

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum dan Objek Penelitian

##### 1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

Kudus sebagai salah satu kota di Jawa Tengah yang dijuluki sebagai kota kretek adalah sebuah kota yang tidak hanya sebagai sentral industri rokok akan tetapi di dalamnya juga terdapat berbagai jenis industri (perusahaan) jasa dan manufaktur baik yang berskala besar maupun masih berjenis industri rumah tangga (*home industry*) yang tersebar di berbagai wilayah. Sebagai sebuah kota yang di dalamnya terdapat berbagai macam jenis industri (perusahaan), terdapat salah satu industri (perusahaan) yang tergolong dalam industri rumah tangga (*home industry*) yaitu perusahaan kecap manis cap KAJ.

Perusahaan kecap manis cap KAJ Kudus merupakan jenis perusahaan yang memproduksi kecap dengan merek KAJ dan sudah hampir berjalan selama 15 tahun. Usaha kecap ini didirikan oleh Bapak Sumakno warga Dukuh Ngemplak Desa Tengeges Kecamatan Mejobo Kabupaten Kudus. Sebelum berdirinya usaha ini, Bapak Sumakno adalah seorang warga biasa yang berprofesi sebagai pekerja serabutan.

Awal mula berdirinya usaha kecap ini adalah bermula dari inisiatif Bapak Sumakno itu sendiri yang ingin merubah derajat taraf hidup keluarganya. Seketika itu juga Bapak Sumakno berfikir ingin mendirikan sebuah usaha produktif yang representatif dengan modal yang dimilikinya. Tidak berselang lama Bapak Sumakno bertemu dengan salah seorang teman lamanya. Pada waktu itu Bapak Sumakno seketika bercerita kepada temannya tentang masalah yang dihadapinya yaitu ingin mendirikan sebuah usaha. Seketika itu juga teman Bapak Sumakno

memberikan solusi disuruh membuat kecap, yang pada akhirnya Bapak Sumakno pun mencobanya dan berhasil<sup>1</sup>.

Perkembangan produk kecap yang diproduksi Bapak Sumakno dengan merek cap KAJ terus mengalami peningkatan. Awal mula perkembangan produk kecap ini besasal dari proses pemasaran yang dilakukan secara individual atau dipasarkan sendiri oleh Bapak Sumakno diberbagai pasar di kota Kudus. Sedikit demi sedikit masyarakat mulai menyukai produk kecap cap KAJ yang diperkenalkan oleh Bapak Sumakno. Sehingga pada saat itu Bapak Sumakno mendirikan usaha kecap ini secara permanen di tahun 2001. Seiring dengan perkembangan produk kecap KAJ yang makin lama makin berkembang Bapak Sumakno tidak bisa memproduksi kecap dan memasarkan produk kecapnya secara sendiri sehingga harus mencari karyawan untuk dapat terus meningkatkan produk kecapnya. Dan hingga sampai pada saat ini Bapak Sumakno sudah mempunyai kurang lebih 6 orang karyawan yang ditempatkan dalam tugasnya masing-masing.

Dari tahun ke tahun keberadaan produk kecap KAJ tidak serta merta terus mengalami perkembangan. Adakalanya kecap ini juga kadang menurun dikarenakan banyak produk kecap lain yang di produksi di kota Kudus. Dengan keadaan yang seperti itu Bapak Sumakno akhirnya berfikir bahwa produk kecap KAJ ini tidak selamanya akan terus dipasarkan di kota Kudus saja demi menjaga asa pertumbuhan produk kecapnya dan dapat bersaing dengan produk lainnya. Keadaan seperti itu membuat Bapak Sumakno harus memasarkan produk kecap KAJ ke luar daerah (kota).

Keberadaan produk kecap yang semakin menjamur di masyarakat tidak serta merta menurunkan asa Bapak Sumakno untuk terus memperkenalkan produk kecapnya kepada masyarakat agar produksi kecapnya terus meningkat dan dapat bersaing dengan produk kecap yang

---

<sup>1</sup>Wawancara dengan Bapak Sumakno selaku pemilik perusahaan kecap KAJ Kudus, tanggal 9 November 2015.

lain. Penyesuaian rasa dan harga yang dapat diterima oleh masyarakat itu strategi yang diterapkan oleh Bapak Sumakno dalam memperkenalkan produk kecapnya. Hingga sampai sekarang Bapak Sumakno mampu memasarkan produk kecapnya sampai ke Kota Jepara dan sekitarnya.

## 2. Profil Perusahaan

Perusahaan kecap manis cap KAJ adalah perusahaan yang bergerak di bidang pembuatan kecap. Perusahaan ini diproduksi oleh JUST Kudus Indonesia. Perusahaan kecap manis cap KAJ beralamatkan di Dukuh Ngemplak Desa Tenggeles Kecamatan Mejobo Kabupaten Kudus. Perusahaan ini adalah termasuk dalam kategori *home industry* atau usaha rumahan. Perusahaan ini didirikan oleh Bapak Sumakno dan didirikan pada tahun 2001. Perusahaan kecap manis cap KAJ dalam memproduksi produk kecapnya menggolongkan kemasannya dengan berbagai aneka macam kemasan.

Perusahaan kecap manis cap KAJ produksi JUST Kudus Indonesia dalam memproduksi produk kecapnya sudah mendapat izin dari pemerintah dan dinas kesehatan setempat. Untuk dapat menyakinkan konsumen bahwasannya produk kecap ini sudah mendapatkan izin dari pemerintah dan dinas kesehatan di setiap kemasannya disertakan pula MERK dagang, P-IRT dan NO telepon untuk mempermudah informasi kepada konsumen. Adapun uraiannya adalah sebagai berikut<sup>2</sup>:

- a. MERK D002009035045
- b. P-IRT No: 111331901395
- c. No. HP. 081326598283

---

<sup>2</sup>Dokumentasi perusahaan kecap KAJ Kudus, tanggal 9 November 2015.

### 3. Lokasi

Dilihat dari letak geografis, perusahaan kecap manis cap KAJ bertempat di daerah pedesaan yang strategis, sehingga baik digunakan untuk berwirausaha. Perusahaan ini bertempat di Dukuh Ngemplak Desa Tenggeles Kecamatan Mejobo Kabupaten Kudus. Adapun lokasi perusahaan kecap manis cap KAJ adalah sebagai berikut<sup>3</sup>:

- a. Batas Utara berbatasan dengan Dukuh Gili
- b. Batas Selatan berbatasan dengan Dukuh Golan
- c. Batas Timur berbatasan dengan Dukuh Tepus
- d. Batas Barat berbatasan dengan Dukuh Ngrau

Perusahaan kecap manis cap KAJ Kudus terletak di lingkungan pedesaan yang dinilai aman dan nyaman dan tidak menimbulkan polusi berlebih. Kegiatan produksi di perusahaan ini dalam pembuatan produk kecapnya, membutuhkan lokasi yang cukup luas. Luas area perusahaan ini adalah kurang lebih seluas 700 M persegi. Dalam memproduksi produk kecapnya perusahaan ini tidak mengganggu lingkungan yang ada disekitarnya. Sehingga kegiatan perusahaan mendapat dukungan dari masyarakat setempat<sup>4</sup>.

### 4. Bidang Usaha

Perusahaan kecap manis cap KAJ produksi Just Kudus bergerak di dalam dua bidang usaha yaitu, bidang produksi dan perdagangan. Di bidang produksi sendiri, kecap manis cap KAJ Kudus memproduksi kecap dalam berbagai aneka macam kemasan, yang kegiatan produksinya dilakukan di pabrik milik Bapak Sumakno yang bertempat di Dukuh Ngemplak Desa Tenggeles Mejobo Kudus. Sedangkan di bidang perdagangan perusahaan menjual produk kecapnya di berbagai daerah pasar dan toko di area Kudus dan Jepara. Penjualan produk kecap pada perusahaan ini sangat menguntungkan dan memudahkan para konsumen

---

<sup>3</sup>Observasi di perusahaan kecap KAJ Kudus, tanggal 9 November 2015.

<sup>4</sup>Observasi di lokasi perusahaan kecap KAJ Kudus, tanggal 9 November 2015.

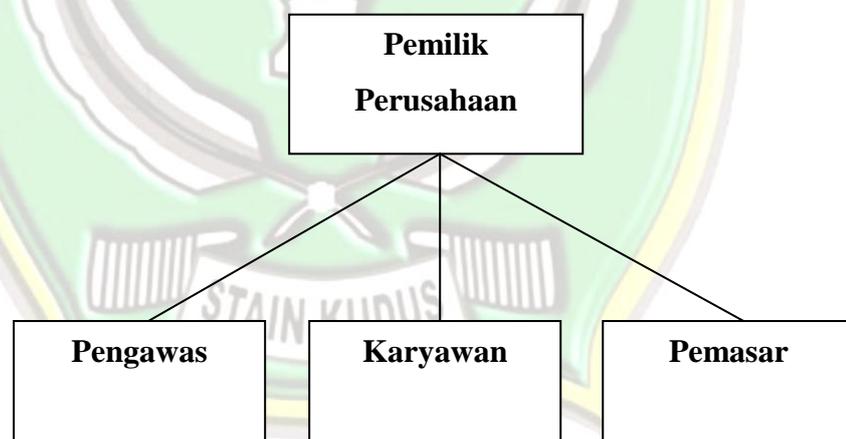
dikarenakan harganya yang umum dan kualitas rasa yang tidak kalah enak dari produk kecap lainnya.

### 5. Stuktur Organisasi

Struktur Organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan. Struktur Organisasi menggambarkan dengan jelas pemisahan kegiatan pekerjaan antara yang satu dengan yang lain dan bagaimana hubungan aktivitas dan fungsi dibatasi. Dalam struktur organisasi yang baik harus menjelaskan hubungan wewenang siapa melapor kepada siapa.

Struktur organisasi perusahaan kecap manis cap KAJ Kudus dapat digambarkan sebagai berikut ini<sup>5</sup>:

**Gambar 4.1**  
**Struktur Organisasi**  
**Perusahaan Kecap KAJ Kudus**



Berdasarkan struktur organisasi yang digambarkan di atas, dapat dijelaskan tugas, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing bagian adalah sebagai berikut:

<sup>5</sup>Dokumentasi di perusahaan kecap KAJ Kudus, tanggal 9 November 2015.

- a. Pemilik : individu atau sekelompok orang yang memiliki ide untuk memulai suatu bisnis dengan mengorganisasikan, mengelola, dan mengosumsikan risiko suatu bisnis yang dihadapi mulai dari permulaan bisnis.
- b. Karyawan : orang yang diperkerjakan oleh orang lain atau bekerja dengan di suatu bidang usaha dengan diberi upah atau imbalan guna untuk membuat suatu produk yang diinginkan.
- c. Pengawas : orang yang berperan mengadakan penilaian apakah pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan dan apakah hasilnya sesuai dengan yang direncanakan. Jika terjadi penyimpangan segera dapat dicari penyebabnya untuk kemudian diperbaiki agar kesalahan tidak terulang.
- d. Pemasar : individu atau sekelompok orang yang menjalankan bisnis guna memenuhi kebutuhan pasar dengan barang dan atau jasa, menetapkan harga, mendistribusikan, serta mempromosikan melalui proses pertukaran agar memuaskan konsumen dan mencapai tujuan perusahaan.

## 6. Ruang Lingkup Produk

Perusahaan kecap manis cap KAJ produksi JUST Kudus yang berada di Dukuh Ngeplak Desa Tenggeles Kecamatan Mejobo Kabupaten Kudus adalah sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang pembuatan produk kecap yang melayani grosir dan eceran dengan berbagai aneka macam kemasan. Adapun produk kecap yang diperjual belikan adalah sebagai berikut<sup>6</sup>:

- a. Kecap manis kemasan 600 ml
- b. Kecap manis kemasan 500 gram
- c. Kecap manis kemasan 700 gram isi 12 bungkus

---

<sup>6</sup>Wawancara dengan Bapak Sumakno selaku pemilik perusahaan kecap KAJ Kudus, tanggal 9 November 2015.

Dari berbagai aneka macam kemasan kecap tersebut adapun juga penetapan harga produk yang ditetapkan oleh perusahaan adalah sebagai berikut:

- a. Kecap manis kemasan 600 ml seharga Rp. 13.500,-
- b. Kecap manis kemasan 500 gram seharga Rp. 7.000,-
- c. Kecap manis kemasan 700 gram isi 12 bungkus seharga Rp. 10.500,-

## **7. Bahan Produksi**

### **a. Bahan Produksi Produk**

Perusahaan memproduksi produk dalam setiap proses produknnya dibutuhkan halnya bahan-bahan baku yang telah tersedia. Hal ini sama halnya dengan ketersediaan bahan produksi kecap yang dilakukan oleh perusahaan kecap manis cap KAJ dalam memproduksi kecap. Adapun bahan yang diperlukan dalam proses pembuatan kecap manis cap KAJ adalah sebagai berikut<sup>7</sup>:

- 1.) Kedelai hitam
- 2.) Gula aren
- 3.) Garam
- 4.) Air
- 5.) Bumbu atau rempah-rempah, seperti: serai, jahe, laos, bawang dan lain sebagainya.

## **8. Keadaan antara Manajer dan Karyawan**

Meningkatkan kinerja pada perusahaan, keberadaan seorang manajer dan karyawan sangat penting. Manajer merupakan salah satu faktor penting sebagai penentu keberhasilan proses usaha dalam perusahaan kecap manis cap KAJ Kudus. Tugas seorang manajer tidak hanya menyiapkan konsep dalam operasional perusahaan, tetapi manajer juga berkewajiban untuk mengarahkan kepada karyawan untuk giat dalam bekerja sehingga karyawan merasa adanya motivasi dari seorang

---

<sup>7</sup>Wawancara dengan Bapak Sumakno selaku pemilik perusahaan kecap KAJ Kudus, tanggal 9 November 2015.

manajer (pimpinan). Adapun keadaan karyawan di perusahaan kecap manis cap KAJ Kudus adalah sebagai berikut<sup>8</sup>:

**Tabel 4.1**  
**Bagian Produksi**

No.	Nama	Alamat	Jenjang Pendidikan
1.	Muklis	Dukuh Ngemplak Desa Tenggeles	Madrasah Aliyah (MA)
2.	Mahmud	Dukuh Ngemplak Desa Tenggeles	Madrasah Aliyah (MA)

**Tabel 4.2**  
**Bagian Pengemasan**

No.	Nama	Alamat	Jenjang Pendidikan
1.	Khusnul Riyana	Dukuh Ngemplak Desa Tenggeles	Madrasah Aliyah (MA)
2.	Dewi Inaroh	Dukuh Ngemplak Desa Tenggeles	Madrasah Aliyah (MA)
3.	Sukanah	Dukuh Ngemplak Desa Tenggeles	Madrasah Aliyah (MA)

**Tabel 4.3**  
**Bagian Pemasaran**

No.	Nama	Alamat	Jenjang Pendidikan
1.	Sonep	Dukuh Ngemplak Desa Tenggeles	Madrasah Aliyah (MA)

<sup>8</sup>Dokumentasi perusahaan kecap KAJ Kudus, tanggal 9 November 2015.

## 9. Sarana dan Prasarana

Perusahaan kecap manis cap KAJ produksi JUST Kudus dalam membuat produk kecapnya membutuhkan adanya sarana prasarana atau fasilitas baik bersifat fisik maupun non fisik untuk mendukung seluruh aktivitas produksi kecapnya. Masing-masing tidak dapat berdiri sendiri, akan tetapi satu sama lainnya harus saling menunjang. Peningkatan kualitas produk memerlukan adanya berbagai fasilitas yang mendukung, baik tempat produksi maupun sarana prasarana lain, sehingga produksi dapat berjalan dengan lancar.

Adapun sarana prasarana pendukung serta penunjang pelaksanaan kegiatan operasional yang ada di perusahaan kecap manis cap KAJ Kudus adalah sebagai berikut<sup>9</sup>:

- a. Tempat produksi
- b. Alat-alat produksi
- c. Tempat pengemasan
- d. Alat pengepresan
- e. Rak untuk tempat penyimpanan bahan baku
- f. Mesin pengemasan
- g. Kursi
- h. Rak untuk tempat produk kecap jadi (botol)
- i. Tempat pencucian botol dan peralatan produksi
- j. Adanya kendaraan untuk pemasaran

---

<sup>9</sup>Observasi di perusahaan kecap KAJ Kudus, tanggal 16 November 2015.

## B. Hasil Penelitian

### 1. Data tentang Rantai Nilai (*Value Chain*) pada Aktivitas Pendukung (Sekunder) di Perusahaan Kecap KAJ Kudus

#### a. Infrastruktur Perusahaan

Perusahaan kecap manis cap KAJ Kudus sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dibidang manufaktur (barang) yaitu pembuatan kecap sangatlah memerlukan dan mementingkan infrastruktur sebagai penunjang proses produksi maupun penjualan produk kecapnya. Berdasarkan data lapangan yang ada, adapun infrastruktur yang tersedia di perusahaan kecap manis cap KAJ sebagai penunjang proses produksi dan pemasaran produk kecapnya adalah sebagai berikut<sup>10</sup>:

- 1.) Tempat produksi
- 2.) Lahan yang representatif
- 3.) Pergudangan untuk bahan baku
- 4.) Rak untuk tempat penyimpanan bahan baku
- 5.) Rak untuk tempat produk kecap
- 6.) Tempat pencucian alat produksi dan botol
- 7.) Mobil pemasaran
- 8.) Tempat dan alat pengemasan

#### b. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Aktivitas manajemen sumber daya manusia (MSDM) meliputi usaha peningkatan produktivitas, pemanfaatan sumber daya manusia, dan unsur-unsur yang berkaitan dengan sumber daya manusia seperti pengadaan (rekrutmen), pengembangan, pemberian imbalan, motivasi, mutasi dan pemberhentian.

---

<sup>10</sup>Wawancara dengan Bapak Sumakno selaku pemilik perusahaan kecap KAJ Kudus, tanggal 16 November 2015.

Keadaan sumber daya manusia (SDM) di perusahaan kecap KAJ Kudus tidaklah jauh berdeda dengan sumber daya manusia (SDM) pada perusahaan lain. Perusahaan ini memilih dan merekrut karyawannya dengan mementingkan lingkungan sekitar. Hal ini dilakukan sebagai bagian tujuan pendirian perusahaan yaitu sebagai bentuk kepedulian perusahaan kepada masyarakat atau yang biasa disebut dengan CSR (*Corporate Sosial Responsibility*). Pada dasarnya dari semua ini menyatakan bahwa perusahaan dan masyarakat adalah pasangan hidup yang saling memberi dan membutuhkan<sup>11</sup>.

Lain dari pada itu, pengadaan (rekrutmen) karyawan juga harus dilanjutkan dengan proses pelatihan dan pengembangan karyawan. Proses pelatihan dan pengembangan karyawan pada perusahaan ini dilakukan secara proporsional. Artinya bentuk proses pelatihan dan pengembangan sumber daya manusianya harus sesuai dengan kebutuhan operasional perusahaan. Proses ini secara tidak langsung akan mampu meningkatnya peran manajemen sumber daya manusia (SDM) dan salah satu bagian di dalam organisasi (perusahaan). Meningkatnya peran manajemen sumber daya manusia (SDM) mampu menumbuhkan keyakinan perusahaan akan perannya yang strategis demi kesuksesan kompetitif perusahaan. Sehingga dalam hal ini apa yang dilakukan oleh perusahaan pada proses pelatihan dan pengembangan karyawannya akan mampu mendorong produktivitas operasional pembuatan kecap sebagai bagian dari proses peningkatan daya saing perusahaan.

Bentuk lain bagian dari karyawan di dalam sebuah perusahaan adalah gaji dan kompensasi. Perusahaan kecap KAJ Kudus dalam memberikan gaji dan kompensasi bagi karyawannya dilihat dari unsur tingkat proporsi kerja. Artinya bentuk gaji yang diberikan oleh karyawannya ditentukan dari tingkat kesesuaian bagian kerja dan upah

---

<sup>11</sup>Wawancara dengan Bapak Sumakno selaku pemilik perusahaan kecap KAJ Kudus, tanggal 16 November 2015.

yang layak sebagaimana semestinya. Maka dengan sistem ini perusahaan sangat efektif dan efisien dalam menunjang produktivitas kerja karyawannya. Selain itu bentuk kompensasi yang diberikan pun proporsional. Kompensasi yang diberikan yaitu seperti tunjangan hari raya, kesehatan, dan lain-lain. Dengan begitu pemberian gaji dan kompensasi yang sebagaimana mestinya akan membuat karyawan merasa termotivasi, sehingga secara tidak langsung proses ini mampu mendorong terciptanya hubungan yang harmonis antara karyawan dengan pihak perusahaan.

### c. Pengembangan Teknologi

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti, perusahaan kecap manis cap KAJ Kudus sejauh ini dalam proses produksi kecapnya masih tradisional dan belum mampu untuk mengembangkan teknologi yang lebih maju dikarenakan perusahaan ini masih tergolong industri rumahan (*home industry*). Ini terbukti dilihat dari proses pengolahan kecapnya yang masih di atas kawah dan diaduk secara manual. Untuk proses pengemasan produk kecap yang dilakukan oleh perusahaan kecap KAJ pengemasan dilakukan dalam dua bentuk, yaitu secara manual dan dengan mesin pengemasan. Akan tetapi walaupun perusahaan kecap manis cap KAJ Kudus dalam proses produksi kecapnya masih dikatakan tradisional, perusahaan ini terus menerus mampu bersaing dengan perusahaan kecap yang sudah modern. Ini dapat dibuktikan yaitu dari persamaan rasa kecapnya itu sendiri yang sama dan tidak kalah enak dengan kecap lain yang telah ada sebelumnya<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup>Wawancara dengan Bapak Sumakno selaku pemilik perusahaan kecap KAJ Kudus, tanggal 16 November 2015.

#### d. Pengadaan Barang

Perusahaan kecap manis cap KAJ Kudus sebagai perusahaan pembuatan kecap yang di dalam produksi kecapnya memerlukan aneka barang baku di dalamnya, sangat memperhatikan dalam proses pengadaan barang bakunya. Sampai sejauh ini beberapa proses pengadaan barang yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan bahan baku dalam proses produksi kecapnya tergantung dari keadaan yang diperkirakan tidak bisa sama dengan sebelumnya. Penyesuaian dari bahan baku itu sendirilah yang nantinya akan dapat memaksimalkan dan memperlancar proses produksi kecapnya. Sebagai contoh bahan baku pokok seperti pengadaan gula merah, kedelai hitam, garam dan rempah-rempah pada perusahaan ini ketersediaannya harus terus terpenuhi.

Pengadaan gula aren pada perusahaan ini dilakukan sistem pemesanan dari Kabupaten Kebumen melalui supplier dengan harga yang telah disepakati sebelumnya. Untuk kedelai hitam sebagai bahan baku yang paling pokok didapatkan juga melalui sistem pemesanan dari Kabupaten Kudus, Solo, Purwodadi, Rembang dan lain sebagainya tergantung dari sifat kedelai hitam itu sendiri. Garam sebagai penambah dan penyeimbang rasa didapatkan juga melalui sistem pemesanan dari daerah Kecamatan Juwana Kabupaten Pati dan Kabupaten Rembang. Selain itu rempah-rempah sebagai penyedap rasa dari rasa kecap itu sendiri diperoleh dari pasar-pasar terdekat di daerah Kabupaten Kudus. Sejauh ini pengadaan bahan baku produksi kecap seperti gula merah, kedelai hitam, garam, rempah-rempah dan lain sebagainya masih lancar (terpenuhi) dan belum ada permasalahan di dalamnya<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup>Wawancara dengan Bapak Sumakno selaku pemilik perusahaan kecap KAJ Kudus, tanggal 16 November 2015.

## 2. Data tentang Rantai Nilai (*Value Chain*) pada Aktivitas Utama (Primer) di Perusahaan Kecap KAJ Kudus

### a. Penyimpanan (*Inbound Logistics*)

Perusahaan kecap manis cap KAJ Kudus sebagai salah satu jenis perusahaan yang tidak terlepas dari adanya proses penyimpanan barang untuk produksi produk kecapnya, perusahaan ini dalam melakukan proses penyimpanan barang sebisa mungkin dilakukan secara efektif dan efisien dengan konsep tersendiri. Penyimpanan barang pada perusahaan ini diterapkan dengan proses terpisah dan terorganisir tergantung dari sifat barang itu sendiri serta musim yang terjadi untuk saat ini. Adapun penyimpanan yang dilakukan pada perusahaan ini antara lain sebagai berikut<sup>14</sup>:

- 1.) Gula merah yang masih terbungkus oleh plastik dengan rapat disimpan pada rak-rak yang telah tersusun rapi dengan tidak terkena sinar matahari dan hujan demi mencegah kerusakan pada gula merah itu sendiri.
- 2.) Kedelai hitam disimpan dalam drum-drum besar tertutup rapat dengan sebagian yang sudah dalam proses fermentasi di rak-rak tertentu.
- 3.) Alat-alat produksi seperti alat penyaringan, pengaduk, mesin pengemasan dan lain sebagainya kesemuanya disimpan di dalam gudang produksi.
- 4.) Garam disimpan di tempat teduh dan tertutup untuk menghindari kelembapan yang dimungkinkan dapat mengurangi jumlah dari kepadatan garam itu sendiri.
- 5.) Rempah-rempah disimpan ditempat terpisah tergantung dari sifat rempah-rempahnya itu sendiri.
- 6.) Botol dan plastik kemasan disimpan di tempat yang teduh dan aman agar terhindar dari kerusakan selama proses penyimpanan.

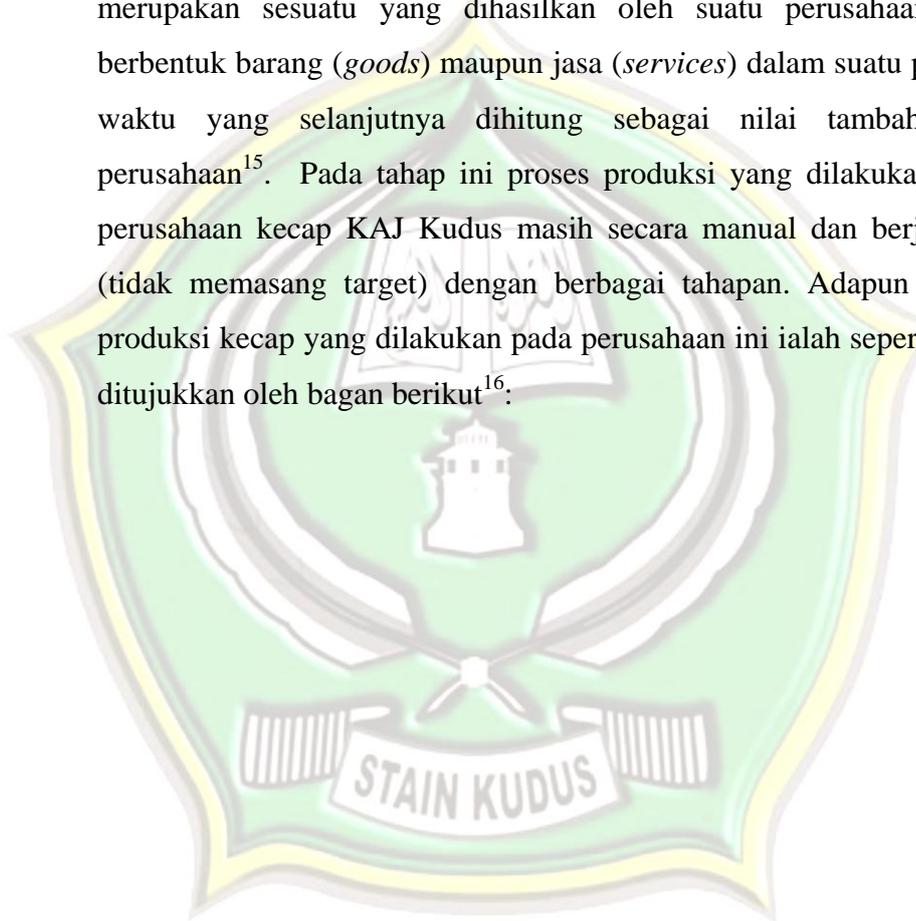
---

<sup>14</sup>Observasi di perusahaan kecap KAJ Kudus, tanggal 24 November 2015.

7.) Untuk produk kecap yang sudah dalam kemasan disimpan terpisah di tempat yang teduh, aman dan teratur dalam gudang agar terhindar dari hal-hal yang tidak diinginkan.

**b. Operasi (Produksi)**

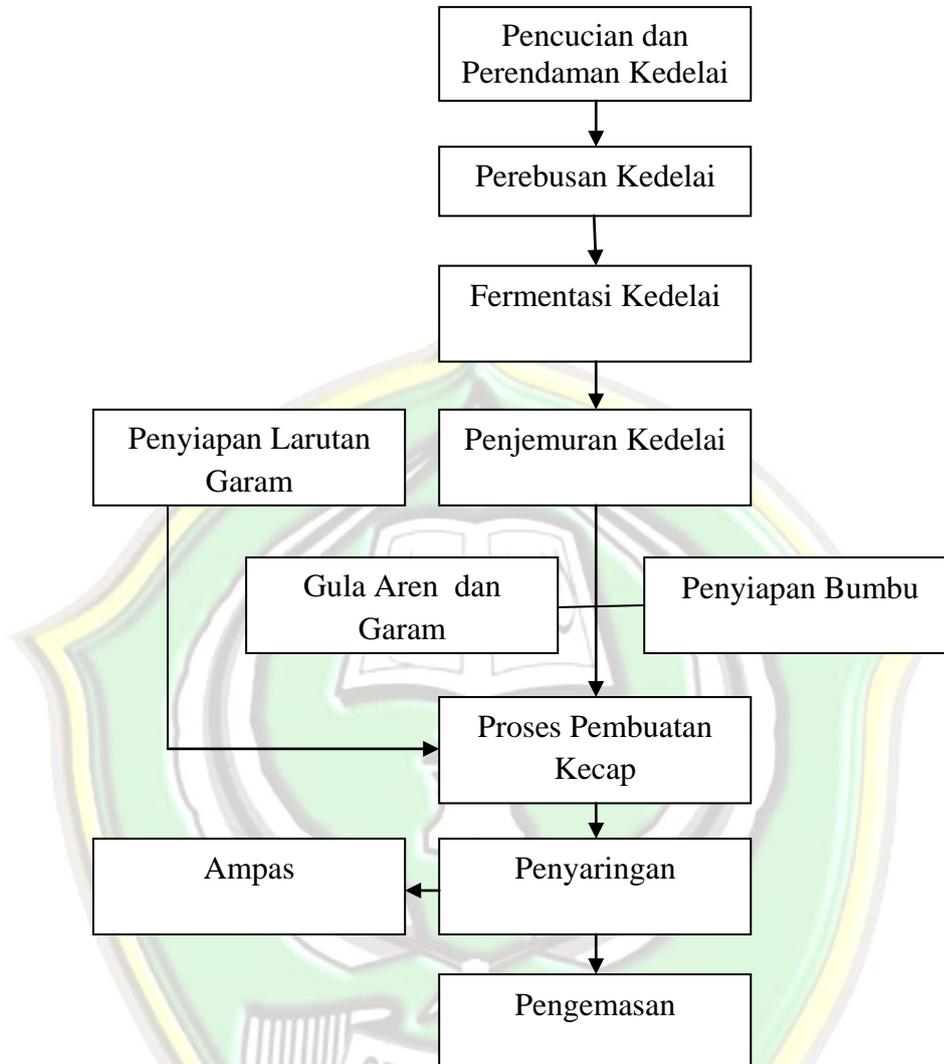
Perusahaan kecap manis cap KAJ Kudus merupakan salah satu jenis perusahaan yang dalam proses pembuatan kecapnya tidak terlepas dari bagaimana proses produksi itu berlangsung. Produksi merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan baik berbentuk barang (*goods*) maupun jasa (*services*) dalam suatu periode waktu yang selanjutnya dihitung sebagai nilai tambah bagi perusahaan<sup>15</sup>. Pada tahap ini proses produksi yang dilakukan pada perusahaan kecap KAJ Kudus masih secara manual dan berjenjang (tidak memasang target) dengan berbagai tahapan. Adapun proses produksi kecap yang dilakukan pada perusahaan ini ialah seperti yang ditunjukkan oleh bagan berikut<sup>16</sup>:



---

<sup>15</sup>Irham fahmi, *Manajemen Produksi dan Operasi*, Alfabeta, Bandung, 2014, hal. 2.

<sup>16</sup>Observasi di perusahaan kecap KAJ Kudus, tanggal 24 November 2015.

**Gambar 4.2****Proses Pembuatan Kecap**

Dari bagan produksi di atas, maka dapat diuraikan seperti berikut:

1. Pencucian dan perendaman kedelai. Kedelai dibersihkan dan dicuci sampai bersih. Kemudian kedelai direndah di dalam air bersih selama kadar waktu tertentu. Setelah itu, kedelai dimasukkan ke dalam karung dan diinjak-injak sehingga biji terbelah dua. Biji kedelai yang telah terbelah ini kemudian dicuci sampai bersih.

2. Perebusan. Kedelai direbus di dalam air mendidih dengan kadar waktu tertentu. Setelah itu kedelai ditiriskan dan didinginkan. Air perebus tidak dibuang, tapi akan digunakan untuk pembuatan larutan garam.
3. Proses fermentasi kedelai. Kedelai ditaburi laru (ragi) tempe dan diaduk-aduk sampai rata. Setelah itu kedelai dihamparkan diatas tampah dengan tingkat ketebalan tertentu dan ditutupi daun pisang. Tampah diletakkan di atas para-para yang terhindar dari serangga dan cahaya matahari langsung selama kadar waktu tertentu sampai kapang cukup tebal menutupi kedelai.
4. Penjemuran kedelai. Biji kedelai dipisah-pisahkan kemudian dijemur atau dikeringkan sampai agak kering.
5. Penyiapan larutan garam. Air bekas perebusan kedelai ditambah dengan air bersih dan garam dengan kadar yang sudah disesuaikan sebelumnya. Campuran ini diaduk-aduk agar garam larut dengan sempurna.
6. Penyiapan bumbu kecap. Bumbu-bumbu seperti jahe, lengkuas, laos, bawang diris-iris atau dihaluskan dan dibungkus dengan kain.
7. Proses pembuatan kecap dilakukan di dalam kawah. Pencampuran larutan garam, air, gula merah dan bumbu-bumbu yang sudah disiapkan kemudian dimasak dan diaduk-aduk selama kadar waktu tertentu untuk mendapatkan tingkat kekentalan yang sempurna.
8. Proses penyaringan dilakukan setelah adonan kecap sudah matang. Proses ini dilakukan agar cairan kecap tidak tercampur serat atau sisa-sisa ampas selama proses produksi.
9. Pengemasan. Pada tahap ini kecap dikemas dan siap dijual dengan kadar masa kadaluarsa yang sudah ditentukan sebelumnya.

Kesemua bentuk dari tahapan proses produksi yang dilakukan oleh perusahaan kecap KAJ Kudus sangat didukung dengan keadaan para karyawan dan peralatan-peralatan yang menunjang semua aktivitas pada proses produksi kecapnya. Uji kualitas produk kecap yang menjadi ciri khas dan kunci produk yang terjamin seakan-akan menegaskan bahwa kecap KAJ Kudus mampu bersaing dengan produk kecap lainnya.

**c. Distribusi ke Konsumen (*Outbound Logistics*)**

Distribusi merupakan kegiatan pemasaran yang berusaha memperlancar dan mempermudah penyampaian barang dan jasa dari produsen ke konsumen, sehingga penggunaannya sesuai dengan yang diperlukan (jenis, jumlah, harga, tempat dan saat dibutuhkan). Kegiatan distribusi merupakan penghubung antara kegiatan produksi dan konsumsi. Pelaku kegiatan distribusi dinamakan distributor.

Perusahaan kecap KAJ dalam menjalankan proses distribusi produknya ke para konsumen, sama halnya dengan proses distribusi pada umumnya. Perusahaan ini menyampaikan produk kecapnya dengan sistem antar langsung ke pasar-pasar yang ada di kota Kudus dan Jepara. Untuk kegiatan proses distribusi ke para konsumen pihak perusahaan telah menyediakan mobil khusus dan karyawan yang ditempatkan pada tugasnya. Ketersediaan produk kecap ini tidak serta merta selalu ada di pasaran karena produk kecap ini mempunyai ciri khas yaitu bahwasannya kecap itu tergantung selera konsumennya. Sehingga dalam proses pendistribusiannya bergantung pada apakah ketersediaan produk ini masih ada atau tidak di pasaran. Dengan begitu perusahaan dapat mengantisipasi agar tidak terjadi penumpukan produk dan dapat mengatur jadwal produksi serta pemesanan secara berkesinambungan<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup>Wawancara dengan Bapak Sumakno selaku pemilik perusahaan kecap KAJ Kudus, tanggal 24 November 2015.

#### d. Pemasaran dan Penjualan

Proses pemasaran setiap perusahaan pada umumnya hampir sama, hanya saja akan ada sedikit perbedaan pada perusahaan-perusahaan tertentu tidak terkecuali perusahaan kecap KAJ Kudus. Perusahaan kecap KAJ Kudus dalam melakukan proses pemasaran produknya kepada konsumen dilakukan dengan berbagai macam, yaitu<sup>18</sup>:

1. Adanya tenaga penjualan. Tenaga penjualan ini berfungsi sebagai seorang yang memperkenalkan produk kecap kepada para konsumen secara langsung.
2. Promosi. Promosi perusahaan ini dilakukan lewat penyertaan nomer telepon di setiap kemasan produk.

Dari kedua proses pemasaran itulah untuk sementara yang dapat dilakukan oleh pihak perusahaan kecap KAJ. Hal ini dilakukan karena perusahaan ini masih terholong industri rumah tangga (*home industry*), artinya proses promosi yang dilakukan masih dilakukan secara bertahap. Diharapkan nantinya dari kedua bentuk promosi yang telah dilakukan perusahaan mampu untuk meningkatkan produktivitas permintaan produk bagi para konsumen.

#### e. Pelayanan

Pelayanan dapat dilakukan oleh perusahaan dalam berbagai hal. Namun biasanya proses pelayanan adalah tergantung dari individu pihak perusahaan yang menjalankan. Berdasarkan data lapangan yang ada, proses pelayanan yang dilakukan oleh pihak perusahaan kecap KAJ Kudus kepada para konsumen sampai sejauh ini diterapkan lewat penyampaian tutur kata yang baik, sopan, santun, menerima keluhan dari konsumen (pelanggan) dan perbaikan produk yang cacat. Dari berbagai bentuk proses pelayanan itulah keharmonisan antara pihak perusahaan kecap KAJ dengan konsumen akan terus terjalin, yang

---

<sup>18</sup>Wawancara dengan Bapak Sumakno selaku pemilik perusahaan kecap KAJ Kudus, tanggal 24 November 2015.

nantinya akan terus mendorong terjalannya permintaan dari suatu produk<sup>19</sup>.

### 3. Data tentang Hasil Produksi dan Penjualan di Perusahaan Kecap KAJ Kudus

Tabel 4.4

RAGAM PRODUKSI KECAP KAJ KUDUS			
NO	JENIS	UKURAN	HARGA
1.	Kecap Manis	500 ml (kemasan botol)	Rp. 13.500,-
2.	Kecap Manis	500 gram	Rp. 7.000,-
3.	Kecap Manis	700 gram (isi 12 bungkus)	Rp. 10.500,-

Tabel 4.5

JUMLAH HASIL PRODUKSI DAN PENJUALAN KECAP KAJ KUDUS 1 TAHUN TERAKHIR				
BULAN	JENIS	UKURAN	JUMLAH PRODUKSI	JUMLAH HARGA
Bulan 1	Kecap Manis	500 ml (kemasan botol)	580	Rp. 7.830.000,-
	Kecap Manis	500 gram	2.685	Rp. 18.795.000,-
	Kecap Manis	700 gram (isi 12 bungkus)	1.960	Rp. 20.580.000,-
<b>Jumlah</b>			<b>5.225</b>	<b>Rp. 47.205.000,-</b>
Bulan 2	Kecap Manis	500 ml (kemasan botol)	540	Rp. 7.290.000,-
	Kecap Manis	500 gram	2.395	Rp. 16.765.000,-
	Kecap Manis	700 gram (isi 12 bungkus)	1.720	Rp. 18.060.000,-
<b>Jumlah</b>			<b>4.655</b>	<b>Rp. 42.115.000,-</b>
Bulan 3	Kecap Manis	500 ml (kemasan botol)	620	Rp. 8.370.000,-
	Kecap Manis	500 gram	2.850	Rp. 19.950.000,-
	Kecap Manis	700 gram (isi 12 bungkus)	2.030	Rp. 21.315.000,-
<b>Jumlah</b>			<b>5.500</b>	<b>Rp. 49.635.000,-</b>
Bulan 4	Kecap Manis	500 ml (kemasan	660	Rp. 8.910.000,-

<sup>19</sup>Wawancara dengan Bapak Sumakno selaku pemilik perusahaan kecap KAJ Kudus, tanggal 24 November 2015.

		botol)		
	Kecap Manis	500 gram	2.640	Rp. 18.480.000,-
	Kecap Manis	700 gram (isi 12 bungkus)	1.870	Rp. 19.635.000,-
<b>Jumlah</b>			<b>5.170</b>	<b>Rp. 47.025.000,-</b>
Bulan 5	Kecap Manis	500 ml (kemasan botol)	640	Rp. 8.640.000,-
	Kecap Manis	500 gram	2.450	Rp. 17.780.000,-
	Kecap Manis	700 gram (isi 12 bungkus)	1.780	Rp. 18.690.000,-
<b>Jumlah</b>			<b>4.870</b>	<b>Rp. 45.110.000,-</b>
Bulan 6	Kecap Manis	500 ml (kemasan botol)	700	Rp. 9.450.000,-
	Kecap Manis	500 gram	2.820	Rp. 19.740.000,-
	Kecap Manis	700 gram (isi 12 bungkus)	1.940	Rp. 20.370.000,-
<b>Jumlah</b>			<b>5.460</b>	<b>Rp. 49.560.000,-</b>
Bulan 7	Kecap Manis	500 ml (kemasan botol)	680	Rp. 9.180.000,-
	Kecap Manis	500 gram	2.640	Rp. 18.480.000,-
	Kecap Manis	700 gram (isi 12 bungkus)	2.280	Rp. 23.940.000,-
<b>Jumlah</b>			<b>5.600</b>	<b>Rp. 51.600.000,-</b>
Bulan 8	Kecap Manis	500 ml (kemasan botol)	720	Rp. 9.720.000,-
	Kecap Manis	500 gram	2.260	Rp. 15.820.000,-
	Kecap Manis	700 gram (isi 12 bungkus)	2.140	Rp. 22.470.000,-
<b>Jumlah</b>			<b>5.120</b>	<b>Rp. 48.010.000,-</b>
Bulan 9	Kecap Manis	500 ml (kemasan botol)	680	Rp. 9.180.000,-
	Kecap Manis	500 gram	2.540	Rp. 17.780.000,-
	Kecap Manis	700 gram (isi 12 bungkus)	2.360	Rp. 24.780.000,-
<b>Jumlah</b>			<b>5.580</b>	<b>Rp. 51.740.000,-</b>
Bulan 10	Kecap Manis	500 ml (kemasan botol)	700	Rp. 9.450.000,-
	Kecap Manis	500 gram	2.570	Rp. 17.990.000,-
	Kecap Manis	700 gram (isi	2.469	Rp. 25.924.500,-

		12 bungkus)		
<b>Jumlah</b>			<b>5.739</b>	<b>Rp. 53.364.500,-</b>
Bulan 11	Kecap Manis	500 ml (kemasan botol)	740	Rp. 9.990.000,-
	Kecap Manis	500 gram	2.468	Rp. 17.276.000
	Kecap Manis	700 gram (isi 12 bungkus)	2.693	Rp. 28.276.500,-
<b>Jumlah</b>			<b>5.901</b>	<b>Rp. 55.542.000,-</b>
Bulan 12	Kecap Manis	500 ml (kemasan botol)	760	Rp. 10.260.000,-
	Kecap Manis	500 gram	2.627	Rp. 18.389.000,-
	Kecap Manis	700 gram (isi 12 bungkus)	2.591	Rp. 27.205.500,-
<b>Jumlah</b>			<b>5.978</b>	<b>Rp. 55.854.500,-</b>
<b>Jumlah Total</b>			<b>64.798</b>	<b>Rp. 596.761.000,-</b>

### C. Pembahasan Penelitian

Setelah mencocokkan antara teori dengan yang terjadi dilapangan maka dapat dilakukan pembahasan dan analisis mengenai analisis rantai nilai (*value chain*) sebagai upaya untuk meningkatkan daya saing di antaranya adalah sebagai berikut:

#### 1. Analisis Data tentang Rantai Nilai (*Value Chain*) pada Aktivitas Pendukung (Sekunder) sebagai Upaya untuk Meningkatkan Daya Saing Perusahaan Kecap KAJ Kudus

##### a. Infrastruktur Perusahaan

Infrastruktur merupakan sebagai kebutuhan dasar fisik pengorganisasian sistem struktur yang diperlukan untuk jaminan kelancaran ekonomi baik yang dilakukan dalam bentuk instansi maupun industri (perusahaan). Infrastruktur sangat diperlukan dan kebutuhan yang paling mendasar untuk mendukung kelancaran proses produksi produk maupun jasa. Infrastruktur di setiap aktivitas apapun itu berbeda-beda tergantung dari sifat kegiatan tersebut.

Sebagaimana yang dilakukan oleh perusahaan kecap KAJ Kudus saat ini, bahwasannya insfrastruktur merupakan hal utama yang harus

dipenuhi dan tidak mungkin untuk ditinggalkan. Sebagaimana hasil wawancara dengan Bapak Sumakno selaku pemilik dari perusahaan kecap KAJ Kudus, bahwa dalam mendirikan usaha kecap ini beliau sudah memikirkan secara matang-matang tentang ketersediaan infrastruktur yang memadai dan lengkap<sup>20</sup>. Hal ini dikarenakan bahwa setiap perusahaan apapun apalagi untuk produk kecap sangat diperlukan infrastruktur untuk menunjang proses produksi dan pemasaran.

Infrastruktur memang merupakan hal yang sangat penting dan mendapat perhatian besar dari Rasulullah Muhammad SAW. Pada masa Rasulullah, bangunan infrastruktur seperti sumur, jalan raya, pasar, pos dan lainnya dibangun dan diperbaiki. Kebijakan itu diteruskan oleh Khalifah Umar RA yang membangun dua kota dagang yakni Basrah sebagai pintu masuk ke Romawi dan Kufah sebagai pintu masuk ke Persia. Umar juga membangun kanal laut sehingga orang yang hendak membawa gandum ke Kairo bisa menyeberang laut dan tak perlu naik unta. Selain itu kebijakan pembangunan infrastruktur yang lain seperti membangun parit, membuat *base camp* dekat sungai dan pembuatan sumber mata air juga tidak luput dari perhatian. Biaya bisa ditekan. Hampir sepertiga anggaran untuk belanja infrastruktur. Dengan infrastruktur kemungkinan inflasi dapat dikurangi. Seperti itulah yang dicontohkan oleh Rasulullah dan para sahabatnya terkait pembangunan infrastruktur<sup>21</sup>.

Senada dengan hal di atas dan apa yang dilakukan peneliti saat interview dan observasi langsung ke perusahaan, bahwasannya infrastruktur perusahaan kecap KAJ Kudus sudah lengkap dan telah memenuhi standar untuk dapat memenuhi kelengkapan produksi

---

<sup>20</sup>Dokumentasi di perusahaan kecap KAJ Kudus, tanggal 16 November 2015.

<sup>21</sup><https://taufiqsuryo.wordpress.com/2009/11/22/infrastuktur-berbasiskan-nilai-islam-urgensi-penerapan-konsep-pembangunan-infrastruktur-dan-teknologinya-untuk-kemajuan-umat/>. Diakses Sabtu, 20-02-2016 pukul: 15.30 wib.

kecap. Hal ini dibuktikan dengan adanya infrastruktur yang telah ada di perusahaan kecap KAJ Kudus yaitu:

- 1.) Tempat produksi, yaitu adanya kawah sebagai tempat pemasakan kecap dan tempat penyaringan sebagai tempat untuk produk kecap yang siap kemas.
- 2.) Kelengkapan alat produksi kecap, seperti: alat pengadukan, ember, kain penyaring dan lain sebagainya.
- 3.) Tempat pengemasan, yaitu ditempatkan dan dilengkapi dengan alat mesin pengemasan maupun alat pengepresan yang telah disiapkan.
- 4.) Adanya berbagai rak untuk menyimpan botol kosong maupun siap dipasarkan.
- 5.) Tempat menyimpan bahan baku yang efektif dan efisien yaitu ditempatkan berdekatan dengan proses produksi agar mempermudah dalam proses pembuatan kecap.
- 6.) Adanya kendaraan yang dipergunakan untuk media pemasaran produk kecap ke pasar maupun pelanggan.

Melihat adanya infratraktur yang telah ada di perusahaan kecap KAJ, dengan infrastruktur yang seperti ini ujar Bapak Sumakno selaku pemilik perusahaan kecap KAJ sudah dapat dikatakan layak untuk penunjang produksi kecap. Dengan demikian, dari berbagai kelengkapan infrastruktur yang telah disediakan seperti yang telah dipaparkan sebelumnya maka dalam hal ini infrastruktur yang tersedia sudah memenuhi standar dalam menunjang proses pembuatan dan pemasaran produk kecap KAJ. Itu berarti infrastruktur yang telah tersedia dan memenuhi standar di perusahaan kecap KAJ Kudus mampu untuk bersaing dalam penunjang proses pembuatan dan pemasaran produk serta sangat diperlukan untuk mendukung kerja seluruh rantai nilai (*value chain*). Dengan ini keberadaan produk kecap KAJ dengan efektif dan efisiennya infrastruktur yang tersedia

mampu untuk meningkatkan daya saing produk kecap ini dengan produk kecap yang sudah ada sebelumnya.

**b. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan usaha untuk mengerahkan dan mengelola sumber daya manusia di dalam organisasi agar mampu berfikir dan bertindak sebagaimana yang diinginkan oleh organisasi (perusahaan)<sup>22</sup>. Organisasi (perusahaan) dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaannya misi tersebut dikelola oleh manusia. Organisasi atau perusahaan yang tidak menginginkan kegagalan dalam mencapai tujuan bisnisnya, harus mengangkat, mempekerjakan, dan menggaji pekerja dengan tepat. Dengan demikian, organisasi atau perusahaan harus melakukan perencanaan atas sistem pengupahannya bagi karyawan secara tepat, dalam arti memiliki keadilan sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan tingkat usaha yang dilakukan dalam pekerjaan, maupun sistem keamanan dan kesehatan yang memadai.

Islam adalah agama yang *rahmatan lil 'alamin*. Allah memerintahkan manusia bekerja sebagai salah satu bentuk nyata manusia dalam rangka memakmurkan bumi. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang ada dalam Islam adalah semua sumber daya yang dimanfaatkan untuk ibadah kepada Allah, bukan untuk yang lainnya. Dengan adanya rasa menerima amanah dari Allah maka kemampuan yang dimiliki akan ditingkatkan dan dilakukan dalam rangka menjalankan amanah yang diemban. Sifat yang akan tercermin dari sumber daya manusia Islami yang baik ialah *siddiq*, *tablig*, *amanah*, *fatonah* dan *istiqomah*. Kelima sifat ini adalah tolak ukur yang riil untuk mengukur keunggulan sumber daya manusia (SDM) dalam bekerja.

---

<sup>22</sup>Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2003, hal. 10.

Semua sifat dan keadaan yang ideal tersebut tentunya tidak akan ada dengan sendirinya melainkan harus dengan usaha yang sungguh-sungguh dan kesabaran yang luar biasa, sebagaimana firman Allah dalam Al-Qur'an surat Ar-Raad ayat 11:

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ  
 اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا  
 فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ ﴿١١﴾

Artinya: “Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merobah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merobah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia”. (QS. Ar-Raad ayat 11)

Berangkat dari berbagai hal di atas sebagaimana yang dilakukan oleh setiap perusahaan apapun dalam pemenuhan sumber daya manusia (SDM) sebagai bagian dasar atas kinerja penciptaan produk maupun jasa, hal ini juga lantas tidak luput dari apa yang dilakukan oleh perusahaan kecap KAJ Kudus. Ditinjau dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, apa yang telah dilakukan oleh pihak perusahaan kecap KAJ Kudus dalam hal pemenuhan sumber daya manusia (SDM) dengan segala hal yang saling berkaitan maka seterusnya dapat dikatakan bahwa perusahaan ini telah menjalankan usaha sebagaimana fungsinya. Berdasarkan dari data hasil penelitian di perusahaan kecap KAJ Kudus telah melakukan berbagai tahapan dalam memenuhi kebutuhan karyawannya, mulai dari perekrutan, memperkerjakan hingga sampai berbagai bentuk jenis kompensasi yang telah diberikan.

Dari hal di atas perekrutan karyawan oleh perusahaan kecap KAJ Kudus dari hasil penelitian yang telah ada dilakukan sebagai bagian penting perusahaan dengan mementingkan lingkungan sekitar yang sekaligus sebagai bentuk kepedulian perusahaan kepada masyarakat atau yang biasa disebut dengan CSR (*Corporate Sosial Responsibility*). Senada dengan itu pula menyatakan bahwa pengadaan karyawan merupakan masalah penting, sulit, dan kompleks karena untuk mendapatkan dan menempatkan orang-orang yang kompeten, serasi, serta efektif tidaklah semudah membeli dan menempatkan mesin. Karena pada dasarnya karyawan adalah aset utama perusahaan yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap aktivitas organisasi.

Peranan terpenting dari kebutuhan karyawan yang lainnya adalah gaji (upah) dan kompensasi. Sebagaimana telah dijelaskan dalam petikan firman Allah, Al-Qur'an surat Ath-Thalaq ayat 6:

فَإِنْ أَرْضَعْنَ لَكُمْ فَوَاتُوهُنَّ أُجُورَهُنَّ

Artinya: “Maka jika mereka menyusukan (anak-anak)mu untukmu maka berikanlah kepada mereka upahnya.” (QS. Ath-Thalaq ayat 6).

Ayat di atas menerangkan bahwa kata *Ujroh* atau upah diartikan sebagai imbalan atas jasa seorang *ajir* (orang yang dikontrak jasanya) oleh *mustajir* (orang yang membayar jasanya). *Ijaroh* merupakan transaksi terhadap jasa tertentu disertai dengan kompensasi. Kompensasi inilah yang kemudian disebut *ujroh*. Berlatar belakang dari ayat di atas dan senada dari hasil penelitian yang telah ada, perusahaan kecap KAJ Kudus dalam memberikan gaji dan kompensasi kepada para karyawannya sejauh ini telah berjalan sebagaimana mestinya. Dari apa yang telah dilakukan seperti gaji yang disesuaikan dengan tingkat pekerjaan masing-masing karyawan dan bentuk kompensasi yang sampai saat ini masih terus berjalan (seperti: kesehatan, tunjangan hari raya dan bonus) menunjukkan

bahwa sikap dari perusahaan terhadap karyawannya memberikan dampak positif terhadap produktifitas produksi produk.

Atas dasar dari berbagai bentuk kompensasi yang telah diberikan oleh perusahaan, maka perusahaan telah mewujudkan dan memenuhi hak-hak karyawannya. Hal ini juga senada dengan apa yang dijelaskan bahwa konsep pemberian kompensasi yang layak serta adil bagi karyawan perusahaan, akan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan serta dapat menimbulkan motivasi kerja yang tinggi bagi karyawan. Dengan demikian, dalam pemberian balas jasa tersebut berbanding positif dengan apa yang diharapkan perusahaan kecap KAJ Kudus dalam produktifitas kinerja produksi kecap untuk meningkatkan daya saing perusahaan.

### **c. Pengembangan Teknologi**

Teknologi merupakan sebuah alat yang dirancang sedemikian rupa oleh manusia untuk memudahkan manusia dalam melakukan aktivitasnya dalam kehidupan sehari-hari. Pengembangan teknologi merupakan suatu proses untuk meningkatkan pengadaan maupun penggunaan dari teknologi itu sendiri untuk lebih mempermudah manusia dalam melakukan aktivitasnya. Teknologi sering kali digunakan manusia dalam berbagai aspek kehidupan, seperti sarana untuk menyediakan barang maupun jasa yang dilakukan oleh pihak industri (perusahaan) maupun instansi pemerintahan.

Pada umumnya di setiap perusahaan apapun dalam setiap produksi produknya kebutuhan akan teknologi sangatlah diperlukan, karena hal ini akan sangat menunjang untuk mempermudah dan mempercepat proses produksi demi tercapai proses produksi yang efektif dan efisien serta untuk mengurangi ataupun menurunkan biaya yang ditimbulkan selama proses produksi. Dalam hal ini semua teknologi berlaku untuk semua jenis perusahaan tidak terkecuali untuk jenis perusahaan kecap apapun dan di manapun.

Teknologi yang dikembangkan pada perusahaan kecap KAJ Kudus dalam memproduksi produk kecap sampai saat ini masih menggunakan teknologi manual (tradisional). Hal ini dibuktikan dari hasil observasi dan wawancara yaitu seperti yang dikatakan oleh Bapak Sumakno bahwasanya teknologi manual ini dipilih karena usaha ini masih tergolong industri rumahan (*home industry*). Tolak ukur dari perusahaan ini menggunakan teknologi manual karena dalam setiap perusahaan apapun yang masih tergolong *home industry* kebanyakan menggunakan teknologi tradisional. Ketersediaan kawah produksi dengan sistem pengadukan, tempat penyaringan dan baru dilengkapi dengan 1 mesin pengemasan menyatakan bahwa perusahaan kecap KAJ ini masih belum bisa mengembangkan teknologinya. Akan tetapi untuk langkah yang seperti ini lebih efektif dan efisien apabila dilakukan pada perusahaan kecap yang masih tergolong industri rumahan (*home industry*). Langkah ini dilakukan agar perusahaan mampu mengarahkan produksi kecap sesuai dengan jumlah yang diinginkan dan lain dari pada itu juga untuk menekan biaya produksi yang ditimbulkan.

Melihat dari penggunaan dan perkembangan teknologi yang dilakukan oleh perusahaan yang dikatakan masih tradisional, akan tetapi justru malah lebih efektif dan efisien untuk proses produksi kecap dikarenakan perusahaan kecap KAJ ini masih tergolong *home industry* (industri rumahan). Dengan begitu apa yang dilakukan oleh pihak perusahaan dalam memproduksi kecap walaupun dengan penggunaan teknologi manual dan perkembangan teknologi yang masih sederhana, mampu mengarahkan produk kecap KAJ untuk dapat bersaing di pasar konsumen. Sehingga selanjutnya akan berdampak positif pada perkembangan perusahaan dalam meningkatkan daya saing perusahaan.

**d. Pengadaan Barang**

Pada dasarnya dalam mempermudah atau memperlancar jalannya operasi perusahaan agar mampu melakukan produksi barang secara berturut-turut serta dapat menyampaikan kepada pelanggan atau konsumen, maka sangatlah diperlukan adanya persediaan baik itu berupa barang maupun jasa. Pengadaan barang merupakan suatu kegiatan dalam hal untuk mendapatkan barang. Barang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan setiap konsumsi maupun produksi. Pengadaan barang secara umum dapat dilakukan melalui pembelian langsung maupun pemesanan. Pengadaan barang dan jasa pada hakikatnya merupakan upaya pihak pengguna untuk mendapatkan atau mewujudkan barang dan jasa yang diinginkannya, dengan menggunakan metode dan proses tertentu agar dicapai kesepakatan harga, waktu, dan kesepakatan lainnya.

Atas dasar data lapangan yang diperoleh peneliti dari hasil wawancara dengan Bapak Sumakno selaku pemilik perusahaan kecap KAJ Kudus, bahwasannya pengadaan barang untuk pemenuhan kebutuhan produksi kecap telah sesuai dengan proses pengadaan barang pada hakikatnya yang sebelumnya sudah berlaku. Sebut saja salah satu bentuk barang bahan baku, seperti gula aren, garam, kedelai, botol kemasan dan lain sebagainya, kesemuanya itu didapatkan dari hasil berbagai proses pemesanan yang sebelumnya telah dicapai kesepakatan baik jumlah, harga, waktu dan lain-lain.

Berdasarkan Perpres RI No. 54 Tahun 2010 mengenai cara pelaksanaan pengadaan barang dan jasa yang menyebutkan bahwa pengadaan barang dan jasa pada dasarnya melibatkan dua pihak yaitu pihak pengguna barang atau jasa dan pihak penyedia barang atau jasa. Oleh karenanya, dalam hal ini sering kali terjadi perbedaan kepentingan yang mungkin dapat mengakibatkan konflik. Sehingga dalam hal ini apa yang dilakukan oleh pihak perusahaan kecap KAJ

dalam pengadaan barang untuk memenuhi kebutuhan produksi produk sesuai dengan Perpres yang telah berlaku.

Dengan demikian, dapat diketahui bahwa dari upaya yang telah dilakukan perusahaan dalam pengadaan barang bagi operasional perusahaan semakin menguatkan bahwa apa yang telah dilakukan perusahaan kecap KAJ Kudus memberikan dampak yang signifikan bagi kelangsungan daya saing perusahaan untuk dapat terus memberikan suplai dalam produktifitas produksi kecap. Sehingga dengan begitu peningkatan daya saing perusahaan akan terus terjaga.

## **2. Analisis Data tentang Rantai Nilai (*Value Chain*) pada Aktivitas Utama (Primer) sebagai Upaya untuk Meningkatkan Daya Saing Perusahaan Kecap KAJ Kudus**

### **a. Penyimpanan (*Inbound Logistics*)**

Penyimpanan merupakan kegiatan melakukan penerimaan, penyimpanan, pembukuan, pengaturan, pemeliharaan barang dan pengeluaran dari tempat penyimpanan. Pada intinya kegiatan penyimpanan barang bertujuan untuk efektifitas dan efisiensi barang dari suatu organisasi ataupun perusahaan. Hal ini dilakukan karena dikhawatirkan barang yang telah diterima akan rusak pada saat akan digunakan. Dalam melakukan proses penyimpanan ada beberapa faktor yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Hal ini tentunya berkaitan dengan efektifitas dan efisiensi penyimpanan barang tersebut. Adapun beberapa faktor tersebut antara lain: (1) Pemilihan lokasi. Biasanya hal yang harus diperhatikan adalah dalam rangka memperlancar dengan mempertimbangkan jalur cepat, lokasi mudah, dan dalam mempersiapkan kematangan penyampaian barang. (2) Barang. Dalam hal ini harus diperhatikan mengenai klasifikasi dan jenis barang. Barang-barang harus diklasifikasikan sesuai dengan jenisnya. (3) Pengaturan ruang. Ruangan penyimpanan barang harusnya mematuhi segala aturan ruangan yang telah ditentukan.

Jangan sampai barang itu rusak karena penataan ruangan yang tidak benar. (4) Prosedur atau sistem penyimpanan. Faktor ini mencakup segala tata cara terkait penyimpanan barang yang di dalamnya juga memperhatikan aspek keamanan barang.

Perusahaan kecap KAJ Kudus dalam melakukan proses penyimpanan barangnya juga tidak luput dari apa yang telah seperti disebutkan di atas. Penyimpanan barang pada perusahaan ini diterapkan dengan proses terpisah dan terorganisir tergantung dari sifat barang itu sendiri serta penyesuaian musim yang ada. Adapun penyimpanan yang dilakukan pada perusahaan ini antara lain sebagai berikut<sup>23</sup>:

- 1.) Gula merah yang masih terbungkus oleh plastik dengan rapat disimpan pada rak-rak yang telah tersusun rapi dengan tidak terkena sinar matahari dan hujan demi mencegah kerusakan pada gula merah itu sendiri.
- 2.) Kedelai hitam disimpan dalam drum-drum besar tertutup rapat dengan sebagian yang sudah dalam proses fermentasi di rak-rak tertentu.
- 3.) Alat-alat produksi seperti alat penyaringan, pengaduk, mesin pengemasan dan lain sebagainya kesemuanya disimpan di dalam gudang produksi.
- 4.) Garam disimpan di tempat teduh dan tertutup untuk menghindari kelembapan yang dimungkinkan dapat mengurangi jumlah dari kepadatan garam itu sendiri.
- 5.) Rempah-rempah disimpan di tempat terpisah tergantung dari sifat rempah-rempahnya itu sendiri.
- 6.) Botol dan plastik kemasan disimpan di tempat yang teduh dan aman agar terdindar dari kerusakan selama proses penyimpanan.

---

<sup>23</sup>Observasi di perusahaan kecap KAJ Kudus, tanggal 24 November 2015.

7.) Untuk produk kecap yang sudah dalam kemasan disimpan terpisah, di tempat yang teduh, aman dan teratur dalam gudang agar terhindar dari hal-hal yang tidak diinginkan.

Dari uraian diatas, maka dengan demikian apa yang telah dilakukan oleh perusahaan kecap KAJ Kudus dalam melakukan penyimpanan barangnya sudah sesuai sebagaimana mestinya. Dengan begitu dari apa yang telah dipaparkan sebelumnya hal ini menjadikan perusahaan mampu untuk menjaga konsistensi ketersediaan barang guna memperlancar jalannya proses produksi produk. Selanjutnya dari apa yang telah dilakukan oleh perusahaan dalam melakukan proses penyimpanan barangnya menjadikan perusahaan mampu menjaga ketersediaan produk kecapnya di pasar dan pada akhirnya akan berdampak positif dalam meningkatkan daya saing perusahaan.

#### **b. Operasi (Produksi)**

Operasi (produksi) adalah merupakan serangkaian proses yang ditunjukkan untuk menciptakan barang-barang atau jasa-jasa<sup>24</sup>. Bentuk hasil produksi dengan kategori barang (*goods*) dan jasa (*services*) sangat tergantung pada kategori aktivitas bisnis yang dimiliki perusahaan yang bersangkutan<sup>25</sup>. Suatu organisasi (perusahaan) dituntut untuk memiliki produksi yang *continue*, maka artinya organisasi (perusahaan) tersebut harus memiliki daya saing di pasar, jika tidak maka organisasi tersebut tidak menempatkan konsep produksi secara sesungguhnya. Karena organisasi produksi memiliki konsep yang berhubungan dengan pencarian bahan baku, pengolahan bahan-bahan baku, dan akhirnya pada pencapaian nilai-nilai ekonomis yang dimaksud.

---

<sup>24</sup>Suyadi Prawirosentono, *Manajemen Produksi (Analisis dan Studi Kasus)*, Bumi Aksara, Jakarta, 2000, hal. 65.

<sup>25</sup>Irham Fahmi, *Manajemen dan Operasi*, Alfabeta, Bandung, 2014, hal. 2.

Selain itu, dalam konsep produksi baik operasi maupun inovasi kita mengenal usaha manajemen operasi yang disebut Big Q. Big Q ini berusaha untuk mencapai hasil terbaik secara organik dengan menyeimbangkan unsur manusia dan proses produksi yang lebih ditekankan pada pencapaian *Total Quality* pada usaha atau proses.

Big Q akan dapat dicapai bila produsen dapat memenuhi dua perspektif yaitu perspektif konsumen dan perspektif produsen. Perspektif produsen menekankan pada proses *value added* dimana *input* diolah menjadi *output* sehingga memenuhi persyaratan yang baku untuk standar produksi. Manusia diberi kemudahan oleh Allah untuk mengolah secara bijak segala sesuatu yang ada di bumi sebagai sumber daya (*input*) yang dapat diolah menjadi suatu barang atau jasa (*output*).

Proses Big Q lebih mengutamakan pada pola organisistik yang berusaha menyeimbangkan manusia sebagai faktor produksi dengan kegiatan operasi perusahaan. Perusahaan menyadari bahwa hubungan antar manusia menjadi sangat penting untuk meningkatkan kinerja dan produktifitas. Dengan adanya Big Q sebagai upaya mencapai *total quality* maka diharapkan hubungan antar manusia (*Hablum Minananas*) akan lebih memotivasi sesama karyawan dalam proses pencapaian tujuan organisasi.

Sama halnya dengan perusahaan lain pada umumnya, perusahaan kecap KAJ Kudus dalam memproduksi produk kecapnya juga tidak luput dari berbagai aktivitas yang berhubungan dengan proses produksi produk. Berdasarkan data hasil penelitian yang telah ada bahwasannya dalam proses produksi kecapnya telah melalui dari berbagai tahapan, mulai dari pengadaan bahan baku, pembiayaan, pengadaan peralatan, tahapan proses produksi yang ada, kualitas produk hingga sampai dengan proses penyampaian ke konsumen. Proses produksi produk kecap KAJ Kudus dapat diukur dari dimensi operasional perusahaan. Dimensi operasional perusahaan yaitu

meliputi dimensi kualitas, biaya, kecepatan menyerahkan, keandalan, dan fleksibilitas, sekaligus menggambarkan dimensi daya saing.

Daya saing merupakan fungsi operasi yang tidak hanya saja berorientasi ke dalam (internal) tetapi juga keluar (eksternal), yakni merespon pasar sasaran dengan proaktif. Dimensi daya saing dari operasi suatu produk dari suatu perusahaan dapat dilihat dari beberapa aspek, seperti biaya (*cost*), kualitas (*quality*), waktu penyampaian (*delivery*), dan fleksibilitas (*flexibility*)<sup>26</sup>.

#### 1. Biaya (*Cost*)

Unsur daya saing yang terdiri dari biaya merupakan modal yang mutlak dimiliki oleh suatu perusahaan yang mencakup pembiayaan produksinya, produktifitas tenaga kerjanya, pemanfaatan kapasitas produksi perusahaan dan adanya cadangan produksi atau (persediaan) yang sewaktu-waktu dapat dipergunakan oleh perusahaan untuk menunjang kelancaran perusahaan tersebut. Perusahaan kecap KAJ untuk memulai usaha pendirian kecap awal mula tidak mempunyai masalah berarti hingga sampai sekarang. Kecukupan modal yang dimiliki oleh perusahaan, membuatnya mampu terus berproduksi untuk jangka panjang bahkan dimungkinkan akan terus mengalami peningkatan. Hal semacam inilah yang sangat diharapkan oleh perusahaan. Ketersediaan modal yang memadai akan mampu memenuhi kinerja perusahaan seperti pembiayaan produksi, pembiayaan produktivitas tenaga kerja hingga ke alokasi biaya cadangan produksi. Dengan begitu kesempatan perusahaan dalam meningkatkan jumlah produksi terbuka lebar demi mengembangkan perusahaan untuk dapat terus berkembang.

---

<sup>26</sup>Murdifin Haming dan Mahfud Nurjanamuddin, *Manajemen Produksi Modern*, Bumi Aksara, Jakarta, 2007, hal. 42.

## 2. Kualitas (*Quality*)

Kualitas merupakan dimensi daya saing yang juga sangat penting yaitu seperti meliputi tampilan produk, jangka waktu penerimaan produk, daya tahan produk, kecepatan penyelesaian keluhan konsumen, dan kesesuaian produk terhadap spesifikasi desain. Perusahaan kecap KAJ dalam memproduksi produk kecapnya, tidak terlepas dari kualitas produk yang menjadi unggulan utama untuk dapat menarik minat konsumen. Tampilan produk kecap KAJ ini sangat sederhana akan tetapi sangat mempunyai nilai yang tinggi. Dengan mulai terteranya nama produk, nama perusahaan, pencantuman nomer MERK dan P-IRT, nomer HP, komposisi, pencantuman masa kadaluarsa dan desain produk yang unik menunjukkan bahwa produk kecap ini konsisten dalam memperkenalkan citra produk kepada konsumen.

Jangka waktu penerimaan produk kecap ini terhadap pasar juga sangat efektif. Dengan terus memberikan suplai produk kecap saat akan habis dan terus terjaganya jumlah permintaan pasar sampai saat ini menunjukkan bahwa produk kecap KAJ ini dapat diterima oleh masyarakat. Daya tahan produk kecap ini pun tidak kalah lamanya dengan daya tahan umur produk kecap lainnya. Produk kecap ini mampu bertahan hingga hampir 1 tahun. Ini menunjukkan bahwa kualitas pembuatan kecapnya baik dan tidak meresahkan pelanggan serta konsumen di saat membeli dalam jumlah yang cukup banyak.

Kadangkalanya produk yang dibuat oleh perusahaan itu tidak semua akan menuai citra positif dari para pelanggan dan konsumen. Adakalanya konsumen juga mengeluh disaat kualitas produk yang dibeli tidak sesuai dengan yang diinginkan. Hal ini juga sama sebelumnya dan sangat diperhatikan oleh pihak perusahaan kecap KAJ dalam memperjual belikan produk kecapnya. Perusahaan kecap KAJ sampai sejauh ini selama

memperjual belikan produk kecapnya jarang menerima keluhan dari para konsumen “ujar dari Bapak Sumakno (selaku pemilik perusahaan)”. Apabila hal ini terjadi pada produk kecap yang dibuatnya mendapat keluhan dari konsumen maka semua hal sudah dipersiapkan dan secepat mungkin menghadapi persoalan ini. Dengan hampir tidak adanya keluhan dari para konsumen hingga sampai saat ini menunjukkan bahwa kualitas dan bukti pelayanan yang diberikan baik dan wajib untuk terus dipertahankan. Maka dengan semua itu kesesuaian produk dengan spesifikasi desain yang dimulai dari tampilan produk yang standar, penerimaan produk pasar yang efisien, umur ekonomi produk yang signifikan dan cepat tanggapnya dalam menghadapi permasalahan terhadap produk sekali lagi menunjukkan bahwa kualitas produk kecap KAJ memenuhi akan kebutuhan pasarnya.

### 3. Waktu Penyampaian (*Delivery*)

Waktu penyampaian merupakan bagian dari dimensi daya saing yang meliputi ketepatan waktu produksi, pengurangan waktu tunggu produksi dan ketepatan waktu penyampaian produk. Perusahaan kecap KAJ dalam memproduksi produk kecapnya hingga kini ketepatan waktu produksinya bergantung dari keberadaan akan adanya bahan baku dan jumlah permintaan pasar. Ini berarti secara langsung berhubungan dengan pengurangan waktu produksi. Hal semacam ini dikarenakan produk kecap merupakan suatu produk yang unik dengan tingkat spesifikasi yang tinggi. Dengan begitu tepat dan tidaknya waktu penyampaian produk ke pasar bergantung dari ke semua hal di atas. Maka dengan demikian pihak perusahaan kecap KAJ sebelumnya sudah jauh-jauh mempersiapkan soal hal ini demi menjaga asa keberlangsungan produk di pasar.

#### 4. Fleksibilitas (*Flexibility*)

Fleksibilitas dalam hal ini merupakan bagian komponen dari dimensi daya saing yang mencakup macam produk yang dihasilkan dan kecepatan menyesuaikan dengan kepentingan lingkungan. Fleksibilitas perusahaan kecap KAJ hingga kini dapat dikatakan sudah baik dan memenuhi standar dari pendirian suatu perusahaan atau bidang usaha. Macam produk yang dihasilkan oleh perusahaan kecap KAJ ini mencakup 3 macam yaitu 1 produk kecap dengan 3 macam bentuk kemasan. Ini berarti fleksibilitas dari macam bentuk produk yang ditampilkan oleh perusahaan ini efektif dikarenakan dengan 3 macam pilihan produk yang ditawarkan kepada konsumen akan memberikan banyak pilihan untuk mereka dalam membeli produk kecap. Kecepatan penyesuaian perusahaan dengan kepentingan lingkungan pun dirasa sudah baik. Dengan perusahaan ini tidak memberikan pencemaran dan mampu menyerap tenaga kerja dari lingkungan sekitar menunjukkan perusahaan ini memiliki citra yang positif.

Dari uraian dimensi daya saing diatas, maka ke semua unsur dimensi daya saing yang dimiliki oleh perusahaan kecap KAJ Kudus mampu dijalankan dengan baik. Dengan begitu dalam lingkungan persaingan yang semakin kompetitif dan adanya situasi pasar yang dinamis, maka setiap perusahaan (perusahaan kecap KAJ) tidak mungkin lagi untuk menghindari persaingan, tetapi yang harus dilakukan adalah menghadapi tingkat persaingan tersebut dengan cara yang sebaik-baiknya. Sebaik-baiknya di sini diartikan sebagai upaya yang harus dilakukan secara optimal dan berkesinambungan untuk menghasilkan sesuatu yang lebih baik dan lebih baik lagi dimasa yang akan datang.

**c. Distribusi ke Konsumen (*Outbound Logistics*)**

Distribusi dapat dikatakan sebagai proses penyaluran hasil produksi berupa barang dan jasa dari produsen ke konsumen guna memenuhi kebutuhan manusia, baik primer maupun sekunder. Distribusi merupakan faktor yang tidak dapat dipisahkan dari sistem ekonomi modern, karena dengan distribusi yang baik tersebut dapat tercipta keadilan sosial dalam bidang ekonomi, dari proses inilah semua kebutuhan masyarakat dapat terpenuhi, akan tetapi pada proses ini pula banyak terjadi penyalahgunaan wewenang dan sebagainya sehingga faktor ekonomi tersebut tidak merata atau tepat sasaran.

Berangkat dari pengertian di atas, hal yang sama juga dilakukan oleh perusahaan kecap KAJ Kudus dalam hal pendistribusian produk kecapnya ke konsumen. Jenis pendistribusian yang dilakukan menggunakan jenis pendistribusian tidak langsung. Pendistribusian tidak langsung artinya penyaluran atau penjualan barang dari produsen kepada konsumen melalui perantara. Perantara yang terlibat kegiatan jual beli produk kecap ini adalah melalui tenaga distribusi, agen dan lain-lain. Dari hasil penelitian yang telah ada bahwasanya perusahaan melakukan proses pendistribusiannya melibatkan adanya tenaga distribusi (distributor) yang menempatkan produk kecapnya di toko-toko dan pasar-pasar.

Proses pendistribusian yang telah dilakukan oleh perusahaan kecap KAJ Kudus sejauh ini juga tidak terlepas dari ajaran Islam. Sejalan ini proses distribusi dilakukan secara adil dan jujur dalam bertransaksi. Secara umum Islam mengarahkan mekanisme berbasis moral dalam pemeliharaan keadilan sosial dalam bidang ekonomi, sebagai dasar pengambilan keputusan dalam bidang distribusi. Landasan syariah Islam dalam hal berdistribusi adalah tauhid, adil dan jujur. Hal demikian berarti apa yang telah dilakukan oleh perusahaan kecap KAJ Kudus dalam hal pendistribusian sudah sesuai dengan kaidah ajaran Islam.

Berdasarkan pernyataan di atas apa yang telah dilakukan oleh perusahaan kecap KAJ Kudus dalam hal distribusi produk ke konsumen yang didalamnya dengan menggunakan proses distribusi tidak langsung dan sesuai dengan apa yang diterapkan oleh kaidah ajaran Islam, menunjukkan bahwa perusahaan ini konsisten dalam menjaga asa persaingan produk. Dengan demikian proses distribusi yang telah dilakukan secara langsung mampu untuk mempertahankan bahkan meningkatkan daya saing di pasar.

#### **d. Pemasaran dan Penjualan**

Pemasaran tidak lain adalah perpindahan dari pada suatu proses perpindahan barang atau jasa dari tangan produsen ke konsumen. Atau dapat dikatakan pula bahwa pemasaran adalah semua kegiatan usaha yang bertalian dengan arus penyerahan barang dan jasa-jasa dari produsen ke konsumen<sup>27</sup>. Penjualan tidak lain adalah sebagai bagian dari bentuk pemasaran yang merubah produk jadi bernilai. Suatu produk yang telah berhasil diproduksi biasanya membutuhkan jasa distribusi untuk memasarkannya. Produk yang telah dihasilkan tersebut tidak bisa mencari konsumen sendiri. Oleh karena itu dibutuhkan pemasaran strategi yang tepat agar suatu produk sukses dipasarkan di pasar (*market*). Salah satu strategi pemasaran yang sedang marak digunakan saat ini adalah dengan cara melakukan promosi. Faktor keberhasilan dari suatu pemasaran sangat ditentukan dari bagaimana promosi dilakukan. Jika promosi dilakukan dengan tepat sasaran, maka akan menghasilkan penjualan yang sangat signifikan.

Sebagaimana dari hasil observasi dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti di perusahaan kecap KAJ Kudus yang menyatakan bahwa pemasaran dengan jalan promosi yang dilakukan diterapkan melalui 2 macam bidang yaitu adanya tenaga penjualan dan cara pengembangan promosi terhadap produk kecap itu sendiri.

---

<sup>27</sup>M. Mursid, *Manajemen Pemasaran*, Bumi Aksara, Jakarta, 2003, hal. 26.

Tenaga penjualan itu sendiri bertugas sebagai pemasar sekaligus memperkenalkan spesifikasi produk kepada konsumen. Sedangkan pengembangan promosi produk kecap kepada konsumen itu sendiri dengan mencantumkan nomor telepon di setiap kemasan. Langkah ini efektif dilakukan oleh perusahaan kecap KAJ dengan maksud untuk lebih memperlebar pangsa pasar kedepannya yang dikarenakan perusahaan ini juga masih tergolong industri rumahan (*home industry*).

Salah satu yang menjadi tolak ukur keberhasilan dari promosi suatu produk adalah jika produk tersebut dapat dikenal lebih dekat oleh konsumen tentang bagaimana keunggulannya, bagaimana cara mendapatkannya, dan faktor yang amat sangat penting, yaitu apakah produk tersebut memiliki harga yang kompetitif. Perusahaan kecap KAJ dengan produk kecapnya hingga kini dikatakan telah berhasil dalam mempromosikan produk kecapnya. Dilihat dari peranan tenaga penjualan yang berperan sebagai promotor dengan memperkenalkan produk kepada konsumen baik tentang mutu produk, keunggulan ataupun penetapan harga yang kompetitif. Adapun langkah kedua yang dilakukan oleh pihak perusahaan adalah dengan menyantumkan nomor telepon di setiap kemasan agar mempermudah konsumen untuk mengakses informasi tentang produk kecap maupun menerima keluhan dari konsumen.

Sistem promosi yang dilakukan oleh pihak kecap KAJ Kudus hal ini sesuai dengan bagaimana dengan strategi pemasaran yang efektif tentang promosi dalam implementasi syariah, yaitu implementasi syariah dalam variabel-variabel bauran pemasaran dapat dilihat misalnya pada produk, barang, dan jasa yang ditawarkan adalah yang berkualitas atau sesuai dengan yang dijanjikan. Pada variabel harga, terhadap pelanggan akan disajikan harga yang kompetitif. Pada saluran distribusi, pebisnis muslim sekali-kali tidak akan pernah melakukan tindak kedzaliman terhadap pesaing lain. Pada

promosi, pebisnis muslim juga akan menghindari iklan porno, bohong, dan promosi yang menghalalkan segala cara. Nabi Shallallahu ‘alaihi wa sallam bersabda, “Penjual dan pembeli berhak memilih (untuk melangsungkan atau membatalkan transaksi) selama keduanya belum berpisah. Jika keduanya berlaku jujur dan menjelaskan apa adanya, maka jual-beli mereka akan diberkati. Namun jika keduanya berdusta dan menyembunyikan, maka dicabutlah berkat dari jual-beli mereka.” (Muttafaq ‘alaih). Berangkat dari hal di atas jelaslah bahwa apa yang dilakukan oleh pihak kecap KAJ Kudus dalam memasarkan produk kecapnya sesuai dengan apa yang sudah diterapkan dalam kaidah Islam.

Dengan demikian dari beberapa jenis sistem pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan kecap KAJ Kudus maka apa yang telah diupayakan dalam memasarkan produk kecapnya mulai dari pengadaan tenaga kerja dan penerapan sistem promosi yang sesuai dengan kaidah Islam menerangkan bahwa sistem pemasaran yang diterapkan sudah signifikan. Maka dengan hal ini dari apa yang telah dilakukan oleh perusahaan kecap KAJ Kudus dalam memasarkan produk kecapnya pada akhirnya mampu bersaing dengan produk kecap lain yang telah sudah ada sebelumnya dan dapat mempertahankan bahkan mampu meningkatkan daya saing perusahaan.

**e. Pelayanan**

Pelayanan merupakan suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal lain yang disediakan oleh perusahaan pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen atau pelanggan<sup>28</sup>. Pentingnya memberikan pelayanan yang berkualitas

---

<sup>28</sup>Ratminto dan Atik Septi Winarsih, *Manajemen Pelayanan*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2005, hal. 2.

disebabkan pelayanan (*service*) tidak hanya sebatas mengantarkan atau melayani. Service berarti mengerti, memahami, dan merasakan sehingga penyampaiannya pun akan mengenai *heart share* konsumen dan pada akhirnya memperkokoh posisi dalam *mind share* konsumen. Dengan adanya *heart share* dan *mind share* yang tertanam, loyalitas seorang konsumen pada produk atau usaha perusahaan tidak akan diragukan.

Sebagaimana yang telah dilakukan pihak perusahaan kecap KAJ Kudus dalam memberikan pelayanan terhadap pemasaran dan penjualan produk kecapnya kepada para konsumen ataupun pelanggan bahwasannya pihak perusahaan selalu memberikan pelayanan yang sebaik mungkin. Dari hasil penelitian dan senada dengan hasil interview menyatakan pihak perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada konsumen yaitu seperti penyampaian tutur kata yang baik, sopan, santun, jujur, menerima keluhan dari konsumen (pelanggan) dan perbaikan produk yang cacat menunjukkan bahwa apa yang telah diberikan perusahaan dalam memberikan kualitas pelayanan kepada konsumen sudah dirasa baik.

Baik buruknya perilaku bisnis para pengusaha menentukan sukses gagalnya bisnis yang dijalankan. Dalam QS. Ali-Imran ayat 159 Allah berfirman:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ  
فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ  
اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya: “Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu, maafkanlah mereka; mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah.

*Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakal kepada-Nya*". (QS. Ali-Imran ayat 159)

Berdasarkan ayat di atas, jelas bahwa setiap manusia ditentukan untuk berlaku lemah lembut agar orang lain merasakan kenyamanan bila berada disampingnya. Apalagi dalam pelayanan yang mana konsumen banyak pilihan, bila pelaku bisnis tidak mampu memberikan rasa aman dengan kelemahan lembutannya maka konsumen akan berpindah ke perusahaan lain. Pelaku bisnis dalam memberikan pelayanan harus menghilangkan jauh-jauh sikap keras hati dan harus memiliki sifat pemaaf kepada pelanggan agar pelanggan terhindar dari rasa takut, tidak percaya, dan perasaan adanya bahaya dari pelayanan yang diterima.

Melihat dari berbagai hal di atas menjelaskan bahwa apa yang dilakukan oleh pihak kecap KAJ Kudus dalam hal memberikan pelayanan berjual beli telah memperlihatkan kesungguhannya. Semua itu dilakukan dengan maksud dan tujuan yang sama yaitu untuk memberikan kepuasan konsumen terhadap produk kecap tersebut. Dengan demikian sistem pelayanan yang telah ada dan sesuai dengan ketentuan Syariah Islam memberikan dalam positif bagi perusahaan dalam upaya meningkatkan daya saing perusahaan.

### **3. Analisis Data Penghitungan Laba Perusahaan**

Dari jumlah keseluruhan hasil produksi dan penjualan yang dilakukan oleh pihak perusahaan kecap KAJ Kudus dalam kurun waktu 1 tahun terakhir, maka keuntungan atau laba dapat dilihat dan ditentukan dengan berbagai analisa, salah satunya adalah dengan metode analisa *Internal Rate of Return (IRR)*. Yaitu keuntungan nett terhadap modal yang dipergunakan. Perhitungan metode ini dilakukan dengan menyamakan nilai sekarang investasi dengan nilai sekarang penerimaan-penerimaan kas bersih di masa mendatang.

Adapun rumus untuk menentukan internal *Rate of Return* (IRR) adalah:

$$IRR = \frac{\text{Laba. Usaha}}{\text{Modal sendiri}} \times 100\%$$

Atau juga bisa menggunakan rumus ini:

$$IRR = i_1 + \left[ \frac{NPV_1}{NPV_1 + NPV_2} \right] (i_2 - i_1)$$

Atau juga bisa di dapat dari:

Jumlah pendapatan total - jumlah biaya total

Jumlah modal sendiri atau biaya produksi dapat diperoleh dari seluruh sumber daya, mulai dari bahan baku, tenaga kerja, listrik, anggaran penjualan dan lain sebagainya.

Dari analisa dengan menggunakan metode *Internal Rate of Return* (IRR), maka dapat dilihat hasilnya adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Hasil Perhitungan Laba**

<b>BULAN</b>	<b>PENDAPATAN PENJUALAN</b>	<b>BIAYA (MODAL)</b>	<b>LABA (MARGIN)</b>
Bulan 1	Rp. 47.205.000,-	Rp. 17.465.850,-	Rp. 29.739.150,-
Bulan 2	Rp. 42.115.000,-	Rp. 15.582.550,-	Rp. 26.532.450,-
Bulan 3	Rp. 49.635.000,-	Rp. 18.364.950,-	Rp. 31.270.050,-
Bulan 4	Rp. 47.025.000,-	Rp. 17.399.250,-	Rp. 29.625.750,-
Bulan 5	Rp. 45.110.000,-	Rp. 16.690.700,-	Rp. 28.419.300,-
Bulan 6	Rp. 49.560.000,-	Rp. 18.337.200,-	Rp. 31.222.800,-
Bulan 7	Rp. 51.600.000,-	Rp. 19.020.000,-	Rp. 32.580.000,-
Bulan 8	Rp. 48.010.000,-	Rp. 17.763.700,-	Rp. 30.246.300,-
Bulan 9	Rp. 51.740.000,-	Rp. 19.143.800,-	Rp. 32.596.200,-
Bulan 10	Rp. 53.364.500,-	Rp. 19.744.865,-	Rp. 33.619.635,-
Bulan 11	Rp. 55.542.000,-	Rp. 20.550.540,-	Rp. 34.991.460,-
Bulan 12	Rp. 55.854.500,-	Rp. 20.666.165,-	Rp. 35.188.335,-

<b>Jumlah</b>	<b>Rp. 596.761.000,-</b>	<b>Rp. 220.729.570 ,-</b>	<b>Rp. 376.031.430,-</b>
---------------	--------------------------	---------------------------	--------------------------

Dari hasil data di atas, laba yang diperoleh perusahaan dari hasil penjualan produk kecap KAJ Kudus dalam kurun waktu 1 tahun terakhir mengalami peningkatan walaupun sifatnya tidak menentu (fluktuatif). Hal ini disebabkan karena tingkat permintaan dan pasang pasar yang selalu berubah-ubah. Karena pada dasarnya produk kecap adalah sebuah produk yang mempunyai fanatisme tersendiri oleh sebagian masyarakat, yang ke semua itu di sebabkan karena perbedaan rasa, kualitas, harga maupun yang lainnya.

Perusahaan yang tidak mempunyai daya saing akan ditinggalkan oleh pasar. Karena tidak memiliki daya saing berarti tidak memiliki keunggulan, dan tidak unggul berarti tidak ada alasan bagi suatu perusahaan untuk tetap *survive* di dalam pasar persaingan untuk jangka panjang. Daya saing berhubungan dengan efektivitas suatu organisasi di pasar persaingan, dibandingkan dengan organisasi lainnya yang menawarkan produk atau jasa-jasa yang sama atau sejenis. Perusahaan-perusahaan yang mampu menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas baik adalah perusahaan yang efektif dalam arti akan mampu bersaing.

Dari analisis rantai nilai (*value chain*) yang telah dilakukan oleh peneliti di perusahaan kecap KAJ Kudus sebagai upaya untuk meningkatkan daya saing perusahaan, maka dari hasil penelitian dan analisis rantai nilai (*value chain*) yang telah dibahas sebelumnya baik pada aktivitas sekunder maupun primer semua berpengaruh positif dalam peningkatan daya saing perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari beberapa upaya yang telah dilakukan oleh perusahaan dalam menciptakan produk kecap yang sampai saat ini terus berjalan dan dapat diterima oleh konsumen yang dimulai dari daerah sekitar hingga sampai ke luar kota dan dengan ditunjukkannya peningkatan jumlah produksi dan laba perusahaan yang terbaru menunjukkan produk kecap ini mampu bersaing dengan produk kecap yang telah ada sebelumnya bahkan mampu

meningkatkan daya saing produknya sehingga berpengaruh terhadap daya saing perusahaan.

