eropa, FABs masih terus mendominasi pengembangan produk baru sedangkan di Asia mulai berkembang dan menjadi pendorong pertumbuhan minuman beralkohol di beberapa negara seperti: Malaysia, Thailand dan Philipina. Di Indonesia, FABs impor mulai masuk tahun 2003. Produk substitusi lainnya yang bersifat buatan dalam negeri adalah tuak dan brem. Pada umumnya, minuman tradisional tersebut banyak digunakan dalam acara perkawinan yang dimeriahkan dengan tayuban. Penjualan minuman beralkohol tradisional akan meningkat bila daya beli masyarakat turun. Namun apabila daya beli masyarakat meningkat mereka akan lebih memilih membeli produk bermerek.

Minuman beralkohol yang dihasilkan UD. X adalah vodka dan arak. Berdasarkan hasil kuisioner dimana responden ada yang menjawab lebih dari 1 jawaban, produk substitusi dari vodka dan arak adalah minuman beralkohol lainnya seperti bir, *whiesky*, *champagne*, *wine* dan liquor. Selain itu, produk substitusi yang berupa minuman beralkohol tradisional adalah tuak dan sopi. Hal ini ditunjukkan pada Gambar 4.6.



Gambar 4.6 Produk Substitusi Minuman Beralkohol

(8) Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Analisis kekuatan tawar menawar pemasok bertujuan untuk mengetahui kemampuan pemasok dalam mempengaruhi suatu industri melalui kemampuannya memenuhi kebutuhan konsumennya. Pemasok merupakan pihak yang dibutuhkan suatu industri dalam penyediaan bahan baku untuk kelangsungan proses produksi. UD. X membutuhkan pemasok bahan penolong seperti gula, esense/perasa, botol, tutup botol, kardus, dan label sedangkan bahan baku utama berupa buah-buahan (pepaya, tomat, dan anggur) diperoleh dengan membeli secara langsung di pasar tradisional atau pasar modern. Bila tidak ada buah yang berkualitas baik maka diganti dengan beras.

Pemasok memiliki kekuatan tawar menawar yang lemah karena UD. X memiliki banyak pilihan untuk menentukan pemasok. Namun, menurut kepala produksi, bahan baku dan bahan penolong dari pemasok yang sudah ada menghasilkan kualitas produk minuman yang baik sehingga disukai oleh pelanggan. Oleh karena itu, UD. X tidak mengganti pemasok hingga saat ini. Hubungan antara UD. X dengan pemasok sudah terjalin lama sejak tahun 1990-an.

(9) Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Sasaran utama pembeli minuman beralkohol yang dihasilkan UD. X adalah nelayan dan orang-orang yang berada di tempat dingin dimana mereka membutuhkan minuman beralkohol untuk menghangatkan badan. Banyaknya pilihan produk minuman beralkohol yang dijual di toko bebas bea, yang merupakan tempat pemasaran produk minuman beralkohol UD. X, menyebabkan pembeli dihadapkan pada beberapa pilihan tergantung minat dan kemampuan pembeli. Oleh karena itu pembeli memiliki posisi tawar menawar yang kuat. Hal ini dapat menjadi ancaman bagi produk minuman beralkohol UD. X. Namun, hubungan UD. X dengan toko bebas bea yang sudah terjalin lama merupakan kekuatan dan peluang UD. X untuk tetap dapat memasarkan produk minuman beralkohol.

4.3 Tahap Input

4.3.1 Matriks IFE

Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal maka diseleksi faktor-faktor strategis internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan. Faktor-faktor strategis tersebut diperoleh melalui wawancara dengan kepala produksi UD.X, dengan pedoman wawancara yang ditunjukkan pada Lampiran A-1. Kekuatan dan kelemahan UD.X dijabarkan sebagai berikut:

a. Kekuatan Perusahaan (*Strengths*)

(S₁) Produk minuman beralkohol berkualitas

Produk minuman beralkohol yang dihasilkan oleh UD. X adalah produk yang berkualitas. Hal ini disebabkan karena bahan baku yang digunakan berasal dari pemasok yang memiliki reputasi baik. Selain bahan baku, produk minuman beralkohol yang berkualitas juga dikarenakan lulusnya dari kontrol kualitas yang dilakukan oleh kepala produksi yang mempunyai pengalaman dalam minuman beralkohol kurang lebih 10 tahun. Selain itu, produk minuman beralkohol terjamin kualitasnya karena lulus dari uji laboratorium BBPOM.

(S₂) Harga terjangkau

Minuman beralkohol yang dihasilkan UD. X adalah vodka dan arak. Harga jual vodka adalah Rp 52084 untuk volume 930 ml sedangkan harga arak adalah Rp 30958 untuk 620 ml, dimana harga jual ini adalah harga jual ke TBB. Harga jual vodka dan arak ini jauh lebih terjangkau dari harga jual vodka dan arak dari pesaing, seperti ditunjukkan pada Tabel 4.4

Tabel 4.4 Harga Jual Arak dan Vodka di Pasaran

Arak			Vodka		
Merek	Volume (ml)	Harga (Rp)	Merek	Volume (ml)	Harga (Rp)
Arak Bali Dewi Sri	350	135.000	Absolut Blue Vodka	750	280000
	680	185.000		750	310000
Arak Bali Legong	680	235.000	Absolut Citron	1000	430000

Tabel 4.4 Harga Jual Arak dan Vodka Pesaing (lanjutan)

Arak			Vodka		
Merek	Volume (ml)	Harga (Rp)	Merek	Volume (ml)	Harga (Rp)
Arak Bali Mint Bayu	650	215.000	Absolut Kurrant	750	310000
Arak Bali Kelapa Soka	650	215.000	Absolut Mandrin	750	310000
Arak Bali Gwan	350	125.000	Absolut Mango	750	310000
Gwan Hoo	680	170.000	Absolut Raspberry	750	310000
Arak Beras Ketan Bali Cap Pura	350	125.000	Absolut Vanilla	750	310000
			Absolut Vanilla	1000	430000
			Absolut 100	1000	450000
			Belvedere Vodka	1500	1200000
			Greygoose Vodka	700	550000
				1000	600000
			Russian Vodka	750	250000
Smirnoff	750	250000			

Sumber: Diolah peneliti dari berbagai sumber

(S₃) Variasi produk

Konsumen memiliki selera yang berbeda-beda terhadap suatu produk minuman beralkohol mulai dari kadar etil alkoholnya, rasa, bau dan kemasan. Adanya variasi produk merupakan hal yang penting dilakukan oleh produsen untuk menjaga kelayakan konsumen. UD. X membuat produk minuman beralkohol dengan berbagai jenis yaitu arak dan vodka sehingga dapat memenuhi selera konsumen.

(S₄) Pengalaman pengusaha

Pemilik UD. X telah menjalankan usaha minuman beralkohol kurang lebih 25 tahun sehingga berpengalaman untuk menghasilkan minuman beralkohol

yang berkualitas. Namun untuk keberlangsungan usaha, pemilik mewariskan pengetahuan dan pengalamannya serta pengalihan tanggung jawab kepada anaknya yang sekarang menjadi kepala produksi UD. X. Kepala produksi pun sampai saat ini telah memiliki pengalaman 10 tahun dalam usaha minuman beralkohol sehingga mengetahui cara menghasilkan produk minuman beralkohol yang berkualitas, menangani perizinan, pembayaran cukai, memasarkan produk dan lain sebagainya demi keberlangsungan usaha minuman beralkohol.

(S₅) Modal

Untuk menjalankan usaha pasti membutuhkan modal. Tanpa adanya modal keberlangsungan usaha akan terhambat. Modal yang digunakan UD. X berasal dari pemilik. Modal yang dimiliki UD. X cukup kuat sehingga usaha minuman beralkohol ini masih tetap bertahan. Hal ini ditunjukkan kemampuan UD. X untuk membayar terlebih dahulu cukai minuman beralkohol dimana cukai minuman beralkohol yang harus dibayarkan Rp 33.000 per liter. Asumsi perhitungan untuk pembayaran cukai minuman beralkohol per bulan untuk arak adalah $\frac{\text{volume per botol}}{1 \text{ liter}} \times \text{Rp } 33.000 \text{ per liter} \times \text{kapasitas produksi per bulan} = \frac{0,62 \text{ liter}}{1 \text{ liter}} \times \text{Rp } 33.000 \text{ per liter} \times 532 \text{ botol} = \text{Rp } 10.884.720$.

b. Kelemahan (*Weaknesses*)

Kelemahan yang dimiliki oleh UD. X terhadap usaha minuman beralkohol adalah sebagai berikut:

(W₁) Desain kemasan

Desain kemasan produk minuman beralkohol yang dihasilkan UD. X sederhana. Alasan dari sederhananya desain kemasan karena target konsumennya adalah masyarakat dengan ekonomi kelas bawah.

(W₂) Teknologi

Teknologi yang digunakan dalam proses pembuatan minuman beralkohol masih tergolong sederhana. Setiap tahapan produksi dilakukan secara manual mulai dari pemotongan buah, pencucian buah, pemerasan buah, penyaringan sari buah, hingga pengisian minuman beralkohol ke dalam botol. Alat-alat yang

digunakan juga sederhana misal filter, kain, tong, dandang, dan kompor gas. Belum ada mesin otomatis yang digunakan dalam pembuatan minuman beralkohol. Tetapi ada mesin semi-otomatis untuk pengisian minuman beralkohol ke dalam botol-botol. Teknologi yang digunakan untuk berkomunikasi dengan pelanggan juga sederhana hanya melalui telepon.

(W₃) Manajemen

Manajemen yang digunakan UD. X tergolong sederhana. Semua kegiatan manajemen seluruhnya dilakukan oleh kepala produksi. Karena keterbatasan tenaga dan waktu, kegiatan manajemen ada yang tertunda.

(W₄) Kemampuan sumber daya manusia

Pendidikan formal tidak menjadi syarat utama masuk menjadi karyawan di UD. X. Pendidikan formal yang dimiliki karyawan mayoritas adalah Sekolah Dasar (SD) dan dua karyawan yang memiliki pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA). Faktor inilah yang menyebabkan kurang disiplinnya karyawan terhadap kebijakan yang dibuat perusahaan misalnya tidak menggunakan APD selama proses produksi. Selain itu, para karyawan tidak mempunyai *job description* yang jelas karena tergantung proses apa yang akan dijalankan apakah pembuatan minuman beralkohol atau pembuatan produk non-minuman beralkohol sehingga karyawan tidak memiliki kemampuan khusus di suatu bidang.

(W₅) Prosedur operasional standar

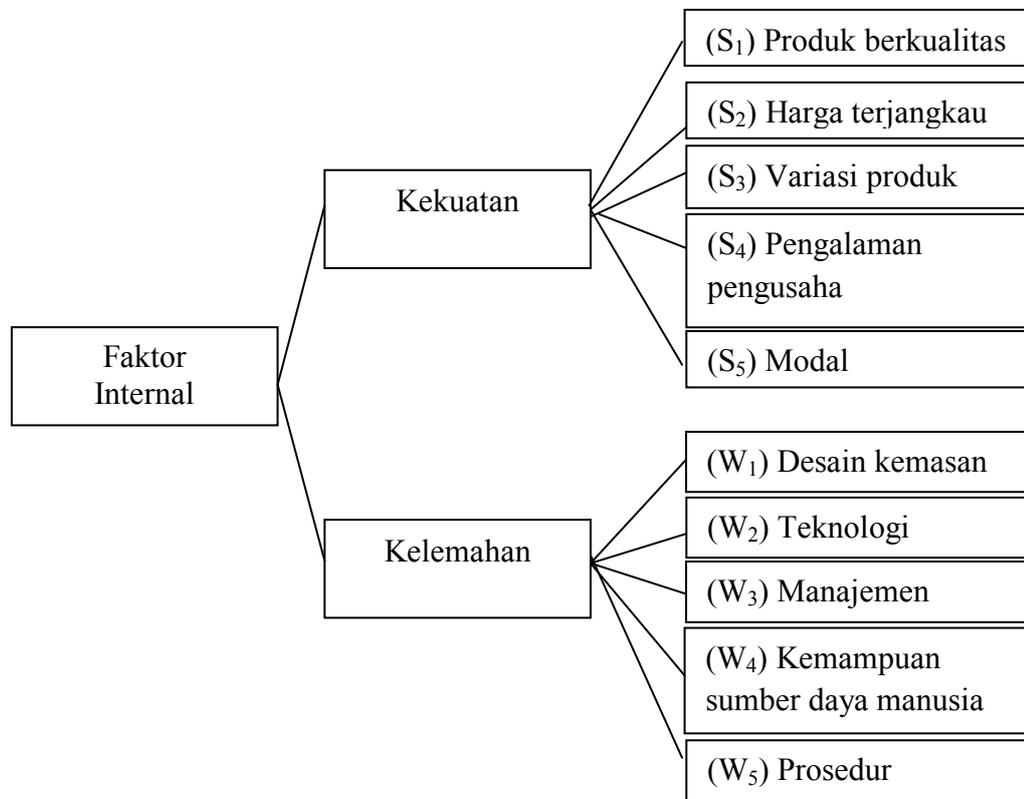
Prosedur operasional standar diperlukan agar proses yang dilakukan sesuai dengan standar dan menghasilkan produk yang konsisten. Pembuatan minuman beralkohol belum mempunyai prosedur operasional standar. Proses pembuatan minuman beralkohol yang telah berjalan selama ini didasarkan pada perintah/koordinasi secara lisan oleh kepala produksi, misal persiapan alat dan bahan, penyaringan, pengadukan, dan pengisian produk ke botol. Sedangkan hal-hal kritis seperti penambahan ragi, penambahan gula, dan penambahan perasa dilakukan oleh kepala produksi.

Faktor-faktor strategis internal dianalisis dengan menggunakan matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factors Evaluation-IFE*). Pada metode analisis

IFE ini, masing-masing faktor internal tersebut diberikan bobot dan *rating*. Pembobotan masing-masing faktor tersebut juga diperoleh dengan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*). Tahapan yang dilakukan dengan pendekatan AHP ini adalah (a) Menyusun kerangka hirarki faktor internal, (b) Pembuatan kuisisioner, (c) Hasil kuisisioner yang berisi rekapan dari kuisisioner perbandingan berpasangan yang dinilai oleh pakar, (d) Nilai konsistensi, matriks perbandingan berpasangan dikatakan konsisten bila nilai konsistensi kurang atau sama dengan 0,1.

a) Menyusun Kerangka Hirarki Faktor Internal

Kerangka hirarki faktor eksternal yang mempengaruhi usaha minuman beralkohol UD. X ditunjukkan pada Gambar 4.7.



Gambar 4.7 Kerangka Hirarki Faktor Internal UD. X terhadap Usaha Minuman Beralkohol

b) Pembuatan Kuisisioner

Pembuatan kuisisioner ini bertujuan mendapatkan penilaian responden dalam menentukan tingkat kepentingan dari tiap faktor. Kuisisioner ini berupa kuisisioner perbandingan berpasangan yang dapat dilihat pada Lampiran 1.

c) Hasil Kuisisioner

Hasil kuisisioner berisi rekapitan dari kuisisioner perbandingan berpasangan yang dinilai oleh pakar. Hasil ini berupa nilai pembobotan dan nilai konsistensi yang diperoleh dengan bantuan software Expert Choice, seperti ditunjukkan pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4 Pembobotan Faktor Internal

Grup Internal	Prioritas Grup	Faktor Internal	Prioritas Faktor dalam Grup	Nilai Konsistensi	Prioritas Faktor Global
Kekuatan (<i>Strenght</i>)	0,5	S ₁ Produk berkualitas	0,066	0,05	0,033
		S ₂ Harga terjangkau	0,515		0,258
		S ₃ Variasi produk	0,037		0,019
		S ₄ Pengalaman pengusaha	0,264		0,132
		S ₅ Modal	0,118		0,059
Kelemahan (<i>Weakness</i>)	0,5	W ₁ Desain kemasan	0,513	0,05	0,256
		W ₂ Teknologi	0,261		0,131
		W ₃ Manajemen	0,129		0,064
		W ₄ Kemampuan sumber daya manusia	0,033		0,017
		W ₅ Prosedur operasional standar	0,069		0,032

Setelah dilakukan pembobotan, dilakukan penentuan *rating* dari masing-masing faktor oleh pakar dengan menggunakan skala 1-4 berdasarkan respon UD. X

terhadap faktor-faktor eksternal tersebut, seperti ditunjukkan pada Lampiran 1. Hasil analisis IFE tersebut ditunjukkan pada Tabel 4.5

Tabel 4.5 Matriks IFE UD. X terhadap Usaha Minuman Beralkohol

Faktor-faktor internal	Bobot	Rating	Skor Terbobot
Kekuatan			
S ₁ Produk berkualitas	0,033	4	0,132
S ₂ Harga terjangkau	0,258	4	1,032
S ₃ Variasi produk	0,019	3	0,057
S ₄ Pengalaman pengusaha	0,132	3	0,396
S ₅ Modal	0,059	4	0,236
Kelemahan			
W ₁ Desain kemasan	0,256	1	0,256
W ₂ Teknologi	0,131	1	0,131
W ₃ Manajemen	0,064	2	0,128
W ₄ Kemampuan sumber daya manusia	0,017	2	0,034
W ₅ Prosedur operasional standar	0,032	2	0,062
Total	1,000		2,464

Dari hasil analisis tersebut dapat diketahui bahwa kekuatan utama dari UD. X adalah harga terjangkau dengan skor terbobot sebesar (1,032). Sedangkan yang menjadi kelemahan utama adalah desain kemasan dengan skor sebesar (0,256). Total skor sebesar (2,464) menunjukkan bahwa UD. X memiliki kondisi internal rata-rata.

4.3.2 Matriks EFE

Berdasarkan analisis lingkungan eksternal diperoleh faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman perusahaan. Peluang dan ancaman UD. X terhadap usaha minuman beralkohol akan dijelaskan sebagai berikut:

a. Peluang (*Opportunities*)

(O₁) Terbatasnya perizinan minuman beralkohol di Indonesia

Izin industri minuman beralkohol terbatas di Indonesia. Izin industri ini hanya izin perpanjangan bagi industri minuman beralkohol yang telah terdaftar. Tidak ada izin baru untuk industri minuman beralkohol. Hal ini menjadi peluang bagi UD. X untuk dapat memproduksi dan memasarkan produk minuman beralkohol.

(O₂) Adanya pita cukai

Adanya pita cukai yang melekat pada produk minuman beralkohol golongan B yang dihasilkan UD. X menunjukkan bahwa produk tersebut legal. Hal ini dapat menghindarkan produk tersebut dari razia dan sanksi yang berlaku di Indonesia. Selain itu, pembeli yang sadar akan keamanan pangan akan lebih memilih minuman beralkohol golongan B yang ada pita cukainya karena terjamin kelegalan jalur distribusinya.

(O₃) Adanya nelayan dan tempat dingin di Indonesia

Negara Indonesia adalah negara yang berbentuk kepulauan. Sebagian penduduk Indonesia bermata pencaharian sebagai nelayan. Kondisi alam di laut dan pantai sangat dingin. Hal ini menyebabkan nelayan membutuhkan konsumsi minuman beralkohol yang berfungsi sebagai penghangat badan. Peluang ini yang dimanfaatkan UD. X untuk memasarkan produk minuman beralkohol.

(O₄) Ekspor

Minuman beralkohol memiliki peluang untuk ekspor seperti di Jepang. Hal ini disebabkan besarnya minat penduduk Jepang akan minuman beralkohol impor. Hal ini bisa menjadi peluang bagi UD. X untuk meraih pasar tersebut.

(O₅) Program implementasi industri hijau

Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Surabaya bekerja sama dengan Tim Teknik Industri ITS Surabaya untuk melaksanakan program implementasi industri hijau. Tujuan dari program ini adalah sebagai *trigger* perusahaan-perusahaan di Surabaya untuk menerapkan prinsip industri hijau serta sebagai salah satu kewajiban yang harus dipenuhi perusahaan sesuai dengan

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2014 tentang Perindustrian pasal 3 ayat c yang memuat tentang industri hijau (Anityasari *et al.*, 2014). Program ini dapat dimanfaatkan UD. X untuk memperbaiki hal-hal yang belum sesuai dengan prinsip industri hijau.

b. Ancaman (*Threats*)

(T₁) Perbedaan tarif cukai yang sedikit antara produk buatan dalam negeri dengan produk impor

Minuman beralkohol yang dihasilkan UD. X adalah minuman beralkohol golongan B karena memiliki kadar etil alkohol yang berada pada rentang 5-20%. Minuman beralkohol golongan B buatan dalam negeri dikenai cukai sebesar Rp 33.000 per liter. Sedangkan minuman beralkohol golongan B buatan luar negeri dikenai cukai Rp 44.000 per liter. Menurut kepala produksi, perbedaan cukai Rp 11.000 antara produk minuman beralkohol golongan B buatan dalam negeri dengan buatan luar negeri dinilai sedikit. Hal ini menyebabkan hambatan masuk produk minuman beralkohol luar negeri menjadi kecil sehingga persaingan akan semakin ketat.

(T₂) Adanya pungutan liar

UKM yang memproduksi minuman beralkohol rentan terkena razia meskipun UKM tersebut telah memiliki izin dari dinas setempat dan mengikuti aturan yang berlaku. Namun, kadang-kadang adanya oknum yang tidak bertanggung jawab berusaha mencari-cari kesalahan perusahaan sehingga oknum tersebut meminta sejumlah uang untuk menyelesaikan persoalan secara damai. Fenomena ini membuat pengusaha terpaksa mengeluarkan uang agar keberlangsungan usahanya tidak dipersulit. Adanya pungutan liar ini menyebabkan biaya yang dikeluarkan ikut bertambah.

(T₃) Maraknya produk ilegal/ tanpa pita cukai

Minuman beralkohol adalah barang kena cukai dimana peredarannya diawasi oleh pemerintah. Minuman beralkohol golongan B wajib dilekati pita cukai sebelum produk dipasarkan, seperti produk minuman beralkohol yang dihasilkan UD. X. Namun, berbeda halnya dengan pesaing yang bekerja sama dengan oknum-oknum, pesaing tersebut menjual produk minuman beralkoholnya

tanpa dilekati pita cukai. Hal ini menjadi ancaman bagi UD. X, bila pembeli lebih memilih produk ilegal yang lebih murah daripada produk legal yang dihasilkan UD. X.

(T₄) Kenaikan tarif cukai minuman beralkohol

Tarif cukai yang semakin meningkat menyebabkan harga jual produk minuman beralkohol juga ikut meningkat. Meningkatnya harga jual produk minuman beralkohol menyebabkan daya beli masyarakat menurun. Hal ini mengakibatkan semakin menurunnya penjualan produk minuman beralkohol.

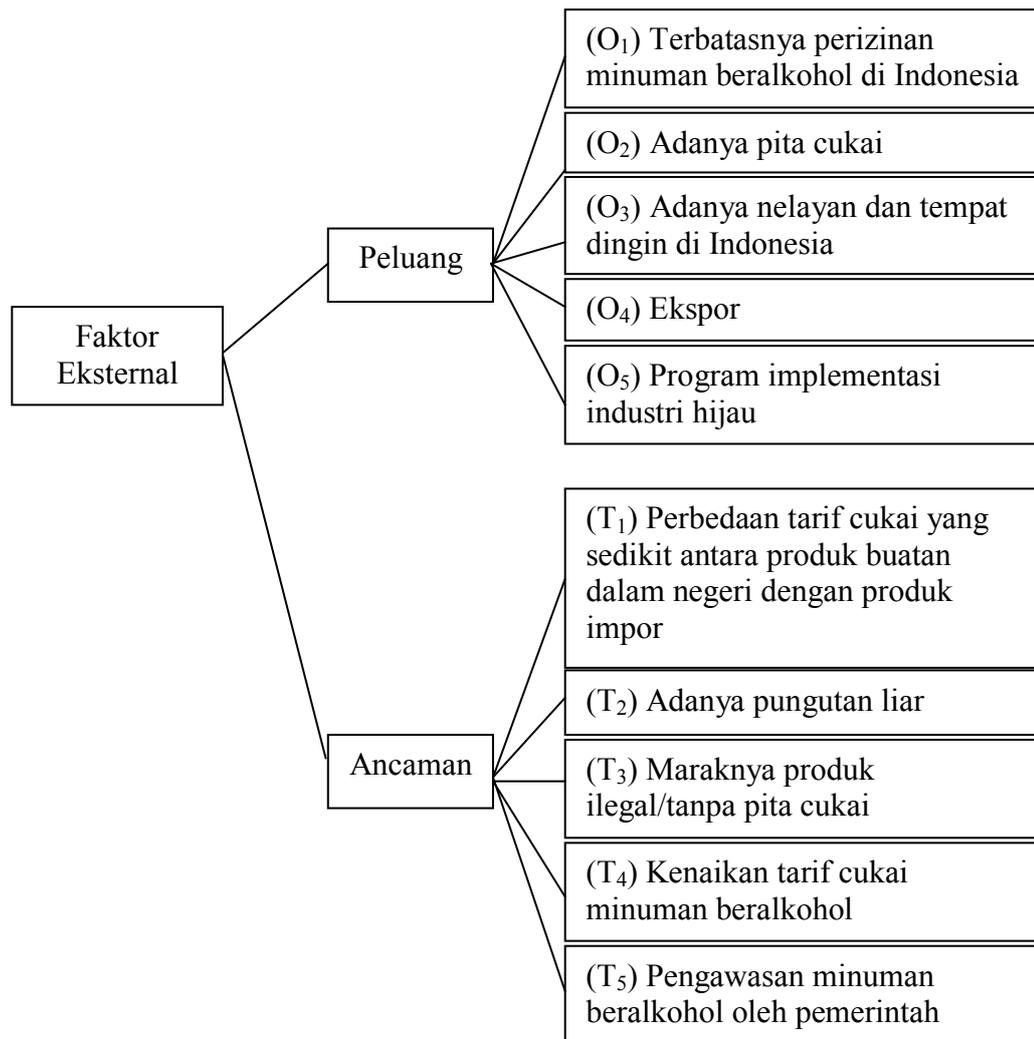
(T₅) Pengawasan minuman beralkohol oleh pemerintah

Minuman beralkohol diawasi dan dikendalikan oleh pemerintah baik produksi maupun peredaran. Pengawasan ini cenderung ketat sehingga menjadi ancaman atau tantangan bagi UD. X.

Setelah faktor-faktor strategis eksternal diidentifikasi maka dilakukan analisis menggunakan matriks EFE. Pada metode analisis EFE ini, masing-masing faktor eksternal tersebut diberikan bobot dan *rating*. Pembobotan masing-masing faktor tersebut diperoleh dengan metode AHP (*Analytical Hirarki Process*). Tahapan yang dilakukan dengan pendekatan AHP ini adalah (a) Menyusun kerangka hirarki faktor eksternal, (b) Pembuatan kuisisioner, (c) Hasil kuisisioner yang berisi rekapan dari kuisisioner perbandingan berpasangan yang dinilai oleh pakar, (d) Nilai konsistensi, matriks perbandingan berpasangan dikatakan konsisten bila nilai konsistensi kurang atau sama dengan 0,1.

a) Menyusun Kerangka Hirarki Faktor Eksternal

Kerangka hirarki faktor eksternal yang mempengaruhi usaha minuman beralkohol UD. X ditunjukkan pada Gambar 4.8.



Gambar 4.8 Kerangka Hirarki Faktor Eksternal UD. X terhadap Usaha Minuman Beralkohol

b) Pembuatan Kuisisioner

Pembuatan kuisisioner ini bertujuan mendapatkan penilaian responden dalam menentukan tingkat kepentingan dari tiap faktor. Kuisisioner ini berupa kuisisioner perbandingan berpasangan yang dapat dilihat pada Lampiran 1

c) Hasil kuisisioner

Hasil kuisisioner berisi rekapan dari kuisisioner perbandingan berpasangan yang dinilai oleh pakar. Hasil ini berupa nilai pembobotan dan nilai konsistensi

yang diperoleh dengan bantuan software Expert Choice, seperti ditunjukkan pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6 Pembobotan Faktor Eksternal

Grup Eksternal	Prioritas Grup	Faktor Eksternal	Prioritas Faktor dalam Grup	Nilai Konsistensi	Prioritas Faktor Global
Peluang (<i>Opportunity</i>)	0,5	O ₁ Terbatasnya perizinan minuman beralkohol di Indonesia	0,512	0,08	0,256
		O ₂ Adanya pita cukai	0,286		0,143
		O ₃ Adanya nelayan dan tempat dingin di Indonesia	0,113		0,056
		O ₄ Ekspor	0,057		0,029
		O ₅ Program implementasi industri hijau	0,032		0,016
Ancaman (<i>Threat</i>)	0,5	T ₁ Perbedaan tarif cukai yang sedikit antara produk buatan dalam negeri dengan produk impor	0,049	0,09	0,025
		T ₂ Adanya pungutan liar	0,030		0,015
		T ₃ Maraknya produk ilegal/tanpa pita cukai	0,119		0,059
		T ₄ Kenaikan tarif cukai minuman beralkohol	0,269		0,135
		T ₅ Pengawasan minuman beralkohol oleh pemerintah	0,533		0,267

Setelah dilakukan pembobotan, dilakukan penentuan *rating* dari masing-masing faktor oleh pakar dengan menggunakan skala 1-4 berdasarkan respon UD. X terhadap faktor-faktor eksternal tersebut, seperti ditunjukkan pada Lampiran 1. Hasil analisis EFE tersebut ditunjukkan pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7 Matriks EFE UD. X terhadap Usaha Minuman Beralkohol

Faktor-faktor eksternal	Bobot	Rating	Skor Terbobot
Peluang			
O ₁ Terbatasnya perizinan minuman beralkohol di Indonesia	0,256	4	1,024
O ₂ Adanya pita cukai	0,143	2	0,286
O ₃ Adanya nelayan dan tempat dingin di Indonesia	0,056	3	0,168
O ₄ Ekspor	0,029	1	0,029
O ₅ Program implementasi industri hijau	0,016	2	0,032
Ancaman			
T ₁ Perbedaan tarif cukai yang sedikit antara produk buatan dalam negeri dengan produk impor	0,025	1	0,025
T ₂ Adanya pungutan liar	0,015	3	0,045
T ₃ Maraknya produk ilegal/tanpa pita cukai	0,059	1	0,059
T ₄ Kenaikan tarif cukai minuman beralkohol	0,135	1	0,135
T ₅ Pengawasan minuman beralkohol oleh pemerintah	0,267	1	0,267
Total	1,000		2,070

Dari hasil analisis EFE tersebut diketahui bahwa peluang utama dari UD. X terhadap usaha minuman beralkohol adalah terbatasnya perizinan minuman beralkohol di Indonesia dengan skor terbobotnya adalah 1,024. Sedangkan yang menjadi ancaman utama adalah pengawasan minuman beralkohol oleh pemerintah dengan skor terbobotnya adalah 0,267. Total skor sebesar 2,070 menunjukkan bahwa UD. X memiliki kemampuan rata-rata dalam merespon faktor-faktor eksternal.

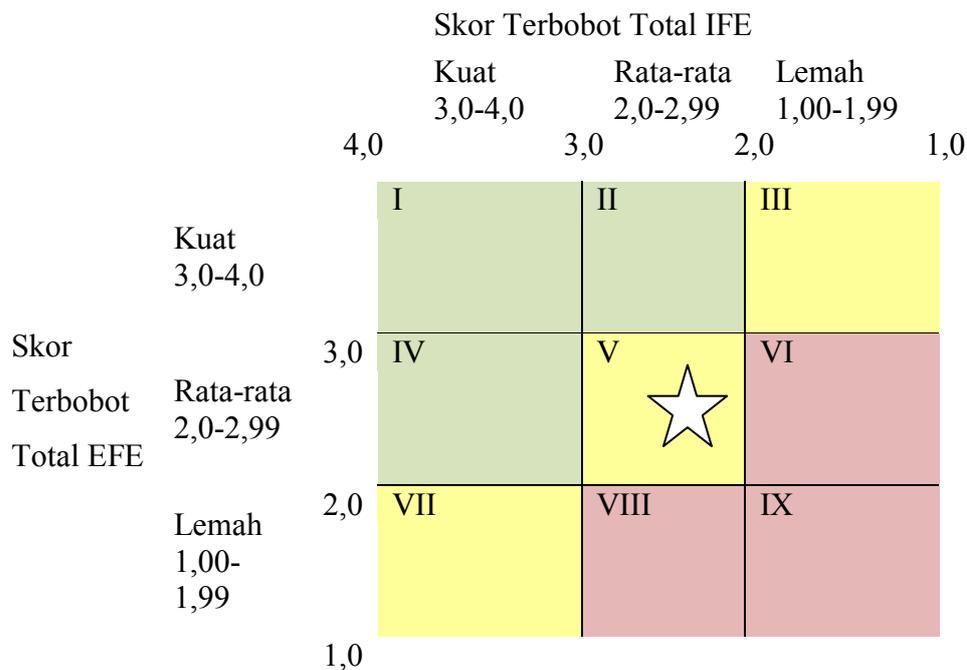
4.4 Tahapan Pencocokan

Pada tahap pencocokan digunakan matriks IE dan matriks SWOT. Matriks IE dan matriks SWOT akan dijelaskan sebagai berikut:

4.4.1 Matriks IE

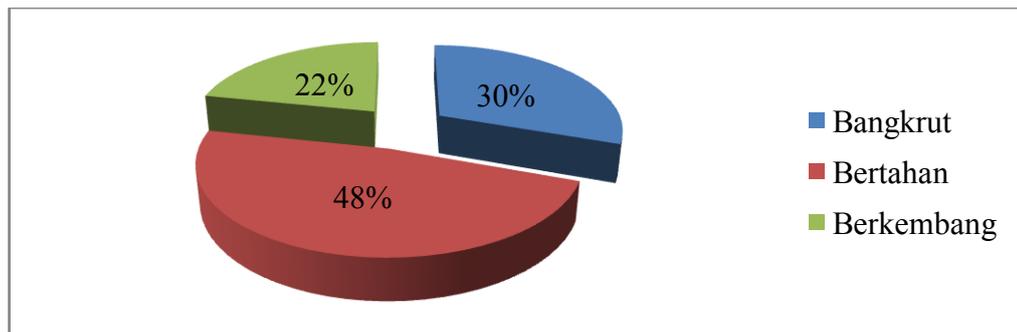
Matriks IE digunakan untuk memetakan posisi unit usaha agar memudahkan dalam merumuskan alternatif strategi yang tepat. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi utama yaitu faktor eksternal dan internal. Untuk menyusun matriks IE, digunakan hasil yang diperoleh dari matriks IFE dan EFE sehingga dapat diketahui posisi usaha minuman beralkohol UD. X. Matriks IFE sebagai sumbu-x dan EFE sebagai sumbu-y.

Nilai total skor pada matriks IFE sebesar 2,464 sedangkan total skor matriks EFE sebesar 2,070. Hasil tersebut menempatkan UD. X pada sel V, seperti ditunjukkan pada Gambar 4.9. Sel V ini disebut strategi pertahankan dan pelihara. Pada posisi ini, dimungkinkan UD. X melakukan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.



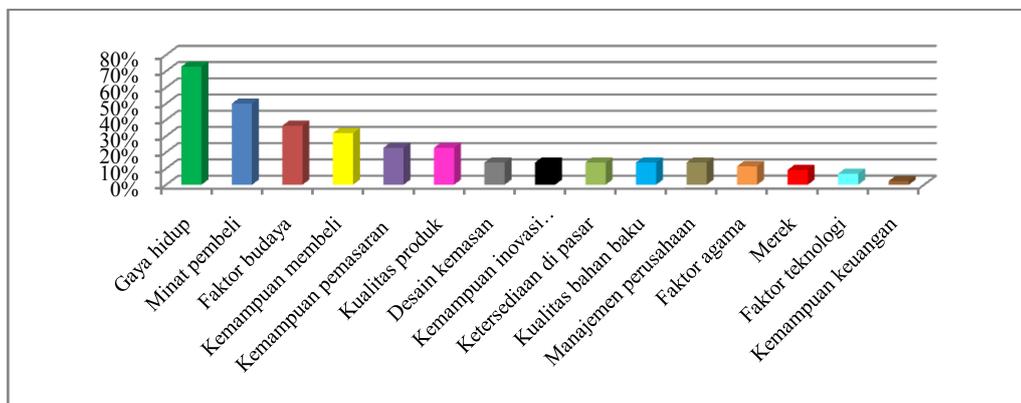
Gambar 4.9 Matriks IE UD. X terhadap Usaha Minuman Beralkohol

Posisi yang ditempati UD. X yaitu strategi “Bertahan dan Pelihara” sama dengan prediksi masyarakat terhadap UKM yang membuat minuman beralkohol. Berdasarkan hasil kuisisioner, mayoritas responden memberikan jawaban bahwa prospek UKM pembuat minuman beralkohol akan “Bertahan” (44 orang (48%) dari 92 orang), yang ditunjukkan pada Gambar 4.10.



Gambar 4.10 Persepsi Masyarakat terhadap Prospek UKM Pembuat Minuman Beralkohol

Berdasarkan hasil kuisisioner, alasan responden menjawab prospek UKM pembuat minuman beralkohol akan “Bertahan” adalah gaya hidup (73%), minat pembeli (50%) dan faktor budaya (36%), dimana responden dibolehkan menjawab lebih dari jawaban. Hal ini disajikan pada Gambar 4.11.



Gambar 4.11 Alasan Responden Menjawab Prospek UKM Minuman Beralkohol akan “Bertahan”

4.4.2 Matriks SWOT

Analisis matrik SWOT merupakan langkah-langkah kongkrit yang seharusnya dilakukan oleh UD. X untuk mempertahankan usaha minuman beralkohol. Analisis matriks SWOT ini berdasarkan pengembangan dari matriks IE. Analisis ini menghasilkan berbagai alternatif strategi. Strategi utama yang dapat disarankan ada empat macam, yaitu strategi SO, ST, WO, dan WT. Analisis ini menggunakan data yang telah diperoleh dari matriks EFE dan IFE di atas. Rangkuman hasil analisis dapat dilihat pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8 Matriks SWOT UD. X terhadap Usaha Minuman Beralkohol

	Strenght (Kekuatan)	Weakness (Kelemahan)
	S ₁ Produk berkualitas S ₂ Harga terjangkau S ₃ Variasi produk S ₄ Pengalaman pengusaha S ₅ Modal	W ₁ Desain kemasan W ₂ Teknologi W ₃ Manajemen W ₄ Kemampuan sumber daya manusia W ₅ Prosedur operasional standar
Opportunity (Peluang)	Strategi SO	Strategi WO
O ₁ Terbatasnya perizinan industri minuman beralkohol di Indonesia O ₂ Adanya pita cukai O ₃ Adanya nelayan dan tempat dingin di Indonesia O ₄ Ekspor O ₅ Program implementasi industri hijau	SO ₁ Memperluas pangsa pasar (S ₁ , S ₂ , S ₃ , S ₄ , S ₅ , O ₁ , O ₂ , O ₃ , O ₄) SO ₂ Meningkatkan kualitas produk (S ₁ , S ₄ , S ₅ , O ₁ , O ₃ , O ₄)	WO ₁ Memperbaiki kemasan (W ₁ , O ₅) WO ₂ Memperbaiki manajemen (W ₃ , W ₄ , O ₁ , O ₃ , O ₄ , O ₅) WO ₃ Membuat SOP (W ₄ , W ₅ , O ₃ , O ₄ , O ₅)
Threat (Ancaman)	Strategi ST	Strategi WT
T ₁ Perbedaan tarif cukai yang sedikit antara produk buatan dalam negeri dengan produk impor T ₂ Adanya pungutan liar T ₃ Maraknya produk ilegal/ tanpa pita cukai T ₄ Kenaikan tarif cukai minuman beralkohol T ₅ Pengawasan minuman beralkohol oleh pemerintah	ST ₁ Mempertahankan harga terjangkau (S ₂ , S ₄ , S ₅ , T ₁ , T ₃ , T ₄) ST ₂ Mempertahankan hubungan baik dengan pengecer (S ₁ , S ₂ , S ₃ , T ₁ , T ₂ , T ₃ , T ₄ , T ₅) ST ₃ Mengembangkan produk (S ₄ , S ₅ , T ₁ , T ₄)	WT ₁ Membuat website (W ₂ , T ₃) WT ₂ Menjalin hubungan baik dengan pemerintah dan dinas terkait agar dibina untuk ekspor (W ₁ , W ₂ , W ₃ , W ₄ , W ₅ , T ₁ , T ₂ , T ₃ , T ₄ , T ₅)

Dari hasil analisis matrik SWOT, diperoleh 10 alternatif strategi, seperti ditunjukkan Tabel 4.8. Masing-masing alternatif strategi dijabarkan sebagai berikut:

a. Strategi SO

(SO₁) Memperluas pangsa pasar

Adanya peluang seperti terbatasnya perizinan baru untuk industri minuman beralkohol di Indonesia, adanya pita cukai, adanya nelayan dan tempat dingin di Indonesia, dan ekspor membuka kesempatan bagi perusahaan untuk mendistribusikan produk minuman beralkoholnya ke wilayah yang lebih luas. Untuk meraih peluang tersebut, UD. X dapat memanfaatkan kekuatan yang dimiliki misal produk yang berkualitas, harga terjangkau, variasi produk, pengalaman pengusaha, dan modal yang dimiliki.

(SO₂) Meningkatkan kualitas produk

Untuk dapat meningkatkan kualitas produk minuman beralkohol, UD. X dapat memanfaatkan kekuatan yang dimiliki perusahaan seperti pengalaman pengusaha dan modal. Dengan pengalaman pengusaha selama puluhan tahun, kualitas produk minuman beralkohol dapat dipertahankan dan ditingkatkan. Dengan strategi ini, perusahaan dapat meraih peluang yaitu terbatasnya perizinan baru untuk industri minuman beralkohol di Indonesia, adanya pita cukai, adanya nelayan dan tempat dingin di Indonesia, dan ekspor.

b. Strategi WO

(WO₁) Memperbaiki kemasan

Kemasan produk memiliki berbagai fungsi diantaranya melindungi produk, sebagai daya tarik pembeli, pembeda dengan produk lain, sarana promosi dan sumber informasi dari sebuah produk. Pada produk minuman beralkohol yang dihasilkan UD. X, kemasan yang digunakan sederhana, hanya menggunakan botol kaca dengan desain yang kurang menarik. Jika produk ini dijual ke segmen pasar yang lebih luas baik di dalam maupun di luar negeri, maka akan sulit bersaing dengan produk-produk lain yang sudah memiliki kemasan yang lebih menarik. Oleh karena itu, perlu dilakukan perbaikan kemasan.

(WO₂) Memperbaiki Manajemen

Untuk saat ini, kesederhanaan manajemen yang dimiliki UD.X kurang berpengaruh terhadap usaha. Tetapi, bila perusahaan ingin meraih pasar yang lebih luas di dalam negeri dan jalur menuju pasar ekspor terbuka, maka kesederhanaan manajemen ini akan berpengaruh terhadap usaha. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, maka UD. X perlu memperbaiki manajemen misal dengan mendokumentasikan file-file secara rapi ke dalam rak-rak dengan memberi label yang sesuai atau bila perlu memasukkan file-file ke dalam komputer sehingga mudah untuk ditelusuri bila dibutuhkan.

(WO₃) Membuat SOP

Proses pada suatu pekerjaan harus dirancang dan dikembangkan, kesalahan prosedur dapat terjadi, bila suatu pekerjaan tidak dirancang dengan baik, dapat menimbulkan kecelakaan atau kerusakan. Untuk itu perlu dibuat suatu prosedur tetap yang bersifat standar, sehingga siapa pun, kapan pun dan dimana pun, langkah-langkahnya tidak berubah. Langkah-langkah kerja yang tertib ini disebut SOP (*standard operating procedure*). Dengan adanya SOP ini merupakan salah satu usaha untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

c. Strategi ST

(ST₁) Mempertahankan harga terjangkau

Dengan strategi mempertahankan harga terjangkau maka perusahaan dapat mengatasi ancaman yaitu selisih cukai yang sedikit antara produk buatan dalam negeri dengan produk impor dan maraknya produk ilegal/ tanpa pita cukai, dan pengawasan minuman beralkohol oleh pemerintah sehingga produk minuman beralkohol mampu bertahan di pasaran.

(ST₂) Mempertahankan hubungan baik dengan pengecer

Strategi ini merupakan upaya menjaga eksistensi produk minuman beralkohol buatan UD. X di pasaran. Dengan strategi ini dapat mengatasi ancaman yaitu selisih cukai yang sedikit antara produk buatan dalam negeri dengan produk impor dan maraknya produk ilegal/ tanpa pita cukai, dan pengawasan minuman beralkohol oleh pemerintah.

(ST₃) Mengembangkan produk

Dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki yaitu pengalaman pengusaha dan modal yang dimiliki, strategi yang dapat digunakan adalah mengembangkan produk. Tujuan strategi ini adalah untuk mengurangi ancaman dari luar perusahaan seperti selisih cukai yang sedikit antara produk buatan dalam negeri dengan produk impor dan maraknya produk ilegal/ tanpa pita cukai yang pada umumnya memiliki kualitas yang buruk

d. Strategi WT

(WT₁) Membuat website

Strategi membuat website merupakan strategi untuk meminimalisir ancaman produk ilegal. Dengan adanya website bisa mempermudah pelanggan untuk berkomunikasi dengan perusahaan dan dapat menarik pelanggan baru untuk mengenal produk minuman beralkohol buatan UD. X.

(WT₂) Menjalinkan hubungan dengan pemerintah dan dinas terkait agar dibina untuk ekspor

Ketatnya persaingan dan peraturan tentang minuman beralkohol membuat perusahaan berinisiatif untuk meraih peluang ekspor. Namun, terbatasnya kemampuan manajemen dan teknologi yang digunakan perusahaan, pihak perusahaan memerlukan pembinaan dari pihak luar terutama pemerintah agar produk minuman beralkohol bisa sesuai standar ekspor.

4.5 Tahap Keputusan

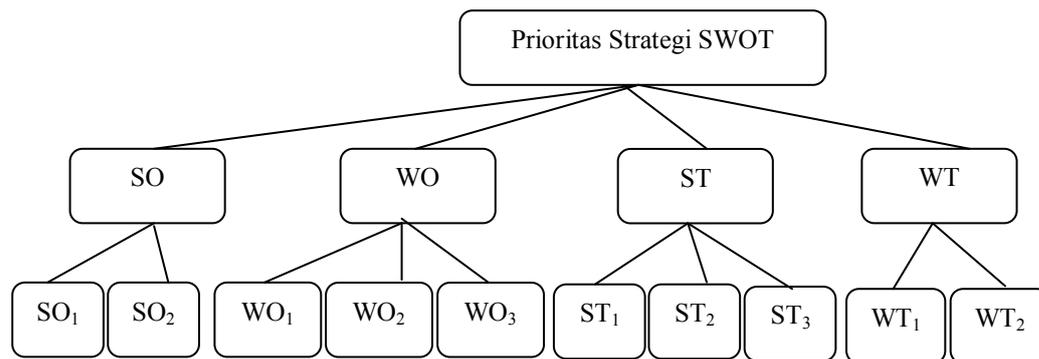
Tahap akhir dari formulasi strategi adalah tahap keputusan. Tahap keputusan ini merupakan tahap untuk menentukan pilihan alternatif strategi terbaik dimana alternatif-alternatif strategi diperoleh dari matrik SWOT. Dengan penentuan prioritas strategi, perusahaan dapat menentukan program yang harus dijalankan terlebih dahulu. AHP ditujukan untuk menentukan prioritas antar strategi yang diperoleh dari hasil analisis matrik SWOT dengan pengisian

kuisisioner oleh kepala produksi UD. X sebagaimana ditunjukkan pada Lampiran 1.

Adapun tahapan dari AHP ini adalah:

a. Dekomposisi

Dekomposisi ini adalah penyusunan struktur hirarki AHP. Level 1 (tujuan) adalah prioritas strategi SWOT. Level 2 adalah kriteria yang terdiri dari SO, WO, ST, dan WT. Level 3 adalah sub kriteria yang terdiri SO₁, SO₂, WO₁, WO₂, WO₃, ST₁, ST₂, WT₁, dan WT₂, seperti ditunjukkan pada Gambar 4.12.



Gambar 4.12 Struktur Hirarki Pemilihan Strategi UD. X terhadap Usaha Minuman Beralkohol

Keterangan:

SO₁ Memperluas pangsa pasar

SO₂ Meningkatkan kualitas

WO₁ Memperbaiki kemasan

WO₂ Memperbaiki manajemen

WO₃ Membuat SOP

ST₁ Mempertahankan harga terjangkau

ST₂ Menjaga hubungan baik dengan pengecer

ST₃ Mengembangkan produk

WT₁ Membuat website

WT₂ Menjalin hubungan dengan pemerintah dan dinas terkait agar dibina untuk ekspor

b. Matriks perbandingan, menghitung bobot prioritas, dan menghitung tingkat konsistensi

Setelah dilakukan dekomposisi atau penyusunan hirarki, dilakukan perbandingan berpasangan antar strategi dengan menggunakan software Expert Choice. Dengan menggunakan software ini, perhitungan bobot prioritas dan tingkat inkonsistensi secara otomatis muncul, perhitungan ini ditunjukkan pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9 Pembobotan Alternatif Strategi

Kriteria	Prioritas Kriteria	Alternatif Strategi	Prioritas Alternatif Strategi dalam Kriteria	Nilai Konsistensi Alternatif Strategi dalam Kriteria	Prioritas Alternatif Strategi Global
SO	0,101	SO ₁ Memperluas pangsa pasar	0,333	0,00	0,034
		SO ₂ Meningkatkan kualitas	0,667		0,067
WO	0,312	WO ₁ Memperbaiki kemasan	0,163	0,01	0,051
		WO ₂ Memperbaiki manajemen	0,540		0,168
		WO ₃ Membuat SOP	0,297		0,093
ST	0,540	ST ₁ Mempertahankan harga terjangkau	0,586	0,00	0,316
		ST ₂ Menjaga hubungan baik dengan pengecer	0,353		0,191
		ST ₃ Mengembangkan produk	0,061		0,033
WT	0,047	WT ₁ Membuat website	0,667	0,00	0,032
		WT ₂ Menjalin hubungan dengan pemerintah dan dinas terkait agar dibina untuk ekspor	0,333		0,016

Berdasarkan hasil pengolahan data AHP yang ditunjukkan pada Tabel 4.9, diperoleh urutan prioritas alternatif strategi usaha minuman beralkohol UD. X adalah:

ST ₁	Mempertahankan harga terjangkau	(0,316)
ST ₂	Menjaga hubungan baik dengan pengecer	(0,191)
WO ₂	Memperbaiki manajemen	(0,168)
WO ₃	Membuat SOP	(0,093)
SO ₂	Meningkatkan kualitas	(0,067)
WO ₁	Memperbaiki kemasan	(0,051)
SO ₁	Memperluas pangsa pasar	(0,034)
ST ₂	Mengembangkan produk	(0,033)
WT ₁	Membuat website	(0,032)
WT ₂	Menjalin hubungan dengan pemerintah dan dinas terkait agar dibina untuk ekspor	(0,016)

Strategi ST₁ (mempertahankan harga terjangkau) dan ST₂ (menjaga hubungan baik dengan pengecer) merupakan strategi utama yang harus dijalankan UD. X untuk mempertahankan pelanggan yang sudah ada. Sedangkan strategi WO₂ (memperbaiki manajemen), WO₃ (membuat SOP), SO₂ (meningkatkan kualitas), WO₁ (memperbaiki kemasan), SO₁ (memperluas pangsa pasar), ST₂ (mengembangkan produk), WT₁ (membuat website) merupakan strategi yang seharusnya dijalankan untuk meraih pelanggan yang potensial di dalam negeri. Sedangkan strategi WT₂ (menjalin hubungan dengan pemerintah dan dinas terkait agar dibina untuk ekspor) merupakan strategi yang seharusnya dijalankan untuk meraih pelanggan yang potensial di luar negeri.

BAB 5

PENYUSUNAN RENCANA PENGEMBANGAN MODEL BISNIS BERBASIS *BUSINESS MODEL CANVAS*

Berdasarkan hasil analisis SWOT, posisi UD. X untuk bisnis minuman beralkohol berada pada kuadran V yaitu strategi Pertahankan dan Pelihara. Berdasarkan hasil analisis SWOT tersebut dilakukan penyusunan rencana pengembangan model bisnis berbasis *business model canvas*. Pada penyusunan rencana pengembangan model dibagi menjadi 2 tahap, yaitu (1) Identifikasi model bisnis saat ini, (2) Pengembangan model bisnis.

5.1 Model Bisnis *Eksisting*

Untuk memudahkan identifikasi digunakan sembilan elemen yang ada pada *Business Model Canvas* yang meliputi *customer segment*, *value propositions*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, dan *cost structure*. Pada tahap 1 ini dilakukan wawancara dengan kepala produksi UD. X dengan menggunakan pedoman wawancara yang terlampir pada Lampiran 2. Tujuan dari tahap 1 ini adalah agar mendapat gambaran utuh mengenai bisnis yang sedang berjalan. Ringkasan model bisnis produk minuman beralkohol ditunjukkan pada Gambar 5.1, sedangkan uraiannya dijabarkan sebagai berikut:

(1) *Customer Segment*

Customer segment adalah bagian penting dari model bisnis, tanpa penetapan kustomer/pelanggan yang benar maka sebuah bisnis tidak bisa berjalan dengan baik. Pembagian *customer segment* UD. X terhadap produk minuman beralkohol termasuk dalam kategori *mass market* yaitu orang yang usianya di atas 21 tahun, kecuali wanita hamil. Hal ini tertera di label produk minuman beralkohol yang diproduksi UD. X. Berdasarkan jenis pekerjaan, *customer segment*-nya adalah nelayan. Berdasarkan letak geografis, *customer segment*-nya

adalah orang yang berada di daerah dingin di Indonesia. Berdasarkan tingkat ekonomi, *customer segment*-nya adalah masyarakat kelas bawah.

(2) *Value Proposition*

Value proposition merupakan nilai yang ditawarkan perusahaan kepada konsumen melalui barang/jasa yang dihasilkan. *Value proposition* yang diberikan UD. X terhadap produk minuman beralkoholnya adalah sebagai berikut:

a. Kualitas

Kualitas produk minuman beralkohol yang ditawarkan UD. X adalah kualitas yang baik. Kualitas baik produk minuman beralkohol dikarenakan pemilihan bahan baku berasal dari pemasok yang mempunyai reputasi baik. Kualitas baik juga ditentukan pada proses pembuatan minuman beralkohol. Proses pembuatan minuman beralkohol dilakukan oleh kepala produksi yang berpengalaman selama puluhan tahun sehingga paham untuk menghasilkan produk yang berkualitas. Selain itu, minuman beralkohol buatan UD. X telah memiliki izin edar sehingga kualitas dan keamanannya dapat terjamin.

b. Harga

Harga yang ditawarkan UD. X pada produk minuman beralkoholnya sangat terjangkau bila dibandingkan pesaing. Dengan harga yang terjangkau, masyarakat dapat membeli minuman beralkohol buatan UD. X.

c. Variasi produk

Saat ini, UD. X menghasilkan minuman beralkohol jenis vodka dan arak. Sehingga masyarakat dapat memilih produk tersebut sesuai keinginan dan kebutuhan.

d. Kebutuhan menghangatkan badan

Customer segment minuman beralkohol UD. X adalah sebagian besar adalah nelayan dan orang yang tinggal di tempat dingin di Indonesia sehingga orang-orang tersebut membutuhkan minuman beralkohol untuk menghangatkan badan.

(3) *Channels*

Channels menggambarkan bagaimana perusahaan menjalin komunikasi dengan kustomernya dan menyampaikan sebuah *value proposition*. Komunikasi,

distribusi, dan penjualan merupakan alat penghubung perusahaan dengan kustomer. Untuk menyampaikan *value proposition*, UD. X tidak menjual secara langsung ke konsumen akhir. UD. X bermitra dengan toko-toko bebas bea (TBB). Hal ini disebabkan karena produk minuman beralkohol yang dihasilkan UD. X termasuk minuman beralkohol golongan B dimana kadar etil alkoholnya kurang lebih 18,0 %. Hal ini sesuai dengan peraturan Menteri Perdagangan RI (2014) tentang pengendalian dan pengawasan terhadap pengadaan, peredaran dan penjualan minuman beralkohol yang menyebutkan bahwa minuman beralkohol golongan B dapat dijual secara eceran oleh pengecer, salah satunya di toko bebas bea (TBB).

(4) *Customer Relationship*

Customer relationship pada *business model canvas* merupakan jenis hubungan yang dibangun perusahaan bersama *customer segment*. Dalam bisnis minuman beralkohol, UD. X berhubungan dengan kustomernya dengan cara *personal assistance*. Penerapan *personal assistance* kepada konsumen adalah pelanggan dapat berkomunikasi dengan perwakilan perusahaan untuk mendapatkan bantuan selama proses penjualan. Jadi pelanggan UD. X melakukan hubungan langsung kepada pihak perusahaan terutama dalam pemesanan barang dengan media telepon.

(5) *Revenue Stream*

Revenue stream atau cara perusahaan mendapatkan pemasukan dari bisnis minuman beralkohol adalah hanya melalui penjualan minuman beralkohol ke TBB yang menjadi mitra UD. X.

(6) *Key Resources*

Key resources merupakan sumber daya utama yang menggambarkan aset-aset penting yang diperlukan agar model bisnis dapat berjalan. UD. X meliputi sumber daya fisik dan sumber daya manusia yang berperan penting dalam menciptakan *value*, menghubungkan pasar dan memperoleh pendapatan. Kedua sumber daya dijelaskan sebagai berikut:

- a. Sumber daya fisik yaitu ruang produksi, peralatan produksi, dan kendaraan.
- b. Sumber daya manusia yang meliputi pemilik, kepala produksi, bagian administrasi dan karyawan.
- c. Finansial yang meliputi modal dan barang persediaan.

(7) *Key Activities*

Di dalam suatu perusahaan terutama perusahaan yang menghasilkan produk minuman beralkohol terdiri dari beberapa proses kegiatan. Pada UD. X, *key activities* yang dilakukan saat ini secara garis besar adalah kegiatan produksi, pembayaran cukai dan pemasaran yang urutannya meliputi:

- a. Proses pembelian bahan baku

Untuk mencapai *value* produk minuman beralkohol yang berkualitas, maka diperlukan bahan baku yang berkualitas pula. Pada UD. X suplier yang terpilih adalah suplier yang terpercaya. Aspek yang dilihat dari bahan baku meliputi kualitas bahan baku yang baik, kebersihan bahan baku dan kuantitas bahan baku yang tepat. Bahan baku dari suplier tersebut memenuhi spesifikasi yang diinginkan UD. X terhadap minuman beralkohol. Ada pun bahan baku produk minuman beralkohol di antaranya buah-buahan (pepaya, tomat dan anggur) atau beras, ragi, essens, dan gula pasir.

- b. Proses penerimaan dan penyimpanan bahan baku

Bahan baku yang telah tiba di UD. X dikontrol dulu kualitas dan kuantitasnya oleh kepala produksi, bila kualitas dan kuantitas sudah sesuai spesifikasi maka dilakukan penyimpanan bahan baku, bila tidak sesuai spesifikasi maka bahan baku dikembalikan ke suplier. Proses pengembalian bahan baku tersebut melalui bagian administrasi. Bahan baku yang lulus kontrol disimpan di gudang bahan baku. Gudang bahan baku untuk produk minuman beralkohol ini merupakan gudang bahan baku yang berbeda dari gudang bahan baku untuk produk sirup dan arak masak.

- c. Proses pemesanan pita cukai

Minuman beralkohol merupakan barang kena cukai sehingga pembelian pita cukai merupakan salah satu proses yang harus dilakukan UD. X agar produk

minuman beralkoholnya legal di pasaran. Untuk mendapatkan pita cukai, seperti yang tertera di Peraturan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor PER - 01 /BC/2014 tentang Tata Cara Pemungutan Cukai Etil Alkohol, Minuman yang Mengandung Etil Alkohol, dan Konsentrat yang Mengandung Etil Alkohol yang menyebutkan bahwa pengusaha pabrik harus mengajukan permohonan kepada Kepala Kantor sebelum memproduksi setiap merek, jenis, volume, kemasan, dan kadar etil alkohol. Permohonan wajib dilampiri dengan contoh label/etiket dan hasil uji kadar alkohol yang dilakukan oleh instansi/lembaga yang telah mendapatkan akreditasi dari Komite Akreditasi Nasional (KAN) (Kementerian Keuangan RI (b), 2014).

d. Proses pembuatan minuman beralkohol

Proses produksi minuman beralkohol dimulai dari mengupas buah, buah yang digunakan antara lain, pepaya, tomat dan anggur. Setelah buah dikupas, dilakukan pencucian untuk menghilangkan kotoran pada buah. Kemudian buah-buah tersebut diperas untuk mengeluarkan sari-sari buah. Sari-sari buah tersebut kemudian diberi ragi (fermentasi I).

Proses fermentasi I ini dilakukan selama 7-10 hari. Di antara rentang waktu tersebut, dilakukan pengecekan kualitas yang meliputi kadar gula (20 bricks), dan organoleptik (warna putih, bau seperti tape, dan panas) oleh kepala produksi, bila lulus dari kontrol kualitas maka ditambahkan sari buah dan ragi lagi (fermentasi II), bila tidak lulus dari kontrol kualitas maka ditambahkan ragi secukupnya dan bagian luar dari wadah dilapisi karung goni agar panas hasil fermentasi tercapai.

Proses fermentasi II dilakukan selama 3 minggu. Di antara rentang waktu tersebut, dilakukan pengecekan kualitas, meliputi kadar gula (20 bricks), dan organoleptik (warna putih, bau seperti tape, dan panas). Bila lulus kontrol kualitas maka dilakukan penyaringan dengan kain 2 lapis untuk menyaring kotoran, bila tidak lulus dari kontrol kualitas maka ditambahkan lagi ragi secukupnya dan bagian luar dari wadah dilapisi karung goni agar panas hasil fermentasi tercapai. Lalu, disimpan sampai terjadi pengendapan.

Hasil dari pengendapan disaring lagi untuk menghilangkan kotoran yang mungkin ada. Tahap selanjutnya adalah proses destilasi. Proses destilasi ini

menghasilkan etil alkohol yang merupakan produk setengah jadi. Produk setengah jadi ini ditentukan kadar alkoholnya dengan alkoholmeter apakah kadar alkohol berada pada rentang 5-20%. Bila kurang dari 5%, ditambah dengan spirit sampai mencapai kadar yang diinginkan, bila lebih dari 20% dilakukan pengenceran. Produk setengah jadi ini dicampur dengan gula dan perasa lalu diaduk sampai rata sehingga menjadi larutan minuman beralkohol.

Larutan minuman beralkohol diisikan ke dalam ke botol-botol sebatas leher botol (930 ml). Larutan minuman beralkohol yang sudah dimasukan botol dicek kembali kualitasnya secara organoleptik (warna: jernih, tidak ada kotoran, dan volume sebatas leher botol). Bila lolos dari kontrol kualitas maka botol ditutup dan disegel hingga tutup botol rapat, bila tidak lolos kontrol kualitas maka larutan tersebut dikeluarkan kemudian disaring ulang. Setelah lolos dari kontrol kualitas dan penutupan serta penyegelan botol maka dilakukan penempelan label di badan botol. Selanjutnya, botol-botol yang telah diberi label dimasukkan kardus, dimana masing-masing kardus berisi 12 botol.

e. Proses penyimpanan produk jadi minuman beralkohol

Kardus-kardus yang telah berisi botol-botol minuman beralkohol kemudian diletakkan di area produk jadi khusus minuman beralkohol.

f. Proses pelekatan pita cukai

Minuman beralkohol yang diproduksi UD. X berkadar etil alkohol lebih dari 5%. Menurut peraturan yang berlaku, pelunasan cukai minuman beralkohol dengan kadar etil alkohol lebih dari 5% (lima persen) dengan cara pelekatan pita cukai (Kementerian Keuangan RI (b), 2014). Cukai tersebut dilunasi pada saat pengeluaran barang kena cukai dari pabrik atau tempat penyimpanan (Presiden RI, 2007). Pelekatan pita cukai pada produk minuman beralkohol tersebut dilakukan dengan cara sedemikian rupa sehingga pita cukai yang melekat pada barang kena cukai harus rusak apabila kemasannya dibuka (Kementerian Keuangan RI (c), 2014).

g. Pemasaran

Kegiatan pemasaran UD. X terhadap produk minuman beralkohol hanya melalui TBB saja. Kegiatan pemasaran UD. X tidak melalui iklan di media massa apapun. Hal ini sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor

69 Tahun 1999 tentang Label Dan Iklan Pangan Pasal 58 ayat 1 yang menyebutkan bahwa “Setiap orang dilarang mengiklankan minuman beralkohol dalam media massa apapun” dan juga Pasal 58 ayat 2 yang menyebutkan bahwa “Minuman beralkohol sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah minuman berkadar etanol (C_2H_5OH) lebih dari atau sama dengan 1 % (satu per seratus) (Presiden RI, 1999).

h. Pencatatan dan pelaporan

Pencatatan dan pelaporan merupakan proses akhir yang harus dilakukan UD. X dalam bisnis minuman beralkohol. Hal ini sesuai dengan undang-undang yang menyebutkan bahwa pengusaha pabrik skala kecil wajib melakukan pencatatan dan memberitahukan secara berkala kepada Kepala Kantor tentang barang kena cukai yang selesai dibuat (Presiden RI, 2007).

(8) *Key Partnership*

Key partnership adalah kemitraan utama yang menjelaskan mitra bisnis yang membuat model bisnis dapat berjalan. Pada UD. X, kerja sama yang terjalin adalah *buyer-supplier relationships*. Hubungan ini merupakan hubungan antara penjual dan pembeli dimana UD. X menjalin hubungan jangka panjang dengan supplier yang setia. Hubungan ini telah terjalin sejak tahun 1990. Begitu pula hubungan UD. X dengan pelanggan yang juga terjalin sejak tahun 1990-an. Adapun, pelanggan UD. X yaitu 2 TBB yang meliputi 1 toko bebas bea (TBB) di kota B dan 1 TBB di kota M, dimana kedua TBB ini berada di luar Pulau Jawa.

(9) *Cost Structure*

Biaya yang dikeluarkan UD. X untuk menghasilkan produk minuman beralkohol meliputi biaya fix dan biaya variabel. Biaya fix meliputi biaya gaji karyawan sedangkan biaya variabel dijelaskan sebagai berikut:

a. Biaya produksi

Biaya produksi mencakup biaya bahan baku, listrik, air dan telepon.

b. Biaya cukai

Cukai juga merupakan komponen dari struktur biaya yang dikeluarkan UD. X untuk produk minuman beralkohol. Hal ini disebabkan minuman beralkohol termasuk barang kena cukai karena mempunyai sifat atau karakteristik

yaitu konsumsinya perlu dikendalikan, peredaran perlu diawasi, dan pemakaiannya dapat menimbulkan dampak negatif bagi masyarakat atau lingkungan hidup (Presiden RI, 2007). Biaya cukai ini merupakan komponen biaya terbesar untuk produk minuman beralkohol UD. X. Bila ditinjau dari harga jual eceran (HJE) yaitu sebesar Rp 42098 per botol dengan volume 930 ml dan cukai minuman beralkohol golongan B sebesar Rp 33000 per 1000 ml maka cukai yang dibayarkan per botol sebesar Rp 30690 (dimana perhitungannya adalah $\frac{930 \text{ ml}}{1000 \text{ ml}} \times \text{Rp } 33000 = \text{Rp } 30690$ sehingga persentase biaya cukai dalam produk minuman beralkohol sebesar kurang lebih 72,90% (dimana perhitungannya adalah $\frac{\text{Rp } 30690}{\text{Rp } 42098} \times 100 \%$). Apabila kapasitas produksi per bulan 532 botol terpenuhi maka biaya cukainya adalah Rp 16.327.080.

Key Partner <ul style="list-style-type: none"> • Pemasok • 2 TBB di luar Pulau Jawa 	Key Activities <ul style="list-style-type: none"> • Produksi • Pembayaran cukai • Pemasaran 	Value Proposition <ul style="list-style-type: none"> • Produk minuman beralkohol yang berkualitas • Harga terjangkau • Variasi produk • Kebutuhan untuk menghangatkan badan 	Customer Relationship <ul style="list-style-type: none"> • Telepon 	Customer Segment <ul style="list-style-type: none"> • Orang berusia di atas 21 tahun, kecuali wanita hamil • Masyarakat ekonomi kelas bawah • Nelayan • Orang di tempat dingin di Indonesia
	Key Resources <ul style="list-style-type: none"> • Bangunan • Fasilitas produksi • Sumber daya manusia • Finansial 		Channel <ul style="list-style-type: none"> • Penjualan tidak langsung 	
Cost Structure <ul style="list-style-type: none"> • Biaya produksi • Biaya cukai • Biaya pemasaran 			Revenue Stream <ul style="list-style-type: none"> • Penjualan minuman beralkohol 	

Gambar 5.1 Model Bisnis UD. X Eksisting

5.2 Pengembangan Model Bisnis

Pada tahap analisis ini, dilakukan integrasi hasil analisis SWOT dan hasil kuisioner ke dalam elemen-elemen *business model canvas*. Responden yang

diinginkan untuk mengisi kuisioner ini adalah konsumen dan non konsumen UD. X. Responden yang berasal dari konsumen UD. X adalah sumber yang paling valid untuk pengembangan model bisnis. Namun, konsumen ini berada di luar Pulau Jawa dan bukan mitra langsung UD. X serta tidak adanya *database* konsumen ini maka kuisioner ini tidak bisa diberikan. Berdasarkan konsultasi pada 26 Mei 2015, Bapak Imam Baihaqi, pakar *business model canvas*, menyatakan bahwa responden dari non konsumen UD. X dapat digunakan untuk menyusun pengembangan model bisnis perusahaan. Jumlah responden yang berasal dari non konsumen UD. X diperoleh 42 orang dalam penelitian ini. Berdasarkan konsultasi pada 15 Juni 2015, Bapak Moses L. Singgih menyatakan bahwa perlu dilakukan verifikasi terhadap non konsumen UD. X agar diperoleh data yang valid. Proses verifikasi ini dilakukan dengan cara memperkenalkan produk minuman beralkohol yang dibuat UD. X kepada non konsumen, selain itu untuk teknik pengumpulan datanya dengan wawancara. Ada pun jumlah responden untuk verifikasi yaitu 30 orang yang diperoleh dari perhitungan

$$n = \frac{N}{1+Ne^2} = \frac{42}{1+(42 \times 0,1^2)} = 29,5 \approx 30$$

dimana n= jumlah sampel; N= populasi, e = persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir

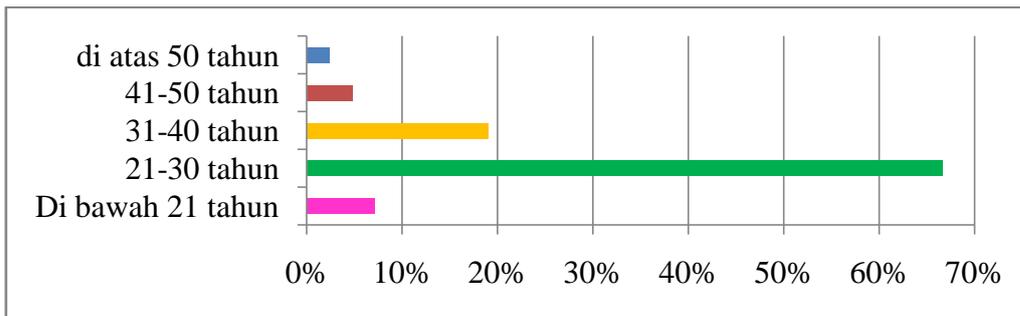
Ada pun analisis pengembangan model bisnis yang diperoleh dari hasil analisis SWOT dan hasil kuisioner dijelaskan sebagai berikut:

(1) *Customer Segment*

Berdasarkan hasil kuisioner (responden 42 orang), customer segment dibedakan menjadi beberapa kategori yaitu:

a. Usia

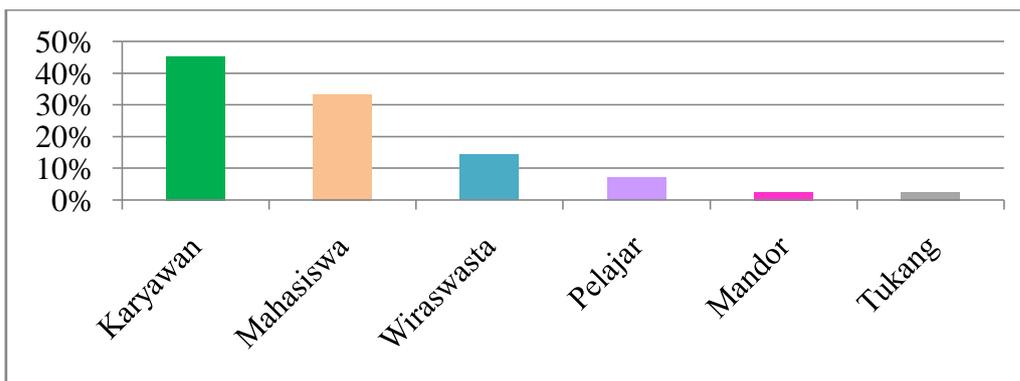
Mayoritas usia responden yang mengkonsumsi minuman beralkohol adalah di atas 21 tahun, seperti terlihat pada Gambar 5.2. Hal ini sama dengan *customer segment* UD. X saat ini sehingga kategori usia ini tidak mempengaruhi pengembangan dari *business model canvas*.



Gambar 5.2 Usia Responden yang Mengonsumsi Minuman Beralkohol

b. Jenis Pekerjaan

Pada kategori ini, responden bisa menjawab lebih dari 1 jawaban. Pada Gambar 5.3 terlihat bahwa mayoritas pekerjaan dari responden adalah karyawan (45%), mahasiswa (33%) dan wiraswasta (14%). Jenis pekerjaan ini berbeda dari *customer segment* UD. X sehingga bisa dijadikan pertimbangan untuk pengembangan *business model canvas*.

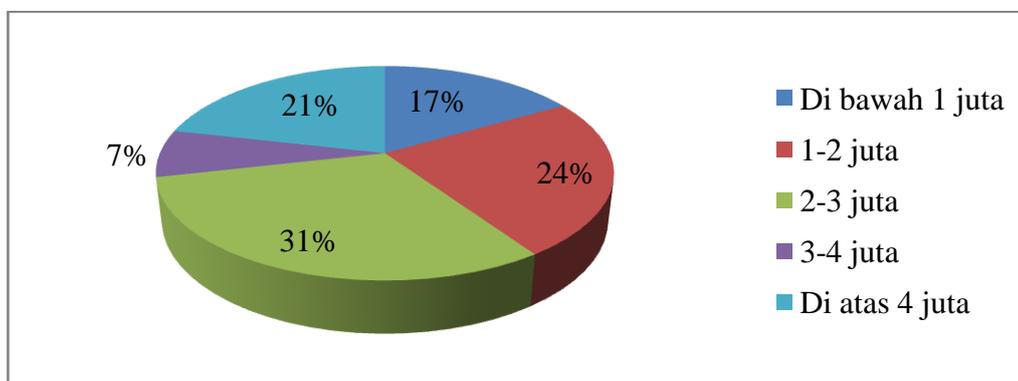


Gambar 5.3 Jenis Pekerjaan Responden

c. Tingkat ekonomi

Pada Gambar 5.4 terlihat bahwa mayoritas responden memiliki penghasilan di atas Rp 2 juta (kategori penghasilan Rp 2-3 juta (31%), Rp 3-4 juta (7%) dan di atas Rp 4 juta (21%). Dari analisis penghasilan ini terlihat bahwa responden adalah menengah ke atas. Tingkat penghasilan ini berbeda dari tingkat

penghasilan *customer segment* UD. X dimana asumsi penghasilannya maksimal Rp 2 juta. Sehingga masyarakat kelas menengah ke atas bisa dijadikan pertimbangan pengembangan *business model canvas*.

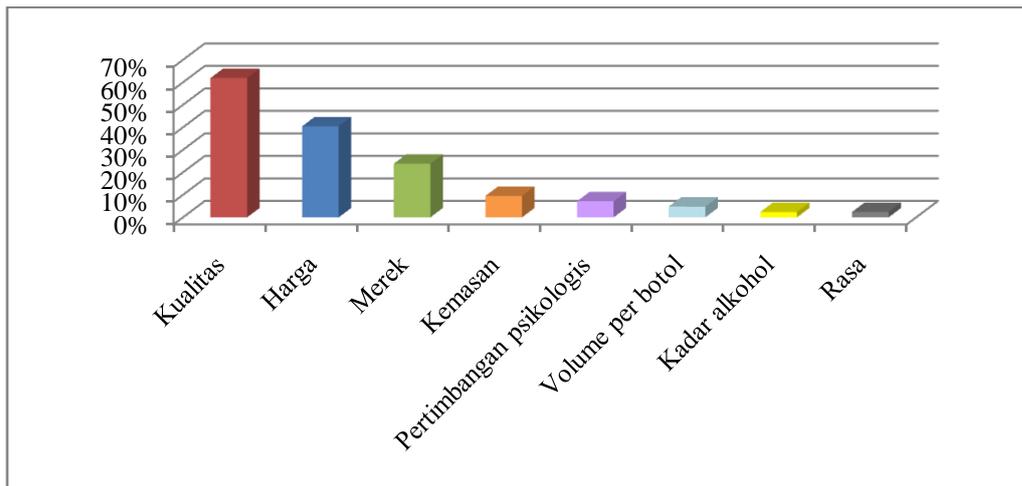


Gambar 5.4 Tingkat Pendapatan Responden

Berdasarkan hasil analisis SWOT, peluang yang mungkin diraih adalah pangsa pasar ekspor. Sehingga pasar ekspor ini bisa dijadikan pengembangan *business model canvas*.

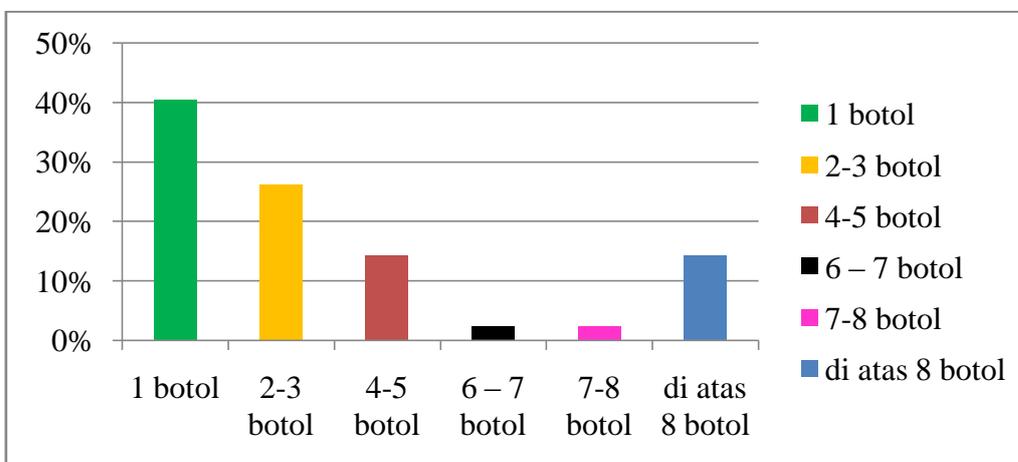
(2) Value Proposition

Kualitas dan harga menjadi daya tarik utama responden untuk memutuskan membeli minuman beralkohol, seperti ditunjukkan pada Gambar 5.5. Kualitas dan harga juga menjadi *value proposition* dari model bisnis UD. X saat ini. Namun, perlu diverifikasi ulang kepada responden. Berdasarkan hasil wawancara, 21 orang (70%) menyatakan bahwa kualitas minuman beralkohol buatan UD. X kurang baik bila dibandingkan minuman beralkohol yang mereka konsumsi sebelumnya. Sedangkan untuk harga, 30 orang (100%) menyatakan bahwa harga yang ditawarkan sangat terjangkau bila dibandingkan harga minuman beralkohol yang biasa mereka beli.



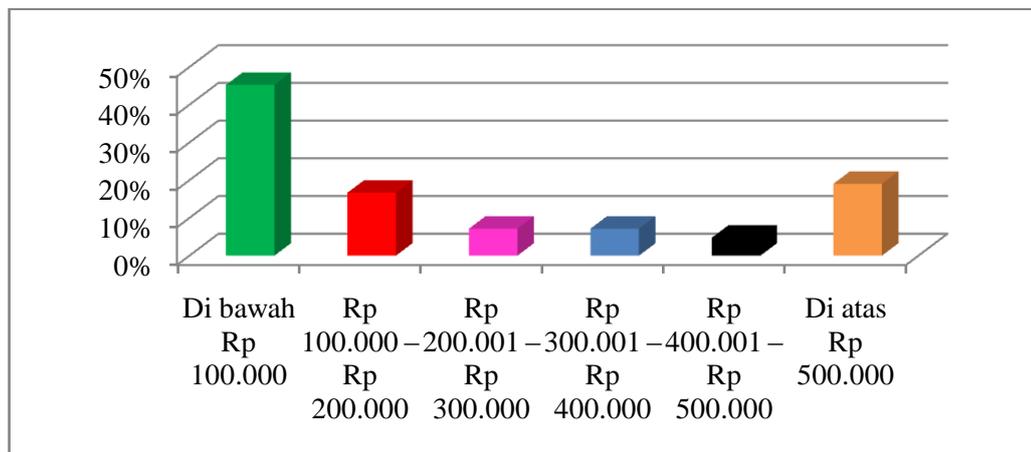
Gambar 5.5 Daya Tarik Responden untuk Membeli Minuman Beralkohol

Atribut pada produk minuman beralkohol yang bisa dijadikan sebagai *value proposition* adalah kebutuhan konsumsi minuman beralkohol. Untuk mengetahui kebutuhan konsumsi minuman beralkohol diwakili dengan pertanyaan “banyaknya minuman beralkohol yang dibeli dalam 1 bulan?”. Berdasarkan hasil kuisioner, mayoritas responden menjawab 1 botol, seperti ditunjukkan pada Gambar 5.6. Hal ini menunjukkan bahwa responden jarang mengonsumsi minuman beralkohol.



Gambar 5.6 Jumlah Minuman Beralkohol yang Dibeli Responden dalam 1 Bulan

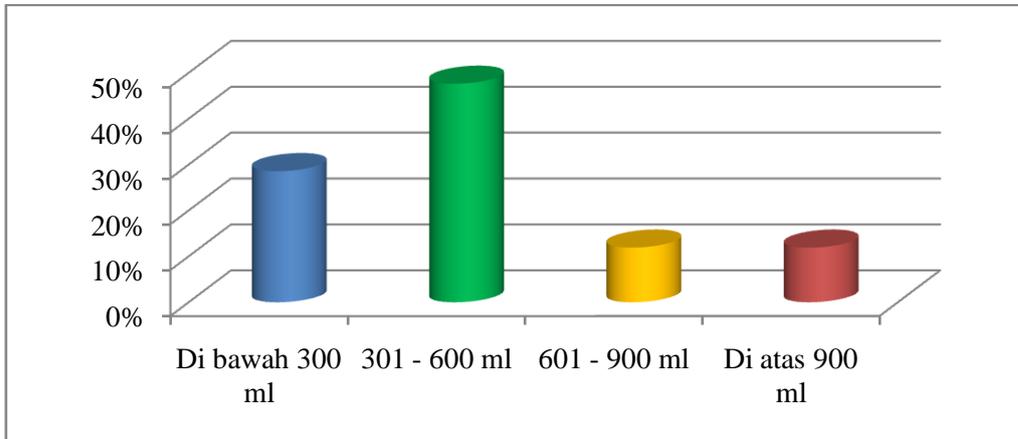
Hal yang ditinjau untuk *value proposition* juga dilihat berapa banyak pengeluaran konsumen untuk membeli minuman beralkohol. Berdasarkan hasil kuisisioner, mayoritas responden menjawab pengeluaran mereka untuk membeli minuman beralkohol per bulan di bawah Rp 100.000, seperti ditunjukkan pada Gambar 5.7. Bila meninjau mayoritas biaya yang dikeluarkan per bulan di bawah Rp 100.000 dan jumlah yang dibeli 1 botol per bulan. Dapat disimpulkan sementara bahwa harga jual produk yang bisa ditawarkan UD. X adalah di bawah Rp 100.000.



Gambar 5.7 Biaya Pengeluaran Responden untuk Membeli Minuman Beralkohol per Bulan

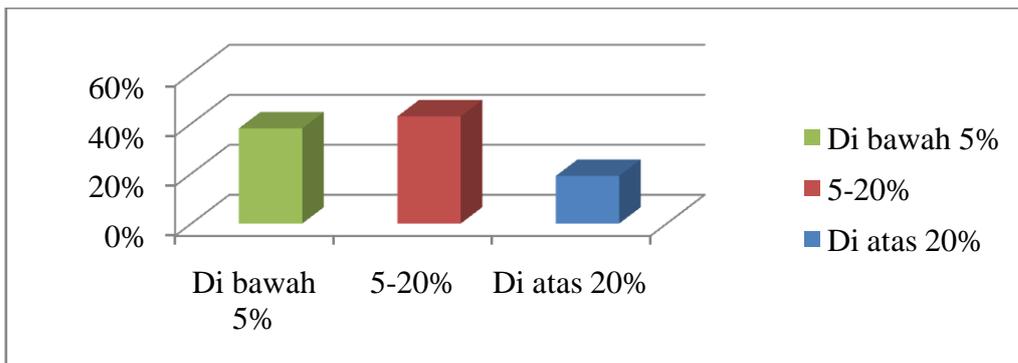
Atribut lainnya adalah volume per botol. Berdasarkan hasil kuisisioner volume minuman beralkohol per botol yang biasa dibeli responden adalah mayoritas berukuran 301-600 ml, seperti ditunjukkan pada Gambar 5.8. Volume minuman beralkohol per botol yang biasa dibeli responden ini berbeda dengan volume minuman beralkohol per botol yang dihasilkan UD. X yaitu 620 ml untuk arak dan 930 ml untuk vodka. Sehingga atribut ini bisa dijadikan pertimbangan untuk pengembangan model bisnis. Selain itu, berdasarkan hasil verifikasi, mayoritas (23 orang (77%)) menyatakan bahwa volume per botol 620 ml lebih cocok untuk konsumsi beramai-ramai, sehingga disarankan UD. X membuat

volume per botol yang lebih kecil agar bisa dikonsumsi per orang. Volume per botol yang diinginkan kurang lebih 330 ml.



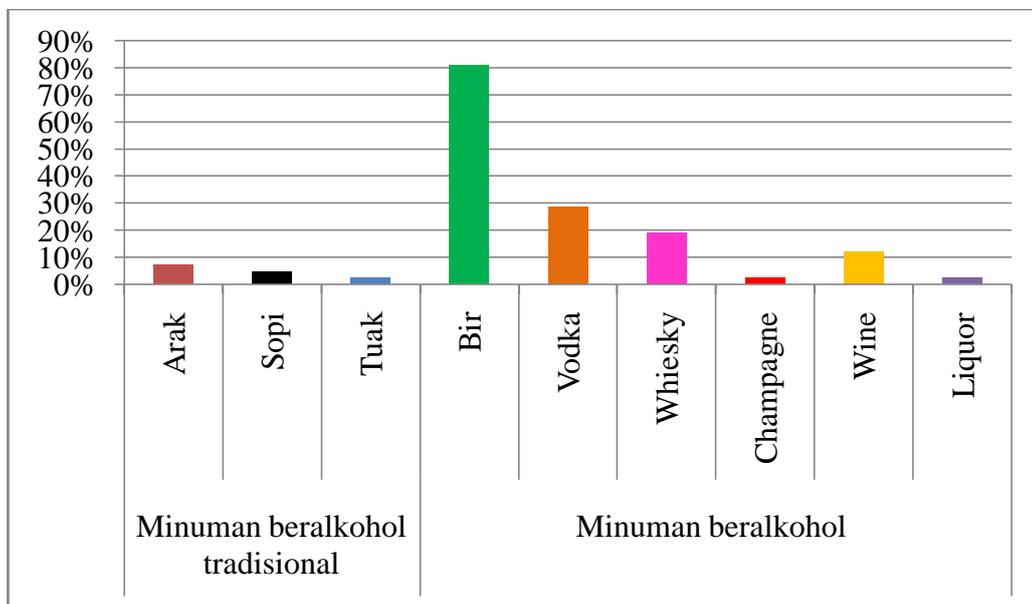
Gambar 5.8 Volume per Botol yang Biasa Dibeli Responden

Atribut lainnya adalah kadar minuman beralkohol. Berdasarkan hasil kuisisioner, mayoritas kadar minuman beralkohol yang biasa dibeli responden adalah 5-20%, seperti ditunjukkan pada Gambar 5.9. Kadar minuman beralkohol ini sama dengan kadar minuman beralkohol yang dihasilkan UD. X yaitu kurang lebih 15%. Berdasarkan hasil verifikasi, mayoritas responden (15 (50%)) menyatakan bahwa kadar alkohol buatan UD. X sudah pas, 14 responden (47%) menyatakan kurang kuat dan 3 responden (3%) menyatakan kuat.



Gambar 5.9 Kadar Minuman Beralkohol yang Biasa Dikonsumsi Responden

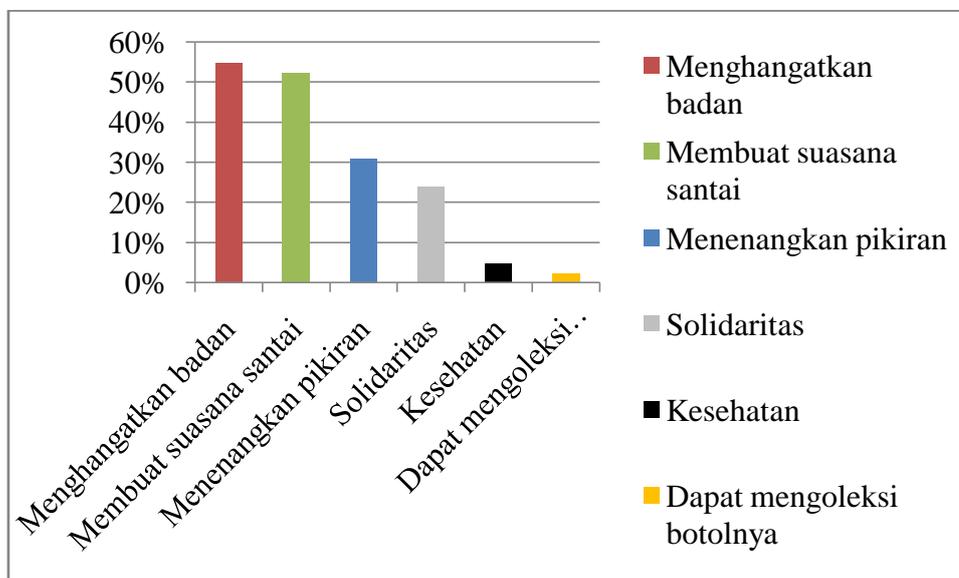
Atribut lainnya adalah jenis minuman beralkohol. Berdasarkan hasil kuisisioner, mayoritas jenis minuman beralkohol yang biasa dibeli responden adalah bir sedangkan minuman beralkohol tradisional yang biasa dibeli adalah arak, seperti ditunjukkan pada Gambar 5.10. Berdasarkan hasil kajian, bir di Indonesia didominasi oleh PT. Multi Bir Bintang yang mana sudah memiliki pasar yang luas, sehingga jenis minuman beralkohol ini tidak dijadikan pengembangan model bisnis. Jenis minuman beralkohol lainnya adalah vodka dan arak, jenis minuman beralkohol ini telah dihasilkan UD. X. Jenis minuman beralkohol yang mungkin dikembangkan adalah *whiesky*.



Gambar 5.10 Jenis Minuman Beralkohol yang Biasa Dibeli Responden

Value proposition lainnya adalah kebutuhan/ manfaat minuman beralkohol bagi konsumen. Berdasarkan hasil kuisisioner, mayoritas responden menjawab kebutuhan/ manfaat minuman beralkohol adalah menghangatkan badan, membuat suasana santai, menenangkan pikiran dan solidaritas, seperti

ditunjukkan pada Gambar 5.11. Sehingga hal ini bisa dijadikan pertimbangan untuk pengembangan model bisnis.



Gambar 5.11 Manfaat Minuman Beralkohol Bagi Responden

Berdasarkan hasil analisis SWOT, desain kemasan menjadi hal kritis bagi UD. X untuk menciptakan *value proposition* bagi pelanggan barunya. Berdasarkan hasil verifikasi, seluruh responden (30 (100%)) menyatakan bahwa desain kemasan menjadi hal penting saat membeli minuman beralkohol. Seluruh responden (30 (100%)) juga memberi perhatian pada desain kemasan UD. X, mereka menyatakan bahwa desain kemasan kurang menarik bila dibandingkan desain kemasan yang biasa mereka beli.

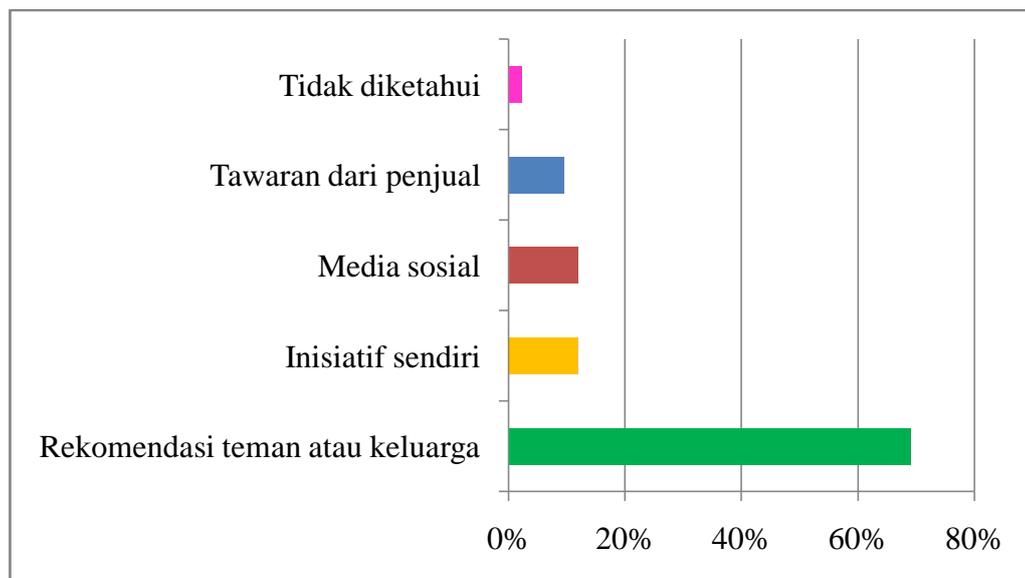
Jadi, dapat disimpulkan bahwa pengembangan *value proposition* yang dapat disarankan adalah kualitas, harga terjangkau, variasi botol, kebutuhan konsumen akan suasana santai, ketenangan pikiran dan solidaritas dan desain kemasan.

(3) Channels

Untuk mencapai *customer segment* yang baru, yaitu karyawan, mahasiswa, wiraswasta dan ekspor maka *channels* UD. X yang dapat disarankan adalah tetap melalui penjualan tidak langsung. Hal ini berdasarkan pertimbangan adanya Peraturan Menteri Perdagangan Republik Indonesia Nomor 20/M-DAG/PER/4/2014 yang menyebutkan bahwa peredaran minuman beralkohol dilakukan oleh distributor, sub distributor, pengecer atau penjual langsung untuk diminum tempat.

(4) Customer Relationship

Untuk mencapai *customer segment* yang baru, yaitu karyawan, mahasiswa, wiraswasta dan ekspor maka tipe hubungan yang dapat disarankan kepada UD. X agar *customer segment* tersebut kembali membeli produk minuman beralkohol adalah website. Berdasarkan hasil kuisisioner, sumber ketertarikan responden terhadap minuman beralkohol mayoritas berasal dari rekomendasi teman atau keluarga, seperti ditunjukkan pada Gambar 5.12. Sehingga *customer relationship* yang dapat disarankan adalah komunitas.



Gambar 5.12 Sumber Ketertarikan Responden terhadap Minuman Beralkohol

(5) *Revenue Stream*

Bila meninjau dari pengembangan *value proposition* yaitu daya tarik responden saat memutuskan membeli minuman beralkohol, volume per botol, jenis minuman beralkohol dan desain kemasan maka *revenue stream* yang akan diterima UD. X yaitu peningkatan penjualan minuman beralkohol.

(6) *Key Resources*

Bila meninjau dari pengembangan *customer segment* maka pengembangan *key resources* adalah *database konsumen*. Bila meninjau *value proposition* yaitu variasi botol dan desain kemasan maka pengembangan *key resources* adalah desainer kemasan. Bila meninjau dari *customer relationship* yaitu website maka pengembangan *key resources* adalah jasa pembuatan website.

(7) *Key Activities*

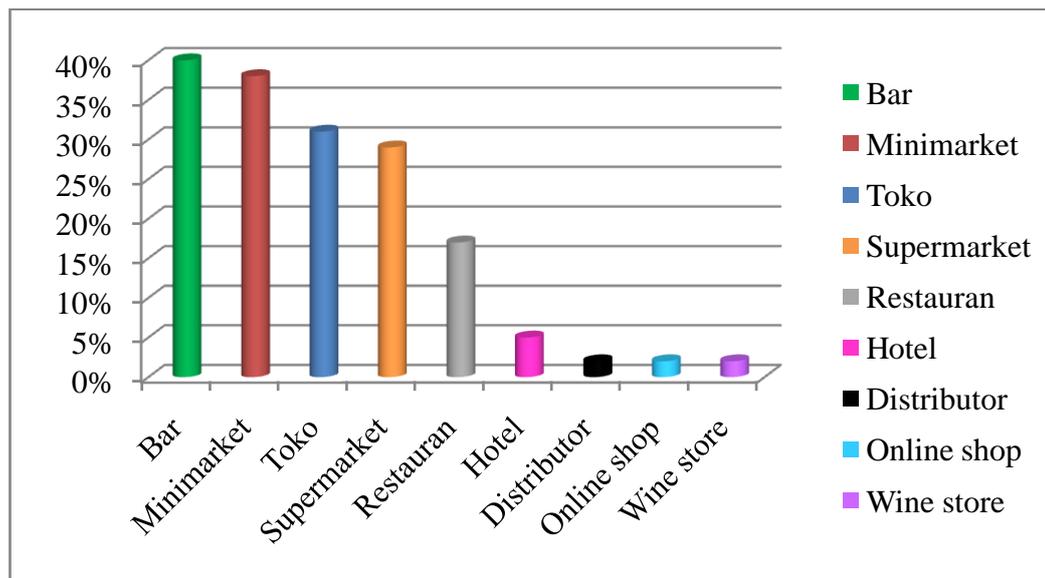
Bila meninjau dari pengembangan *value proposition* yaitu:

- a. Kualitas, maka pengembangan *key activities* adalah meningkatkan kualitas produk, mengembangkan produk, memperbaiki manajemen dan pembuatan *standar operational procedure* (SOP) agar dapat meningkatkan kualitas.
- b. Desain kemasan, maka pengembangan *key activities* adalah memperbaiki desain kemasan

Bila meninjau dari pengembangan *customer relationship* yaitu *website* maka pengembangan *key activities* adalah membuat website.

(8) *Key Partnership*

Berdasarkan hasil kuisioner, tempat responden membeli minuman beralkohol mayoritas adalah bar, minimarket, toko dan supermarket, seperti ditunjukkan pada Gambar 5.13. Meskipun minimarket merupakan jawaban kedua tertinggi yang diberikan oleh responden, tidak bisa dimasukkan untuk menyusun pengembangan model bisnis karena Peraturan Menteri Perdagangan Republik Indonesia Nomor 06/M-DAG/PER/1/2015 melarang minimarket menjual minuman beralkohol. Toko telah menjadi *key partnership* UD. X saat ini sehingga pengembangan *key partnership* yang disarankan adalah bar dan supermarket.



Gambar 5.13 Tempat Responden Biasa Membeli Minuman Beralkohol

Bila meninjau pengembangan *customer segment* yaitu ekspor maka *key partnership* yang disarankan adalah Dinas Perdagangan dan Perindustrian dan Asosiasi Produsen dan Distributor Minuman Mengandung Etil Alkohol Indonesia (Aspromia). Sedangkan bila meninjau dari *value proposition* berupa desain kemasan maka *key partnership* yang dapat direkomendasikan adalah desainer kemasan produk. Bila meninjau dari *key activities* maka *key partnership* yang disarankan adalah jasa pembuatan website.

(9) Cost Structure

Bila meninjau dari ke delapan variabel di atas maka struktur biaya yang akan bertambah adalah honor desainer kemasan, biaya bahan pengemas, biaya jasa pembuatan website, biaya pengembangan produk.

Berdasarkan hasil analisis pada tiap elemen *business model canvas*. Ada variabel-variabel yang berubah dari kondisi model bisnis awal UD. X, ada pula yang tidak berubah pada tiap-tiap elemen *business model canvas*. Pengembangan *business model canvas* yang bisa diusulkan untuk UD. X, bisa bersumber dari hasil analisis SWOT maupun kuisisioner, seperti ditunjukkan pada Tabel 5.1.

Tabel 5.1 Usulan Pengembangan Model Bisnis

Elemen-Elemen Business Model Canvas	Usulan Rencana Pengembangan Model Bisnis	Sumber
<i>Customer Segment</i>	Berdasarkan jenis pekerjaan: Karyawan, mahasiswa	Kuisisioner
	Berdasarkan tingkat pendapatan: Masyarakat menengah ke atas	Kuisisioner
	Ekspor	SWOT
<i>Value Proposition</i>	Kualitas yang baik	Kuisisioner dan SWOT
	Harga terjangkau	Kuisisioner dan SWOT
	Kebutuhan akan menghangatkan badan, membuat suasana santai dan menenangkan pikiran	Kuisisioner
	Desain kemasan	Kuisisioner dan SWOT
<i>Channels</i>	-	
<i>Customer Relationship</i>	Website	Kuisisioner dan SWOT
<i>Revenue Stream</i>	-	
<i>Key Resources</i>	Database konsumen	Kuisisioner
	Desainer kemasan	Kuisisioner dan SWOT
	Jasa pembuatan website	Kuisisioner dan SWOT
<i>Key Activities</i>	Meningkatkan kualitas produk	Kuisisioner dan SWOT
	Pengembangan produk	Kuisisioner dan SWOT
	Memperbaiki manajemen	Kuisisioner dan SWOT
	Membuat SOP	Kuisisioner dan SWOT
	Memperbaiki desain kemasan	Kuisisioner dan SWOT
	Pembuatan website	Kuisisioner dan SWOT
<i>Key Partnership</i>	Dinas Perindustrian dan Perdagangan	SWOT
	Asosiasi Produsen dan Distributor Minuman Mengandung Etil Alkohol (Aspromia)	Kuisisioner
<i>Key Partnership</i>	Bar dan supermarket	Kuisisioner
	Desainer kemasan	Kuisisioner dan SWOT
	Jasa pembuatan website	Kuisisioner dan SWOT
<i>Cost Structure</i>	Biaya jasa pembuatan website	Kuisisioner dan SWOT
	Honor desainer kemasan	Kuisisioner dan SWOT
	Biaya bahan pengemas	Kuisisioner dan SWOT
	Biaya pengembangan produk	Kuisisioner dan SWOT

Adapun rencana pengembangan model bisnis UD. X berbasis *business model canvas* secara utuh dapat dilihat pada Gambar 5.14.

<p>Key Partner Pemasok 2 TBB di luar Pulau Jawa Bar, Supermarket, Dinas Perindustrian dan Perdagangan Aspromia Desainer kemasan Jasa pembuatan website</p>	<p>Key Activities Produksi Pembayaran cukai Pemasaran Peningkatan kualitas produk Pembuatan desain kemasan Memperbaiki manajemen Membuat SOP Pengembangan produk Pembuatan website</p> <p>Key Resources Bangunan Fasilitas produksi Sumber daya manusia Finansial Database konsumen Desainer kemasan Jasa pembuatan website</p>	<p>Value Proposition Produk minuman beralkohol yang berkualitas Variasi produk Harga terjangkau Kebutuhan menghangatkan badan Kebutuhan suasana santai, ketenangan pikiran dan solidaritas Desain kemasan</p>	<p>Customer Relationship Telepon Website Komunitas</p> <p>Channel Penjualan tidak langsung</p>	<p>Customer Segment Orang berusia di atas 21 tahun, kecuali wanita hamil Masyarakat ekonomi kelas bawah Nelayan Orang di tempat dingin di Indonesia Masyarakat ekonomi kelas menengah ke atas Mahasiswa Karyawan Ekspor</p>
<p>Cost Structure Biaya produksi Biaya cukai Biaya pemasaran Honor desainer kemasan dan biaya bahan pengemas Biaya jasa pembuatan website Biaya pengembangan produk</p>		<p>Revenue Stream Penjualan produk minuman beralkohol</p>		

Gambar 5. 14 Pengembangan Model Bisnis Berbasis *Business Model Canvas* UD. X

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat dihasilkan beberapa kesimpulan, yaitu:

- (1) Faktor internal yang mempengaruhi usaha minuman beralkohol UD. X meliputi kekuatan utama yaitu harga terjangkau, sedangkan kelemahan utama yaitu desain kemasan. Faktor eksternal meliputi peluang utama yaitu terbatasnya perizinan industri minuman beralkohol di Indonesia, sedangkan ancaman utama yaitu pengawasan minuman beralkohol oleh pemerintah.
- (2) Hasil analisis matriks IE menunjukkan bahwa posisi UD. X saat ini berada pada sel V, yaitu strategi “Bertahan dan Pelihara”. Hasil tersebut ditentukan berdasarkan hasil skor rata-rata pada matriks IFE dan matriks EFE masing-masing sebesar 2,464 dan 2,070. Analisis matriks SWOT menghasilkan sepuluh alternatif strategi dengan prioritas strategi adalah (ST₁) mempertahankan harga terjangkau (nilai bobot = 0,316).
- (3) Pada penyusunan pengembangan model bisnis, UD. X memerlukan beberapa perbaikan pada model bisnisnya yaitu penambahan pada tujuh blok pada *business model canvas*, yaitu **Value Proposition**-pada elemen ini terjadi pengembangan yaitu desain kemasan, dan kebutuhan konsumen akan suasana santai, menenangkan pikiran dan solidaritas; **Customer Segment**-pada elemen ini terjadi pengembangan yaitu masyarakat ekonomi kelas menengah ke atas, mahasiswa, karyawan dan ekspor; **Customer Relationship**-pada elemen ini terjadi pengembangan yaitu website dan komunitas; **Key Partner**-pada elemen ini terjadi pengembangan yaitu bar, supermarket, Dinas Perindustrian dan Perdagangan, Aspromia, desainer kemasan dan jasa pembuatan website; **Key Activities**-pada elemen ini terjadi pengembangan yaitu peningkatan

kualitas produk, pembuatan desain kemasan, memperbaiki manajemen, membuat SOP, pengembangan produk dan pembuatan website; **Cost Structure-** pada elemen ini terjadi pengembangan yaitu honor desainer kemasan, biaya bahan pengemas, biaya jasa pembuatan website dan biaya pengembangan produk.

6.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan dari analisis yang telah dilakukan maka saran yang mungkin bermanfaat sebagai bahan masukan dan pertimbangan antara lain:

- (1) Bagi perusahaan
Peneliti menyarankan agar UD. X dapat mengimplementasikan rencana model bisnis yang disusun agar dapat mempertahankan keberlangsungan usaha minuman beralkohol.
- (2) Bagi pemerintah
Pemerintah sebaiknya memiliki kebijakan untuk melakukan pembinaan terhadap UKM pembuat minuman beralkohol agar dapat bersaing di pasar ekspor.
- (3) Bagi penelitian selanjutnya
 - a. Memodifikasi metode SWOT dengan metode pengambilan keputusan selain AHP misal *analytical network process* (ANP), Delphi, Topsis, atau yang lainnya dengan melibatkan lebih banyak pemangku kepentingan seperti distributor.
 - b. Perlunya penelitian serupa dilakukan pada barang kena cukai lainnya seperti etil alkohol atau hasil tembakau untuk mengetahui kesamaan antara SWOT usaha lain yang terkait dengan peningkatan biaya cukai.
 - c. Perlunya memperluas lingkup penelitian misalnya meneliti UKM pembuat minuman beralkohol yang khas kota/ kabupaten seperti misalnya legen.

DAFTAR PUSTAKA

- Abed, A. dan Safaeian, L. (2012). "Advantages and Disadvantages of Alcoholic Beverages; What is The Opinion of the Holy Quran?". *Asian Journal of Medical and Pharmaceutical Researches*. Vol. 2, No.1, hal. 05-09.
- Ali, M.J. (2014). "Factors Influencing Marketing Of Alcoholic Beverages In Kenya (A Case Of East African Breweries) (EABL)". *European Journal Of Business And Social Sciences*, Vol. 3, No.2, hal. 122-153.
- Anityasari, M., Rahmat, A.N., Nurwahidah, A dan Ratnasari, D. 2014. Laporan Implementasi Industri Hijau Kota Surabaya Tahun 2014.
- BPOM RI. (2014). *Topik Sajian Utama: Menilik Regulasi Minuman Beralkohol di Indonesia*. <http://www.perpustakaan.pom.go.id/>. [Diakses pada 29 Januari 2015].
- Beulens, J.W.J., Groobe, D.E., Stolk, R.W. (2005). "Alcohol Consumption and Risk of Type 2 Diabetes among Older Women". *Diabetes Care* 2005. Vol. 28, No. 12, hal. 2933-2938.
- Bisnis. (2014). *Laba Bersih Multi Bintang Melesat 158,08%*. <http://www.m.bisnis.com/>. [Diakses pada 12 Februari 2015].
- Bohari, A.M., Hin, C.W. dan Fuad, N. (2013). "An Analysis on the Competitiveness of Halal Food Industry In Malaysia: An Approach Of SWOT and ICT Strategy". *Malaysia Journal of Society and Space*. Vol. 9., No.1, hal 1-11.
- Brodjonegoro, B.P.S. (1992). *Analytical Hierarchy Process*. Universitas Indonesia. Jakarta
- Buckley, P.J. (2014). "The Global Brewery Industry. Markets, Strategies, and Rivalries". *Journal of International Management*. Vol. 20, hal 478-480.
- Cheng, G., Yu C. dan Liu, K. (2014). "A 3D Virtual Space for the E-Commerce Strategy Model". *Journal of Electronic Commerce in Organizations*.. Vol. 12, No. 2, hal 59-73.

- David, F.R. (2011). *Strategic Managemet Concept and Cases*, 13th edition. Pearson Education Inc. New Jersey.
- Direktur Éduc'alcool Board. 2005. Alcohol and Health: The Effects Of Moderate, Regular Alcohol Consumption. **Educ Alcool**.
- Doloreux, D., dan Tarte, E.L. (2012). "Context and Differentiation: Development of The Wine Industry in Three Canadian Regions". *The Social Science Journal*. Vol. 49, hal. 519–527.
- Garcia, F.A., Marchetta, M.G., Camargo, M., Morel, L dan Forradellas, R.Q. (2012)." A Framework for Measuring Logistics Performance in The Wine Industry". *International Journal Production Economics*. Vol. 135, hal. 284–298.
- Godsey, J. (2010). *Organic Restaurant Business Plan*. Degree Bachelor. California Polytechnic State University.
- Gubernur Jawa Timur. 2014. Peraturan Daerah Provinsi Jawa Timur Nomor 6 Tahun 2014 tentang Pengendalian dan Pengawasan Peredaran Minuman Beralkohol.
- Hamdani, I., dan Syukriah, A. (2013). "Peningkatan Eksistensi UMKM melalui Comparative Advantage dalam Rangka Menghadapi MEA 2015 di Temanggung". *Economics Development Analysis Journal*. Vol 2.
- Higgins, L. M., dan Llanos, E. (2015). "A Healthy Indulgence? Wine Consumers and The Health Benefits of Wine". *Wine Economic and Policy*.
- Hira, A dan Swatz, T. 2014. "What Makes Napa Napa? The Roots of Success in The Wine Industry". *Wine Economics and Policy*. No. 3 hal. 37-53.
- Hunger, J.D. dan Wheelen T.L. (2003). *Manajemen Strategis*, Edisi II. Andi. Yogyakarta.
- Ibrahim, N. dan Verliyantina. 2012. "The Model of Crowdfunding to Support Small and Micro Businesses in Indonesia Through a Web-based Platform". *Procedia Economics and Finance*. Vol. 4, hal. 390 – 397.
- Ismitania, D.M. (2012). *Analisis Kebijakan Pelekatan Pita Cukai Minuman Mengandung Etil Alkohol Buatan Dalam Negeri*. Skripsi. Universitas Indonesia. Depok.

- Kementerian Keuangan RI (a). (2014). *Kajian Kebijakan Cukai Etil Alkohol Dan Minuman Mengandung Etil Alkohol Tahun 2014*. <http://www.kemenkeu.go.id/>. [Diakses pada tanggal 21 Februari 2015].
- Kementerian Keuangan RI (b). (2014). Peraturan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor PER - 01 /BC/2014 tentang Tata Cara Pemungutan Cukai Etil Alkohol, Minuman Yang Mengandung Etil Alkohol, dan Konsentrat Yang Mengandung Etil Alkohol.
- Kementerian Keuangan RI (c). (2014). Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 62/PMK.04/2014 tentang Perdagangan Barang Kena Cukai yang Pelunasan Cukainya dengan Cara Pelekatan Pita Cukai atau Pembubuhan Tanda Pelunasan Cukai Lainnya.
- Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah RI. (2013). *Perkembangan Data Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM) dan Usaha Besar (UB) Tahun 2011 – 2012*. <http://www.depkop.go.id/>. [Diakses pada tanggal 23 Juni 2015].
- Kementerian Perdagangan RI. (2013). *Market Brief Bir: Atase Perdagangan Tokyo*.
- Kementerian Perindustrian. (2013). “Investasi Miras: Why Not?”. *Media Industri* No. 03.
- Kepala Badan Pengawas Obat dan Makanan RI. (2011). Peraturan Kepala Badan Pengawas Obat dan Makanan Republik Indonesia Nomor HK 03.1.5.12.11.09955 Tahun 011 tentang Pendaftaran Pangan Olahan. Jakarta.
- Khalil, G. (2011). *E-Reading Platform Commercialization Plan*. Thesis. School of Information and Communication Technology. Stockholm.
- Kodrat, D,S. (2007). “Perencanaan Strategi Marketing Industri Minuman Beralkohol Untuk Menciptakan Sustainable Competitive Advantage”. *Prosiding Seminar Nasional Manajemen Teknologi VI*.
- Kodrat, D,S. (2008). “Pengetahuan Perilaku Konsumen untuk Merumuskan Strategi Marketing yang Dinamis”. *Prosiding Seminar Nasional Manajemen Teknologi VII*

- Konrat, C., Mennen, L.I., Caces, E. (2002). "Alcohol Intake and Fasting Insulin in French Men and Women. The D.E.S.I.R. Study". *Diabetes and Metabolism*. Vol. 28, hal 116-123.
- Koppes, L.L., Bouter, L.M., Deckker., Heine, R.J., dan Hendriks, H., F. (2005). Moderate Alcohol Consumption Lowers The Risk of Type II Diabetes: A Meta-Analysis of Prospective Observational Studies. *Diabetes Care*. Vol. 28, hal 719-725.
- Krause, J. (2013). "Impact of The Analysis of The Microenvironment: An Example of Distillery in The Czech Republic". *Food Science and Quality* Vol.19.
- Kristiyanti, M. (2012). "Peran Strategis Usaha Kecil Menengah (UKM) dalam Pembangunan Nasional". *Majalah Ilmiah Informatika*. Vol. 3 No. 1.
- Mahapatra, K., Gustavsson, L., Haavik, T., Aabrekk, S., Svendsen., S., Vanhoutteghem, L., Paiho, S., dan Juuse, M.A. (2013). "Business Models for Full Service Energy Renovation of Single-Family Houses in Nordic Countries". *Applied Energy*. Vol. 112, hal. 1558-1565.
- Menteri Kesehatan RI. 1998. Keputusan Menteri Kesehatan Nomor 282/MENKES/SK/II1998 tentang Standar Mutu Produksi Minuman Beralkohol.
- Menteri Keuangan RI. (2006). Peraturan Menteri Keuangan No. 90/PMK.04/2006 tentang Penetapan Tarif Cukai Minuman dan Konsentrat yang Mengandung Etil Alkohol.
- Menteri Keuangan RI. (2009). Peraturan Menteri Keuangan Nomor 159/PMK.04/2009 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 108/PMK.04/2008 Tentang Pelunasan Cukai.
- Menteri Keuangan RI. (2010). Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. 62/ PMK 011/2010 tentang Tarif Cukai Etil Alkohol, Minuman yang Mengandung Etil Alkohol, dan Konsentrat yang Mengandung Etil Alkohol.
- Menteri Keuangan RI. (2013). Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. 207/ PMK 011/2013 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. 62/ PMK 011/2010 tentang Tarif

- Cukai Etil Alkohol, Minuman yang Mengandung Etil Alkohol, dan Konsentrat yang Mengandung Etil Alkohol.
- Menteri Perdagangan RI. (2014). Peraturan Menteri Perdagangan Republik Indonesia Nomor 20/M-DAG/PER/4/2014 tentang Pengendalian dan Pengawasan terhadap Pengadaan, Peredaran, dan Penjualan Minuman Beralkohol
- Menteri Perdagangan RI. (2015). Peraturan Menteri Perdagangan Republik Indonesia Nomor 06/M-DAG/PER/1/2015 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Menteri Perdagangan Republik Indonesia Nomor 20/M-DAG/PER/4/2014 tentang Pengendalian dan Pengawasan terhadap Pengadaan, Peredaran, dan Penjualan Minuman Beralkohol.
- Menteri Perindustrian RI. (2008). Peraturan Menteri Perindustrian RI Nomor 41/M-IND/PER/6/2008 tentang Ketentuan dan Tata Cara Pemberian Izin Usaha Industri, Izin Perluasan dan Tanda Daftar Industri.
- Menteri Perindustrian. (2010). Peraturan Menteri Perindustrian RI Nomor 75/M-IND/PER/7/2010 tentang Pedoman Cara Produksi Pangan Olahan yang Baik.
- Mora, P. (2007). "Key Success Factors in Today's Wine Sector". *International Journal of Case Method Research & Application*. Vol. XIX. No.1.
- Mulyadi. (2014). "Darurat Miras Oplosan". *Info Singkat Kesejahteraan Sosial*. Vol. VI, No. 24/II/P3DI/Desember/2014. <http://www.dpr.go.id/>. Diakses pada 29 Januari 2015.
- Novianti. (2012). *Analisis Tingkat Produksi dan Pungutan Cukai Minuman Beralkohol pada Pabrik Anggur Capung Palembang*. Skripsi. STIE MDP Jurusan Akuntansi.
- Nukpezah, D. (2010). *Corporate Environmental Governance in Ghana: Studies on Industrial Level Environmental Performance in Manufacturing and Mining*. ThesisPhD. Brandenburg University of Technology. Cottbus
- Osterwalder, A., dan Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. <http://www.BusinessModelGeneration.com/>. [Diakses pada 22 Januari 2015].

- Pearce dan Robinson. (2009). *Competitive Strategy*.
- Prasetyo. 2008. “Peran Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) dalam Kebijakan Penanggulangan Kemiskinan dan Pengangguran”. *AKMENIKA UPY*, Vol. 2.
- Presiden RI. 1995. Undang-Undang RI Nomor 9 tahun 1995 tentang Perindustrian.
- Presiden RI. 1999. Peraturan Presiden RI Nomor 69 Tahun 1999 tentang Label Iklan dan Pangan.
- Presiden RI. 2004. Peraturan Presiden RI Nomor 28 Tahun 2004 tentang Keamanan, Mutu, dan Gizi Pangan.
- Presiden RI. 2007. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2007 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 11 Tahun 1995 tentang Cukai.
- Presiden RI. 2009. Undang-Undang RI Nomor 36 Tahun 2009 tentang Kesehatan.
- Presiden RI. 2012. Undang-Undang RI Nomor 18 Tahun 2012 tentang Pangan.
- Presiden RI. 2013. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 74 Tahun 2013 Tentang Pengendalian dan Pengawasan Minuman Beralkohol
- Priandita, A. dan Toha, M. (2013). “Business Strategy Formulation Using Business Model Case Study: PT Kartina Tri Satria”. *The Indonesian Journal of Business Administration*. Vol. 2, No. 1, hal 68-75.
- PT. Multi Bintang Indonesia Tbk. (2011). The Mark of Success 80 Years and Beyond. <http://www.multibintang.co.id/>. [Diakses tanggal 29 Januari 2015].
- Saaty, T. (1993). Pengambilan Keputusan bagi Para Pemimpin. PT. Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta
- Sevkli, M., Oztekin, A., Uysal, O., Torlak, G., Turkyilmaz., A., dan Delen, D. (2012). “Development of A Fuzzy ANP based SWOT Analysis for The Airline Industry In Turkey”. *Expert Systems with Applications*. Vol. 39, hal 14–24.

- Silaban, B.E. dan Stephanus, C. (2009). “Profil Persaingan dan Strategi Unit Bisnis Guinness dengan Menggunakan Matriks BCG pada PT. Dima Indonesia”. *ESENSI*, Vol. 12, No.1.
- Singarimbun, M. dan Effendi, S., 2006. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Sudaryanto, Ragimun, dan Wijayanti, R.R. (2011). *Strategi Pemberdayaan UMKM Menghadapi Pasar Bebas ASEAN*. <http://www.kemenkeu.go.id/>. [Diakses pada 16 Maret 2015].
- SWA. 2013. *Cara Delta Djakarta Atasi Hambatan Industri Bir*. <http://www.SWA.co.id/>. [Diakses pada 29 Januari 2015].
- Tambunan, T. (2012). *Usaha Mikro Kecil dan Menengah di Indonesia: Isu-Isu Penting*. Jakarta: LP3ES
- Thun, M.J., Peto, R., dan Lopez, A. (1997). “Alcohol Consumption and Mortality among Middle-Aged and Elderly U.S. Adults”. *New England Journal of Medicine*. Vol. 337, No. 24, hal 1705–1714.
- Valkjärvi dan You. (2012). *Business Plan For A Fashion Brand, Case: MW Oy*. Thesis. Lahti University of Applied Sciences.
- Weill Cornell Medical College. (2010). “Health Benefits of Alcohol Depend on Drinking in Moderation”. *Weill Cornell’s Food & Fitness Advisor*. Vol. 13, No. 6.
- Wiesner, S., Padrock, P., dan Thobenet, K.D.. 2014. “Extended Product Business Model Development in Four Manufacturing Case Studies”. *Procedia CIRP*. Vol. 16, hal. 110 – 115.
- Yoshimura, T. 2007. *New Diversification Strategies for the Japanese Alcohol Industry*. Thesis. Master of Business Administration. Massachusetts Institute of Technology

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

LAMPIRAN A-1

PEDOMAN WAWANCARA SWOT UD. X, UKM PEMBUAT MINUMAN BERALKOHOL

FAKTOR-FAKTOR INTERNAL

Manajemen

- 1 Bagaimana struktur organisasi perusahaan?
- 2 Bagaimana *job description* yang ada di perusahaan?
- 3 Bagaimana moral karyawan?
- 4 Bagaimana keluar masuknya karyawan?
- 5 Bagaimana mekanisme kontrol terhadap kerja karyawan? Apakah ada *reward* dan *punishment*?

Pemasaran

- 6 Bagaimana segmentasi pasar minuman beralkohol?
- 7 Bagaimana jalur distribusi minuman beralkohol dan bagaimana keefektifan biayanya?
- 8 Bagaimana strategi promosi minuman beralkohol? Apakah menggunakan internet?

Finansial

- 9 Bagaimana kondisi keuangan perusahaan? Apakah perusahaan mempunyai modal yang cukup?
- 10 Bagaimana sistem pencatatan keuangan perusahaan?

Produksi

- 11 Bagaimana pasokan bahan baku?
- 12 Bagaimana kondisi fasilitas, alat, mesin dan kantor?
- 13 Bagaimana kebijakan dan prosedur kontrol inventori?
- 14 Bagaimana kebijakan dan prosedur kontrol kualitas?
- 15 Bagaimana kemampuan teknologi produksi untuk minuman beralkohol?

Penelitian dan Pengembangan

- 16 Apakah perusahaan memiliki bagian penelitian dan pengembangan? Bila

iya, siapa yang bertanggung jawab?

17 Bagaimana keefektifan biayanya?

FAKTOR-FAKTOR EKSTERNAL

Politik

18 Bagaimana kondisi politik di Indonesia mempengaruhi usaha minuman beralkohol perusahaan Bapak?

Ekonomi

19 Bagaimana kondisi ekonomi di Indonesia mempengaruhi usaha minuman beralkohol perusahaan Bapak?

Sosial

20 Bagaimana kondisi sosial di Indonesia mempengaruhi usaha minuman beralkohol perusahaan Bapak?

Teknologi

21 Bagaimana perkembangan teknologi di Indonesia mempengaruhi usaha minuman beralkohol perusahaan Bapak?

Pesaing

22 Bagaimana kondisi persaingan usaha minuman beralkohol?

Pendatang Baru

23 Bagaimana kondisi pendatang baru dalam usaha minuman beralkohol?

Produk substitusi

24 Apa substitusi dari minuman beralkohol yang dihasilkan perusahaan?

Kekuatan tawar menawar pemasok

25 Bagaimana kekuatan tawar menawar pemasok dalam usaha minuman beralkohol?

Kekuatan tawar menawar pembeli

26 Bagaimana kekuatan tawar menawar pembeli dalam usaha minuman beralkohol ?

LAMPIRAN A-2

PEDOMAN WAWANCARA TENTANG UKM MINUMAN BERALKOHOL DI KANTOR PENGAWASAN DAN PELAYANAN BEA DAN CUKAI TIPE MADYA PABEAN (KPPBC TMP) JUANDA

Informan :

Jabatan :

Tempat dan waktu :

Pertanyaan

1. Bagaimana perkembangan cukai minuman beralkohol buatan dalam negeri yang berlokasi di Surabaya?
2. Menurut Bapak, apakah perbedaan tarif cukai minuman beralkohol yang sedikit antara minuman beralkohol buatan dalam negeri dengan impor mempengaruhi industri minuman beralkohol dalam negeri khususnya UKM?
3. Menurut Bapak, bagaimana kondisi industri yang memproduksi minuman beralkohol, khususnya UKM dengan adanya kenaikan tarif cukai minuman beralkohol?
4. Bagaimana bentuk pengawasan dan pengendalian peredaran minuman beralkohol yang dilakukan oleh KPBBC TMP Madya Juanda?
5. Bagaimana prosedur teknik dalam melakukan kewenangan tersebut?
6. Bagaimana prosedur yang harus dilakukan industri minuman beralkohol untuk pembayaran cukai minuman beralkohol?
7. Menurut Bapak/ Ibu, bagaimana peredaran minuman beralkohol beralkohol ilegal/ tanpa pita cukai khususnya golongan B?

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

LAMPIRAN A-3

PEDOMAN WAWANCARA TENTANG UKM MINUMAN BERALKOHOL DI DINAS PEDAGANGAN DAN PERINDUSTRIAN KOTA SURABAYA (BAGIAN INDUSTRI)

Informan :

Jabatan :

Tempat dan waktu :

Pertanyaan

1. Bagaimana kewenangan Bagian Industri terkait industri minuman beralkohol?
2. Bagaimana prosedur teknis Bagian Industri melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap industri minuman beralkohol?
3. Industri minuman beralkohol mempunyai kewajiban melaporkan keuangan kepada Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Surabaya. Mengapa ada kewajiban itu? Dan tindak lanjut apa yang dilakukan oleh Bagian Industri terhadap laporan tersebut?
4. Dari laporan-laporan tersebut, bagaimana kondisi UKM yang memproduksi minuman beralkohol?
5. Apakah Bagian Industri memiliki kebijakan untuk melakukan pembinaan kepada industri minuman beralkohol?

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

LAMPIRAN A-4

PEDOMAN WAWANCARA TENTANG UKM MINUMAN BERALKOHOL DI DINAS PEDAGANGAN DAN PERINDUSTRIAN KOTA SURABAYA (BAGIAN PERDAGANGAN)

Informan :

Jabatan :

Tempat dan waktu :

Pertanyaan

1. Bagaimana kewenangan Dinas Perdagangan dalam mengawasi dan mengendalikan peredaran minuman beralkohol?
2. Bagaimana prosedur teknis melakukan pengawasan dan pengendalian peredaran minuman beralkohol?
3. Peraturan apa saja yang mengatur pengawasan dan pengendalian peredaran minuman beralkohol?
4. Menurut Bapak, bagaimana peredaran minuman beralkohol di Surabaya saat ini?

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

LAMPIRAN A-5

PEDOMAN WAWANCARA TENTANG UKM MINUMAN BERALKOHOL DI BALAI BESAR PENGAWASAN OBAT DAN MAKANAN (BBPOM) KOTA SURABAYA

Informan :

Jabatan :

Tempat dan waktu :

Pertanyaan

1. Bagaimana kewenangan BBPOM terkait industri minuman beralkohol?
2. Bagaimana prosedur teknis BBPOM melakukan pengawasan dan pengendalian pada industri minuman beralkohol?
3. Hal kritis apa yang harus ada pada minuman beralkohol?
4. Bagaimana peraturan iklan minuman beralkohol?
5. Peraturan apa saja yang mengatur pengawasan dan pengendalian peredaran minuman beralkohol?

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

LAMPIRAN A-6

KUISIONER IDENTIFIKASI FAKTOR-FAKTOR STRATEGIS SWOT

Nama Responden :

Jabatan :

Lama Pengalaman Kerja :

Tanggal :

Petunjuk pengisian:

Mohon Bapak/Ibu memberikan pendapat secara tertulis terhadap pertanyaan yang diajukan.

Pertanyaan

Identifikasikan maksimal lima faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang mempengaruhi bisnis minuman beralkohol perusahaan Bapak/ Ibu?

Kekuatan (*Strenght*)

S₁

S₂

S₃

S₄

S₅

Kelemahan (*Weakness*)

W₁

W₂

W₃

W₄

W₅

Peluang (Faktor Eksternal)

O₁

O₂

O₃

O₄

O₅

Ancaman (Faktor Eksternal)

T₁

T₂

T₃

T₄

T₅

Tanda tangan

(.....)

LAMPIRAN A-7

KUISIONER PENILAIAN BOBOT TERHADAP FAKTOR-FAKTOR STRATEGIS INTERNAL

Tujuan :

Mendapat penilaian dari Bapak/Ibu mengenai faktor-faktor strategis internal dengan cara memberikan bobot yang menunjukkan seberapa besar nilai faktor tersebut mempengaruhi atau menentukan keberhasilan perusahaan.

Petunjuk Umum :

1. Mohon Bapak/Ibu mengisi kuisisioner ini secara tertulis dengan jujur dan objektif
2. Mohon Bapak/Ibu mengisi kuisisioner ini berdasarkan pendapat pribadi, tidak terpengaruh orang lain
3. Mohon Bapak/Ibu melakukan pengisian kuisisioner secara sekaligus agar terhindar dari inkonsistensi jawaban

Petunjuk pengisian

1. Mohon Bapak/Ibu memberi tanda lingkaran (O) angka yang sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu mengenai perbandingan antara kriteria 1 dan kriteria 2 berdasarkan kepentingan atau pengaruhnya terhadap perusahaan. Untuk menentukan bobot setiap kriteria digunakan skala 1 sampai dengan 9 dengan keterangan skala adalah sebagai berikut :

Nilai 1 : Sama pentingnya

Nilai 3 : Sedikit lebih penting

Nilai 5 : Lebih penting daripada

Nilai 7 :Sangat lebih penting

Nilai 9 : Mutlak lebih penting

Nilai 2, 4, 6, 8 adalah nilai antara dari nilai bobot 1, 3, 5, 7, 9

Contoh pengisian:

No	Kriteria 1	Penilaian																	Kriteria 2
1	A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	B
2	A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C
3	B	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C

Arti dari pengisian tersebut:

A lebih penting dari pada B

A sama pentingnya dengan C

C mutlak lebih penting daripada B

Perbandingan Berpasangan Kekuatan dan Kelemahan

No	Kriteria 1	Penilaian																	Kriteria 2
1	Kekuatan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kelemahan

Penilaian terhadap Faktor-Faktor Kekuatan (*Strength*)

No	Kriteria 1	Penilaian																	Kriteria 2
1	Produk berkualitas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Harga terjangkau
2		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Variasi produk
3		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengalaman pengusaha
4		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Modal
5	Harga terjangkau	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Variasi produk
6		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengalaman pengusaha
7		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Modal
8	Variasi produk	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengalaman pengusaha
9		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Modal
10	Pengalaman pengusaha	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Modal

Penilaian terhadap Faktor-Faktor Kelemahan (*Weakness*)

No	Kriteria 1	Penilaian																	Kriteria 2
1	Desain kemasan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Teknologi
2		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Manajemen
3		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kemampuan sumber daya manusia
4		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Prosedur operasional standar
5	Teknologi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Manajemen
6		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kemampuan sumber daya manusia
7		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Prosedur operasional standar
8	Manajemen	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kemampuan sumber daya manusia
9		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Prosedur operasional standar
10	Kemampuan sumber daya manusia	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Prosedur operasional standar

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

LAMPIRAN A-8

KUISIONER PENILAIAN *RATING* TERHADAP FAKTOR-FAKTOR STRATEGIS INTERNAL

Mohon Bapak/ Ibu memberikan nilai *rating* terhadap faktor-faktor internal yang dapat mempengaruhi perusahaan dalam usaha minuman beralkohol.

Petunjuk Pengisian

1. Tentukan nilai *rating* terhadap faktor-faktor internal perusahaan dengan memberikan tanda silang (X) atau centang (v) pada pilihan Bapak/Ibu.
2. Pemberian nilai *rating* didasarkan pada keterangan berikut ini:
Skala 1 : Jika faktor tersebut merupakan **kelemahan besar** perusahaan
Skala 2 : Jika faktor tersebut merupakan **kelemahan kecil** perusahaan
Skala 3 : Jika faktor tersebut merupakan **kekuatan kecil** perusahaan
Skala 4 : Jika faktor tersebut merupakan **kekuatan besar** perusahaan

Kekuatan

No.	Faktor kekuatan	Rating			
		1	2	3	4
1	Produk berkualitas				
2	Harga terjangkau				
3	Variasi produk				
4	Pengalaman pengusaha				
5	Modal				

Kelemahan

No.	Faktor kelemahan	Rating			
		1	2	3	4
1	Desain kemasan				
2	Teknologi				
3	Manajemen				
4	Kemampuan sumber daya manusia				
5	Prosedur operasional standar				

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

LAMPIRAN A-9

KUISIONER PENILAIAN BOBOT TERHADAP FAKTOR-FAKTOR STRATEGIS EKSTERNAL

Tujuan :

Mendapat penilaian dari Bapak/Ibu mengenai faktor-faktor strategis eksternal dengan cara memberikan bobot yang menunjukkan seberapa besar nilai faktor strategis tersebut mempengaruhi atau menentukan keberhasilan perusahaan.

Petunjuk Umum :

1. Mohon Bapak/Ibu mengisi kuisisioner ini secara tertulis dengan jujur dan objektif
2. Mohon Bapak/Ibu mengisi kuisisioner ini berdasarkan pendapat pribadi, tidak terpengaruh orang lain
3. Mohon Bapak/Ibu melakukan pengisian kuisisioner secara sekaligus agar terhindar dari inkonsistensi jawaban

Petunjuk pengisian

1. Mohon Bapak/Ibu memberi tanda lingkaran (O) angka yang sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu mengenai perbandingan antara kriteria 1 dan kriteria 2 berdasarkan kepentingan atau pengaruhnya terhadap perusahaan. Untuk menentukan bobot setiap kriteria digunakan skala 1 sampai dengan 9 dengan keterangan skala adalah sebagai berikut :

Nilai 1 : Sama pentingnya

Nilai 3 : Sedikit lebih penting

Nilai 5 : Lebih penting daripada

Nilai 7 :Sangat lebih penting

Nilai 9 : Mutlak lebih penting

Nilai 2, 4, 6, 8 adalah nilai antara dari nilai bobot 1, 3, 5, 7, 9

Contoh pengisian:

No	Kriteria 1	Penilaian																	Kriteria 2
1	A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	B
2	A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C
3	B	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C

Arti dari pengisian tersebut:

A lebih penting dari pada B

A sama pentingnya dengan C

C mutlak lebih penting daripada B

Perbandingan Berpasangan Peluang dan Ancaman

No.	Kriteria 1	Penilaian																	Kriteria 2
1	Peluang	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ancaman

Penilaian terhadap Faktor-Faktor Peluang (*Opportunity*)

No	Kriteria 1	Penilaian																	Kriteria 2
1	Terbatasnya perizinan industri minuman beralkohol di Indonesia	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Adanya pita cukai
2		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Adanya nelayan dan tempat dingin di Indonesia
3		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ekspor
4		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Program implementasi industri hijau
5	Adanya pita cukai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Adanya nelayan dan tempat dingin di Indonesia
6		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ekspor
7		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Program implementasi industri hijau
8	Adanya nelayan dan tempat dingin di Indonesia	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ekspor
9		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Program implementasi industri hijau
10	Ekspor	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Program implementasi industri hijau

Penilaian terhadap Faktor-Faktor Ancaman (*Threat*)

No	Kriteria 1	Penilaian																		Kriteria 2
1	Perbedaan cukai yang sedikit antara produk lokal dengan produk impor	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Adanya pungutan liar	
2		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Maraknya produk ilegal/ tanpa pita cukai	
3		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kenaikan tarif cukai minuman beralkohol	
4		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengawasan minuman beralkohol oleh pemerintah	
5	Adanya pungutan liar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Maraknya produk ilegal/ tanpa pita cukai	
6		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kenaikan tarif cukai minuman beralkohol	
7		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengawasan minuman beralkohol oleh pemerintah	
8	Maraknya produk ilegal/ tanpa pita cukai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kenaikan tarif cukai minuman beralkohol	
9		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengawasan minuman beralkohol oleh pemerintah	
10	Kenaikan tarif cukai minuman beralkohol	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pengawasan minuman beralkohol oleh pemerintah	

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

LAMPIRAN A-10

KUISIONER PENILAIAN *RATING* TERHADAP FAKTOR-FAKTOR STRATEGIS EKSTERNAL

Mohon Bapak/ Ibu memberikan nilai *rating* terhadap faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi perusahaan dalam usaha minuman beralkohol.

Petunjuk Pengisian

1. Tentukan nilai *rating* terhadap faktor-faktor eksternal perusahaan dengan memberikan tanda silang (X) atau centang (✓) pada pilihan Bapak/Ibu.
2. Pemberian nilai *rating* didasarkan pada keterangan berikut ini:
Skala 1 : Jika perusahaan memberikan **respon buruk** terhadap faktor eksternal
Skala 2 : Jika perusahaan memberikan **respon rata-rata** terhadap faktor eksternal
Skala 3 : Jika perusahaan memberikan **respon di atas rata-rata** terhadap faktor eksternal
Skala 4 : Jika perusahaan memberikan **respon sangat baik** terhadap faktor eksternal

Peluang

No.	Faktor peluang	Rating			
		1	2	3	4
1	Terbatasnya perizinan industri minuman beralkohol di Indonesia				
2	Adanya pita cukai				
3	Adanya nelayan dan tempat dingin di Indonesia				
4	Ekspor				
5	Program implementasi industri hijau				

Ancaman

No.	Faktor ancaman	Rating			
		1	2	3	4
1	Perbedaan cukai yang sedikit antara produk lokal dengan produk impor				
2	Adanya pungutan liar				
3	Maraknya produk ilegal/ tanpa pita cukai				
4	Kenaikan tarif cukai minuman beralkohol				
5	Pengawasan minuman beralkohol oleh pemerintah				

LAMPIRAN A-11

KUISIONER PERUMUSAN ALTERNATIF STRATEGI SWOT

Berdasarkan faktor-faktor strategis internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya, bagaimana strategi-strategi SO, WO, ST dan WT yang dapat dihasilkan?

	Strenght (Kekuatan)	Weakness (Kelemahan)
	S ₁ Produk berkualitas S ₂ Harga terjangkau S ₃ Variasi produk S ₄ Pengalaman pengusaha S ₅ Modal	W ₁ Desain kemasan W ₂ Teknologi W ₃ Manajemen W ₄ Kemampuan sumber daya manusia W ₅ Prosedur operasional standar
Opportunity (Peluang)	Strategi SO	Strategi WO
O ₁ Terbatasnya perizinan industri minuman beralkohol di Indonesia O ₂ Adanya pita cukai O ₃ Adanya nelayan dan tempat dingin di Indonesia O ₄ Ekspor O ₅ Program implementasi industri hijau		
Threat (Ancaman)	Strategi ST	Strategi WT
T ₁ Perbedaan tarif cukai yang sedikit antara produk buatan dalam negeri dengan produk impor T ₂ Adanya pungutan liar T ₃ Maraknya produk ilegal/ tanpa pita cukai T ₄ Kenaikan tarif cukai minuman beralkohol T ₅ Pengawasan minuman beralkohol oleh pemerintah		

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

LAMPIRAN A-12

KUISIONER PENILAIAN BOBOT ALTERNATIF STRATEGI SWOT

Tujuan :

Mendapat penilaian dari Bapak/Ibu mengenai alternatif strategi SWOT sehingga didapat prioritas strategi SWOT yang dapat diterapkan di perusahaan

Petunjuk Umum :

1. Mohon Bapak/Ibu mengisi kuisisioner ini secara tertulis dengan jujur dan objektif
2. Mohon Bapak/Ibu mengisi kuisisioner ini berdasarkan pendapat pribadi, tidak terpengaruh orang lain
3. Mohon Bapak/Ibu melakukan pengisian kuisisioner secara sekaligus agar terhindar dari inkonsistensi jawaban

Petunjuk pengisian

1. Mohon Bapak/Ibu memberi tanda lingkaran (O) angka yang sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu mengenai perbandingan antara kriteria 1 dan kriteria 2 berdasarkan kepentingan atau pengaruhnya terhadap perusahaan. Untuk menentukan bobot setiap kriteria digunakan skala 1 sampai dengan 9 dengan keterangan skala adalah sebagai berikut :

Nilai 1 : Sama pentingnya

Nilai 3 : Sedikit lebih penting

Nilai 5 : Lebih penting daripada

Nilai 7 :Sangat lebih penting

Nilai 9 : Mutlak lebih penting

Nilai 2, 4, 6, 8 adalah nilai antara dari nilai bobot 1, 3, 5, 7, 9

Contoh pengisian:

No	Kriteria 1	Penilaian																	Kriteria 2
1	A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	B
2	A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C
3	B	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C

Arti dari pengisian tersebut:

A lebih penting dari pada B

A sama pentingnya dengan C

C mutlak lebih penting daripada B

Perbandingan Berpasangan Kriteria Strategi SWOT

No.	Kriteria 1	Penilaian																	Kriteria 2
1	Strategi SO	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Strategi WO
2		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Strategi ST
3		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Strategi WT
4	Strategi WO	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Strategi ST
5		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Strategi WT
6	Strategi ST	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Strategi WT

Penilaian antar sub kriteria Strategi SO

No	Sub Kriteria 1	Penilaian																	Sub Kriteria 2
1	SO ₁ Memperluas pangsa pasar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	SO ₂ Meningkatkan kualitas

Penilaian antar sub kriteria Strategi WO

No.	Sub Kriteria 1	Penilaian																	Sub Kriteria 2
1	WO ₁ Memperbaiki kemasan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WO ₂ Memperbaiki manajemen
2		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WO ₃ Membuat prosedur operasional standar
3	WO ₂ Memperbaiki manajemen	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WO ₃ Membuat prosedur operasional standar

Penilaian antar sub kriteria Strategi ST

No	Sub Kriteria 1	Penilaian																	Sub Kriteria 2
1	ST ₁ Mempertahankan harga terjangkau	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ST ₂ Menjaga hubungan baik dengan pengecer
2.		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ST ₃ Mengembangkan produk
3	ST ₂ Menjaga hubungan baik dengan pengecer	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ST ₃ Mengembangkan produk

Penilaian antar sub kriteria Strategi WT

No	Sub Kriteria 1	Penilaian																	Sub Kriteria 2
1	WT ₁ Membuat website	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	WT ₂ Menjalin hubungan dengan pemerintah agar dibina untuk ekspor

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

LAMPIRAN B-1

PEDOMAN WAWANCARA *BUSINESS MODEL CANVAS* PADA UKM PEMBUAT MINUMAN BERALKOHOL

Customer segment

- 1 Untuk siapa perusahaan menciptakan nilai pada produk minuman beralkohol?

Value proposition

- 2 Nilai apa yang disampaikan kepada pelanggan terhadap produk minuman beralkohol?
- 3 Apa kebutuhan/ permasalahan pelanggan yang bisa diselesaikan perusahaan yang berhubungan dengan produk minuman beralkohol?

Channel

- 4 Bagaimana cara perusahaan untuk mencapai *customer segment* minuman beralkohol?
- 5 Bagaimana cara *channel* perusahaan berintegrasi dengan *customer segment*?
- 6 Apa kerja terbaik mereka?
- 7 Mana yang paling efisien biayanya?

Customer relationship

- 8 Bagaimana tipe hubungan perusahaan dengan *customer segment* untuk menciptakan dan mempertahankan mereka?
- 9 Bagaimana biayanya?

Revenue stream

- 10 Bagaimana perusahaan mendapatkan penghasilan dari usaha minuman beralkohol?

Key resources

- 11 Apa sumber daya utama yang digunakan perusahaan untuk menghasilkan nilai pada minuman beralkohol?

Key activities

- 12 Apa aktifitas utama yang digunakan perusahaan untuk menghasilkan nilai pada minuman beralkohol?

Key partner

- 13 Siapa mitra utama perusahaan?
- 14 Siapa supplier utama perusahaan?
- 15 Sumber daya utama apa yang diperoleh perusahaan dari mitra?
- 16 Aktifitas utama apa yang dilakukan oleh mitra?

Cost structure

- 17 Biaya apa yang melekat pada model bisnis perusahaan dan biaya apa yang paling penting?
- 18 Sumber daya utama apa yang paling mahal?
- 19 Aktifitas utama apa yang paling mahal?

LAMPIRAN B-2

KUESIONER PENELITIAN TENTANG UKM PEMBUAT MINUMAN BERALKOHOL

Pertama-tama saya ucapkan terima kasih atas waktu yang telah diluangkan untuk mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini dimaksudkan untuk mendukung penelitian saya. Besar harapan saya agar kuesioner ini dapat diisi dengan sebaik-baiknya. Atas kerjasama Anda, saya ucapkan terimakasih.

Petunjuk Pengisian:

Berilah tanda lingkaran (O) atau tanda silang (X) pada jawaban yang Anda pilih

Data Responden

Nama :

1. Jenis kelamin
 - a. Laki-laki
 - b. Perempuan
 2. Usia
 - a. di bawah 21 tahun
 - b. 21-30 tahun
 - c. 31-40 tahun
 - d. 41-50 tahun
 - e. di atas 50 tahun
 3. Jenis Pekerjaan
 - a. Pelajar
 - b. Mahasiswa
 - c. Karyawan
 - d. Wiraswasta
 - e. Lainnya, sebutkan
 4. Jumlah penghasilan
 - a. Di bawah 1 juta
 - b. 1-2 juta
 - c. 2-3 juta
 - d. 3-4 juta
 - e. Di atas 4 juta
-

Pertanyaan

1. Apakah Anda pernah mengonsumsi minuman beralkohol?
 - a. Ya
 - b. Tidak (lanjut ke pertanyaan nomor 10 sampai dengan 13)
2. Berapa jumlah uang yang Anda keluarkan per bulan untuk membeli minuman beralkohol?
 - a. Di bawah Rp 100.000
 - b. Rp 100.000 – Rp 200.000
 - c. Rp 200.001 – Rp 300.000
 - d. Rp 300.001 – Rp 400.000
 - e. Rp 400.001 – Rp 500.000
 - f. Di atas 500.000

3. Berapa banyak minuman beralkohol yang Anda beli dalam 1 bulan?
 - a. 1 botol
 - b. 2 – 3 botol
 - c. 4 – 5 botol
 - d. 6 – 7 botol
 - e. 7 – 8 botol
 - f. Di atas 8 botol
4. Menurut Anda, berapa volume per botol minuman beralkohol yang Anda beli?
 - a. Di bawah 300 ml
 - b. 301-600 ml
 - c. 601-900 ml
 - d. Di atas 900 ml
5. Berapa kadar minuman beralkohol yang biasa Anda konsumsi?
 - a. Di bawah 5%
 - b. 5-20%
 - c. Di atas 20%
6. Menurut Anda mana yang lebih disukai?
 - a. Minuman beralkohol buatan dalam negeri
 - b. Minuman beralkohol buatan luar negeri
7. Jenis minuman beralkohol apa yang sering Anda beli selama 1 bulan (boleh lebih dari 1 jawaban)?
 - a. Bir
 - b. Wine
 - c. Whiesky
 - d. Vodka
 - e. Lainnya, sebutkan...
8. Apa merek minuman beralkohol yang sering Anda beli (boleh lebih dari 1 jawaban)?

.....

.....

.....
9. Apa yang menjadi daya tarik ketika Anda memutuskan untuk membeli minuman beralkohol?
 - a. Kualitas
 - b. Harga
 - c. Merek
 - d. Kemasan menarik
 - e. Volume per botol
 - f. Adanya hadiah/ promo
 - g. Lainnya, sebutkan
10. Dimana Anda biasanya membeli minuman beralkohol?
 - a. Minimarket
 - b. Supermarket
 - c. Toko
 - d. Hotel
 - e. Bar
 - f. Restoran
 - g. Lainnya, sebutkan.....
11. Darimana Anda tertarik membeli dan mengkonsumsi minuman beralkohol
 - a. Rekomendasi teman, keluarga
 - b. Media sosial
 - c. Tawaran dari penjual
 - d. Lainnya, sebutkan

12. Menurut Anda, apa manfaat dari mengonsumsi minuman beralkohol?
- Menghangatkan badan
 - Solidaritas
 - Menenangkan pikiran
 - Membuat suasana santai
 - Lainnya, sebutkan.....
13. Menurut Anda, apa kerugian dari mengonsumsi minuman beralkohol?
- Pusing
 - Mual
 - Mengurangi kesadaran
 - Emosi tidak stabil
 - Dosa
 - Lainnya, sebutkan.....
14. Menurut Anda, bagaimana prospek ke depannya dari Industri Kecil dan Menengah (IKM) yang memproduksi minuman beralkohol?
- Bangkrut
 - Bertahan
 - Berkembang
15. Menurut Anda, apa alasan dari jawaban no. 14 yang Anda berikan? (jawaban boleh lebih dari 1)
- Manajemen perusahaan
 - Kemampuan pemasaran
 - Kemampuan keuangan perusahaan
 - Kemampuan inovasi produk
 - Kualitas bahan baku yang digunakan
 - Kualitas produk yang dihasilkan
 - Merek
 - Desain kemasan/ wadah
 - Ketersediaan di pasaran
 - Adanya persaingan antar industri
 - Adanya produk pengganti minuman beralkohol
 - Minat pembeli
 - Kemampuan membeli
 - Gaya hidup
 - Peraturan pemerintah tentang minuman beralkohol
 - Kenaikan BBM
 - Faktor agama
 - Faktor budaya
 - Faktor teknologi yang digunakan
 - Lainnya, sebutkan.....

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

TENTANG PENULIS



Nama saya Diah Ratnasari. Saya lahir di Surabaya, 21 November 1990. Saya menamatkan pendidikan dasar di SDN Tandes Kidul II Surabaya, SMP Negeri 3 Surabaya, dan SMA Negeri 21 Surabaya. Setelah lulus SMA, saya melanjutkan pendidikan sarjana di Fakultas Farmasi Universitas Airlangga Surabaya kemudian melanjutkan pendidikan profesi apoteker di Fakultas Farmasi Universitas Airlangga Surabaya. Saya pernah praktik kerja profesi apoteker di PT. Phapros Tbk., Semarang dan mengerjakan proyek pada Departemen *Engineering*. Berlatar belakang proyek tersebut, saya melanjutkan pendidikan pasca sarjana di Fakultas Teknik Industri Institut Sepuluh Nopember Surabaya pada bidang minat Manajemen Kualitas dan Manufaktur. Selama masa kuliah pasca sarjana, saya menjadi salah satu anggota tim dari Fakultas Teknik Industri Institut Sepuluh Nopember Surabaya yang bekerja sama dengan Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Surabaya untuk menyelenggarakan implementasi Industri Hijau pada tahun 2014. Selain itu, saya juga menjadi apoteker pengelola apotek di salah satu apotek di Surabaya. Saya dapat dihubungi melalui email diahratnasari.apt@gmail.com

(Halaman ini sengaja dikosongkan)