

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Teori-Teori yang Terkait dengan Judul

1. *Competitive Advantage* (Keunggulan Kompetitif)

a. Konsep *Competitive Advantage*

Keinginan perusahaan dalam meningkatkan daya saing untuk dapat unggul dengan pesaingnya tentunya sangat dibutuhkan dalam lingkungan industri untuk menciptakan *competitive advantage*. Dalam teknis pelaksanaannya banyak perusahaan memulai strateginya dengan memaksimalkan departemen fungsional perusahaannya. Gagasan awal dalam menciptakan *competitive advantage* dimulai dengan mengembangkan prosedur pengembangan bisnis yang akan dilakukan perusahaan, selanjutnya akan di analisis oleh perusahaan, apa tujuan perusahaan dan kebijakan apa yang apa yang diambil oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya.¹

Menurut Porter dalam Darmanto, dkk., menjelaskan bahwa “*competitive advantage* ialah kapabilitas yang dimiliki oleh suatu usaha atau bisnis dalam strategi mendapatkan laba yang lebih banyak dibandingkan pesaingnya dalam industri sejenis.” Strategi *competitive advantage* yang diterapkan oleh perusahaan berdampak pada perusahaan itu sendiri yang akan memiliki keahlian untuk belajar cepat dalam membaca kondisi pasar daripada pesaingnya dan mampu menerapkan rencana pemasaran yang tepat.²

Daphne mengemukakan bahwa “*competitive advantage* merupakan kelebihan yang dimiliki oleh sebuah perusahaan dibanding dengan pesaingnya

¹ Aprizal, *Orientasi Pasar Dan Keunggulan Bersaing Studi Kasus Penjualan Komputer* (Makassar: Celebes Media Perkasa, 2018), 48.

² Darmanto, dkk., *Bauran Orientasi Strategi Dan Kinerja Organisasi Penerapan Variabel Anteseden, Moderasi Dan Mediasi Dalam Penelitian Ilmiah* (Yogyakarta: Deepublish, 2015), 61.

dalam lingkungan kompetisi yang ada. *Competitive advantage* berasal dari keahlian suatu perusahaan untuk melaksanakan suatu hal pada level yang lebih tinggi daripada pesaingnya di industri tersebut.”³ Jika perusahaan dapat menghasilkan dan mempertahankan profit lebih banyak dari pesaingnya, maka dapat dikatakan bisnis yang dilakukan memiliki *competitive advantage*. Secara praktis, perusahaan yang mampu menerapkan *competitive advantage* akan mudah dalam mempertahankan posisi usahanya di pasar dan dapat memperlihatkan kekuatan yang unggul dari para pesaingnya.

Menurut Evans dan Dean dalam Kaswan, *competitive advantage* melahirkan sebuah kemampuan pada organisasi perusahaan dalam mencapai keunggulan pasar daripada pesaingnya. Penerapan strategi *competitive advantage* yang berkelanjutan dan dilaksanakan dalam jangka panjang dapat menghasilkan kinerja yang maksimal. Keunggulan kompetitif yang kuat mempunyai enam karakteristik:

- 1) *Competitive advantage* yang berdasar pada keinginan serta kebutuhan pelanggan. perusahaan akan memberi *value* kepada pelanggannya yang tidak diberikan oleh pesaingnya.
- 2) *Competitive advantage* memberikan kontribusi terhadap keberlangsungan bisnis.
- 3) *Competitive advantage* dapat menempatkan sumber daya perusahaan yang unik dalam kesempatan yang ada. strategi yang baik dapat memanfaatkan sumber daya itu dengan efektif.
- 4) *Competitive advantage* itu tahan lama dan sulit ditiru oleh pesaingnya. Departemen Penelitian dan Pengembangan yang unggul secara terus menerus dapat mengembangkan produk ataupun inovasi baru supaya tetap unggul dari pesaingnya.

³ Leo Daphne, *MIAW-Management In Absurd Way* (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2014), 67.

- 5) *Competitive advantage* dapat menghasilkan dasar untuk pembenahan di masa mendatang.
- 6) *Competitive advantage* memberi pedoman dan dorongan terhadap bisnis secara keseluruhan⁴

Dalam pandangan ekonomi syariah, Alma dan Priansa berpendapat para pelaku usaha hendaknya mulai menganggap pesaing bisnisnya bukan sebagai musuh yang harus di singkirkan tetapi dijadikan sebagai mitra dan dijaga hubungan baiknya. Dalam Al-Qur'an Allah SWT. berfirman :

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلٰٓى اٰلَا تَعْدِلُوْا اَعْدِلُوْا هُوَ اَقْرَبُ لِلتَّقْوٰى وَاتَّقُوا اللّٰهَ اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ ﴿٨﴾

Artinya : “Hai orang-orang yang beriman! Hendaklah kamu menjadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adil lah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.” (QS. Al-Maidah : 8).⁵

Pesaing bisnis adalah mitra sejajar yang dapat memacu perusahaan agar lebih meningkatkan kreativitas dan inovasinya. Adanya persaingan antar bisnis merupakan hal yang baik karena

⁴ Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), 2.

⁵ Alquran, Al-Maidah Ayat 8, *Alqur'an dan Terjemahannya* (Bandung: CV Penerbit Diponegoro, 2000), 108.

berkontribusi dalam mengembangkan dan membesarkan usaha.⁶

b. Indikator *Competitive Advantage*

Ana dalam Darmanto, dkk., menyebutkan indikator *competitive advantage* terdiri dari beberapa aspek yaitu :

1) Keunggulan kualitas produk yang diciptakan

Merupakan kemampuan perusahaan dalam menawarkan kualitas produk dan kinerja yang baik dalam menciptakan nilai yang unggul untuk pelanggan. Kualitas produk disini berarti kesesuaian sebuah produk yang sejalan dengan kebutuhan pembeli. Bisnis yang mempunyai strategi *competitive advantage* dalam segi kualitas akan memiliki daya saing yang unggul dan dapat memberikan nilai tambah (*value added*) kepada pelanggan dibanding pesaingnya.

2) Harga jual

Salah satu indikator *competitive advantage* ialah harga jual, yaitu harga jual produk meliputi tagihan, biaya yang dikeluarkan dalam pengemasan, pengiriman, penempatan dan biaya-biaya lainnya yang dihabiskan hingga produk tersebut sampai ke konsumen. Tolak ukur sebuah perusahaan yang memiliki *competitive advantage* dibandingkan pesaingnya ialah ketika suatu perusahaan dapat memahami keinginan konsumennya terlebih masalah harga produk, karena harga produk dapat mempengaruhi keputusan pembeli.

3) Biaya produksi

Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang mampu menekan biaya produksi sehingga produk yang dihasilkan dapat terjangkau dan diminati oleh pelanggannya. Biaya produksi sendiri meliputi biaya untuk mengolah produk, mendapatkan bahan baku produk, biaya untuk

⁶ Buchari Alma dan Donni Juni Priansa, *Manajemen Bisnis Syariah* (Bandung: Alfabeta, 2016), 355.

membayar upah karyawan dan biaya-biaya lain yang dikeluarkan sampai produk yang dihasilkan siap dimasukkan dalam gudang sebagai persediaan ataupun langsung dijual kepada konsumen.

4) Kemampuan aset

Yaitu aset (kekayaan) milik perusahaan yang dapat dimanfaatkan untuk menunjang proses penciptaan *competitive advantage*. Proses produksi perlu menggunakan mesin, untuk pengadaan mesin diperlukan modal. Kemampuan aset ini bukan sebatas modal saja namun juga berupa sumber daya lainnya. Contohnya SDA (Sumber Daya Alam), SDM (Sumber Daya Manusia) dan sumber daya lainnya.

5) Keahlian dan kemampuan kapasitas

Pengelola usaha ataupun karyawan harus memiliki sebuah keahlian dan kapasitas dalam menjalankan tugasnya. Perusahaan dalam menciptakan *competitive advantage* sangat memerlukan SDM yang mempunyai keahlian, karena tak dipungkiri diferensiasi produk maupun diferensiasi pelayanan membutuhkan keahlian, sebaliknya usaha yang tidak memiliki keahlian akan gagal menciptakan *competitive advantage* pada lingkungan industrinya.

Kemampuan kapasitas menjadi tolak ukur dalam bisnis ditinjau dari kemampuan berproduksi. Perusahaan yang memiliki kemampuan produksi yang maksimal akan sejalan dengan hasil efisiensi produksi yang maksimal juga. Usaha industri yang menerapkan Strategi *competitive advantage* tentu sangat memperhatikan efisiensi dalam produksi.

Dari indikator yang ada, faktor-faktor tersebut dapat diukur dan dibandingkan dengan pesaing di lingkungan industri yang sama. Jika hasilnya perusahaan kita lebih unggul di semua indikator yang

ada maka bisa dikatakan perusahaan mencapai *competitive advantage*.⁷

c. Strategi Menciptakan *Competitive Advantage*

Porter dalam Daphne berpendapat, terdapat dua opsi dalam menciptakan *competitive advantage*. Cara pertama dengan keunggulan *cost leadership*, dilakukan dengan melakukan efisiensi pada biaya produksi agar memperoleh keuntungan yang maksimal ataupun dengan menjual produk dengan harga murah sehingga mampu mencakup pasar yang lebih luas, hal tersebut dibarengi juga dengan harga yang relatif setara dengan pesaing. Cara kedua dengan keunggulan diferensiasi, dilakukan dengan menjual produk dengan nilai tinggi, sehingga terdapat prestise untuk harga mahal tetapi konsumen tetap berkeinginan untuk membeli karena *value* yang terdapat pada produk yang dijual.⁸

2. Value Chain (Rantai Nilai)

a. Konsep Value Chain

Manajemen sebuah bisnis ataupun usaha selalu berupaya untuk meningkatkan kualitas dan kuantitasnya, upaya tersebut dapat dilakukan dengan menerapkan sebuah konsep *value chain* atau sering disebut rantai nilai.

Konsep *value chain* di kemukakan oleh Michael Porter dalam bukunya, “*Competitive Advantage : Creating & Sustaining Superior Performance*”. Beliau adalah pakar di bidang manajemen strategi. Dalam arti sederhana, *value chain* adalah rangkaian keseluruhan proses yang terjadi dari awal pengolahan bahan baku hingga menjadi *product* jadi, kemudian di distribusikan kepada konsumen. *value chain* akan efektif apabila terjadi interaksi yang sinergis antar prosesnya.

⁷ Darmanto, dkk., *Bauran Orientasi Strategi Dan Kinerja Organisasi Penerapan Variabel Anteseden, Moderasi Dan Mediasi Dalam Penelitian Ilmiah* (Yogyakarta: Deepublish, 2015), 69-70.

⁸ Leo Daphne, *MIAW-Management In Absurd Way* (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2014), 68.

Penerapan konsep *value chain* ini bukan di dalam lingkup perusahaan saja namun juga di lintas perusahaan.⁹

Value chain menjadi sumber praktis dari *competitive advantage* yang diciptakan melalui rumus strategi. Di setiap bagian dalam *value chain* terdapat potensi *competitive advantage* yang siap untuk di gali. Porter mengungkapkan bahwa *value chain* merupakan konsep yang menguraikan alur aktivitas secara umum dan memberikan kesempatan analisis di tiap-tiap bagian untuk proses identifikasi penciptaan nilai.

Sistem nilai merupakan *value chain* perusahaan yang diterapkan didalam arus kegiatan yang lebih besar¹⁰ (lihat gambar di bawah ini).

Gambar 2.1 Sistem Nilai



Sumber: Michael E. Porter, 1994.

⁹ Ekuslie Goestiandi dan Yusi Pareanom, Pembelajaran T. P. Rachmat (Jakarta: Gramedia, 2012), 198.

¹⁰ Michael E. Porter, *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Terj. Tim Penerjemah Binarupa Aksara (Jakarta: Binarupa Aksara, 1994), 34.

Pada gambar diatas, dapat dilihat bahwa terdapat hubungan antara *value chain* pemasok dan penyalur. Hubungan tersebut berpengaruh terhadap kinerja satu proses ke proses yang selanjutnya. Semakin panjang proses operasinya maka akan semakin mahal biayanya, namun sebaliknya semakin pendek proses operasinya biaya yang di keluarkan pun semakin murah.

Menurut Daphne, "*value chain* merupakan sebuah konsep dalam analisis aktivitas yang dibuat dengan tujuan untuk menawarkan produknya kepada konsumen. Tujuan dari konsep *value chain* ialah menciptakan *value* melalui aktivitas yang dilakukan perusahaan yang ujungnya mengarah kepada *competitive advantage*."¹¹ Daphne menambahkan, pada aktivitas *value chain* setidaknya mampu menjadi dasar bagi *competitive advantage*, baik itu *cost leadership* maupun *diferensiasi*, karena *value chain* menjadi sumber dari terciptanya *competitive advantage*.

Menurut Kuncoro, *value chain analysis* menggambarkan bahwa perusahaan layaknya sebuah proses yang berkaitan didalam penciptaan nilai. Nilai merupakan banyaknya jumlah yang bersedia konsumen keluarkan untuk sesuatu yang diciptakan perusahaan. Mengukur nilai dilihat dari total pendapatan yang mana total pendapatan tersebut berasal dari harga jual yang sudah ditetapkan perusahaan dan jumlah produk yang terjual. Bisnis atau usaha yang dikatakan untung yaitu apabila nilai produk yang diberi perusahaan kepada produk maupun jasanya dapat melebihi biaya-biaya yang telah dikeluarkan.¹²

Menurut Blocher, dkk., *value chain analysis* dijadikan sebagai alat analisis strategik yang dipakai

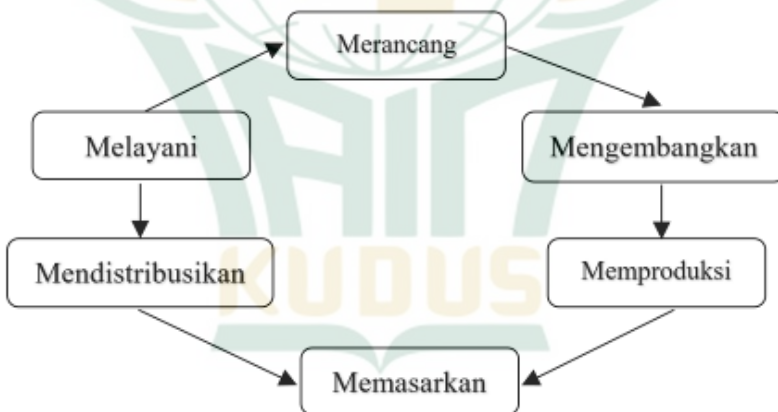
¹¹ Leo Daphne, *MIAW-Manajemen In Absurd Way* (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2014), 181.

¹² Mudrajad Kuncoro, *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif* (Jakarta: Erlangga, 2006), 46.

guna memahami lebih baik mengenai *competitive advantage*, selain itu juga sebagai alat untuk mengidentifikasi dimana nilai konsumen yang dapat ditingkatkan maupun biaya yang dapat diturunkan serta memahami lebih baik hubungan antar bagian pemasok, pemasar, dan bagian-bagian lain dalam perusahaan.¹³

Menurut Hansen dan Mowen, di dalam perusahaan *value chain* merupakan rangkaian dari semua aktivitas yang dibutuhkan dalam perancangan, pengembangan, operasional produksi, pemasaran, pendistribusian dan pelayanan (*service*).¹⁴ Suatu usaha atau bisnis diwajibkan dapat memahami aktivitas-aktivitas utama yang dapat menambah nilai yang maksimal dengan cara mengidentifikasi letak nilai konsumen yang dapat di maksimalkan, seperti yang terlihat pada gambar :

Gambar 2.2 Aktivitas value chain



Sumber: Hansen & Mowen, 2004.

¹³ Edward J. Blocher, dkk., *Manajemen Biaya : Dengan Tekanan Strategik* (Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2000), 55.

¹⁴ Don R. Hansen dan Maryanne M. Mowen. *Akuntansi Manajemen. Edisi Ketujuh. Terjemahan* (Jakarta: Salemba Empat, 2004), 44.

Sementara Tripomo dan Udan dalam bukunya dikatakan bahwa *value chain* merupakan serangkaian kegiatan yang sistematis dilakukan oleh perusahaan dalam menciptakan kepuasan konsumen. *value chain* memilah beberapa kegiatan yang penting dalam perusahaan supaya memudahkan dalam memahami perilaku biaya, sumber difensiasi maupun keunggulan.¹⁵

Berdasarkan konsep *value chain* tersebut, dapat dikatakan bahwa *value chain* merupakan trik berantai yang mana kita harus menyeleksi keputusan terbaik dari setiap aktivitas usaha sehingga mencapai nilai terendah (murah) dan biaya suatu produk dihitung dari total biaya aktivitas-aktivitas nilai yang telah dikeluarkan sehingga semakin rendah nilai aktivitasnya maka semakin rendah juga biaya produksinya. Untuk memaksimalkan aktivitas suatu usaha bisa ditempuh dengan cara membagi aktivitas-aktivitas tersebut berdasarkan tingkat kebutuhannya, misalnya dengan mengetahui aktivitas primer dan aktivitas pendukung, kita dapat tahu koordinasi antar aktivitas dalam usaha, ketika suatu saat nantinya terjadi kesalahan maka akan lebih mudah dalam mengambil tindakan karena terkait dengan mana aktivitas yang akan diminimalisirkan hingga mampu menekan aktivitas nilai yang ada.¹⁶

b. Aktivitas Value Chain

Porter menjabarkan bahwa *value Chain* merupakan satu hubungan yang terdiri dari dua aktivitas, aktivitas tersebut adalah aktivitas primer/utama (*primary activities*) dan aktivitas sekunder/pendukung (*support activities*).

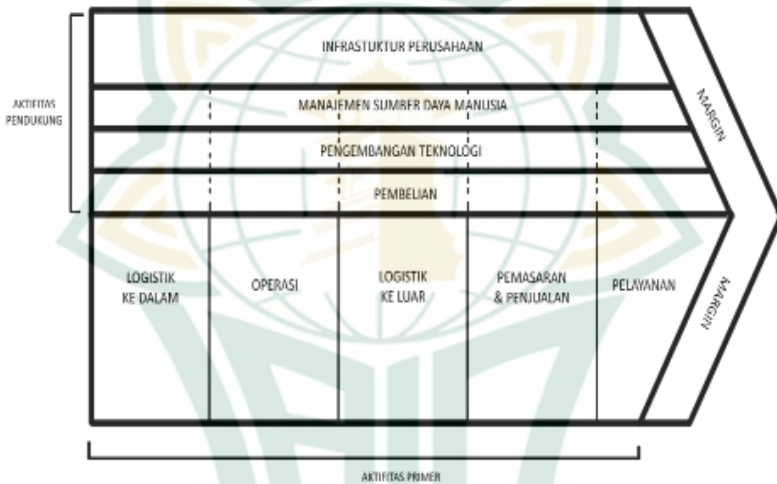
Aktivitas primer merupakan aktivitas yang berkaitan dengan penciptaan fisik dari sebuah

¹⁵ Tedjo Tripomo dan Udan, *Manajemen Strategi* (Bandung: Rekayasa Sains, 2005), 96.

¹⁶ Hoga Saragih dan Harisno, *Rencana Strategis Teknologi Informasi (TI) dan Sistem Informasi (IS), pada Proses Bisnis Perusahaan* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2014), 62.

produk, pemasaran produk hingga ke tangan pembeli, sampai *service* kepada pelanggan. Dalam aktivitas primer inilah kesempatan untuk menghasilkan diferensiasi produk ataupun minimalisasi biaya. Sedangkan aktivitas sekunder ialah aktivitas yang berkaitan dengan penyediaan infrastruktur atau input yang dapat menunjang aktivitas primer agar dapat terus berjalan.¹⁷ Porter menggambarkan aktivitas *Value Chain* sebagai berikut:

Gambar 2.3 Aktivitas *value chain*



Sumber: Michael E. Porter, 1994.

1) Aktivitas Primer (*Primary Activities*)

Aktivitas ini terdiri dari 5 kegiatan yaitu logistik masuk (logistik ke dalam), operasi, logistik keluar, pemasaran dan penjualan, serta pelayanan.

¹⁷ John A. Pearce II dan Richard B. Robinson, Jr. *Manajemen Strategis; Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian, Edisi 10 Buku 1*, terj. Yanivi Bachtar dan Christine (Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2008), 208.

(a) Logistik masuk (*Inbound Logistics*)

Kegiatan dalam aktivitas ini mencakup seputar persediaan seperti: menerima bahan baku, menyimpan bahan baku, mengelola bahan baku, mengontrol bahan baku, pengangkutan dan pengembalian bahan baku ke pemasok.¹⁸

(b) Operasi (*Operations*)

Kegiatan yang dilakukan untuk mengubah bahan baku menjadi produk jadi, meliputi perkitan, proses produksi, pengemasan, pemeliharaan alat-alat atau fasilitas produksi, uji kualitas produk.¹⁹

Dalam konsep ekonomi Islam, produksi mempunyai tujuan yaitu memberikan masalah yang maksimal untuk konsumen, hal ini lain dengan konsep ekonomi konvensional yang hanya bertujuan meraup keuntungan sebanyak-banyaknya. Meskipun tujuan utama ekonomi Islam ialah memaksimalkan *masalah*, namun memperoleh profit bukan berarti dilarang, asalkan masih dalam bingkai, tujuan, dan syari'ah. Pada konsep *masalah* dirumuskan dengan laba ditambah berkah. Pada proses produksi keberkahan dapat dicapai apabila menerapkan nilai-nilai dan prinsip Islam.²⁰

Dalam buku *Muqaddimah fi 'Ilm al-Iqtishad al-Islamiy* karya Abdurrahman

¹⁸ Weni Novandari, "Pemetaan dan Analisis Kompetensi Inti UKM Batik di Kabupaten Purbalingga dengan Pendekatan *Value Chain*," *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* 12, no. 1 (2013): 28, DOI: 10.31941/jebi.v12i2.182

¹⁹ Andi Maddeppengeng, dkk., "Analisis Pengaruh *Value Chain* Terhadap Keunggulan Bersaing Dalam Mencapai Kepuasan Kontraktor Pada Perusahaan *Ready Mix* Beton Di Banten," *Jurnal Fondasi* 4, no. 1 (2015): 39, DOI: 10.36055/jft.v4i1.1223

²⁰ Sulaeman Jajuli, *Ekonomi Dalam Islam* (Yogyakarta: Deepublish, 2018), 140.

Yusro Ahmad menjelaskan apabila dalam melakukan proses produksi, takaran utamanya adalah mengacu pada nilai kemanfaatan (*utility*), tidak membahayakan dan tetap pada koridor “halal”. Abdurrahman merefleksikan pemikirannya dengan mengacu pada firman Allah SWT. Berikut :

ثُمَّ كُلِّي مِنْ كُلِّ الشَّمْرَاتِ فَأَسْأَلُكَ سُبُلَ رَبِّكَ ذُلًّا
يَخْرُجُ مِنْ بُطُونِهَا شَرَابٌ مُخْتَلِفٌ أَلْوَانُهُ فِيهِ
شِفَاءٌ لِلنَّاسِ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَةً لِقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ



Artinya : “Kemudian makanlah dari tiap-tiap (macam) buah-buahan dan tempuhlah jalan Tuhanmu yang telah dimudahkan (bagimu). Dari perut lebah itu keluar minuman (madu) yang bermacam –macam warnanya, di dalamnya terdapat obat yang menyembuhkan bagi manusia. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda (kebesaran Tuhan) bagi orang-orang yang memikirkannya.” (QS. An-Nahl : 69)

Dari ayat diatas menjelaskan bahwa produksi dalam Al-Qur’an ialah mewujudkan atau membuat suatu barang maupun jasa yang mempunyai tujuan untuk kemaslahatan manusia.²¹

²¹ Sulaeman Jajuli, *Ekonomi Dalam Al-Qur’an* (Yogyakarta: Deepublish, 2018), 142.

(c) Logistik Keluar (*Outbound Logistics*)

Aktivitas yang berhubungan dengan pendistribusian produk, misalnya penyimpanan produk yang telah diproduksi, penjadwalan dan kontrol pesanan (*order*), penyortiran dan pengemasan pesanan, pengangkutan barang serta pengoperasian kendaraan untuk mendistribusikan barang.²²

(d) Pemasaran dan Penjualan (*Marketing and Sales*)

Pemasaran merupakan upaya kinerja yang berkaitan langsung dengan aliran barang ataupun jasa dari produsen kepada konsumen.²³ Aktivitas yang dilakukan untuk menarik dan mempengaruhi konsumen maupun pasar untuk membeli produk. Aktivitas tersebut diantaranya promosi dan iklan, penentuan lokasi, pengelolaan tenaga pemasaran dan penjualan, pemilihan distributor, pengadaan promo, obral diskon, dll.²⁴

(e) Pelayanan (*Services*)

Aktivitas yang berkaitan dengan penyediaan layanan sebagai upaya mempertahankan dan meningkatkan nilai produk. Keterlibatan perusahaan dalam aktivitas ini berhubungan dengan jasa, diantaranya *customer service*, *after sales service*, pemasangan, reparasi, pelatihan,

²² M. Suyanto, *Strategic Management Global Most Admired Companies*. (Yogyakarta: C.V ANDI OFFSET, 2007), 63.

²³ Sofjan Assauri, *Manajemen Pemasaran Dasar, Konsep, dan Strategi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002), 4.

²⁴ Weni Novandari, "Pemetaan dan Analisis Kompetensi Inti UKM Batik di Kabupaten Purbalingga dengan Pendekatan *Value Chain*," *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* 12, no. 1 (2013): 28, DOI: 10.31941/jebi.v12i2.182

instalasi, penggantian suku cadang, dan penyesuaian.²⁵

2) *Aktivitas Pendukung (Support Activities)*

Aktivitas pendukung adalah aktivitas yang berperan untuk membantu memaksimalkan aktivitas primer. Agar mendukung terjadinya aliran penambahan nilai ini, Porter membagi aktivitas pendukung menjadi empat yaitu pembelian, teknologi, sumber daya manusia dan infrastruktur, yang akan dijelaskan sebagai berikut:

(a) *Pembelian (Procurement)*

Aktivitas yang berkenaan dengan seleksi dan pengadaan input seperti membeli bahan baku, jasa, perlengkapan, mess untuk karyawan, dan lain-lain. Aktivitas ini terdapat di sepanjang rantai nilai karena menunjang kegiatan-kegiatan di dalamnya.²⁶ Input yang dibeli termasuk juga aktiva tetap seperti bangunan, peralatan dan mesin. Meskipun biaya yang disertakan tidak terlalu besar namun kegiatan ini berdampak pada nilai total biaya yang dikeluarkan.

(b) *Pengembangan Teknologi (Technology Development)*

Kegiatan pengembangan teknologi ini berfungsi untuk membenahi aktivitas didalam *value chain*, yaitu dengan bagaimana cara mengoperasikan, prosedur, maupun teknologi yang digunakan pada peralatan. Pengembangan teknologi yang digunakan dalam usaha

²⁵ Imas Soemaryani, dkk., "Pengembangan Model Kontribusi *Network Governance* Dalam *Value Chain* Untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing Usaha Perikanan Tangkap," *Jurnal Bisnis & Ekonomi* 26, No. 1 (2015): 42, DOI: 10.24198/jbm.v16i1.33

²⁶ Tedjo Tripomo dan Udian, *Manajemen Strategi* (Bandung: Rekayasa Sains, 2005), 98.

sangat banyak, mulai dari teknologi dalam perlengkapan dokumen, pemindahan dan pengiriman barang maupun teknologi yang terdapat pada produk itu sendiri.²⁷

Kegiatan pengembangan teknologi ini bukan hanya terbatas pada hal teknis, namun lebih dari itu aktivitas ini termasuk dengan riset pasar guna mendapatkan wawasan tentang pasar sampai dengan penggunaan teknologi informasi sebagai sarana meningkatkan efektivitas operasi. Aktivitas ini menjadi salah satu sumber dalam *competitive advantage* karena dapat meningkatkan efisiensi operasional usaha.

(c) Manajemen sumber daya manusia (*Human Resources Management*)

Aktivitas manajemen sumber daya manusia mencakup proses seleksi karyawan, penempatan kerja, evaluasi karyawan, penghargaan, pengembangan, sampai dengan menjaga hubungan baik antar sesama karyawan. Analisis manajemen sumber daya manusia dilakukan seperti pada aktivitas perekrutan (*recruitment*), perekrutan (*hiring*), pelatihan (*training*), pengembangan (*development*), dan pemberian kompensasi untuk semua jenis personil.²⁸ Yang disebut kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang dilakukannya.²⁹

²⁷ Andi Maddeppungeng, dkk., “Analisis Pengaruh *Value Chain* Terhadap Keunggulan Bersaing Dalam Mencapai Kepuasan Kontraktor Pada Perusahaan *Ready Mix* Beton Di Banten,” *Jurnal Fondasi* 4, no. 1 (2015): 40, DOI: 10.36055/jft.v4i1.1223

²⁸ Michael A. Hitt, dkk., *Manajemen Strategis, Konsep Daya Saing Dan Globalisasi* (Jakarta: Salemba Empat, 2001), 127.

²⁹ M. Kadarisman, *Manajemen Kompensasi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014), 1.

Menurut Alma dan Priansa, Islam memberi perhatian yang mendalam terhadap pengembangan SDM. Alasannya tidak hanya manusia merupakan khalifah di bumi, namun lebih dari itu termasuk juga nilai-nilai, perilaku dan sikap manusia tersebut. Dalam alqur'ah Allah SWT. berfirman :

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya : “Ingatlah ketika tuhanmu berfirman pada malaikat : Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di bumi. Mereka berkata, mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa memuji Engkau dan mensucikan Engkau? Tuhan berfirman, Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.” (QS. Al-Baqarah : 30).

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيُبْلِغَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَحِيمٌ ﴿١٦٥﴾

Artinya : “Dan dialah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan dia meninggikan sebagian kamu atas sebagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya tuhanmu amat cepat siksaan-Nya dan sesungguhnya Dia maha pengampun lagi maha penyayang.” (QS. Al-An’am : 165).

لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ

Artinya : “Sungguh kami telah menciptakan manusia dalam bentuk yang sebaik-baiknya” (QS. At-Tin : 4).

Alma dan Priansa menjelaskan, Islam memposisikan manusia terletak pada tatanan yang tinggi juga luhur, sebab itulah manusia dikaruniai akal, perasaan, dan fisik yang sempurna. Kesempurnaan yang diberikan supaya manusia dapat mengembangkan diri dan menjadi bagian masyarakat yang berdaya guna dengan seluruh potensi yang dimiliki.³⁰

(d) Infrastruktur perusahaan (*Firm Infrastructure*)

Kegiatan yang memberikan dukungan ke seluruh *value chain*, antara lain manajemen umum, perencanaan, akuntansi, permasalahan hukum, perizinan dan legalitas usaha, urusan yang

³⁰ Buchari Alma dan Juni Juni Priansa, *Manajemen Bisnis Syariah* (Bandung: Alfabeta, 2016), 307-308.

berhubungan dengan pemerintah, manajemen mutu.³¹ Aktivitas ini mendukung keseluruhan *value chain*.

c. Tahap-Tahap *Value Chain Analysis*

Blocher, dkk., menjelaskan bahwa ada tiga langkah dalam *value chain analysis* dengan uraian sebagai berikut :

1) Tahap pertama: Mengidentifikasi aktivitas *value chain*

Pada tahap ini perusahaan mengidentifikasi rantai nilai dengan mengkaji proses desain, manufaktur, serta pelayanan (*service*). Aktivitas tunggal maupun aktivitas total *value chain* pada perusahaan tergantung pada perusahaan itu sendiri. Pengembangan *value chain* pada perusahaan berbeda-beda tergantung oleh jenis industrinya. Contohnya ada usaha yang bergerak dari proses produksi hingga memasarkan produknya ada pula yang hanya bergerak pada produksinya saja.

2) Tahap kedua: Mengidentifikasi *cost driver* di setiap aktivitas nilai

Cost driver adalah faktor dapat mengubah biaya total, maksud dari kegiatan ini adalah mengidentifikasi aktivitas keunggulan perusahaan. Pada kegiatan ini akan menitikberatkan kepada penjelasan posisi biaya yang lebih strategis, dalam hal ini *cost driver* yang akan menciptakan *competitive advantage* perusahaan. Ketika *cost driver* sudah dihitung maka hasilnya dapat diketahui bahwa sudah efisien atau belum.

³¹ Julia Marisa, dkk., “Analisis Strategi Rantai Nilai (*Value Chain*) Untuk Keunggulan Kompetitif Melalui Pendekatan Manajemen Biaya Pada Industri Pengolahan Ikan,” *Journal Of Animal Science And Agronomy Panca Budi* 2, No. 2 (2017): 12, <http://jurnal.pancabudi.ac.id/index.php/jasapadi/article/view/97>

- 3) Tahap ketiga: Mengembangkan *competitive advantage* dengan mengurangi biaya atau menambah nilai

Pada fase ketiga ini perusahaan akan mempelajari aktivitas nilai dan cost driver yang telah diidentifikasi dan menghasilkan sifat *competitive advantage* potensial. Dalam aktivitasnya perusahaan melakukan hal berikut:

- (a) mengidentifikasi *competitive advantage*

Analisis pada kegiatan ini mampu mendorong manajemen perusahaan dalam mengidentifikasi mengenai strategi keunggulan kompetitif yang ada pada perusahaan serta mampu mengidentifikasi letak perusahaan secara akurat dalam value chain industri secara menyeluruh. Maka perusahaan mampu meningkatkan keunggulan kompetitif pada eksternal dan internal perusahaan, yang nantinya akan membantu meningkatkan value pelanggan pada perusahaan.

- (b) Mengidentifikasi peluang akan nilai tambah.

Analisis kegiatan nilai mampu membantu perusahaan dalam melihat kegiatan yang dapat menambah nilai (*value*). Misalnya, perusahaan produksi makanan dan pengepakan akan memilih lokasi terdekat dengan pelanggan terbesarnya agar dapat melakukan efisiensi dalam pengiriman.

- (c) Mengidentifikasi peluang untuk mengurangi biaya.

Identifikasi pada aktivitas nilai dan cost driver mampu membantu manajemen perusahaan dalam melihat bagian-bagian *value chain* yang tidak kompetitif untuk perusahaan. Sebagian perusahaan akan merubah aktivitas nilainya dengan tujuan efisiensi biaya. Sebagai contoh,

menempatkan pabrik produksi dekat dengan sumber bahan mentah, agar mampu memaksimalkan efisiensi biaya transportasi dan menghindari kerugian.³²

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

Judul Penelitian & Nama Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan & Perbedaan
Judul : Analisis Strategi Rantai Nilai (<i>Value chain</i>) Untuk Keunggulan Kompetitif Melalui Pendekatan Manajemen Biaya Pada Industri Pengolahan Ikan Peneliti : Julia Marisa, Rahmad Syahni, Rika Ampuh Hadiguna, Novialdi ³³	<ul style="list-style-type: none"> • Salah satu alat analisis yang digunakan untuk membuat keputusan strategis didalam menghadapi persaingan usaha adalah analisis <i>value chain</i>. • Analisis <i>value chain</i> pada industri pengolahan ikan dapat mengurangi maupun menghilangkan aktivitas yang tidak menciptakan <i>value added</i>, kemudian dapat menentukan strategi kompetitif yaitu biaya rendah atau diferensiasi. • Industri pengolahan 	Persamaan : persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan peneliti lakukan adalah keduanya menggunakan alat analisis rantai nilai sebagai upaya untuk meraih keunggulan bersaing, sama-sama melakukan penelitian pada UMKM dan juga keduanya menggunakan jenis penelitian <i>library research</i> .

³² Edward J. Blocher, dkk., *Manajemen Biaya* (Jakarta: Salemba Empat, 2000), 54-57.

³³ Julia Marisa, dkk., "Analisis Strategi Rantai Nilai (*Value Chain*) Untuk Keunggulan Kompetitif Melalui Pendekatan Manajemen Biaya Pada Industri Pengolahan Ikan," *Journal of Animal Science and Agronomi Panca Budi* 2, No. 2 (2017): 7, <http://jurnal.pancabudi.ac.id/index.php/jasapadi/article/view/97>

	<p>ikan harus menjaga dan memperbaiki hubungan dengan pemasok dan pelanggan, agar nantinya diharapkan dapat meningkatkan daya saing.</p>	<p>Perbedaan : meskipun sama-sama melakukan penelitian pada UMKM, namun yang membedakan adalah Penelitian ini fokus pada industri pengolahan ikan, sedangkan penelitian yang akan peneliti lakukan mencakup UMKM secara lebih luas.</p>
<p>Judul : Analisis Pengaruh <i>Value Chain</i> Terhadap Keunggulan Bersaing Dalam Mencapai Kepuasan Kontraktor Pada Perusahaan <i>Ready Mix</i> Beton di Banten.</p> <p>Peneliti : Andi Maddeppungeng, Irma Suryani, Firman Herlambang³⁴</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat 20 aktivitas <i>value chain</i> yang berpengaruh terhadap keunggulan bersaing dalam mencapai keuasan kontraktor di perusahaan <i>ready mix</i> beton di Banten. Terdiri dari 11 aktivitas yang berpengaruh dominan yaitu menganalisis umpan balik informasi pelanggan, penetapan harga dan kesepakatan pembayaran, training khusus bagi kenaga kerja. • Aktivitas <i>value chain</i> 	<p>Persamaan : keduanya meneliti tentang analisis rantai nilai dalam upaya menciptakan keunggulan kompetitif.</p> <p>Perbedaan : dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menyebar kuesioner, sedangkan penelitian yang akan peneliti lakukan menggunakan</p>

³⁴ Andi Maddeppungeng, dkk., “Analisis Pengaruh *Value Chain* Terhadap Keunggulan Bersaing Dalam Mencapai Kepuasan Kontraktor Pada Perusahaan *Ready Mix* Beton Di Banten,” *Jurnal Fondasi* 4, no. 1 (2015): 37, DOI: 10.36055/jft.v4i1.1223

	<p>dan <i>supply chain</i> yang berjalan dengan baik akan menjadikan perusahaan tersebut dapat memiliki keunggulan bersaing sehingga akan meningkatkan nilai perusahaan.</p>	<p>metode studi kepustakaan. Kemudian objek penelitian ini adalah perusahaan sedangkan objek penelitian yang akan peneliti lakukan adalah UMKM.</p>
<p>Judul : Kontribusi Rantai Nilai Terhadap Peningkatan Daya Saing Perikanan Tuna di Kabupaten Cilacap dan Sekitarnya</p> <p>Peneliti : Bambang Nariyono, Arief Daryanto, M. Firdaus, Setijadi Johar³⁵</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rantai nilai mempunyai kontribusi yang signifikan terhadap daya saing industri ikan tuna di kabupaten Cilacap, dengan melakukan perbaikan sistem rantai nilai perikanan terutama aspek operasional, <i>outbond logistic</i> dan <i>service</i>. Selain itu untuk meningkatkan daya saing penting adanya peningkatan aspek SDM dan perbaikan infrastruktur. 	<p>Persamaan : persamaan penelitian ini dan penelitian yang akan peneliti lakukan adalah keduanya menggunakan alat analisis rantai nilai dalam meningkatkan daya saing.</p> <p>Perbedaan : perbedaan kedua penelitian adalah pada penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, sedangkan penelitian yang akan peneliti lakukan menggunakan metode <i>library</i></p>

³⁵ Bambang Nariyo, dkk., “Kontribusi Rantai Nilai Terhadap Peningkatan Daya Saing Perikanan Tuna di Kabupaten Cilacap dan Sekitarnya,” *Jurnal Kebijakan Perikanan Indonesia* 10, no. 1 (2018): 11, <http://ejournal-balitbang.kkp.go.id/index.php/jkpi/article/view/6309/5718>

		<i>research.</i>
<p>Judul : Analisis Rantai Nilai (<i>Value Chain</i>) Jagung di Kecamatan Toroh Kabupaten Grobogan</p> <p>Peneliti : Eka Widayat Julianto, Darwanto³⁶</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dalam analisis rantai nilai jagung segar pihak yang diuntungkan yaitu tengkulak karena memperoleh margin pemasaran lebih banyak diantara petani dan pengepul besar, hal ini karena tengkulak dari kepemilikan lahan untuk menjemur sudah ada selain itu tengkulak juga memiliki fasilitas penyimpanan dan untuk informasi pasar tengkulak lebih menguasai. Sedangkan untuk jagung olahan yang memperoleh margin terbesar adalah pengolah, karena pengolah memberikan nilai tambah pada jagung dengan menjual jagung dalam bentuk kemasan salah satu produknya adalah beras jagung. 	<p>Persamaan : baik penelitian ini maupun penelitian yang akan peneliti lakukan keduanya sama menggunakan analisis <i>value chain</i>.</p> <p>Perbedaan : perbedaannya terdapat pada objek penelitian yang mana penelitian ini fokus terhadap sektor pertanian jagung, sedangkan penelitian yang akan peneliti lakukan berfokus pada sektor UMKM dan juga penelitian ini menggunakan data metode <i>field research</i> sedangkan penelitian yang akan peneliti lakukan menggunakan metode <i>library research</i>.</p>
<p>Judul : Pemetaan Dan Analisis Kompetensi Inti</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Berdasarkan analisis rantai nilai, kompetensi inti yang 	<p>Persamaan : kedua penelitian ini menggunakan</p>

³⁶ Eka Widayat Julianto dan Darwanto, "Analisis Rantai Nilai (*Value Chain*) Jagung di Kecamatan Toroh Kabupaten Grobogan," *Jurnal Penelitian Ekonomi dan Bisnis* 1, no. 1 (2016): 1.

<p>UKM Batik Di Kabupaten Purbalingga Dengan Pendekatan <i>Value Chain</i></p> <p>Peneliti : Weni Novandari³⁷</p>	<p>dapat menjadi dasar bagi keunggulan bersaing UKM batik di Purbalingga adalah kemampuan para pengrajin dalam proses pembuatan batik tulis khususnya keluwesan pembatik pada tahap pencantingan yang tidak mudah untuk ditiru oleh pembatik lain serta kecepatan pengrajin dalam melakukan proses pencantingan.</p>	<p>pendekatan <i>value chain</i>, serta objeknya sama-sama melakukan penelitian pada usaha kecil menengah.</p> <p>Perbedaan : meskipun kedua penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, namun yang membedakannya, penelitian ini menggunakan data lapangan dengan cara <i>interview</i> sebagai sumber datanya sedangkan penelitian yang akan peneliti lakukan menggunakan studi pustaka sebagai sumber datanya.</p>
<p>Judul : Analisis Rantai Nilai (<i>Value Chain</i>) Dalam Lingkungan Internal Perusahaan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis <i>value chain</i> merupakan alat analisis yang berguna untuk memahami posisi perubahan dalam suatu rantai yang membentuk nilai 	<p>Persamaan : persamaan penelitian ini dengan yang akan peneliti lakukan adalah alat analisis yang sama yaitu</p>

³⁷ Weni Novandari, "Pemetaan dan Analisis Kompetensi Inti UKM Batik di Kabupaten Purbalingga dengan Pendekatan *Value Chain*," *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* 12, no. 1 (2013): 25, DOI: 10.31941/jebi.v12i2.182

<p>Peneliti : Oktavima Wisdaningrum³⁸</p>	<p>suatu produk. Analisis <i>value chain</i> harus dipandang dalam skala yang luas, skala industri. Analisis <i>value chain</i> merupakan analisis aktivitas-aktivitas yang menghasilkan nilai, baik yang berasal dari dalam dan luar perusahaan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan harus mampu memahami posisinya dalam rantai nilai tersebut, kemudian menentukan strategi kompetitifnya: <i>low cost</i> atau diferensiasi untuk bersaing. Perusahaan harus menjalin hubungan baik dengan supplier dan distributor, yang pada akhirnya meningkatkan daya saing produk. 	<p>menggunakan <i>value chain analysis</i> dan juga metode penelitian keduanya menggunakan penelitian kepustakaan.</p> <p>Perbedaan : perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan peneliti lakukan terletak pada objeknya. Objek dalam penelitian ini adalah perusahaan sedangkan peneliti akan melakukan penelitian pada UMKM.</p>
--	--	---

C. Kerangka berpikir

Aktivitas *value chain* terdiri dari *primary activities* dan *secondary activities*. *Primary activities* dimulai dari *inbound logistics* yaitu aktivitas yang berkaitan dengan pengadaan bahan baku sebelum di proses, *operations* yaitu aktivitas yang berkaitan dengan mengolah bahan baku mentah menjadi produk jadi, *outbound logistics* yaitu aktivitas yang berkaitan

³⁸ Oktavima Wisdaningrum, “Analisis Rantai Nilai (*Value Chain*) Dalam Lingkungan Internal Perusahaan,” *Jurnal Analisa* 1, no. 1 (2013): 40.

dengan pendistribusian produk ke pelanggan, *marketing and sales* yaitu aktivitas yang berkaitan dengan pemasaran kepada konsumen agar membeli produk, *services* yaitu aktivitas yang berkaitan dengan pelayanan guna mempertahankan serta meningkatkan *value* dari produk.

Secondary activities meliputi *procurement* yaitu pengadaan dan perolehan bahan baku, *technological development*, *human resource management*, *firm infrastructure*. *Competitive advantage* dapat tercapai apabila UMKM dapat menerapkan strategi yang sesuai. Apabila menganalisis kegiatan UMKM dengan *value chain analysis* dan mampu menciptakan keunggulan pada *primary activities* dan *secondary activities* maka dapat dikatakan keunggulan pada UMKM sudah tercapai. Berdasarkan hal tersebut, maka peneliti membuat kerangka berpikir sebagai berikut :

