

**ANALISIS RANTAI NILAI (VALUE CHAIN) USAHATANI SAYURAN ORGANIK
(STUDI KASUS PADA KOMUNITAS ORGANIK BRENJONK,
DESA PENANGGUNGAN KECAMATAN TRAWAS KABUPATEN MOJOKERTO
JAWA TIMUR)**

**(VALUE CHAIN ANALYSIS OF ORGANIC VEGETABLE FARMING (CASE STUDY AT
BRENJONK ORGANIC COMMUNITY, PENANGGUNGAN VILLAGE
TRAWAS DISTRICT MOJOKERTO REGENCY EAST JAVA)**

Romadhoni Hidayatulloh.¹, Djoko Koestiono¹, Budi Setiawan¹

¹Program Pascasarjana Fakultas Pertanian, Universitas Brawijaya, Jln. Veteran, Malang
Email: romadhoni_h10@yahoo.co.id

ABSTRACT

Indonesia as an agricultural country has a huge potential to develop in agriculture, especially in the field of horticulture crops. Value Chain analysis views the company as a part of product value chain. The value chain includes activities that occur because of relationship with supplier (Supplier Linkages), and relationships with consumers (Consumer Linkages). The purpose of value chain analysis is to identify the stages of value chain where companies can increase value to the customer or to lower costs. The objectives of this study are (1) to analyze value chain management of organic vegetable marketing in Brenjonk Organic Community, (2) to analyze attachment relationship of organic vegetable marketing between Brenjonk Organic Communities and its customers. Location of this research is conducted purposively in Brenjonk Organic Community, Trawas District, Mojokerto Regency, East Java. Data used in this study consist of primary data and secondary data. Technique used to determine the sample of respondents is judgement sampling method. This study uses a descriptive analysis, and believe and commitment analysis and spearman correlation. Study results show that value chain management of organic vegetable farming is divided into two parts: between Organic Community Brenjonk with farmers and between Organic Community Brenjonk with customers. From 4 customers Organic Community Brenjonk through analysis of trust and commitment, D' Natural has the highest value of marketing relationship with score of 4.15. Next, Kinagro has score of 4.05; Flores with score of 4.01 and MIK with score of 3.15.

Keywords: Value Chain, Organic Vegetables, Marketing Relationship

ABSTRAK

Indonesia sebagai negara agraris mempunyai peluang besar dalam pengembangan pada dunia pertanian khususnya pada bidang tanaman hortikultura. Analisis *Value Chain* memandang perusahaan sebagai salah satu bagian dari rantai nilai produk. Rantai nilai ini

mencakup aktivitas yang terjadi karena hubungan dengan pemasok (*Supplier Linkages*), dan hubungan dengan konsumen (*Consumer Linkages*). (Porter dalam Widarsono, 2010). Tujuan dari penelitian ini adalah (1) menganalisis manajemen rantai nilai pemasaran sayuran organik pada Komunitas Organik Brenjonk, (2) menganalisis keterikatan hubungan pemasaran sayuran organik antara Komunitas Organik Brenjonk dengan pelanggannya. Lokasi pada penelitian ini dilakukan secara sengaja (*purposive*) di Komunitas Organik Brenjonk Kecamatan Trawas, Kabupaten Mojokerto Jawa Timur. Jenis data yang digunakan yaitu data primer dan data sekunder. Teknik yang digunakan untuk menentukan sampel responden adalah *Non-Probability sampling*. Penentuan sampel dilakukan berdasarkan metode *judgement sampling*. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif, analisis kepercayaan dan komitmen dan *korelasi spearman*. Hasil penelitian menunjukkan manajemen rantai nilai usahatani sayuran organik terbagi menjadi dua bagian yaitu antara Komunitas Organik Brenjonk dengan para petani dan antara Komunitas Organik Brenjonk dengan para pelanggan. Dari 4 pelanggan Komunitas Organik Brenjonk dengan analisis kepercayaan dan komitmen, D'Natural memiliki nilai hubungan pemasaran yang paling tinggi dengan skor 4.15. Selanjutnya Kinagro dengan skor 4.05. Pelanggan yang ketiga adalah Flores dengan skor 4.01. Pelanggan MIK dengan skor 3.15.

Kata kunci: Rantai Nilai, Sayuran Organik, Hubungan Pemasaran

PENDAHULUAN

Perekonomian suatu negara dapat dilihat perkembangannya guna melihat pertumbuhan ekonomi. Salah satunya dapat dilihat melalui Produk Domestik Bruto (PDB) negara tersebut. Dilihat dari meningkatnya Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia pada triwulan III-2014 sebesar 2.96% dibandingkan dengan triwulan II-2014. Pertumbuhan tertinggi terjadi pada sektor pertanian sebesar 6.16% terutama karena terjadinya pertumbuhan yang cukup tinggi pada subsektor perkebunan sebesar 19.21% (BPS, 2014). Hal ini membuktikan bahwa bidang pertanian masih memegang peranan penting dalam meningkatkan pertumbuhan PDB. Salah satu pendukung dalam meningkatnya subsektor pertanian yaitu subsektor tanaman hortikultura. Tanaman hortikultura yang meliputi buah-buahan dan sayur-sayuran, merupakan tanaman yang memiliki peluang prospektif untuk dikembangkan mengingat potensi sumberdaya alam, ketersediaan teknologi, serta potensi permintaan pasar akan kebutuhan. Indonesia sebagai negara agraris mempunyai peluang besar dalam pengembangan pada dunia pertanian khususnya pada bidang tanaman hortikultura dikarenakan tanaman hortikultura cocok dengan iklim di Indonesia yaitu beriklim tropis.

Rantai nilai (*Value Chain*) merupakan suatu pengelolaan dimana usaha dilihat sebagai rantai aktivitas yang mengubah input menjadi output yang bernilai bagi pelanggan (Pearce dan Robinson, 2008). Analisis *Value Chain* memandang perusahaan sebagai salah satu bagian dari rantai nilai produk. Rantai nilai produk merupakan aktifitas yang berawal dari bahan mentah sampai dengan penanganan purna jual. Rantai nilai ini mencakup aktivitas yang terjadi karena hubungan dengan pemasok (*Supplier Linkages*) dan hubungan dengan konsumen (*Consumer Linkages*). Aktifitas ini merupakan kegiatan yang terpisah tapi sangat tergantung satu dengan yang lain (Porter dalam Widarsono, 2010). Tujuan dari analisis manajemen *value chain* adalah untuk mengidentifikasi tahap-tahap *value chain* dimana perusahaan dapat

meningkatkan nilai untuk pelanggan atau untuk menurunkan biaya. Penurunan biaya atau peningkatan nilai tambah (*Value added*) dapat membuat perusahaan lebih kompetitif.

Usahatanisan sayuran organik merupakan suatu hal yang penting untuk masyarakat khususnya petani yang bergerak di bidang organik karena mampu memberikan suatu keuntungan dan nilai tambah bagi para pelakunya. Harga sayuran organik yang lebih mahal dari sayuran non organik, menyebabkan permintaan sayuran organik masih kalah daripada sayuran non organik. Tetapi melihat faktor pasar bahwa harga sayuran organik lebih mahal daripada sayuran non organik, dapat membantu petani agar beralih kepada sayuran organik. Kondisi di lapangan menjelaskan bahwa petani sering mengikuti kondisi lingkungannya dalam usahatani, apabila ada sesama petani menanam komoditi yang sama dalam waktu yang sama, maka akan berdampak pada hasil panennya. Apabila sesama petani bekerjasama dengan mengatur pola tanamnya, hal ini dapat mengangkat nilai komoditi mereka disaat panen sehingga tidak akan terjadi panen raya. Disaat komoditi sayuran tidak melimpah, membuat harga jual komoditi sayuran akan naik karena ketersediaannya tidak melebihi permintaan pasar.

Saling berkaitannya antara pasar dengan usahatani, akan memberikan keuntungan secara bersama sama. Petani sebagai pemasok akan diuntungkan dengan tidak jatuhnya harga di pasar, sedangkan penjual diuntungkan dengan selalu tersedianya produk sayuran dengan begitu akan tercipta kepercayaan antara petani, penjual dan konsumen. Disinilah manajemen rantai nilai yang dimana akan memberikan manfaat kepada semua *stakeholder*-nya. Dengan bekerjasama semua pihak saling membantu dan saling bermitra satu sama lain. Permintaan sayuran organik yang masih belum mampu terpenuhi karena kurangnya produksi dari produsen perlu dikaji lebih lanjut demi terpenuhinya semua kebutuhan konsumen pada produk sayuran organik. Selama ini pengembangan suatu produk masih terfokus pada kebutuhan konsumen yang sebetulnya besarnya nilai produk akhir lebih dominan ditentukan oleh sejauh mana keinginan konsumen terhadap suatu produk (Kindangen dan Bahtiar, 2011). Guna mewujudkan nilai produk secara maksimal perlu mengetahui apa kebutuhan dan keinginan konsumen, sehingga nilai ekonomi maksimal lebih fokus pada keinginan konsumen. *Value Chain Analysis* merupakan salah satu konsep pendekatan bagaimana menambah aktivitas dan memperbesar nilai produk secara maksimal dalam tatanan rantai pasok (Stringer dalam Kindangen dan Bahtiar, 2011)

Keterikatan antara perusahaan dengan konsumen akan menghasilkan sebuah hubungan pemasaran. Morgan dan Hunt (1994) dalam Indah (2009) mengemukakan tentang hubungan pemasaran (*relationship marketing*) dimana menekankan pada pentingnya memelihara hubungan berkelanjutan dengan para pelanggan. Konteks *relationship marketing* hubungan antara perusahaan dengan para pelanggan. Dalam hal pemasaran sayuran organik, Komunitas Organik Brenjonk menjalin hubungan pemasaran dengan beberapa pelanggan baik itu yang baru maupun yang sudah lama. Hubungan yang terbentuk masih perlu dikembangkan lagi mengingat masih lemahnya komunikasi antara Komunitas Organik Brenjonk dengan para pelanggan. Dengan begitu analisis *relationship marketing* tersebut mampu memberikan dampak pada penerapan manajemen rantai nilai di Komunitas Organik Brenjonk. Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis manajemen rantai nilai pemasaran sayuran organik pada Komunitas Organik Brenjonk dan menganalisis keterikatan hubungan pemasaran sayuran organik antara Komunitas Organik Brenjonk dengan pelanggannya.

II. METODE PENELITIAN

Analisis Manajemen Rantai Nilai Pemasaran Sayuran Organik pada Komunitas Organik Brenjonk

Untuk menjawab tujuan penelitian pertama adalah menggunakan analisis deskriptif. Analisis deskriptif pada penelitian ini bertujuan untuk mengetahui karakteristik responden serta mengetahui peranan tiap kegiatan dalam manajemen rantai nilai sayuran organik. Hasil dari analisis akan digunakan sebagai landasan untuk mengidentifikasi aktivitas yang penting bagi kepuasan pembeli dan keberhasilan pasar.

Analisis Keterkaitan Hubungan Pemasaran Sayuran Organik Antara Komunitas Organik Brenjonk dengan Pelanggannya

Untuk menjawab tujuan penelitian kedua adalah menggunakan metode kepercayaan dan komitmen. Analisis kepercayaan dan komitmen digunakan untuk melihat seberapa besar pengaruh keterikatan hubungan pemasaran pada rantai nilai pemasaran sayuran organik antara Komunitas Organik Brenjonk dengan pelanggannya. Selain analisis kepercayaan dan komitmen ditambahkan pula analisis *korelasi spearman*. *Korelasi spearman* digunakan untuk menunjang hipotesis yang kedua yaitu keterikatan hubungan pemasaran sayuran organik antara Komunitas Organik Brenjonk dengan para pelanggannya. Korelasi spearman digunakan untuk melihat hubungan antara variabel hubungan pemasaran terhadap faktor keeratn hubungan pemasaran yang terbentuk.

Morgan dan Hunt (1994) dalam Indah (2009) mengidentifikasi menjadi 5 hal utama dalam *relationship marketing*. Adapun variabel yang terkait meliputi :

- a) *Termination cost* adalah biaya pengorbanan yang dikeluarkan oleh perusahaan jika berpindah ke *supplier* lainnya, begitupun dengan pelanggan.
- b) *Benefit relationship* adalah kenyamanan atau keuntungan yang dapat diberikan oleh suatu perusahaan kepada mitra bisnisnya.
- c) *Shared value* adalah nilai nilai dalam sebuah hubungan mitra yang dapat mempengaruhi kepercayaan dan komitmen.
- d) *Communication* adalah hubungan dengan bentuk komunikasi yang akan berpengaruh terhadap kedekatan dan keefektifan suatu hubungan.
- e) *Non opportunistic behaviour* adalah sikap yang tidak mementingkan keuntungan pribadi dalam sebuah hubungan mitra bisnis. Sehingga tidak ada saling curiga bahwa mitra bisnis melakukan hal yang merugikan perusahaan.

a. Kepercayaan dan komitmen

Komponen kepercayaan dan komitmen menunjukkan bobot faktor hubungan pemasaran yang terjalin antara Komunitas Organik Brenjonk dengan pelanggan. Terdapat lima kelas hubungan pemasaran mulai dari sangat erat hingga sangat tidak erat. Tingkat hubungan pemasaran dihitung secara rata-rata dari semua nilai yang diberikan masing-masing responden terhadap setiap variabel. Untuk mengetahui kategori tingkat hubungan pemasaran antara Komunitas Organik Brenjonk dengan Pelanggan ditetapkan skala interval, perhitungannya sebagai berikut:

$$\text{Skala interval} = \frac{\text{nilai ei tertinggi yang mungkin muncul} - \text{nilai terendahnya}}{\text{skala interval yang mungkin muncul}}$$

$$\text{Skala interval} = \frac{5,00 - 1,00}{5} = 0.80$$

Skala interval diperoleh dari hasil pengurangan nilai e_i tertinggi yang mungkin muncul (5.00) dengan nilai terendahnya (1.00) kemudian dibagi dengan skala interval yang ingin dibentuk yaitu sebanyak 5 dengan interval 0.80. Hasil perhitungan lengkapnya dari skala interval dapat dilihat pada Tabel 1 mengenai kategori skala interval tingkat hubungan pemasaran antara Komunitas Organik Brenjonk dengan Pelanggan (Simamora, 2008).

Tabel 1. Kategori Tingkat Hubungan Pemasaran Antara Komunitas Organik Brenjonk Dengan Pelanggan

Skala Interval Hubungan Pemasaran	Kategori Tingkat Hubungan Pemasaran
$4.20 \leq A_o \leq 5.00$	Sangat Erat
$3.40 < A_o \leq 4.20$	Erat
$2.60 < A_o \leq 3.40$	Biasa saja
$1.80 < A_o \leq 2.60$	Kurang Erat
$1.00 < A_o \leq 1.80$	Tidak Erat

Sumber: Data primer, 2014 (Diolah)

b. Korelasi Rank Spearman

Korelasi merupakan angka yang menunjukkan arah dan kuatnya hubungan antar variabel atau lebih. Artinya dinyatakan dalam bentuk hubungan positif atau negatif, sedangkan kuatnya hubungan dinyatakan dalam besarnya koefisien korelasi. *Korelasi spearman* digunakan untuk menunjang hipotesis yang kedua yaitu keterikatan hubungan pemasaran sayuran organik antara Komunitas Organik Brenjonk dengan para pelanggannya. *Korelasi spearman* digunakan untuk melihat hubungan antara variabel hubungan pemasaran terhadap faktor keeratan hubungan pemasaran yang terbentuk. Nilai *korelasi Spearman* berada diantara $-1 \leq 1$. Bila nilai 0, berarti tidak ada korelasi atau tidak ada hubungannya antara variabel independen dan dependen. Nilai +1 berarti terdapat hubungan yang positif antara variabel independen dan dependen. Nilai -1 berarti terdapat hubungan yang negatif antara variabel independen dan dependen (Duwi, 2013).

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Managemen Rantai Nilai pemasaran Sayuran Organik

3.1.1. Aliran Rantai Pasokan Sayuran Organik

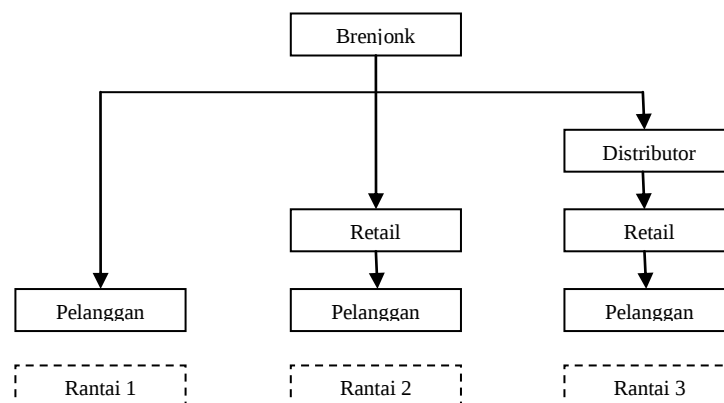
Rantai pasok merupakan proses berjejaring antar anggota rantai pasok untuk mengubah *raw materials* menjadi produk siap pakai yang didistribusikan ke konsumen. Dalam hal ini, rantai pasok yang digambarkan adalah proses membuat sarana produksi sayuran organik menjadi produk sayuran yang siap dikonsumsi dan didistribusikan kepada konsumen di daerah Surabaya. Pelaku utama yang terlibat dalam proses rantai pasok tersebut adalah Komunitas Organik Brenjonk, distributor, retailer, lalu konsumen.

Aliran barang atau produk dimulai dari Komunitas Organik Brenjonk sebagai penghasil sayuran organik. Semua hasil panen sayuran organik dari petani dikirim ke beberapa pelanggan di Surabaya dan dikumpulkan di bagian ruang pengemasan setiap hari oleh bagian

beli jual berdasarkan kriteria kualitas sayuran organik khususnya bayam organik yang terdiri dari 2 kriteria (*grade*), antara lain:

1. *Grade 1* dengan tinggi tanaman bayam organik 20-25cm. Warna daun hijau agak muda, terlihat segar, dan tidak ada daun berlubang. Pengemasan yang dilakukan menggunakan plastik kemas (*pack*) dengan bobot 200 gram. Harga yang dibeli dari petani adalah Rp 1,200,-/200gram.
2. *Grade 2* dengan tinggi tanaman bayam organik < 20cm. Warna daun hijau, terlihat segar dan sedikit daun berlubang. Pengemasan yang dilakukan menggunakan isolasi putih bertuliskan *organic vegetable* dengan bobot per ikat 250 gram. Harga yang dibeli dari petani adalah Rp 1,200,-/250gram.

Pemasaran sayuran organik di lokasi penelitian dari petani sampai konsumen akhir melibatkan beberapa pelaku pemasaran yaitu distributor dan retail (supermarket). Pada saat panen para petani datang ke tempat pengemasan Komunitas Organik Brenjonk sehingga bisa langsung diproses untuk dipasarkan. Komunitas Organik Brenjonk memasarkan sendiri produk sayurnya. Cara penjualan yaitu langsung mengantarkan pada beberapa pelanggan dengan langsung mengantarkan sendiri. Dalam pemasaran sayuran organik, terdapat beberapa saluran pemasaran yang terlibat. Ada tiga saluran pemasaran seperti yang tertera pada gambar 1 rantai pemasaran sayuran organik.



Gambar 1. Skema Rantai Pemasaran Bayam Organik

3.1.2. Analisis Pengelolaan Manajemen Rantai Nilai

Rantai nilai merupakan sebuah sistem dari langkah langkah saling terkait penting untuk mengubah bahan mentah menjadi produk jadi untuk konsumen akhir, dimana setiap langkah tersebut menambah nilai produk. Ini sangat mirip dengan suatu rantai pasokan, namun lebih terfokus pada bagaimana nilai ditambahkan bukan bagaimana bahan mentah berpindah dari satu tempat ke tempat lain. Analisis rantai nilai dapat digunakan untuk mempertimbangkan besarnya kekuasaan berbagai pelaku serta berbagai nilai tambah di sepanjang suatu rantai. Dengan mengendalikan lebih banyak sambungan dalam suatu rantai nilai atau memiliki suatu sistem penambah nilai dengan berbagai cara, memberikan produsen pengaruh lebih kuat (Campbell, 2008).

Rantai nilai pada usahatani sayuran organik terbagi menjadi 2 bagian. Bagian pertama menganalisis terkait para pelaku dalam usahatani seperti para petani maupun pendamping lapang. Bagian kedua terkait bagian pemasaran yang terfokus pada nilai pelanggan dari

sayuran organik. Pada Komunitas Organik Brenjonk terfokus pada petani, pendamping lapang petani, bagian pemasaran, serta pelanggan langsung yang membeli hasil panen dari Komunitas Organik Brenjonk.

3.1.3. Analisis Pengelolaan Rantai Nilai Antara Manajemen Komunitas Organik Brenjonk dengan Petani

Keterkaitan antara Komunitas Organik Brenjonk sebagai wadah komunitas petani sangat diperlukan guna mengarahkan para petani kepada sistem pertanian yang baik dan terarah. Semua didukung dengan adanya kewajiban dan hak baik para pelaku baik itu Komunitas Organik Brenjonk sebagai wadah dari perkumpulan petani dan petani sebagai produsen utama sayuran organik. Kewajiban Komunitas Organik Brenjonk sendiri terhadap petani yaitu meliputi:

1. Memberikan penyuluhan kepada petani terkait SOP budidaya sayuran organik.
2. Memberikan pinjaman *green house* ataupun memberikan kredit *green house* kepada petani yang bermitra.
3. Membeli hasil panen petani selama jadwal kontrak dan musim panen berlangsung.

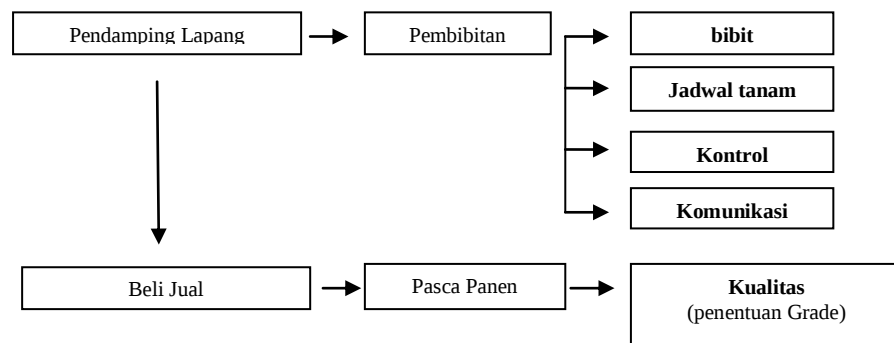
Sedangkan Kewajiban petani sendiri terhadap Komunitas Organik Brenjonk yaitu meliputi :

1. Membayar kredit *green house* bagi yang bermitra.
2. Menjual hasil panen sayuran organik kepada Komunitas Organik Brenjonk.
3. Melaksanakan penanaman komoditas sesuai dari permintaan Komunitas Organik Brenjonk.
4. Melakukan jadwal tanam sesuai jadwal yang telah ditentukan.

Sayuran organik yang dibudidayakan petani khususnya bayam organik dan dipasarkan oleh bagian Pemasaran Komunitas Organik Brenjonk ada 2 jenis yakni bayam hijau (BYH) dan bayam merah (BYM). Dengan rata rata per *green house* menghasilkan 40-50 kg untuk sekali tanam. Produk sayuran organik ini seluruhnya dipasarkan ke pelanggan yang seluruhnya berlokasi di Surabaya. Pelanggan tersebut meliputi distributor yakni Media Inovasi Kita (MIK) dan Flores, melalui retail yaitu Kinagro serta sebuah rumah makan D'natural. Sampai sekarang, keempat pelanggan tersebut menjalin kerja sama dalam memasarkan produk sayuran organik untuk pasar di Surabaya.

Secara formal struktur pengaturan manajemen usahatani sayuran organik dalam rantai aliran di mulai dari pembibitan, pasca panen sampai dengan pemasaran. Pembibitan sangat menentukan nilai dari produk sayuran organik yang dihasilkan. Hal ini terjadi karena pembibitan yang baik dan benar akan mempengaruhi proses selanjutnya dalam manajemen rantai nilai sayuran organik. Produksi tanaman sayuran organik akan meningkat dengan baik bila dikelola dengan proses yang benar dan terarah.

Pada lokasi penelitian, bagian pendamping lapang merupakan peran yang paling sentral dalam pengorganisasian manajemen rantai nilai. Pendamping lapang menjadi penghubung antara petani sebagai pelaku pembibitan dan bagian beli jual sebagai pelaku pemasaran pada Komunitas Organik Brenjonk. Pendamping lapang membimbing tentang jumlah bibit yang dibutuhkan, jadwal tanam dan panen komoditas sayuran organik, keadaan tanaman yang harus dikontrol agar kuantitas dan kualitasnya tetap terjaga, membantu bila petani mengalami kendala dalam berbudidaya, dan konfirmasi hasil panen kepada bagian beli jual Komunitas Organik Brenjonk. Peranan pembimbing lapang berpengaruh pada hasil pasca panen. Pengaturan jadwal tanam yang tepat waktu berdampak pada hasil panen yang tepat sesuai permintaan dari pelanggan. Dengan jadwal panen sayuran organik setiap hari senin dan kamis setiap minggunya diharapkan mampu memenuhi permintaan semua pelanggan. Namun tidak semuanya berjalan sesuai rencana, terkadang hasil panen yang tidak tepat waktu menyebabkan kurangnya pasokan kepada pelanggan. Penjelasan singkat bisa dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Faktor Penting Dalam Manajemen Rantai Nilai Antara Brenjonk dengan Petani

Komunikasi yang dilakukan antara petani dengan pendamping lapang dilakukan dengan pertemuan rutin atau sosialisasi tiap 3 bulan sekali. Dalam pertemuan tersebut lebih banyak diskusi terkait budidaya secara organik, hambatan apa saja yang terjadi selama budidaya, dan dicari solusi atas hambatan tersebut. Oleh sebab itu, komunikasi yang terintegrasi dengan baik sangat dibutuhkan agar proses rantai pasok dapat berjalan dengan lancar.

Hasil dari penelitian, kerjasama yang terjadi antara Komunitas Organik Brenjonk dengan para petani terbentuk pola rantai nilai yaitu *Hierarchical/Vertical Value Chains (Supplier-Driven)*. Pada kategori ini, rantai nilai dan tata kelolanya terikat dalam perusahaan yang terintegrasi secara vertikal (misalnya, anak perusahaan dan afiliasi yang harus tunduk pada perintah dari kantor pusat) (Gereffi, Gary dan John Humphries, 2005). Hal ini sama dengan kerjasama antara Komunitas Organik Brenjonk dengan para petani yaitu dimana bisa dikatakan produsen hulu dikendalikan oleh pihak manajemen Komunitas Organik Brenjonk. Para petani semua diatur dalam perjanjian sebuah kontrak yang harus dituruti oleh para petani. Dengan begitu integrasi yang terjadi antara petani dengan pihak manajemen terkoordinasi dengan baik. Para petani diatur oleh pihak manajemen dalam pengaturan yang terkait dengan pembibitan. Baik itu bibit, penanganan pasca panen sampai dengan pembentukan harga beli sayuran dari petani oleh manajemen.

Pada peningkatan volume penjualan, faktor utama yang mampu meningkatkan volume penjualan adalah penentuan bibit, pengaturan jadwal tanam, pengendalian tanaman, komunikasi, dan kualitas hasil panen. Penentuan bibit yang sesuai dari permintaan pelanggan di fokuskan pada komoditi yang memiliki nilai jual tinggi dengan begitu petani tidak terfokus pada komoditi tertentu saja. Dengan memiliki nilai jual yang lebih tinggi maka volume penjualan petani akan meningkat mengikuti harga jual dari komoditi yang dibudidayakan. Pengaturan jadwal tanam yang sesuai akan menghasilkan jumlah panen yang diharapkan. Ketepatan jadwal panen akan menciptakan nilai produk dimana pelanggan akan selalu menerima hasil panen petani tepat baik sesuai jadwal permintaan maupun kualitas dan kuantitas permintaan. Perlu pengendalian yang baik dan tepat guna mengatur jadwal tanam komoditi sayuran organik. Pembimbing lapang akan selalu berkomunikasi lebih dengan petani binaan guna kesesuaian panen. Disinilah semua faktor-faktor yang mampu meningkatkan volume penjualan sayuran organik.

3.1.4. Analisis Pengelolaan Rantai Nilai Antara Manajemen Komunitas Organik Brenjonk dengan Pelanggan

Faktor lain yang tidak kalah penting dalam manajemen rantai nilai sayuran organik yaitu pemasaran. Bagian beli jual memegang komunikasi antara Komunitas Organik Brenjonk

dengan pelanggan. Keterkaitan antara Komunitas Organik Brenjonk sebagai produsen sayuran organik sangat dibutuhkan oleh pelanggan guna memenuhi permintaan para konsumen yang beragam. Guna mengatur semuanya agar berjalan dengan lancar, maka semua didukung dengan adanya kewajiban dan hak baik para pelaku baik itu Komunitas Organik Brenjonk sebagai produsen sayuran organik dan para pelanggan sebagai konsumen utama sayuran organik. Kewajiban Komunitas Organik Brenjonk sendiri terhadap pelanggan yaitu meliputi:

1. Memberikan kualitas sayuran sesuai kontrak kerja yang telah disepakati.
2. Melaksanakan penanaman komoditas sesuai dari permintaan pelanggan.
3. Melakukan *supply* sayuran organik sesuai jadwal yang telah ditentukan sebelumnya.

Sedangkan Kewajiban pelanggan sendiri terhadap Brenjonk yaitu meliputi:

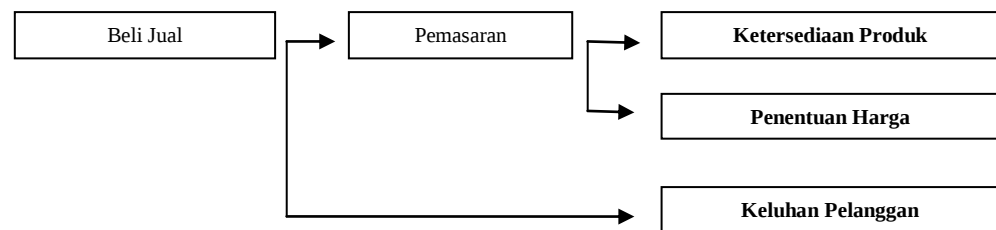
1. Membeli hasil panen petani selama jadwal kontrak dan musim panen berlangsung.
2. Melakukan pembayaran hasil panen selama satu bulan sekali di awal bulan.

Faktor kualitas sayuran berpengaruh dalam pemasaran sayuran organik. Kualitas yang baik akan mempengaruhi dalam penjualan sayuran organik. Faktor kualitas dalam hal ini *grade* jenis sayur organik. Karena faktor kualitas berpengaruh dalam penjualan. Kualitas sayuran pada *grade* 1 memiliki harga yang lebih tinggi daripada *grade* 2. Sehingga apabila ingin meningkatkan faktor penjualan, maka kualitas dalam usahatani sayuran organik perlu diperhatikan lebih.

Seluruh hasil panen produk *grade* 1 akan dikirim ke semua pelanggan Komunitas Organik Brenjonk. Jika dikirim ke supermarket harus melalui distributor. Distributor yang bekerjasama dengan brenjonk yaitu MIK dan Flores. Distributor MIK untuk selanjutnya dipasarkan melalui supermarket-supermarket yang terdapat di Surabaya, seperti Ranch market, Hokki swalayan, dan lain-lain. Kemudian distributor Flores memasarkan produk sayuran organik ke hotel dan restoran. Selain itu, pihak distributor juga melayani pesanan retail. Pelanggan lain yaitu retail Kinagro dan rumah makan D'Natural. Produk *grade* 2 saat ini seluruhnya dari hasil panen dipasarkan langsung oleh bagian beli jual Komunitas Organik Brenjonk ke rumah makan D'Natural.

Hal yang perlu diperhatikan lagi yaitu terkait suara konsumen seperti mengenai produk apa yang paling diminati konsumen dan harga yang ada di pasaran. Informasi yang dimaksud adalah mengenai jumlah pesanan produk sayuran organik, serta kesesuaian harga. Komunikasi yang terjadi terjadi antara Komunitas Organik Brenjonk dengan pelanggan sudah terjalin, namun kualitas dan kuantitas dari komunikasi yang terjalin antara pihak Komunitas Organik Brenjonk dengan pelanggan masih perlu perbaikan. Misalkan pada suatu pesanan untuk minggu ini salah satu distributor memesan suatu produk sayuran organik, setelah pihak Komunitas Organik Brenjonk mengkonfirmasi bahwa ketersediaan produk hanya ada beberapa jenis saja sayuran organik maka mau tidak mau pihak distributor menerima pasokan produk tersebut. Adakalanya ketika produk sayuran organik telah dikirim ke lokasi distributor, bagian beli jual Komunitas Organik Brenjonk mengganti kekurangan produk tersebut dengan produk sayuran organik lain yang tidak dipesan oleh pihak distributor.

Pada pemasaran yang lain, harga juga mampu menaikkan nilai pada manajemen rantai nilai sayuran organik. Harga yang diterima Komunitas Organik Brenjonk dengan menjual produk sayuran organik dengan saluran pemasaran yang lebih pendek menghasilkan harga yang lebih besar dari pada yang memiliki saluran panjang. Dengan memperhatikan faktor lembaga yang terlibat maka saluran terpendek lebih bisa menambah nilai daripada saluran terpanjang. Karena harga yang diterapkan oleh Komunitas Organik Brenjonk terhadap beberapa pelanggannya berbeda beda tergantung faktor pemasaran pelanggan yang di pasok oleh Komunitas Organik Brenjonk. Penjelasan singkat bisa dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Faktor Penting Dalam Manajemen Rantai Nilai Antara Brenjonk dengan Pelanggan

Pada fase antara manajemen Komunitas Organik Brenjonk dengan pelanggan, faktor utama yang perlu ditingkatkan guna meningkatkan volume penjualan adalah ketersediaan produk, penentuan harga, dan suara pelanggan. Ketersediaan produk yang sesuai dari permintaan pelanggan akan meningkatkan nilai penjualan sehingga volume penjualan petani akan bertambah. Rata-rata pelanggan selalu mengeluh selalu kurangnya pasokan sayuran organik. Apabila keluhan pelanggan mampu di tanggap dengan baik, dengan tidak mungkin akan mampu meningkatkan volume penjualan sayuran organik. Selain itu faktor penentuan harga juga berpengaruh dalam peningkatan volume penjualan. Harga yang tinggi akan mempengaruhi produksi guna peningkatan volume penjualan. Volume penjualan petani akan meningkat apabila dalam pemasarannya Komunitas Organik Brenjonk menjual kepada pelanggan yang membeli dengan harga tinggi. Penyesuaian harga disesuaikan pula dengan jumlah pembelian pelanggan. Dengan menjual harga yang lebih tinggi kepada pelanggan secara tidak langsung akan meningkatkan semangat petani dalam memproduksi sayuran organik guna meningkatkan volume penjualan.

Peningkatan manajemen rantai nilai di semua lini dalam usahatani sayuran organik dapat meningkatkan kemampuan perusahaan khususnya Komunitas Organik Brenjonk dalam bersaing di pasar sayuran. Agar kemampuan bersaing dapat ditingkatkan, para pelaku seperti pembimbing lapang maupun bagian beli jual lebih diperhatikan dalam kinerja mereka. Apabila lebih ditingkatkan, tidak menutup kemungkinan dapat menambah nilai dalam budidaya, penanganan mutu sayuran, dan pengembangan pasar usahatani sayuran organik serta volume penjualan sayuran organik.

3.2. Keterikatan Hubungan Pemasaran Pada Rantai Nilai Usahatani Sayuran Organik Antara Komunitas Organik Brenjonk Dengan Para Pelanggannya

Hubungan antar pelaku pemasaran akan memberikan manfaat bagi perusahaan dalam loyalitas konsumen terhadap perusahaan. Hubungan pemasaran antara produsen dengan pelanggan akan memberikan manfaat bagi produsen dalam hal peningkatan kualitas, waktu pengantaran lebih tepat atau lebih memungkinkan mengaplikasikan teknik *just in time*, dan dapat menghemat biaya. Menjaga hubungan antara produsen dengan pelanggan dapat memberikan peluang untuk meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan, baik dalam hal pengurangan biaya maupun atau peningkatan kualitas (Wahyu, 2010).

Tabel 2. Nilai Variabel Kepercayaan Dan Komitmen antara Komunitas Organik Brenjonk dengan Pelanggan

Pelanggan Brenjonk	Termination Cost	Benefit Relationship	Share Value	Communication	Non Opportunistic Behaviour	Nilai Rata rata
MIK	3.2	3	3.5	3.1	3	3.15
Flores	3.75	4.2	3.8	4.3	4	4.01
Kinagro	4.2	4.1	4	3.9	4.1	4.05
D'Natural	3.8	4.3	4.2	4.4	4.1	4.13

Sumber : Data Primer, 2014 (Diolah)

Mengacu pada Tabel 2, selama 6 bulan terakhir Komunitas Organik Brenjonk mendistribusikan produk sayuran organik kepada masing masing pelanggannya. Hasil akhir dari penelitian yaitu terkait hubungan pemasaran antara Komunitas Organik Brenjonk sebagai produsen dengan para pelanggan yang berbeda beda. Hubungan kerjasama antara Komunitas Organik Brenjonk dengan para pelanggan yang terjalin selama ini memiliki kecenderungan *relationship marketing* yang berbeda-beda seperti yang tertera pada Tabel 3.

Tabel 3. Tingkat Hubungan Pemasaran Antara Komunitas Organik Brenjonk dengan Para Pelanggan

Pelanggan	Tingkat Hubungan Pemasaran (e)	Kategori Tingkat Hubungan Pemasaran	Urutan
D'Natural	4.13	Erat	1
Kinagro	4.05	Erat	2
Flores	4.01	Erat	3
MIK	3.14	Biasa Saja	4

Sumber: Data Primer, 2014 (Diolah)

Tabel 3 menjelaskan tingkat hubungan pemasaran antara Komunitas Organik Brenjonk dengan pelanggan. Perbedaan tingkat hubungan pemasaran menggambarkan kecenderungan yang berbeda pula dalam menjalin kerjasama. Kecenderungan inilah yang menjelaskan interaksi antara Komunitas Organik Brenjonk dengan pelanggannya. Tinggi rendahnya hubungan pemasaran tergantung dari setiap individu pelaku pasar dalam melakukan bisnisnya. Komunitas Organik Brenjonk membutuhkan pelanggan untuk menjual produknya, dan pelanggan membutuhkan Komunitas Organik Brenjonk untuk memenuhi pasokan kebutuhan konsumennya. Dengan demikian pola yang terbentuk dalam kerjasama diantara keduanya akan memiliki dampak terhadap tinggi rendahnya variabel kepercayaan dan komitmen.

D'Natural memiliki nilai kecenderungan yang paling tinggi dibandingkan dengan pelanggan yang lain dalam hubungan pemasaran kepada Komunitas Organik Brenjonk. D'Natural mendapatkan nilai tertinggi untuk tingkat hubungan pemasaran dengan nilai sebesar 4.13. Skor ini masuk ke dalam skala nilai $3.40 < A_o \leq 4.20$ dengan kategori erat. Dengan skor 4.13 membuktikan bahwa antara Komunitas Organik Brenjonk dengan D'Natural selama ini terjalin dengan baik dan mampu di kembangkan ke depannya. D'natural terbilang berbeda dari yang lainnya karena D'natural membutuhkan pasokan sayuran organik sebagai bahan baku dalam masakannya. Selanjutnya diikuti Kinagro menjadi sebagai pelanggan yang memiliki skor tertinggi dengan skor 4.05. Kinagro mendapatkan nilai untuk tingkat hubungan

pemasaran sebesar 4.05. Skor ini masuk ke dalam skala nilai $3.40 < A_o \leq 4.20$ dengan kategori erat. Hal ini juga membuktikan bahwa antara Komunitas Organik Brenjonk dengan Kinagro terjalin dengan baik, selain itu juga Kinagro membutuhkan pasokan sayuran organik secara *kontinyu* dalam hubungan pemasaran sehingga memberikan keuntungan bersama.

Pelanggan yang ketiga yang memiliki skor tertinggi adalah Flores dengan skor 4.01. Flores mendapatkan nilai untuk tingkat hubungan pemasaran sebesar 4.01. Skor ini masuk ke dalam skala nilai $3.40 < A_o \leq 4.20$ dengan kategori erat. Dengan skor 4.01 membuktikan bahwa antara Komunitas Organik Brenjonk dengan Flores selama ini terjalin dengan baik dan mampu dikembangkan ke depannya sehingga hubungan pemasaran antara Komunitas Organik Brenjonk dengan Flores perlu pengembangan lebih lanjut guna menaikkan nilai hubungan pemasaran yang terjalin. Pelanggan yang memiliki skor paling rendah yaitu MIK dengan skor 3.15. MIK mendapatkan nilai untuk tingkat hubungan pemasaran sebesar 3.15. Skor ini masuk ke dalam skala nilai $2.60 < A_o \leq 3.40$ dengan kategori biasa saja. MIK merupakan salah satu distributor pada sebuah supermarket di Surabaya. Hubungan pemasaran antara Komunitas Organik Brenjonk dengan MIK masih terbilang lemah dikarenakan masih banyak hal yang perlu dibenahi dalam hubungan pemasaran antara Komunitas Organik Brenjonk dengan MIK.

Kebijakan alokasi pasokan sayuran organik terhadap pelanggannya berbeda-beda tergantung pemasaran pelanggan. Salah satu pelanggan bisa mendapat pasokan lebih banyak daripada pelanggan yang lain. Hal ini dikarenakan faktor kebutuhan pelanggan serta kontrak kerja antara pelanggan dengan Komunitas Organik Brenjonk. Ada pelanggan Komunitas Organik Brenjonk tidak mengandalkan seluruh pasokan sayurnya berasal dari Komunitas Organik Brenjonk dan ada juga pelanggan yang memerlukan pasokan sayuran setiap hari secara *kontinyu*. Sifat *kontinyuitas* ini dipengaruhi oleh tingginya permintaan konsumen akhir dari para pelanggan.

Tabel 4. Hasil Korelasi Hubungan Pemasaran dengan Variabel antara Brenjonk dengan Pelanggan

Pelanggan		Variabel				
		Terminati on Cost	Benefit Relationship	Shared Value	Communi cation	Non opportunistic Behaviour
MIK	Correlation Coefficient	.376	.579	-.185	.746	.431
	Sig. (2-tailed)	.463	.228	.726	.088	.393
Kinagro	Correlation Coefficient	.751	.940**	.171	.664	.078
	Sig. (2-tailed)	.085	.005	.745	.150	.883
Flores	Correlation Coefficient	-.018	.433	-.112	.283	.822*
	Sig. (2-tailed)	.973	.391	.833	.587	.045
D'Natural	Correlation Coefficient	.657	.503	-.107	.405	.870*
	Sig. (2-tailed)	.157	.310	.841	.426	.024

Dilihat dari hasil analisis *korelasi spearman*, beberapa variabel begitu berpengaruh dalam hubungan pemasaran antara Komunitas Organik Brenjonk dengan para pelanggannya. Variabel *non opportunistic behaviour*, *benefit relationship* dan *communication* memiliki

pengaruh yang signifikan terhadap hubungan pemasaran. Namun juga ada beberapa variabel yang memiliki hubungan yang negatif antara Komunitas Organik Brenjonk dengan pelanggan. Hasil korelasi yang negatif menunjukkan berbandik terbalik apabila Komunitas Organik Brenjonk meningkatkan variabel tersebut akan menyebabkan hubungan pemasaran dengan pelanggan mengalami penurunan. Hasil korelasi dapat dilihat pada Tabel 4.

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kerjasama yang terjadi antara Komunitas Organik Brenjonk dan MIK dalam pola rantai nilai yang terbentuk yaitu pola *modular value chain*. Yaitu dimana bisa dikatakan produsen hulu kurang begitu bergantung pada perusahaan atas atau *lead firm* (Gereffi, Gary dan John Humphries, 2005). Komunikasi antar 2 arah yang terjalin membuktikan bahwa tidak adanya ketergantungan kedua belah pihak dalam hubungan pemasaran. Penguasaan informasi harga sangat didominasi oleh Komunitas Organik Brenjonk, walaupun terjadi tawar-menawar penetapan harga tetap lebih banyak ditentukan oleh Komunitas Organik Brenjonk. Proses penentuan harga antara distributor dengan Komunitas Organik Brenjonk lebih banyak dipengaruhi oleh harga sayuran di pasar. Selain itu pada posisi tawar dalam pemasaran sayuran organik, Komunitas Organik Brenjonk memiliki posisi tawar relatif lebih tinggi dibandingkan dengan MIK, jika pelanggan tidak bisa menjaga kepercayaan Komunitas Organik Brenjonk, maka mudah bagi Komunitas Organik Brenjonk untuk memutuskan kerjasama dengan pelanggan tersebut.

Hasil dari penelitian kerjasama yang terjadi antara Komunitas Organik Brenjonk dengan Kinagro, Flores dan D'Natural dalam pola rantai nilai yang terbentuk yaitu pola *relational value chain*. Yaitu dimana bisa dikatakan produsen hulu dapat menegosiasikan hubungannya dengan pembeli/pelanggan (Gereffi, Gary dan John Humphries, 2005). Komunikasi antar 2 arah yang terjalin membuktikan bahwa adanya ketergantungan kedua belah pihak dalam hubungan pemasaran. Selain itu pada posisi tawar dalam pemasaran sayuran organik, Komunitas Organik Brenjonk juga memiliki posisi tawar relatif lebih tinggi dibandingkan dengan para pelanggannya. Tetapi Komunitas Organik Brenjonk tetap memperhatikan faktor pemasaran seperti bentuk pemasaran yang terbentuk mengingat para pelanggan merupakan retail yang menjual produk Komunitas Organik Brenjonk langsung ke konsumen akhir tanpa melalui lembaga pemasaran lagi.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang analisis manajemen rantai nilai sayuran organik, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian melalui analisis deskriptif menunjukkan, manajemen rantai nilai pemasaran sayuran organik terbagi menjadi dua subsistem. Pertama manajemen antara Komunitas Organik Brenjonk dengan para petani dan kedua manajemen antara Komunitas Organik Brenjonk dengan pelanggan.
 - a. Antara Komunitas Organik Brenjonk dengan para petani terdapat pengaturan usahatani secara integrasi dari manajemen Komunitas kepada petani. Hal ini dapat dilihat dari petani yang dikendalikan oleh pihak manajemen Komunitas Organik Brenjonk. Pendamping lapang memiliki peran yang paling sentral dimana menjadi penghubung antara petani sebagai pelaku pembibitan dan bagian beli jual sebagai pelaku pemasaran. Pendamping lapang memiliki peran terkait jumlah bibit yang dibutuhkan, jadwal tanam dan panen komoditas bayam organik, keadaan tanaman

yang harus dikontrol agar kuantitas dan kualitasnya tetap terjaga, membantu bila petani mengalami kendala dalam berbudidaya, dan konfirmasi hasil panen kepada bagian beli jual Brenjonk.

- b. Antara Komunitas Organik Brenjonk dengan para pelanggan terdapat peraturan pemasaran melalui negosiasi dari manajemen Komunitas Organik Brenjonk kepada pelanggan. Bagian beli jual memiliki peran sentral terkait ketersediaan produk, penentuan harga dan keluhan pelanggan. Ketersediaan produk yang sesuai dari permintaan pelanggan akan meningkatkan nilai penjualan sehingga pendapatan petani akan bertambah. Rata rata pelanggan selalu mengeluh selalu kurangnya pasokan sayuran organik. Apabila keluhan pelanggan mampu di tanggap dengan baik, dengan tidak mungkin akan mampu meningkatkan nilai produk sayuran organik. Pada pemasaran yang lain, harga juga mampu menaikkan nilai pada manajemen rantai nilai sayuran organik. Harga yang diterima Komunitas Organik Brenjonk dengan menjual produk sayuran organik dengan saluran pemasaran yang lebih pendek menghasilkan harga yang lebih besar dari pada yang memiliki saluran panjang. Dengan memperhatikan faktor lembaga yang terlibat maka saluran terpendek lebih bisa menambah nilai daripada saluran terpanjang.
2. Keterikatan hubungan pemasaran sayuran organik antara Komunitas Organik Brenjonk dengan para pelanggannya memiliki kriteria yang berbeda. Dari 4 pelanggan Komunitas Organik Brenjonk dengan analisis kepercayaan dan komitmen, D'Natural memiliki nilai hubungan pemasaran yang paling tinggi dibandingkan dengan pelanggan yang lain dalam hubungan pemasaran kepada Komunitas Organik Brenjonk dengan skor 4.15. Selanjutnya Kinagro menjadi sebagai pelanggan yang memiliki skor tertinggi kedua dengan skor 4.05. Pelanggan yang ketiga yang memiliki skor tertinggi adalah Flores dengan skor 4.01. Pelanggan yang memiliki skor paling rendah yaitu MIK dengan skor 3.15. Dari 5 variabel yang di analisis kepada semua para pelanggan melalui korelasi spearman, variabel *Benefit relationship*, *Communication* dan *non opportunistic behaviour* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap hubungan pemasaran antara Komunitas Organik Brenjonk dengan pelanggan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, maka saran yang bisa dijadikan sebagai bahan rujukan adalah sebagai berikut:

1. Diharapkan petani mampu mempelajari grafik permintaan pelanggan yang semakin naik. Hal ini di lakukan agar mampu memahami kebutuhan sayur organik sehingga tidak terulang kembali kekurangan pasokan sayuran organik kepada pelanggan.
2. Dilihat dari pola rantai yang terbentuk, diharapkan baik petani maupun Komunitas Organik Brenjonk mampu menghadapi era pasar yang semakin modern dengan begitu petani mampu memiliki posisi tawar dimana pasar yang terbentuk bisa semakin kompetitif.
3. Hubungan pemasaran antara Komunitas Organik Brenjonk dengan para pelanggan diharapkan fokus dalam membangun komunikasi yang baik. Komunikasi memegang peranan dalam hubungan pemasaran sehingga kedua belah pihak tidak saling dirugikan.

DAFTAR PUSTAKA

- BPS. 2014. Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Triwulan III-2014 No. 76/11/Th.XVI, (online), (http://www.bps.go.id/brs_file/pdb_06nov13.pdf, diakses pada 16 Februari 2014).
- Campbel, R. 2008. Competitiveness at the frontier dengan tema rantai nilai. *Jurnal Pascasarjana FEUI*. Universitas Indonesia. Jakarta.
- Duwi. 2011. Analisis Korelasi Sederhana, (online), (<http://duwiconsultant.blogspot.com>, diakses pada 17 Oktober 2014).
- Gereffi, G. dan John H. 2005. The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12:1 February 2005: 78-104. Routledge Publications.
- Indah, P. L. 2009. *Kajian Supply Chain Management: Analisis Relationship Marketing Antara Peternakan Pamulihan Farm dengan Pemasok dan Pelanggannya*. Skripsi. Departemen Agribisnis Fakultas Ekonomi dan Manajemen IPB. IPB. Bogor.
- Kindangen, J. G. dan Bahtiar. 2011. Penerapan analisis rantai nilai (*value chain analysis*) dalam rangka akselerasi pembangunan sektor pertanian di Sulawesi Utara. *Jurnal Seminar Regional Inovasi Teknologi Pertanian*. Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sulawesi Utara. Sulawesi Utara.
- Pearce dan Robinson. 2008. *Manajemen Strategis*. Salemba Empat. Jakarta.
- Simamora, B. 2008. *Panduan Riset Perilaku Konsumen*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Widarsono. 2010. Strategic value chain analysis. *Jurnal Fakultas Pendidikan Ekonomi & Bisnis*. Universitas Pendidikan Indonesia (UPI BHMN). Bandung.