

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Deskripsi Pustaka

1. Konsep Value Chain

Menurut Kuncoro analisis rantai nilai (value chain) memperlihatkan organisasi sebagai sebuah proses yang berkelanjutan dalam penciptaan nilai. Nilai adalah jumlah yang bersedia dibayarkan oleh pembeli untuk sesuatu yang diciptakan oleh perusahaan. Nilai diukur dari keseluruhan pendapatan, yang merupakan refleksi dari harga yang ditetapkan perusahaan dan jumlah produk yang berhasil dijual. Suatu perusahaan dikatakan menguntungkan bila nilai produk yang diberikan perusahaan kepada produk atau jasanya melebihi keseluruhan biaya yang dikeluarkan dalam membuat nilai produk tersebut.¹ Nilai adalah perkiraan konsumen tentang kemampuan total suatu produk untuk memenuhi kebutuhannya.²

Nilai dapat diartikan sebagai kombinasi kualitas, layanan dan harga. Nilai semakin tinggi dengan meningkatnya kualitas produk dan layanan diimbangi dengan harga yang terjangkau. Secara spesifik, nilai dapat didefinisikan sebagai perbandingan antara apa yang diperoleh pelanggan dan biaya yang ia keluarkan. Pelanggan akan memperoleh manfaat-manfaat dan sekaligus membayar biaya-biaya. Manfaat meliputi manfaat fungsional dan manfaat emosional. Sedangkan biaya meliputi biaya uang, biaya waktu, biaya tenaga, dan biaya psikologis. Untuk memperoleh nilai yang maksimal, maka pemasar dapat mengkombinasikan beberapa cara:

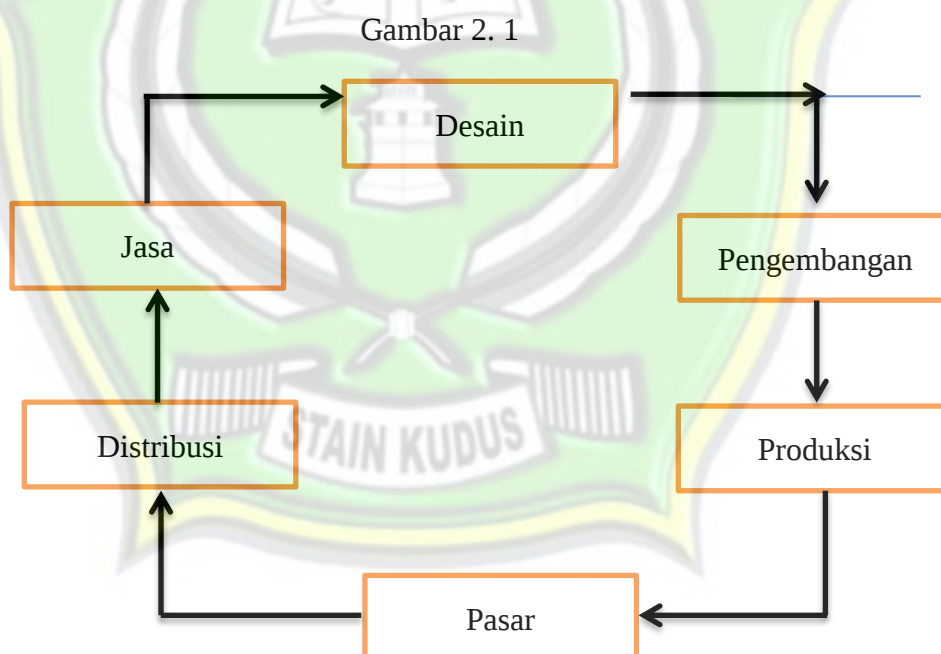
1. Meningkatkan manfaat, baik manfaat fungsional maupun manfaat emosional

¹ Mudrajat Kuncoro, Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif, Erlangga, 2005, hlm. 46.

² Philip Kotler, A. B. Susanto, Manajemen Pemasaran di Indonesia Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian, Salemba Empat, Jakarta, 2000, hlm. 13.

2. Menurunkan biaya uang, waktu, biaya tenaga, dan psikologis
3. Meningkatkan manfaat fungsional dan emosional serta menurunkan biaya uang, waktu, tenaga dan psikologis
4. Meningkatkan manfaat fungsional dan emosional lebih besar daripada kenaikan biaya uang, waktu, tenaga, dan psikologis
5. Menurunkan manfaat fungsional dan emosional lebih kecil daripada penurunan biaya uang, waktu, tenaga, dan psikologis.³

Menciptakan nilai untuk pembeli yang mampu melebihi biaya produksi adalah kunci konsep yang digunakan dalam menganalisis posisi kompetitif.⁴ Rantai nilai adalah rangkaian kegiatan yang diperlukan untuk desain, pengembangan, produksi, pemasaran, distribusi, dan pelayanan produk (produk dapat berupa jasa). Gambar 2.1⁵



³ Jenu Widjaja Tanjung, Chandra Irawan dan Teguh Prayogo, Competitive Marketing Strategy Strategi Pemasaran Menghadapi Pesaing ASEAN+3 di Era MEA, Gramedia, Jakarta, 2016, hlm. 104-105.

⁴ Mudrajad Kuncoro, Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif, Erlangga, 2005, hlm. 46.

⁵ Ibid., hlm. 35-36.

Rantai nilai sebagai salah satu set kegiatan untuk dirancang, dikembangkan, dihasilkan, dan mengirimkan produk dan jasa ke konsumen. Sebagai hasil, pertanyaan pokok yang harus ditanyakan mengenai proses maupun kegiatan apapun, apakah penting atau tidak untuk pelanggan. Sistem manajemen biaya yang maju harus menelusuri informasi yang berkaitan dengan jenis-jenis yang luas dari kegiatan yang penting untuk pelanggan. Misalnya, pelanggan sekarang menghitung pengiriman produk atau jasa sebagai bagian dari produk. Perusahaan harus bersaing tidak hanya dalam kaitannya dengan teknologi dan produksi, tetapi juga dalam kaitannya dengan kecepatan pengiriman dan respons.⁶

Setiap perusahaan merupakan kumpulan dari kegiatan yang dilakukan untuk merancang, menghasilkan, memasarkan, memberikan, dan mendukung produknya. Rantai nilai mengidentifikasi sembilan kegiatan strategis dan relevan yang menciptakan nilai itu sendiri dari lima kegiatan utama dan empat kegiatan pendukung.

Kegiatan utama mencerminkan urutan dari membawa bahan mentah ke perusahaan (inbound logistics), mengkonversikan menjadi produk jadi (operations), mengirim produk jadi (outbound logistics), memasarkannya (marketing and sales), dan melayaninya (service). Kegiatan penunjang perolehan sumber daya (bahan baku), pengembangan teknologi, manajemen sumber daya manusia, dan prasarana perusahaan ditangani oleh departemen-departemen khusus tertentu, tetapi tidak hanya di tempat itu. Infrastruktur perusahaan mencakup biaya-biaya manajemen umum, perencanaan, keuangan, akuntansi, hukum, dan masalah pemerintahan yang ditanggung oleh semua kegiatan utama dan pendukung.

Tugas perusahaan adalah memeriksa biaya dan kinerja di masing-masing kegiatan penciptaan nilai dan mencari cara untuk

⁶ Don R. Hansen dan Maryanne M. Mowen, Manajemen Biaya Akuntansi dan Pengendalian, Salemba Empat, Jakarta, 2000, hlm. 6.

memperbaikinya. Perusahaan harus memperkirakan biaya dan kinerja pesaingnya sebagai acuan pembandingan. Selama perusahaan dapat melakukan kegiatan-kegiatan tertentu dengan lebih baik daripada para pesaingnya, perusahaan itu akan dapat memperoleh keunggulan kompetitif.⁷

Keberhasilan perusahaan tidak hanya tergantung pada bagaimana setiap bagian melakukan tugasnya, tetapi juga pada koordinasi kegiatan antar bagian. terlalu sering masing-masing bagian mengutamakan kepentingan bagian mereka, bukan kepentingan perusahaan atau pelanggan.⁸

2. Aktivitas Nilai Berdasarkan Value Chain

Analisis rantai nilai dijelaskan oleh Michael Porter sebagai “the building blocks of competitive advantage”. Porter menjelaskan dua kategori yang berbeda dalam analisis rantai nilai:

- a. Aktivitas utama, yang meliputi logistik inbound, operasi, logistik outbound, pemasaran dan penjualan, dan jasa, yang memberikan kontribusi pada penciptaan fisik dari produk dan jasa, penjualan dan pengirimannya kepada pembeli, dan pelayanan setelah penjualan.

1) Logistik Inbound

Aktivitas utama logistik inbound berhubungan dengan penerimaan, penyimpanan, dan pendistribusian input. Termasuk di dalamnya penanganan bahan baku, pergudangan, pengontrolan inventaris, penjadwalan kendaraan, dan pengembalian barang kepada para pemasok.⁹

2) Operasi

Kegiatan operasi adalah segala aktivitas yang berhubungan dengan proses perubahan input menjadi produk jadi, seperti pembuatan produk dengan mesin, pengepakan, perakitan, perlengkapan, pengujian, pencetakan, dan pengoperasian

⁷ Philip Kotler, Manajemen Pemasaran, Intan Sejati Klaten, Klaten, 2004, hlm. 52-53.

⁸ Philip Kotler, A. B. Susanto, Op. Cit., hlm. 57-58.

⁹ Kuncoro, Op. Cit., hlm. 47.

fasilitas operasi. Menciptakan proses manufaktur yang ramah lingkungan adalah salah satu cara yang dapat digunakan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif.

3) Logistik Outbound

Aktivitas logistik outbound diasosiasikan dengan proses pengumpulan, penyimpanan, dan pendistribusian produk atau jasa kepada pembeli. Termasuk juga di dalamnya proses penyelesaian produk, pergudangan, penanganan bahan baku, operasional kendaraan pengantar, pemrosesan pesanan dan penjadwalan.

4) Pemasaran dan Penjualan

Kegiatan pemasaran dan penjualan diasosiasikan dengan pembelian produk dan jasa oleh konsumen akhir dan faktor pendorong yang membuat mereka melakukan pembelian. Termasuk didalamnya proses pemasangan iklan, promosi, usaha penjualan, penentuan harga, penyeleksian saluran distribusi, dan hubungan saluran distribusi.

Tidak cukup bagi perusahaan dengan hanya mempunyai produk yang baik, tetapi yang lebih penting adalah bagaimana cara meyakinkan rekan distribusi bahwa kepentingan mereka bukanlah semata-mata hanya menyalurkan produk perusahaan tetapi juga memasarkannya secara konsisten sesuai dengan strategi yang telah ditentukan oleh perusahaan.¹⁰ Pemasaran diartikan sebagai hasil prestasi kerja kegiatan usaha yang langsung berkaitan dengan mengalirnya barang atau jasa dari produsen ke konsumen.¹¹

5) Jasa

Aktivitas utama ini meliputi segala kegiatan yang memberikan pelayanan untuk mempertahankan atau meningkatkan nilai

¹⁰ Kuncoro, Op. Cit., hlm. 48.

¹¹ Sofjan Assauri, Manajemen Pemasaran Dasar, Konsep, dan Strategi, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2002, hlm. 4.

produk, seperti pemasangan, jasa perbaikan, pelatihan, penyediaan bahan baku, dan penyetelan produk.

- b. Aktivitas pendukung pada rantai nilai dapat dibagi kedalam empat kategori. Masing-masing kategori dari aktivitas pendukung dapat dibagi dalam aktivitas nilai yang spesifik tergantung pada industrinya

1) Pengadaan

Pengadaan berhubungan dengan fungsi pembelian input yang digunakan pada rantai nilai perusahaan, dan bukan pada pembelian input itu sendiri. Pembelian input termasuk pembelian bahan baku, persediaan, barang konsumtif lain sama seperti asset (mesin, peralatan laboratorium, perlengkapan kantor dan gudang).

2) Pengembangan Teknologi

Setiap aktivitas penambahan nilai pasti memasukkan unsur teknologi. Penggunaan teknologi dalam perusahaan sangat beragam, mulai dari penggunaan teknologi untuk menyiapkan dokumen dan mengantar barang sampai pada membantu jalannya proses dan peralatan atau produk itu sendiri. Pengembangan teknologi yang berhubungan dengan produk dan fitur mendukung keseluruhan proses rantai nilai, sedangkan pengembangan teknologi lain dihubungkan dengan aktivitas utama dan pendukung tertentu.

3) Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia terdiri dari segala aktivitas yang berhubungan dengan proses perekrutan, mempekerjakan, pelatihan, dan kompensasi untuk semua karyawan perusahaan.¹² Proses rekrutmen dimulai pada waktu diambil langkah mencari pelamar dan berakhir ketika para pelamar mengajukan lamarannya. Artinya, secara konseptual dapat dikatakan bahwa

¹² Kuncoro, Op. Cit., hlm. 49.

langkah yang segera mengikuti proses rekrutmen, yaitu seleksi, bukan lagi merupakan bagian dari rekrutmen. Jika proses rekrutmen ditempuh dengan tepat dan baik, hasilnya ialah adanya sekelompok pelamar yang kemudian diseleksi guna menjamin bahwa hanya yang paling memenuhi semua persyaratanlah yang diterima sebagai pekerja dalam organisasi yang memerlukannya.¹³

Manajemen sumber daya mendukung aktivitas utama dan pendukung individu (misal: mempekerjakan insinyur dan ilmuwan) dan seluruh rantai nilai (misal: negosiasi dengan serikat pekerja).¹⁴ Kompensasi adalah apa yang seorang karyawan/pegawai/pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya.¹⁵

4) Infrastruktur Perusahaan

Infrastruktur perusahaan terdiri dari sejumlah aktivitas termasuk manajemen secara umum, perencanaan, keuangan, akuntansi, hukum, urusan yang berhubungan dengan pemerintah, manajemen kualitas, dan sistem informasi. Infrastruktur (tidak seperti aktivitas pendukung) mendukung semua rantai nilai perusahaan dan tidak hanya aktivitas individu.¹⁶

3. Analisis Rantai Nilai

Analisis rantai nilai mengidentifikasi hubungan internal dan eksternal yang dihasilkan dalam pencapaian perusahaan baik kepemimpinan biaya atau strategi diferensiasi (manapun yang ditentukan akan membentuk keunggulan bersaing yang dapat bertahan). Pemanfaatan hubungan tergantung pada analisis bagaimana biaya dan faktor non keuangan lainnya dapat bervariasi sesuai berbagai kelompok

¹³ Sondang P. Siagian, Manajemen Sumber Daya Manusia, Bumi Aksara, Jakarta, 2014, hlm. 102.

¹⁴ Kuncoro, Op. Cit., hlm. 49.

¹⁵ M. Kadarisman, Manajemen Kompensasi, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2014, hlm. 1.

¹⁶ Kuncoro, Op. Cit., hlm. 49-51.

kegiatan yang berbeda yang dipertimbangkan. Misalnya, organisasi merubah struktur dan prosesnya sesuai kebutuhan untuk memenuhi tantangan dan mengambil keuntungan dari peluang baru, hal ini mencukup pendekatan baru pada diferensiasi.¹⁷

Pemanfaatan hubungan internal, memanfaatkan hubungan internal berarti bahwa hubungan antara kegiatan dinilai dan digunakan untuk mengurangi biaya dan meningkatkan nilai. Misalnya desain, produk dan pengembangan kegiatan terjadi sebelum produksi dan terkait dengan kegiatan produksi. Kegiatan desain juga terkait dengan kegiatan jasa dalam rantai nilai perusahaan. Dengan memproduksi produk dengan suku cadang yang lebih sedikit, terdapat lebih sedikit kemungkinan kesalahan pada produk, dan karenanya lebih sedikit biaya yang berhubungan dengan kesepakatan garansi.¹⁸

Memanfaatkan hubungan eksternal, meskipun setiap perusahaan memiliki rantai nilainya sendiri, tiap perusahaan juga merupakan bagian dari rantai nilai yang lebih luas. Sistem rantai juga mencakup kegiatan rantai nilai yang dilakukan oleh pemasok dan pembeli. Perusahaan tidak dapat mengabaikan interaksi antara kegiatan rantai nilainya dengan rantai nilai dari pemasok dan pembelinya. Hubungan dengan kegiatan eksternal pada perusahaan dapat pula dimanfaatkan. Memanfaatkan hubungan eksternal berarti mengelola hubungan ini sehingga baik perusahaan maupun pihak eksternal menerima peningkatan manfaat.¹⁹

Rantai nilai untuk perusahaan manapun adalah sekelompok aktivitas yang menciptakan nilai dan saling berhubungan yang menjadi bagiannya, dari memperoleh bahan baku dasar untuk pemasok komponen sampai membuat produk akhir dan mengantarkannya ke pelanggan akhir. Setiap perusahaan harus dipahami dalam konteks ini mengenai tempatnya dalam suatu rantai keseluruhan dari aktivitas yang menciptakan nilai. Dari perspektif perencanaan strategis, konsep rantai

¹⁷ Ibid., hlm. 373.

¹⁸ Ibid., hlm. 373-374.

¹⁹ Ibid., hlm. 376.

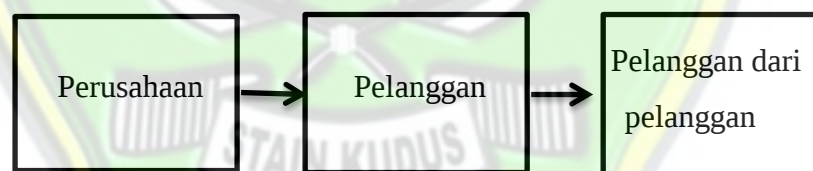
nilai menyoroti tiga bidang yang potensial berguna untuk hubungan dengan pemasok, hubungan dengan pelanggan, dan hubungan proses di dalam rantai nilai dari perusahaan tersebut.

Hubungan dengan pemasok, sebagaimana diindikasikan oleh Gambar 2.2 hubungan dengan pelanggan sebaiknya dikelola sedemikian rupa sehingga baik perusahaan maupun pemasoknya sama-sama memperoleh manfaat. Mengambil keuntungan dari kesempatan semacam itu dapat secara dramatis mengurangi biaya, meningkatkan nilai, atau keduanya.

Gambar 2.2



Gambar 2.3



Hubungan dengan pelanggan, sebagaimana diindikasikan oleh Gambar 2.3 hubungan dengan pelanggan juga dapat menjadi sama pentingnya seperti hubungan dengan pemasok. Hubungan proses dengan rantai nilai dari perusahaan, analisis rantai nilai secara eksplisit mengakui fakta bahwa aktivitas nilai individual dalam suatu perusahaan tidaklah independen tetapi saling bergantung.²⁰

²⁰ Anthony, Robert N. Govindarajan dan Vijay, Management Control System, Salemba Empat, Jakarta, 2005, hlm. 14-16.

Suatu perusahaan mungkin ingin menganalisis hubungan proses di dalam rantai nilai, mencari cara untuk meningkatkan efisiensinya. Tujuan keseluruhan dari analisis ini adalah untuk memindahkan bahan baku pertama dari pemasok, melalui produksi dan ke pelanggan dengan biaya terendah, waktu terpendek dan kualitas yang dapat diterima. Efisiensi dari bagian desain rantai nilai dapat ditingkatkan dengan mengurangi jumlah komponen terpisah dan meningkatkan kemudahan untuk memproduksinya.

Suatu perusahaan sebaiknya juga bekerja ke arah peningkatan efisiensi dari setiap aktivitas di dalam rantai tersebut melalui pemahaman yang lebih baik atas pemicu yang mengatur biaya dan nilai dari setiap aktivitas. Efisiensi dari bagian dalam yaitu bagian yang mendahului produksi dapat ditingkatkan dengan mengurangi jumlah vendor dengan menggunakan komputer untuk menempatkan pesanan secara otomatis dengan membatasi pengantaran menjadi jumlah yang “just-in-time” (yang mengurangi persediaan) dan dengan membuat pemasok bertanggung jawab atas kualitas, yang mengurangi atau menghilangkan biaya inspeksi.

Efisiensi dari bagian produksi dapat ditingkatkan dengan meningkatkan otomasi, mungkin dengan menggunakan robot, dengan mengatur kembali mesin ke dalam “sel-sel” yang masing-masing melaksanakan serangkaian langkah-langkah produksi yang saling berkaitan dan dengan sistem pengendalian produksi yang lebih baik. Efisien dari bagian luar yaitu dari pintu pabrik sampai ke pelanggan dapat ditingkatkan dengan membuat pelanggan memesan secara elektronik yang sekarang adalah umum dalam perusahaan pemasok rumah sakit dan dalam jenis-jenis peritel tertentu dengan mengubah lokasi gudang, mengubah jalur distribusi dan menempatkan lebih banyak atau lebih sedikit penekanan pada distributor penjual grosir dengan meningkatkan efisiensi dari operasi gudang dan dengan mengubah

bauran antara truk yang di operasikan perusahaan dan transportasi yang disediakan oleh agen luar.²¹

Inisiatif-inisiatif yang berorientasi terhadap efisiensi ini biasanya melibatkan imbal balik. Misalnya, pesanan langsung dari komputer pelanggan dapat mempercepat pengantaran dan mengurangi pekerjaan dengan kertas, tapi mengarah pada biaya pemenuhan pesanan yang meningkat karena kuantitas pesanan yang lebih kecil. Dengan demikian penting bahwa semua bagian dari rantai nilai dianalisis bersamaan jika tidak, peningkatan di satu mata rantai mungkin ditiadakan oleh tambahan biaya di mata rantai lain.²²

Analisis value chain merupakan alat analisis stratejik yang digunakan untuk memahami secara lebih baik terhadap keunggulan kompetitif, untuk mengidentifikasi di mana value pelanggan dapat ditingkatkan atau penurunan biaya, dan untuk memahami secara lebih baik hubungan perusahaan dengan pemasok/supplier, pelanggan, dan perusahaan lain dalam industri. Value chain mengidentifikasikan dan menghubungkan berbagai aktivitas stratejik di perusahaan. Sifat value chain, tergantung pada sifat industri dan berbeda-beda untuk perusahaan manufaktur, perusahaan jasa dan organisasi yang tidak berorientasi pada laba. Tujuan dari analisis value chain adalah untuk mengidentifikasi tahap-tahap value chain dimana perusahaan dapat meningkatkan value untuk pelanggan atau untuk menurunkan biaya. Penurunan biaya atau peningkatan value dapat membuat perusahaan lebih kompetitif.

Peningkatan value atau penurunan biaya dapat dicapai dengan cara mencari prestasi yang lebih baik yang berkaitan dengan supplier, dengan mempermudah distribusi produk, outsourcing yaitu mencari komponen atau jasa yang disediakan oleh perusahaan lain, dan dengan cara mengidentifikasi bidang-bidang di mana perusahaan tidak kompetitif. Analisis value chain berfokus pada total value chain dari suatu produk,

²¹ Ibid., hlm. 16-17.

²² Ibid., hlm. 17.

mulai dari desain produk, sampai dengan pemanufakturan produk bahkan jasa setelah penjualan. Konsep-konsep yang mendasari analisa tersebut adalah bahwa setiap perusahaan menempati bagian tertentu atau beberapa bagian dari keseluruhan value chain.²³

Penentuan di bagian mana perusahaan berada dari seluruh value chain merupakan analisis stratejik, berdasarkan pertimbangan terhadap keunggulan kompetitif yang ada pada setiap perusahaan, yaitu di mana perusahaan dapat memberikan nilai terbaik untuk pelanggan utama dengan biaya serendah mungkin. Setiap perusahaan mengembangkan sendiri satu atau lebih dari bagian-bagian dalam value chain, berdasarkan analisis stratejik terhadap keunggulan kompetitifnya.

Analisis value chain mempunyai tiga tahapan:

a. Tahap 1: Mengidentifikasi aktivitas value chain

Perusahaan mengidentifikasi aktivitas value chain yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam proses desain, pemanufakturan, dan pelayanan kepada pelanggan. Beberapa perusahaan mungkin terlibat dalam aktivitas tunggal atau sebagian dari aktivitas total. Pengembangan value chain berbeda-beda tergantung pada jenis industri.

b. Tahap 2: Mengidentifikasi cost driver pada setiap aktivitas nilai

Cost driver merupakan faktor yang mengubah jumlah biaya total, oleh karena itu tujuan pada tahap ini adalah mengidentifikasikan aktivitas di mana perusahaan mempunyai keunggulan. Informasi cost driver stratejik dapat mengarahkan agen asuransi tersebut pada pencarian cara untuk mengurangi biaya atau menghilangkan biaya ini, mungkin dengan cara menggunakan jasa perusahaan lain yang bergerak di bidang pelayanan komputer untuk menangani tugas-tugas pemrosesan

²³ Edward J. Blocher, Kung H. Chen dan Thomas W. Lin, Manajemen Biaya, Salemba Empat, Jakarta, 2000, hlm. 53.

data, sehingga dapat menurunkan biaya dan mempertahankan atau meningkatkan keunggulan kompetitif.

- c. Tahap 3: Mengembangkan keunggulan kompetitif dengan mengurangi biaya atau menambah nilai

Pada tahap ini, perusahaan menentukan sifat keunggulan kompetitif potensial dan saat ini dengan mempelajari aktivitas nilai dan cost driver yang diidentifikasi di atas. Dalam melakukan hal tersebut, perusahaan harus melakukan hal-hal berikut:

- 1) Mengidentifikasi keunggulan kompetitif (cost leadership atau diferensiasi)

Analisis aktivitas ini dapat membantu manajemen untuk memahami secara lebih baik tentang keunggulan-keunggulan kompetitif strategik yang dimiliki oleh perusahaan dan dapat mengetahui posisi perusahaan secara lebih tepat dalam value chain industri secara keseluruhan.

- 2) Mengidentifikasi peluang akan nilai tambah

Analisis aktivitas nilai dapat membantu mengidentifikasi aktivitas di mana perusahaan dapat menambah nilai secara signifikan untuk pelanggan.

- 3) Mengidentifikasi peluang untuk mengurangi biaya

Studi terhadap aktivitas nilai dan cost driver yang tidak kompetitif bagi perusahaan.

Singkatnya analisis value chain mendukung keunggulan kompetitif strategik pada perusahaan dengan membantu menemukan peluang untuk menambah nilai bagi pelanggan dengan cara menurunkan biaya produk atau jasa.²⁴

Analisis rantai nilai memperlihatkan organisasi sebagai sebuah proses yang berkelanjutan dalam kegiatan penciptaan nilai. Nilai

²⁴Ibid., hlm. 54-57.

merupakan jumlah yang bersedia dibayarkan oleh pembeli untuk sesuatu yang diberikan oleh perusahaan. Menciptakan nilai untuk pembeli yang mampu melebihi harga pokok adalah kunci dalam menganalisis posisi kompetitif.²⁵

Suatu perusahaan dikatakan mempunyai keunggulan kompetitif ketika perusahaan tersebut memiliki sesuatu yang tidak dimiliki oleh pesaing, melakukan sesuatu yang lebih baik dari perusahaan lain, atau mampu melakukan sesuatu yang tidak mampu dilakukan oleh perusahaan lain. Keunggulan kompetitif menjadi suatu kebutuhan penting bagi kesuksesan perusahaan dalam jangka panjang dan kelangsungan hidup perusahaan di masa mendatang.²⁶

Rantai nilai sebagai alat untuk mengidentifikasi penciptaan nilai pelanggan. Berdasarkan model yang dikembangkan, setiap perusahaan merupakan suatu sintesa atas kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk merancang, memproduksi, memasarkan, menyerahkan hasil, dan kegiatan-kegiatan lain yang mendukung produknya. Rantai nilai berguna untuk mengidentifikasi Sembilan kegiatan yang terkait secara strategik, yang terdiri dari lima kegiatan primer dan empat kegiatan pendukung, yang menciptakan nilai dan biaya dalam suatu bisnis tertentu.

Kegiatan primer terdiri dari inbound logistics atau penyerahan bahan ke dalam bisnis, pengoperasian atau pengkonversian ataupun pentransformasian ke dalam produk akhir, outbound logistics atau pengiriman keluar produk akhir, serta pemasaran yang mencakup kegiatan penjualan, dan akhirnya adalah pelayanan. Kegiatan pendukung terdiri dari kegiatan pengadaan, pengembangan teknologi, manajemen sumber daya manusia dan infrastruktur perusahaan. Kegiatan-kegiatan pendukung ini ditangani oleh bagian-bagian tertentu.

Infrastruktur perusahaan meliputi biaya-biaya dari manajemen umum, perencanaan, keuangan, akuntansi, kegiatan legal dan urusan

²⁵ Muhammad H. Mubarak, *Manajemen Strategi*, STAIN Kudus, Kudus, 2009, hlm. 51-52.

²⁶ Muhammad H. Mubarak, *Strategi Korporat & Persaingan Bisnis dalam Meraih Keunggulan Kompetitif*, STAIN Kudus, Kudus, 2009, hlm. 11.

pemerintahan. Tugas-tugas perusahaan adalah memeriksa biaya dan kinerja dari setiap kegiatan penciptaan nilai dan mengkaji cara-cara dan upaya untuk meningkatkan kinerja tersebut. Para manajer haruslah mampu mengestimasi biaya-biaya para pesaingnya dan kinerja masing-masing pesaing tersebut, terutama pesaing pembanding yang paling dekat, atau benchmarks dalam hal biaya-biaya mereka dan kinerjanya

Suatu rantai nilai adalah suatu kumpulan yang terkait dengan aktivitas penciptaan nilai, yang dimulai dengan bahan baku dasar dari pemasok dan bergerak ke rangkaian aktivitas penambahan nilai atau value added, yang mencakup produksi dan pemasaran produk berupa barang atau jasa, dan diakhiri dengan distribusi untuk dapat diterimanya produk oleh konsumen akhir. Perusahaan-perusahaan dalam industri yang sama, mungkin memiliki perbedaan lingkup dan jenis aktivitas rantai nilainya. Jadi, rantai nilai merupakan suatu pola dari suatu perusahaan untuk mengidentifikasi macam-macam alat yang dapat digunakan dalam memfasilitasi penerapan dari strategi tingkat bisnis yang telah ditetapkan.

Analisis rantai nilai merupakan alat kunci utama untuk memahami lingkungan internal organisasi. Analisis ini mengkaji suatu organisasi sebagai suatu rangkaian proses yang berurutan dari aktivitas penciptaan nilai. Dengan analisis rantai nilai, suatu perusahaan akan lebih dapat memahami bagian dari operasi usahanya yang menciptakan nilai atau value, dan bagian yang tidak. Pemahaman masalah ini adalah penting, karena suatu perusahaan baru akan dapat menghasilkan keuntungan di atas rata-rata, hanya apabila nilai atau value yang diciptakan lebih besar dari biaya yang timbul untuk menghasilkan nilai tersebut. Pendekatan ini sangat berguna untuk memahami blok yang dibangun bagi keunggulan bersaing.²⁷

²⁷ Sofjan Assauri, *Strategic Marketing*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2012, hlm. 87-88.

Fokus dari analisis rantai nilai adalah untuk mengkaji perusahaan di dalam konteks seluruh rantai aktivitas penciptaan nilai. Analisis rantai nilai dikembangkan oleh Michael Porter di dalam bahasan bukunya *Competitive Advantage*. Di dalam pemahaman persaingan, nilai atau value diukur dari banyaknya pembeli yang berkeinginan untuk membayar, apa yang mereka dapatkan dari perusahaan. Sehingga value di ukur dengan penerimaan total atau total revenues yang digambarkan sebagai harga yang ditetapkan, dikalikan dengan jumlah yang dapat dijualnya. Akhirnya dapat diketahui bahwa suatu perusahaan akan mendapatkan keuntungan, bila nilai yang didapatkan melebihi biaya total yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk, berupa barang atau jasa.

Aktivitas rantai nilai dari kebanyakan industri, dapat dibedakan atas aktivitas utama atau *primary activities* dan aktivitas penunjang atau *support activities*. Aktivitas utama meliputi kegiatan-kegiatan untuk menghasilkan fisik produk, dimulai dengan logistik bahan baku yang bersumber dari luar perusahaan atau *inbound logistics*, pengoperasian, logistik hasil barang jadi yang akan dikirim ke luar perusahaan atau *outbound logistics*, penjualan dan pemasaran serta jasa pelayanan. Aktivitas penunjang merupakan aktivitas yang mendukung terselenggaranya aktivitas utama. Aktivitas ini mencakup Manajemen Sumber Daya Manusia, Akuntansi Penunjang, umumnya diminimalisasi hanya untuk hal-hal yang penting dari organisasi, yaitu dengan memberikan dukungan untuk sumber potensial bagi keunggulan bersaing.

Aktivitas utama dan aktivitas penunjang dalam rantai nilai dari sebagian besar industri, dapat dibedakan ke dalam dua segmen, yaitu segmen hulu dan segmen hilir. Sebagai contoh dalam segmen hulu industri perminyakan tercakup aktivitas-aktivitas eksplorasi minyak, pengeboran, dan pemindahan atau transportasi minyak mentah ke penyulingan atau kilang minyak. Sedangkan dalam segmen hilir tercakup aktivitas-aktivitas penyulingan minyak dan transportasinya, serta

pemasaran minyak gas atau gasoline, dan penyampaian minyak gas ke distributor dan pengecer pengisi bahan bakar minyak gas.

Seluruh kegiatan organisasi perusahaan dapat dilihat berkontribusi untuk menjumlahkan seluruh nilai yang ditawarkan kepada konsumen atau pelanggan. Rantai nilai Porter dapat dipergunakan sebagai suatu sistem, untuk menentukan terdapat tidaknya keunggulan bersaing dan juga sebagai peralatan penyelidikan untuk menentukan apakah keunggulan bersaing dapat dihasilkan oleh komponen bagian-bagian yang berhubungan dengan proses. Sebagai gambaran dalam suatu analisis awal, didapat suatu keunggulan organisasi perusahaan di dalam knowledge management, yang berkaitan dengan permintaan produk dari pelanggan, yang dihubungkan dengan efisiensi dalam bersaing dengan perhitungan keuangan.

Dengan upaya merger dari dua faktor akan dapat menciptakan keunggulan bersaing, seperti hal yang sederhana dari kebiasaan penciptaan jadwal pembayaran, dengan penekanan pada keadaan arus kas pelanggan. Kegiatan organisasi perusahaan dibedakan atas kegiatan penciptaan nilai primer, yang langsung berkontribusi untuk nilai akhir atas penawaran yang dibuat oleh organisasi perusahaan dan komponen kegiatan sekunder yang mendukung penciptaan nilai primer. Komponen-komponen penciptaan nilai primer meliputi:

- a. Inbound Logistics, merupakan proses pengelolaan arus input bahan ke perusahaan, yang mencakup pengendalian fisik produk, input keuangan, dan sumber daya manusia. Dalam penggunaan faktor ini dinilai pula tepat waktunya atau just-in-time pengelolaan manufaktur, yang berhubungan dengan pemasok, guna dapat memaksimalkan nilai dan meminimalisasi bahan yang ada atau terdapat di gudang.
- b. Pengoperasian, merupakan proses perputaran input ke dalam nilai penawaran yang dapat dijual ke pelanggan. Secara tradisional, fase pengoperasian sering dilihat sebagai area terbesar dalam penciptaan

dan penambahan nilai, seperti menciptakan produk yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

- c. Outbound Logistics, merupakan penyerahan aspek-aspek dari rumusan pemasaran, yang menunjukkan terdapat kegiatan assembling, pengolahan, pergudangan dan pengiriman produk ke konsumen atau saluran distribusi. Dalam aspek ini terdapat peluang organisasi untuk melaksanakan produksi tepat waktu atau just-in-time, dan untuk mengembangkan serta membina hubungan dengan para distributor pemegang kepentingan untuk menciptakan nilai.
- d. Penjualan, menunjukkan adanya komunikasi dari nilai yang ditawarkan ke pelanggan dan proses pertukaran nilai. Aspek penjualan dari rantai nilai dapat pula menyatu dengan aspek pemasaran, yang dapat memberikan nilai tambah untuk produk yang ditawarkan, seperti branding, image dan reputasi.
- e. Jasa Pelayanan, merupakan pelayanan setelah penjualan, yang menambah nilai fisik produk atau penyerahan nilai produk jasa. Area ini mencakup suatu usaha yang dilakukan untuk meningkatkan level dari nilai yang diterima konsumen, atas produk yang ditawarkan melalui pelatihan, dukungan setelah penjualan, reparasi, instalasi atau pengembalian produk.

Bagian kedua dari rantai nilai mencakup kegiatan-kegiatan pendukung, yang meliputi kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk memelihara atau menjaga terselenggaranya pengoperasian organisasi perusahaan walaupun kegiatan ini tidak langsung berkontribusi atas penambahan nilai atau penawaran nilai yang dibuat ke pelanggan. Kegiatan-kegiatan tersebut terdiri dari:

- a. Pengadaan, merupakan proses untuk mendapatkan sumber bahan yang dibutuhkan bagi setiap konsumen penambahan nilai dari rantai nilai. Pengadaan berorientasi dengan unsur rantai nilai dari inbound logistics.

- b. Pengembangan Teknologi, merupakan proses yang menjamin bahwa teknologi yang digunakan oleh proses penambahan nilai, dalam perusahaan tetap dalam kondisi baik dan teknologi yang digunakan itu tetap tepat tersedia bagi perusahaan.
- c. Sumber Daya Manusia, merupakan kemampuan organisasi untuk menjamin sekumpulan orang-orang yang tepat, dengan kemampuan, keterampilan dan motivasi yang diberikan perusahaan, seperti para pekerja, kontraktor atau partisipan lain dalam proses produksi.
- d. Sistem, mendukung pengoperasian yang efisien dan efektif dari organisasi perusahaan, melalui proses manajemen dan proses pengendalian organisasi, sistem dan prosedur. Peran unsur sistem dari rantai nilai adalah untuk menjamin komponen penambahan nilai, seperti jasa pelayanan dan penjualan, dapat berinteraksi dan berkomunikasi secara efektif.
- e. Pemasaran, merupakan usaha pengkoordinasian organisasi untuk merumuskan value yang menggambarkan bagaimana pelanggan dapat merasakan memperoleh dan menciptakan penawaran nilai yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan.

Rasulullah Shallallahu ‘alaihi wa sallam telah mengajarkan pada umatnya untuk berdagang dengan menjunjung tinggi etika keislaman. Dalam beraktivitas ekonomi, umat Islam dilarang melakukan tindakan bathil. Namun harus melakukan kegiatan ekonomi yang dilakukan saling ridho, sebagaimana firman Allah Ta’ala,

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِنْكُمْ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا

Artinya: “hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu makan harta sesama dengan jalan yang batil, kecuali dengan perdagangan suka sama suka. Dan janganlah

kamu membunuh dirimu sendiri, karena sungguh Allah amat penyayang kepadamu”.(QS. An-Nisa ayat 29).²⁸

Etika dalam kegiatan pemasaran adalah kegiatan menciptakan, mempromosikan dan menyampaikan barang atau jasa kepada para konsumennya. Pemasaran juga berupaya menciptakan nilai yang lebih dari pandangan konsumen atau pelanggan terhadap suatu produk perusahaan dibandingkan dengan harga barang atau jasa dimaksud serta menampilkan nilai lebih tinggi dengan produk pesaingnya. Dalam persaingan pemasaran yang begitu ketat, kadang kita menemukan perusahaan yang melakukan pemasaran tanpa memperhatikan etika. Hal ini mungkin secara jangka pendek untung, namun jika untuk jangka panjang akan rugi. Karena masyarakat akan meninggalkan perusahaan yang melakukan kegiatan yang tidak etis tersebut. Ada tiga faktor yang dapat mempengaruhi seorang manajer pemasaran untuk melakukan tindakan tidak etis, yaitu:

- (1) Manajer sebal yang bagai pribadi manusia, ada rasa ingin memenuhi kebutuhan pribadinya, untuk menagkalnya dibutuhkan pendidikan agama dan moral yang baik.
- (2) Kepentingan korporasi, adanya tekanna manajemen yang membuat seorang manajer dipaksa dengan kondisi tertentu biasanya dengan target yang sulit dicapai sehingga melakukan apapun untuk mencapainya.
- (3) Lingkungan, yang ada disekitarnya yang langsung maupun tidak langsung membentuk perilaku manajer pemasaran itu.²⁹

4. Sistem Aktivitas

Sistem aktivitas adalah serangkaian proses penciptaan nilai yang terintegrasi yang akhirnya menghasilkan produk atau jasa yang

²⁸Al-Qur'an Surat An-Nisa ayat 29, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Wicaksana, Semarang, 1991, hlm. 76.

²⁹Agus Arijanto, *Etika Bisnis Bagi Pelaku Bisnis*, Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2012, hlm. 53-55.

ditawarkan perusahaan. Perusahaan manufaktur ataupun perusahaan jasa, setiap perusahaan pasti memiliki sejumlah aktivitas agar dapat memenuhi apa yang diinginkan pelanggan mereka. Michael E. Porter menyebut aktivitas ini sebagai rantai nilai (value chain) artinya pada setiap aktivitas itu terjadi penciptaan nilai. Rantai nilai (value chain) adalah serangkaian aktivitas yang menciptakan nilai dalam sebuah perusahaan, mulai dari perolehan bahan baku dari pemasok hingga berakhir pada distribusi hasil produksi pada pelanggan. Gambar 2.4 menjelaskan rantai nilai yang lazim pada sebuah produk hasil manufaktur.³⁰

Gambar 2. 4



B. Hasil Penelitian Terdahulu

1. Penelitian oleh Dian Maharso, Muryanto dan Sherly Sisca Piay (2012) yang berjudul "Value Chain analysis (VCA) Agribisnis Ayam Potong Lokal di Desa Wonosari, Kecamatan Bawang, Kabupaten Batang". Hasil penelitian menjadikan bahan pengembangan pembelajaran agribisnis APL dapat meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan SDM pertanian, teknologi merupakan rantai nilai yang masing-masing dapat meningkatkan nilai tambah dan secara keseluruhan dipandang sebagai sistem nilai (value system) agribisnis APL. Persamaan value chain sebagai pengembangan teknologi untuk meningkatkan nilai tambah. Perbedaan value chain sebagai kegiatan untuk meningkatkan daya saing melalui kualitas produk dan juga pelayanannya.³¹

³⁰ M. Taufiq Amir, Manajemen Strategik Konsep dan Aplikasi, Raja Grafindo, Jakarta, 2011, hlm. 95.

³¹ Dian Maharso Yuwono, Muryanto dan Sherly Sisca Piay, "Value Chain Analysis (VCA) Agribisnis Ayam Potong Lokal di Desa Wonosari Kecamatan Bawang Kabupaten Batang".

2. Penelitian oleh Friska S (2010) yang berjudul “Value Chain Analysis (Analisis Rantai Nilai) untuk Keunggulan Kompetitif Melalui Keunggulan Biaya”. Hasil penelitian menunjukkan strategi yang tepat untuk perusahaan dalam posisi strategis dan dapat beradaptasi dengan lingkungan, menambah nilai produk untuk meningkatkan keunggulan kompetitif melalui keunggulan biaya. Persamaan value chain sebagai strategi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif melalui keunggulan biaya. Perbedaan value chain sebagai strategi untuk meningkatkan daya saing melalui keunggulan produk.³²
3. Penelitian oleh Liana Mangifera (2015) yang berjudul “Analisis Rantai Nilai (Value Chain) pada Produk Batik Tulis di Surakarta”. Hasil penelitian menunjukkan hasil bahwa berdasarkan informasi dari Forum Pengembangan Kampoeng Batik Laweyan dijelaskan bahwa jumlah pengrajin batik tulis yang masih aktif hingga tahun 2015 ini sebanyak 26 pengrajin, terdiri dari 5 pengrajin batik berskala besar, 14 pengrajin berskala menengah 1 dan 7 pengrajin batik tulis berskala kecil. Dari 26 pengrajin batik tulis yang saat ini masih aktif memproduksi batik tulis secara terus menerus adalah 6 orang pengrajin, sisanya memproduksi hanya ketika menerima pesanan atau mengambil dari pengrajin lain. Responden dalam penelitian ini adalah keenam pengrajin batik tulis di Kampung Batik Laweyan Kota Surakarta. Pembelian bahan baku, proses produksi, penjualan produk merupakan aktivitas utama value chain. Persamaan value chain sebagai alat untuk aktivitas pendukung melalui pengadaan sumber daya yang berhubungan dengan fungsi pembelian input. Perbedaan value chain sebagai tiga aktivitas utama yaitu inbound logistik, operasi, outbound logistik untuk meningkatkan daya saing.³³

³² Friska S, “Value Chain Analysis (Analisis Rantai Nilai) untuk Keunggulan Kompetitif Melalui Keunggulan Biaya”, Jurnal Ekonom, Vol 13 No 1, Januari 2010.

³³ Liana Mangifera, Loc. Cit.

4. Penelitian oleh Suhartini dan Evi Yuliawati (2014) yang berjudul “Analisis Value Chain untuk Meningkatkan Daya Saing Produk Batik”. Hasil penelitian menunjukkan mapping value chain membantu mengetahui aliran input produk dalam rantai nilai dilakukan mulai dari segmen upstream, segmen midstream, dan dilanjutkan pada segmen downstream. Persamaan mapping value chain untuk meningkatkan daya saing. Perbedaan value chain sebagai strategi untuk meningkatkan daya saing melalui aktivitas utama pada inbound logistics yaitu pada kualitas bahan baku.³⁴
5. Penelitian oleh Ratih Marina Kurniaty, Anas M. Fauzi dan M. Achmad Chozin (2012) yang berjudul “Daya Saing PT. Flora Utama Berdasarkan Aktivitas Rantai Nilai Florikultura”. Hasil penelitian menunjukkan dalam menjalankan kegiatan bisnisnya, PT Benar Flora Utama sangat memperhatikan segala kegiatan mulai dari pengadaan input, proses budi daya, perawatan sampai dengan pemasaran. Sarana dan prasarana, peralatan, dan perlengkapan dalam kegiatan bisnis juga diperlukan untuk menjaga kontinuitas usaha. Penelitian Ratih Marina Kurniaty, Anas M. Fauzi dan M. Achmad Chozin lebih memfokuskan pada evaluasi faktor internal dan eksternal perusahaan. Persamaan value chain sebagai evaluasi faktor internal dan eksternal. Perbedaan value chain sebagai strategi untuk meningkatkan daya saing melalui aktivitas utama.³⁵

C. Kerangka Berpikir

Analisis value chain menyangkut aktivitas utama dan aktivitas pendukung. Aktivitas utama mencerminkan urutan dari membawa bahan mentah ke perusahaan (inbound logistics), mengkonversikan menjadi produk jadi (operations), mengirim produk jadi (outbound logistics), memasarkannya

³⁴ Suhartini dan Evi Yuliani “Analisis Value Chain untuk Meningkatkan Daya Saing Produk Batik”.

³⁵ Ratih Marina Kurniaty, Anas M. Fauzi dan M. Achmad Chozin, “Daya Saing PT. Flora Utama Berdasarkan Aktivitas Rantai Nilai Florikultura”, Jurnal Manajemen & Agribisnis, Vol. 9 No. 3, November 2012.

(marketing and sales), dan melayaninya (service). Aktivitas pendukung meliputi perolehan sumber daya (bahan baku), pengembangan teknologi, manajemen sumber daya manusia, dan prasarana perusahaan ditangani oleh departemen-departemen khusus tertentu, tetapi tidak hanya di tempat itu. Infrastruktur perusahaan mencakup biaya-biaya manajemen umum, perencanaan, keuangan, akuntansi, hukum, dan masalah pemerintahan yang ditanggung oleh semua kegiatan utama dan pendukung. Daya saing strategi dapat dicapai jika suatu perusahaan berhasil merumuskan serta menerapkan suatu strategi yang tepat. Bila perusahaan kemudian mampu menciptakan keunggulan melalui salah satu dari aktivitas utama, maka keunggulan bersaing dapat tercapai.

Kerangka berfikir ini dapat digambarkan melalui bagan sebagai berikut:³⁶



³⁶ Sofjan Assauri, Op. Cit., Strategic Marketing, hlm. 88.

Gambar 2. 5

