

ISSN : 1907-7513



jurnal riset ekonomi & bisnis

eksis

Vol. IV No. 1 Pebruari 2009

EKSIS

JURNAL RISET EKONOMI DAN BISNIS

**Diterbitkan Oleh :
STIE PGRI DEWANTARA JOMBANG**

Jl. Pattimura V / 77 Telp. (0321) 865180 Fax. (0321) 853807 Jombang
website : www.stiedewantara.ac.id, e-mail : info@stiedewantara.ac.id

Terbit tiga kali setahun (Februari, Juni dan Oktober): ISSN : 1907-7513 berisi tentang hasil penelitian, gagasan konseptual, kajian dan aplikasi teori. Resensi buku dan tulisan praktis dalam bidang ilmu ekonomi dan bisnis.

Ketua Penyunting :
Dwi Ermayanti, S

Wakil Ketua Penyunting :
Rita Mutiarni

Penyunting Pelaksana :
Siti Zuhroh
Erminati Pancaningrum
Widjang Indartono

Pelaksana Tata Usaha :
Nurul Hidayati
Nurali

Alamat Penyunting Pelaksana dan Tata Usaha : STIE PGRI DEWANTARA
Jl. Pattimura V / 77 Telp. (0321) 865180 Fax. (0321) 853807 Jombang

JURNAL EKSIS
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI
PGRI DEWANTARA JOMBANG
VOLUME IV NOMOR 1 FEBRUARI TAHUN 2009

DAFTAR ISI

- Willy Sugianto* **Pengaruh Lokasi Toko Terhadap Keputusan Belanja Konsumen
(Studi Kasus Pada Tiga Toko Eceran)**
- Wawan* **Analisa Faktor Yang Menentukan Konsumen Dalam Pembelian Rumah di PT Chalidina Inti Cahaya Surabaya**
- Abdul Rochim* **Kontribusi penggunaan Modal Kerja Terhadap rentabilitas Ekonomis
(Studi Pada CV Widi Jaya Abadi Mojokerto)**
- Iswahyudi* **Pengaruh Perilaku dan Karakter Pemimpin Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**
- Adi Himawan* **Pengaruh Kompensasi Finansial, Kompensasi non Finansial dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan**
- Agus Taufik Hidayat* **Upaya Menghadapi Perubahan Lingkungan Strategis Dengan Membangun Dan Meralih Competitive Advantage Melalui Value Chain Analysis Dan Kemitraan**
- Sapto Roedy Widijanto* **Transformasi Pengetahuan Dalam Implementasi Strategi Inovasi**
- Endang Setyaningsih* **Pengaruh Pelatihan Terhadap Peningkatan Prestasi Kerja Kerja Pegawai PT Bank UOB Cabang Jombang Buana**

UPAYA MENGHADAPI PERUBAHAN LINGKUNGAN STRATEGIS DENGAN MEMBANGUN DAN MERAIH COMPETITIVE ADVANTAGE MELAU VALUE CHAIN ANALYSIS DAN KEMITRAAN

Agus Taufik Hidayat *

Abstract

The success of organization in running its business depend on its ability to keep quality of the product with world level. Now days, the rivalry in business are getting complex so all companies in the world have to run business critically. Only competitive companies that are able to be exist in the world. To know the competitive source being had by company, usually value chain analyze is needed. The main concept of value chain is partnership from basic/raw material activities till ready good, so the company has strong basic in building relationship with its partner.

Dewasa ini berbagai perkembangan dan kemajuan pesat di bidang industri dan teknologi informasi menyebabkan perubahan besar di berbagai aspek dan bidang kehidupan manusia. Kondisi ini mau tidak mau dan suka atau tidak suka mengharuskan perusahaan untuk mengikuti dan berkembang sejalan dengan perkembangan dan kemajuan tersebut yang berarti operasional organisasi menjadi semakin kompleks dan persaingan akan semakin ketat. Hal ini mendorong pula terjadinya pergeseran-pergeseran paradigma di dalam organisasi bisnis.

Berhasil tidaknya suatu organisasi menjalankan operasional organisasi yang semakin kompleks dan menghadapi persaingan yang semakin ketat untuk mencapai tujuannya akan sangat ditentukan oleh berbagai faktor, baik faktor-faktor eksternal maupun faktor-faktor internalnya. Faktor eksternal organisasi meliputi situasi perekonomian, kebijakan pemerintah, perubahan lingkungan persaingan, serta perubahan selera konsumen merupakan faktor yang sangat sulit untuk dikendalikan oleh organisasi secara langsung karena keberadaannya di luar organisasi. Situasi tersebut membuat organisasi semakin sulit untuk mencapai kesuksesan dan mempertahankan kesuksesan yang telah diperoleh, terutama untuk organisasi dengan permasalahan yang semakin kompleks (Church & McMahan, 1996; Zeffane, 1996).

Sementara itu faktor-faktor internal organisasi merupakan faktor-faktor yang sepenuhnya berada di dalam organisasi meliputi sumber daya keuangan, kebijakan organisasional, praktik

* Adalah pengajar di STIE
PGRJ Dewantara Jombang

manajemen sumber daya manusia, manajemen dan sutruktur organisasi, sikap dan perilaku karyawan, juga akan menjadi penentu kesuksesan organisasi jika dapat dikendalikan dengan baik.

Fenomena-fenomena perubahan lingkungan bisnis global yang terjadi dewasa ini menuntut organisasi untuk semakin kritis menyikapinya. Persaingan yang bersifat global dan tajam menyebabkan terjadinya penciptaan laba yang diperoleh perusahaan-perusahaan yang memasuki tingkat persaingan dunia. Keadaan ini memaksa manajemen mencari berbagai strategi baru yang menjadikan perusahaan mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan tingkat dunia. Hanya perusahaan-perusahaan yang memiliki keunggulan pada tingkat dunialah yang mampu bertahan dan berkembang, yaitu perusahaan-perusahaan yang fleksibel memenuhi kebutuhan konsumen, mampu menghasilkan produk yang bermutu, dan *cost effective* (Mulyadi, 1997 dalam Srimindarti dan Indarti, 2003).

Persaingan dapat dipandang sebagai pengelolaan sumberdaya sedemikian rupa sehingga melampaui kinerja kompetitor. Untuk melaksanakannya, perusahaan perlu memiliki keunggulan kompetitif yang merupakan jantung kinerja perusahaan dalam sebuah pasar yang kompetitif (Porter, 1980). Selanjutnya Porter menyatakan bahwa untuk mengidentifikasi sumber-sumber dan potensi keunggulan kompetitif

bagi suatu perusahaan, diperlukan suatu alat analisis yang disebut konsep *value chain*. Rerangka *value chain* (*value chain framework*) merupakan suatu metode memecah rantai (*chain*), dari *raw material* sampai dengan *end user costumer* kedalam aktivitas-aktivitas strategik yang relevan untuk memahami perilaku kos dan sumber-sumber diferensiasi, karena suatu aktivitas biasanya hanya merupakan bagian dari set aktivitas yang lebih besar dari suatu sistem yang menghasilkan nilai (Shank dan Govindarajan, dalam *Reading in Management Accounting*, 1997).

Keunggulan kompetitif akan dapat dicapai bila perusahaan mampu memberikan *customer value* yang lebih tinggi dari kompetitor untuk kos yang sama atau *customer value* yang sama untuk kos yang lebih rendah. Jadi esensi analisis *value chain* adalah menentukan secara tepat di mana segmen perusahaan dalam *chain* mulai dari desain sampai dengan distribusi, kos dapat diturunkan atau *customer value* dapat ditingkatkan.

Dalam tulisan ini, penulis mencoba untuk mengulas bagaimana perusahaan melakukan pengelolaan aktivitas-aktivitas strategiknya dengan analisis *value chain* kemudian bagaimana pandangan dalam konsep *value chain* tersebut dikembangkan dengan hubungan kemitraan. Dengan melakukan analisis *value chain* perusahaan akan dapat mengerti dimana posisi *cost* dapat

diturunkan atau *customer value* dapat ditingkatkan karena pengelolaan *cost* yang efektif memungkinkan perusahaan untuk memiliki keunggulan kompetitif sehingga mampu bersaing di pasar global.

PERUBAHAN LINGKUNGAN STRATEGIS

Sekarang dan yang akan datang, organisasi telah diperhadapkan pada situasi dan kondisi yang menuntut adanya pergeseran paradigma dalam memandang lingkungan sekitarnya. Lingkungan telah berubah! Tidak ada lagi terminologi stabilitas dalam lingkungan bisnis global dewasa ini, yang terbentang luas saat ini hanyalah stabilitas yang bersifat semu yang harus disikapi secara kritis oleh organisasi. (Wijayanto 2003).

Sembiring (2003) dalam artikelnya menegaskan bahwa salah satu yang perlu dikaji manajemen adalah perubahan lingkungan strategis baik dalam skala global maupun domestik. Pada skala global, fenomena globalisasi merupakan indikasi kuat perubahan lingkungan strategis. Globalisasi merupakan proses dimana masyarakat dunia semakin terhubung (*interconnected*) satu sama lainnya dalam berbagai aspek kehidupan, seperti budaya, ekonomi, politik, teknologi dan lingkungan. Dunia berubah menjadi sebuah pasar global, bukan hanya untuk barang dan jasa tapi juga penyedia modal dan teknologi.

Lingkungan bisnis telah dan sedang mengalami perubahan signifikan.

Perubahan tersebut diperkirakan akan semakin kompleks dan sulit untuk diprediksi. Dengan kata lain, lingkungan bisnis (akan) semakin turbulen (Kismono, 1999).

Globalisasi merupakan salah satu penyebab utama semakin turbulennya lingkungan bisnis pada era 1990-an (Cascio, 1995). Globalisasi mencerminkan adanya kesempatan organisasi bisnis untuk berkembang melalui eksploitasi pasar internasional dengan biaya yang lebih efisien. Kondisi ini sekaligus juga mendorong terciptanya persaingan yang lebih ketat antar organisasi bisnis. Persaingan yang semakin ketat telah memaksa organisasi bisnis mencari cara-cara baru untuk bisa bertahan. Disamping harus berorientasi pada konsumen (*customer*), organisasi bisnis harus efisien.

Dalam lingkungan bisnis yang turbulen, perusahaan harus senantiasa melakukan penginderaan terhadap *trend* perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis dan merespons dengan cepat dan efektif *trend* perubahan tersebut. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, produk dan jasa yang dihasilkan oleh produsen hanya dapat dipilih oleh *customer* jika produk dan jasa tersebut memiliki keunggulan (*distinction*) dari persaingan (Mulyadi, 2005 : 51).

Perubahan lingkungan yang bergolak (*turbulen*) dan ketidakpastian (*uncertainty*) yang bergerak cepat dan tidak menentu,

mendorong para akademisi, praktisi, birokrat dan berbagai profesi lainnya untuk berpacu mengembangkan strategi perubahan dan kebijaksanaan antisipatif, agar mampu menyesuaikan diri dengan berbagai ragam tuntutan lingkungan. Lebih lanjut Kenichi Ohmae (Sembiring, 2003) mengingatkan bahwa saat ini kita memasuki era dunia tanpa batas. Dunia tanpa batas ini ditandai dengan semakin terfokusnya masalah ke dalam 5 C yakni *Customer, Company, Competition, Currency* dan *Country*.

Pentingnya perhatian terhadap aspirasi pengguna jasa, pelanggan atau masyarakat tidak diragukan lagi. Salah satu alternatif paradigma daya saing organisasi, baik privat maupun publik adalah siapa saja yang ingin bertahan dalam persaingan haruslah dapat menyediakan barang dan jasanya yang memiliki nilai tertinggi dimata konsumen.

Dengan demikian organisasi dituntut untuk semakin kritis untuk menyikapi fenomena-fenomena perubahan lingkungan bisnis global yang terjadi dewasa ini agar mampu bertahan hidup (*survive*), melalui perubahan cara pandang yang dimilikinya terhadap kondisi eksternal dan internal yang ada. Sedemikian cepatnya perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal organisasi akan menghadapkan organisasi pada pertanyaan mengenai keputusan-keputusan strategik apa saja yang dapat dibuat agar dapat selalu kompetitif.

Keunggulan Kompetitif dan Analisis Value Chain

A. Keunggulan Kompetitif

Keunggulan kompetitif (*Competitive advantage*) dapat dicapai oleh suatu perusahaan dengan menciptakan *customer value* yang lebih baik daripada kompetitor dengan harga yang sama atau menciptakan *customer value* yang sama dengan kompetitor tetapi harga lebih rendah (Hansen & Mowen, 1997). *Customer value* adalah selisih antara sesuatu yang diterima konsumen dengan sesuatu yang telah dikorbankan oleh konsumen.

Menurut Shrivastava (1994), sumber keunggulan kompetitif suatu perusahaan adalah aset atau sumber daya yang dapat menyediakan efisiensi dan pengurangan biaya serta perolehan pasar termasuk didalamnya adalah biaya relatif dan pengendalian bahan baku, tenaga kerja ahli, line produk yang terdeferensiasi dengan baik, pengendalian distribusi, konsumen yang layak, reputasi perusahaan, serta teknologi yang lebih rnaju. Ada beberapa cara untuk menciptakan keunggulan kompetitif, yaitu:

1. *Preemptive moves*, yaitu suatu perusahaan menjadi pelaku utama atau perintis dalam sebuah industri. Dengan cara ini suatu perusahaan mempunyai banyak kesempatan dalam berbagai bidang untuk melakukan segala sesuatu lebih

dahulu daripada pesaing (sebagai leader).⁰.

2. Kepemimpinan produk, yaitu dengan menawarkan pertamakali suatu produk dengan ukuran, harga, pengemasan, dan ciri-ciri tertentu yang unik kedalam pasar.
3. Hak paten dan teknologi. Penggunaan teknologi maju dapat menunjang efisiensi biaya dan waktu maupun efektivitas yaitu berupa produk yang bermutu.
4. Keunggulan biaya dan efisiensi dalam pembiayaan aktivitas perusahaan, sehingga perusahaan tidak terlalu terikat dalam batas penawaran harga yang ketat untuk meraih keuntungan.
5. Struktur keuangan perusahaan. Perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif melalui perdagangan saham, obligasi, dan manajemen kredit yang ketat dan terkendali.

B. Konsep dan Metoda Analisis Value Chain

1. Konsep value chain

Porter (1980) berpendapat bahwa suatu perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitifnya dengan mengembangkan salah satu dari dua strategi umum yaitu *low cost strategy* dan *differentiation strategy*.

Low-cost strategy

Fokus utama dari *low - cost strategy* adalah mencapai kos yang lebih rendah secara relatif- dibanding kompetitor (*cost*

leadership). *Cost leadership* dapat dicapai dengan beberapa pendekatan antara lain: *economic of scale in production, experience curve effects, high cost control* dan *cost minimization* dalam area *research and development, sales atau advertizing*.

Differentiation strategy

Fokus utama *differentiation strategy* adalah menciptakan suatu produk yang unik bagi konsumen atau memiliki atribut yang berbeda secara signifikan dengan produk pesaing dan atribut tersebut pafing dan bernilai bagi konsumen. Keunikan produk dapat dicapai dengan berbagai Cara antara lain *brand royalty, superior customer service, dealer network product design* atau *technology*.

Perusahaan akan dapat mengembangkan *cost leadership* atau *differentiation* tergantung pada bagaimana perusahaan mengelola *value chain* yang dimiliki. *Competitive advantage* akan dicapai bila perusahaan dapat memberikan *cutomer value* yang lebih tinggi dari kompetitor untuk kos yang sama atau *customer value* yang sama untuk kos yang lebih rendah dari kompetitor.

2. Metoda Analisis Value Chain

Metoda analisis *value chain* meliputi langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Identifikasi *value chain* industri, pembebanan kos, pendapatan dan aset untuk nilai aktivitas. Langkah ini harus dilakukan dengan ide untuk mendapatkan *competitive advantage*.

Penilaian *competitive advantage* tidak dapat diuji sepenuhnya pada level industri secara keseluruhan. *Value chain* suatu industri dibagi dalam aktivitas yang berbeda oleh karena itu *starting point* analisis kos didefinisikan dalam *value chain* industri kemudian menetapkan kos, pendapatan dan aset dalam berbagai nilai aktivitas. Aktivitas ini untuk membangun blok perusahaan dalam industri untuk menciptakan produk yang bernilai bagi pembeli.

Aktivitas-aktivitas hares diisolasi dan dipisahkan jika aktivitas-aktivitas tersebut sesuai dengan kondisi-kondisi sebagai berikut: aktivitas-aktivitas tersebut menggambarkan prosentase yang signifikan dengan kos operasional, perilaku kos aktivitas (*cost driver*) berbeda, aktivitas-aktivitas tersebut dilakukan oleh kompetitor dalam cara yang berbeda.

Setelah mengidentifikasi *value chain*, kos operasional, pendapatan dan aset hares dibebankan pada nilai aktivitas secara individual. Untuk nilai aktivitas *intermediate*, pendapatan hares ditetapkan dengan menyesuaikan harga transfer internal dengan harga pasar.

a. Mendiagnosa *Cost Driver*

Dalam akuntansi manajemen konvensional, fungsi utama suatu *cost driver* adalah volume output. Konsep kos berhubungan dengan volume input, kos tetap versus kos variabel,

kos rata-rata versus kos marginal, kos volume analisis profit, analisis break event, budget fleksibel dan margin kontribusi.

Dalam rerangka kerja *value chain* sangat berbeda, volume output dipandang untuk menangkap sejumlah kecil variasi perilaku biaya. Oleh karena itu biasanya digunakan *cost driver multiple* yaitu *cost driver* yang berbeda untuk berbagai nilai aktivitas yang berbeda. *Cost driver* dibagi dalam dua kategori yaitu: *structural cost driver* dan *executional cost driver*.

Structural Cost Driver

Structural cost driver ditetapkan dari pilihan perusahaan tentang struktur ekonomi yang mendasarinya. Pilihan tersebut diturunkan dari posisi kos untuk berbagai kelompok produk yang ditawarkan. Ada lima pilihan strategi yang harus dibuat perusahaan tentang struktur ekonomi yang mendasari.

1. *Scale*: berapa ukuran investasi dalam manufakturing, *research and development*, dan *marketing resources*?
2. *Scope*: bagaimana tingkat integrasi secara vertikal (integrasi horisontal lebih berhubungan dengan skala)?
3. *Experience*: berapa banyak waktu yang dibutuhkan perusahaan dimasa yang lalu dan apakah masih bisa dilakukan dalam waktu yang sama untuk saat ini?
4. *Technology*: Proses teknologi apa yang

digunakan dalam masing-masing tahap *value chain* perusahaan?

5. **Complexity:** Seberapa luas lini produk atau jasa yang akan ditawarkan pada konsumen?

Executional Cost Driver

Executional cost driver diturunkan dari posisi kos perusahaan meliputi:

1. *Work force involvement (participation):* apakah pekerjaan ditekankan untuk perbaikan yang terus menerus (kaizen di Jepang)?
2. *Total quality management (TQM):* apakah pekerjaan ditekankan untuk kualitas produk total?
3. *Capacity utilization :* bagaimana pilihan skala untuk memaksimalkan *plant construction*?
4. *Plant layout efficiency:* seberapa efisien *plant's layout* saat ini dibandingkan dengan standar yang ada?
5. *Product configuration:* apakah desain produk efektif?
6. *Linkages with suppliers or customers:* apakah hubungan dengan suplier dan konsumen sesuai dengan rantai nilai perusahaan?

Perbedaan analisis value chain dan analisis akuntansi manajemen konvensional

	Tradisional Management Accounting	Value Chain Analysis
Focus	Internal	Eksternal
Perspective	Value-added	Sekolah aktivitas yang berfokus pada nilai dari supplier sampai dengan konsumen
Cost driver category	Single driver (material)	Multiple cost driver dari supplier sampai dengan konsumen + Structural drivers (manajemen, teknologi, dan organisasi) + Behavioral drivers meliputi quality management dan plant layout

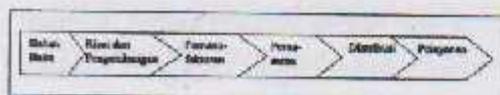
Cost as phenomena	Penyebab pengurangan ke pilih perubahan substan- sial profit manajemen	Suatu set driver yang unik untuk tiap nilai aktivitas Pandangan ke arah sebagai fungsi cost driver untuk tiap nilai aktivitas. Memerhatikan hubungan dengan supplier.
		Mengidentifikasi hubungan dengan konsumen Membakukan pengurangan
High strategic decisions	Tidak ada	Mengidentifikasi cost driver pada level aktivitas secara individual dan mengkonfigurasi konfigurasi aktivitas dengan mengidentifikasi driver secara lebih baik atau secara-sesuai kembali untuk nilai. Untuk tiap aktivitas secara strategis dipertimbangkan: • Memahami apa masalah • Integrasi ke dengan atau ke lingkungan

Sumber : Ceacilia Srimindarti dan MG. Kentris Indarti (2003) Value Chain Analysis : Pengelolaan Aktivitas untuk Menciptakan Keunggulan Kompetitif. Semarang : Stikubang.

Konsep Value Chain Dan Kemitraan

Tjiptono & Diana (2002: 91-98) dalam Buku *Total Quality Management* menguraikan bahwa suatu perusahaan harus dipandang sebagai suatu sistem keseluruhan yang terdiri dari berbagai aktivitas, yaitu perancangan/desain, pembuatan/produksi, pemasaran, pendistribusian, dan pelayanan purna jual terhadap produk atau jasa yang dihasilkan. Semua aktivitas ini dapat digambarkan dengan menggunakan *value chain* (lihat gambar 1). Keunggulan daya saing dapat dipertahankan bila suatu perusahaan mampu menciptakan nilai yang melebihi biaya bagi para pelanggan melalui serangkaian aktivitas penciptaan nilai tambah dari hulu sampai ke hilir tersebut.

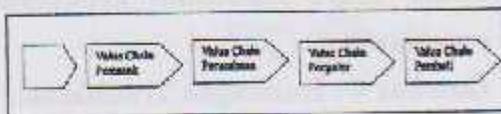
Gambar 1 : Aktivitas Nilai Dalam Suatu Perusahaan



Sumber: Shank and Govindarajan (1993), *Strategic Cost Management*. New York: The Free Press, p. 54.

Value chain merupakan serangkaian aktivitas yang relevan dalam proses pengadaan, penyimpanan, penggunaan, transformasi, dan disposisi sumber daya, mulai dari value chain pemasok sampai value chain pembeli, mulai dari aktivitas pengamanan sumber-sumber pasokan sampai aktivitas pelayanan purna jual (lihat gambar 2).

Gambar 2 : Value Chain Industri



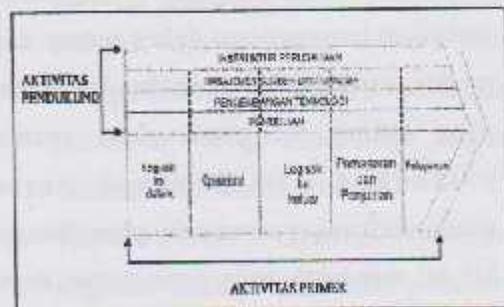
Sumber : Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage*. New York: The Free Press, p.35

Value chain mengidentifikasi 9 (sembilan) aktivitas yang dapat menciptakan nilai dan biaya dalam bidang bisnis tertentu. Kesembilan aktivitas penciptaan nilai tersebut terdiri atas 5 (lima) aktivitas primer dan 4 (empat) aktivitas pendukung (lihat Gambar 3). Aktivitas primer merupakan aktivitas yang dilakukan dalam membuat produk secara fisik, menjual dan menyampaikannya kepada pembeli, serta aktivitas pelayanan purna jual. Aktivitas pendukung menunjang aktivitas primer dan aktivitas pendukung lainnya dengan menyediakan input yang dibeli, teknologi, sumber daya manusia serta fungsi-fungsi perusahaan lainnya. Gans putus-putus menunjukkan bahwa pembelian,

pengembangan teknologi, dan manajemen sumber daya manusia dapat dikaitkan dengan aktivitas primer tertentu serta menunjang keseluruhan rantai. Infrastruktur perusahaan tidak terkait dengan aktivitas primer tertentu tetapi menunjang keseluruhan rantai.

Tugas setiap perusahaan adalah memantau biaya dan kinerjanya pada masing-masing aktivitas yang berkaitan dengan penciptaan nilai dan berupaya melakukan perbaikan/penyempurnaan. Apabila perusahaan tersebut dapat melakukan aktivitas-aktivitas tertentu secara lebih baik daripada pesaingnya, maka perusahaan yang bersangkutan dapat memperoleh keunggulan kompetitif.

Gambar 3 : Aktivitas-Aktivitas Dalam Suatu Value Chain



Sumber : Porter, M.E. (1985), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press, p.37

Dalam sudut pandang strategik, konsep value chain menekankan empat aspek utama untuk peningkatan laba perusahaan, yaitu:

1. Keterkaitan dengan pemasok
2. Keterkaitan dengan pelanggan

3. Keterkaitan proses dalam value chain suatu unit bisnis.
4. Keterkaitan antar value chain unit bisnis yang ada dalam perusahaan.

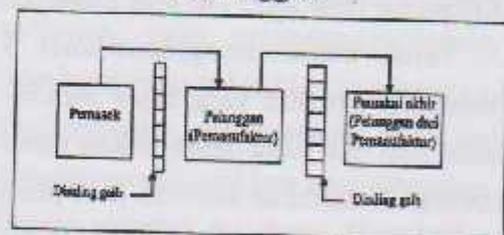
Berdasarkan pandangan dalam konsep value chain tersebut, perusahaan perlu mengembangkan hubungan kemitraan dalam rangkaian aktivitas dari hulu ke hilir. Makna yang terkandung dari istilah kemitraan adalah membina hubungan kerja lama untuk mencapai suatu tujuan, di mana semua pihak yang terlibat akan memperoleh manfaat atau keuntungan. Pihak-pihak yang dapat dijadikan mitra, antara lain pemasok, rekan kerja, pelanggan, dan bahkan bisnis yang merupakan pesaing potensial.

Hubungan kemitraan akan memberikan basil maksimum bila semua pihak dalam rangkaian kemitraan tersebut bekerja sama. Kemitraan bermanfaat dalam menciptakan perbaikan terusmenerus dalam proses dan produk, menjalin dan membina hubungan yang saling menguntungkan antara pelanggan dan pemasok serta meningkatkan kepuasan pelanggan. Semua hal ini mengarah pada peningkatan daya saing perusahaan.

Dalam rantai hubungan pemasok-pelanggan tradisional yang ditunjukkan dalam Gambar 4, masing-masing mata rantai beroperasi secara independen. Ada *dinding gaib* di antara mata rantai tersebut. Pemanufaktur dalam rangkaian tersebut menghasilkan produk yang digunakan oleh

para pelanggan (pemakai akhir) dan ia menerima bahan baku dari pemasok yang ada. Akan tetapi karena tidak ada kemitraan antar rantai dalam rangkaian tersebut, maka pamanufaktur tidak memahami sepenuhnya siapa yang membeli produknya dan apa penyebabnya, apa yang disukai dan tidak disukai pemakai akhir, atau perubahan apa yang dinuinkan oleh pemakai akhir untuk memperbaiki produk. Oleh karena tidak adanya kerja sama dengan pemasok, maka pemasok tidak dapat membantu pamanufaktur tersebut dalam upaya memenuhi kebutuhan pemakai akhir.

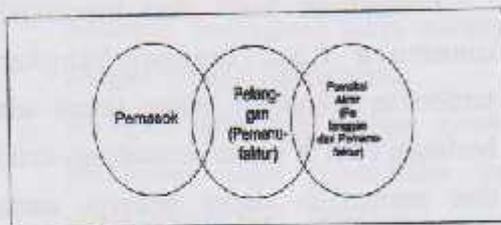
Gambar 4 : Hubungan Tradisional : Rangkaian Pemasok-Pelanggan



Sedangkan pada rantai hubungan pemasok-pelanggan kontemporer (Gambar 5), *dinding gaib* tersebut tidak ada, dan bagian yang *overlap* menggambarkan hubungan kemitraan. Dalam model ini, pamanufaktur memahami siapa yang membeli produknya dan mengapa mereka membelinya. Pamanufaktur juga melibatkan para pelanggan dalam proses pengembangan produk secara berkesinambungan. Dengan demikian ia dapat merancang karakteristik

produk sesuai dengan kehendak para pemakai akhir dan menghilangkan karakteristik yang tidak disukai oleh pelanggan. Oleh karena pamanufaktur memahami pelanggan dan kebutuhan mereka, maka ia dapat bekerja sama dengan pemasoknya untuk mendapatkan bantuan dalam usaha memenuhi kebutuhan tersebut.

**Gambar 5 : Hubungan Kontemporer:
Rangkaian Pemasok-
Pelanggan**



Kemitraan Internal

Biasanya kemitraan internal dikenal pula dengan istilah keterlibatan karyawan, pemberdayaan karyawan, atau berbagai istilah lainnya. Kemitraan internal ini sendiri merupakan usaha penciptaan suatu lingkungan yang di dalamnya terdapat mekanisme terstruktur yang merangsang dan membentuk aliansi yang saling mendukung antara manajer dan karyawan, tim, dan karyawan individual yang memaksimalkan potensi sumber daya manusia yang dimiliki suatu perusahaan.

Pembentukan kemitraan internal dapat dilakukan pada tiga tingkatan, yaitu:

- Kemitraan antara manajemen dengan karyawan
- Kemitraan antar tim
- Kemitraan antar karyawan

Tujuan dari dijalinnya kemitraan internal adalah untuk memanfaatkan kemampuan penuh dari sumber daya perusahaan dan memfokuskannya pada perbaikan kualitas secara terus-menerus.

Kemitraan dengan Pemasok

Suatu perusahaan perlu menjalin kemitraan dengan pemasoknya. Tujuan kemitraan ini adalah untuk menciptakan dan memelihara hubungan yang loyal, saling percaya, dan dapat diandalkan sehingga akan menguntungkan kedua belah pihak, dan meningkatkan penyempurnaan kualitas, produktivitas, dan daya saing secara berkesinambungan.

Dalam menjalin kemitraan dengan pemasok, ada beberapa syarat yang perlu dipenuhi, yaitu:

1. Personil pemasok harus berinteraksi dengan orang yang benar-benar menggunakan produknya sehingga perbaikan yang diperlukan dapat diidentifikasi dan dilakukan.
2. *The price-only approach* dalam negosiasi antara pembeli dan pemasok harus dihilangkan. Kualitas, keistimewaan produk, dan penyampaiannya harus juga menjadi bagian dalam negosiasi.
3. Kualitas produk yang dihasilkan pemasok harus terjaga, demikian pula kualitas prosesnya, sehingga pembeli tidak perlu lagi menginspeksi

- produk pemasok.
4. Pemasok hams benar-benar memahami dan dapat mempraktikkan *just-in-time (JIT)*, sehingga pembeli tidak perlu memiliki sediaan.
 5. Kedua belah pihak hams mampu saling bertukar informasi (terutama melalui peralatan elektronik).

Kemitraan dengan Pelanggan

Pengertian pelanggan yang digunakan dalam bagian ini adalah pemakai akhir suatu produk dan pembeli dari produk yang dihasilkan pemasok. Pelanggan internal ada dalam setiap organisasi, dan organisasi yang membeli dari pemasok adalah pelanggan dari pemasok tersebut.

Alasan perlunya membentuk kemitraan dengan pelanggan adalah untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan daya saing perusahaan. Cara terbaik untuk menjamin kepuasan pelanggan adalah melibatkan mereka sebagai mitra dalam proses pengembangan produk. Hal ini dikarenakan hanya pelanggan sendirilah yang tahu dengan pasti apa yang mereka inginkan. Dalam TQM, kualitas yang ditentukan oleh pelanggan merupakan aspek yang fundamental. Dengan melibatkan pelanggan dari tahap awal siklus pengembangan produk, maka pamanufaktur dapat melakukan perubahan dengan relatif lebih murah dan mudah. Kadangkala dibutuhkan upaya

untuk melakukan pelatihan bagi para pelanggan.

Kemitraan dengan Pesaing Potensial

Pada prinsipnya tujuan dari dijalinnya kemitraan dengan pesaing potensial juga untuk meningkatkan daya saing. Strategi ini lebih banyak diterapkan pada perusahaan-perusahaan kecil dan menengah, meskipun sebenarnya dapat juga digunakan pada perusahaan besar.

Perusahaan kecil dan menengah umumnya tidak mengembangkan terobosan teknologi. Akan tetapi ada berbagai cara di mana perusahaan kecil dan menengah dapat bekerja sama untuk meningkatkan daya saing mereka meskipun mereka bersaing di pasar yang sama. Bentuk kemitraan yang paling banyak dijumpai adalah jaringan pamanufaktur (*manufacturing network*). Jaringan pamanufaktur merupakan suatu kelompok perusahaan kecil dan menengah yang bekerja sama sedemikian rupa sehingga dapat meningkatkan kualitas, produktivitas, dan daya saing mereka. Saling membutuhkan dan saling ketergantungan merupakan dua karakteristik yang menyebabkan jaringan pamanufaktur dapat berhasil. Aktivitas bersama dalam jaringan yang dipraktikkan secara luas meliputi produksi, pendidikan dan pelatihan, pemasaran, pengembangan

produk, transfer teknologi, dan pendidikan.

KESIMPULAN

1. Analisis *value chain* sangat bermanfaat untuk menciptakan keunggulan kompetitif di dalam kondisi persaingan yang semakin ketat, karena analisis *value chain* mengidentifikasi hubungan internal dan eksternal sehingga dapat membantu perusahaan dalam mencapai keunggulan biaya maupun dengan strategi diferensiasi.
2. Dengan analisis *value chain* perusahaan dapat menentukan dan mengidentifikasi hubungan yang terdapat dalam perusahaan, baik hubungan eksternal maupun hubungan internal. Hubungan internal akan menjaga keterkaitan antara aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan sebagai bagian dari *value chain*, sedangkan hubungan eksternal akan menjaga keterkaitan antara aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan dengan pemasok dan konsumennya.
3. Meskipun setiap perusahaan mempunyai *value chain* sendiri, tetapi setiap perusahaan juga mengarah ke *value chain* yang lebih luas yaitu *industrial value chain*. Sistem *value chain* juga termasuk aktivitas yang dibentuk dengan pemasok dan pembeli. Eksploitasi hubungan eksternal berarti mengelola hubungan di antara perusahaan dan pihak eksternal untuk meningkatkan keuntungan perusahaan. Pemasok menyediakan input dan memiliki pengaruh penting pada strategi *cost leadership* dan *differentiation*. Misalnya perusahaan mengadopsi pendekatan *total quality control* untuk mendiferensiasikan dan mengurangi biaya kualitas secara keseluruhan untuk mengelola kualitas produk yang bebas dari kerusakan atau kecacatan. Mengurangi kerusakan berarti menurunkan jumlah biaya yang digunakan untuk aktivitas.
4. Berdasarkan pandangan dalam konsep *value chain* tersebut, perusahaan perlu mengembangkan hubungan kemitraan dalam rangkaian aktivitas dari hulu ke hilir. Makna yang terkandung dari istilah kemitraan adalah membina hubungan kerja lama untuk mencapai suatu tujuan, di mana semua pihak yang terlibat akan memperoleh manfaat atau keuntungan. Pihak-pihak yang dapat dijadikan mitra, antara lain pemasok, rekan kerja, pelanggan, dan bahkan bisnis yang merupakan pesaing potensial.
5. Tujuan dari dijalinnya kemitraan internal adalah untuk memanfaatkan kemampuan penuh dari sumber daya perusahaan dan memfokuskannya pada perbaikan kualitas secara tern-

- menerus.
6. Suatu perusahaan perlu menjalin kemitraan dengan pemasoknya. Tujuan kemitraan ini adalah untuk menciptakan dan memelihara hubungan yang loyal, saling percaya, dan dapat diandalkan, sehingga akan menguntungkan kedua belah pihak, dan meningkatkan penyempurnaan kualitas, produktivitas, dan daya saing secara berkesinambungan.
 7. Alasan perlunya membentuk kemitraan dengan pelanggan adalah untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan daya saing perusahaan. Cara terbaik untuk menjamin kepuasan pelanggan adalah melibatkan mereka sebagai mitra dalam proses pengembangan produk.
 8. Tujuan dari dijalinnya kemitraan dengan pesaing potensial juga untuk meningkatkan daya saing. Strategi ini lebih banyak diterapkan pada perusahaan-perusahaan kecil dan menengah, meskipun sebenarnya dapat juga digunakan pada perusahaan besar.

DAFTAR PUSTAKA

- Cascio, W.F (1995) Whither Industrial and Organizational Psychology in a Changing World of Work?, *American Psychologist*, 50.
- Hansen Don, R and Maryane M.Mowen (1997) *Cost Management : Accounting and Control*. Cincinnati : South-Western College Publishing
- Kismono, Gugup (1999) Perubahan Lingkungan, Transformasi Organisasional dan Reposisi Fungsi Sumber Daya Manusia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol 14 No.2, 62-76.
- Mulyadi (2005) *Sistem Manajemen Strategis Berbasis Balanced Scorecard*, Yogyakarta : UPPAMP YKPN
- Porter, Michael, E (1980). *Competitive Strategy*. New York : The Free Press
- ____ Michael, E (1985), *Competitive Strategy*. New York: The Free Press
- ____ Michael, E (1985), *Competitive Strategy*. New York: The Free Press
- Sembiring, Eddy R (2003) Meraih Competitive Advantage Melalui Learning Organization. *Media Akuntansi* 36, 52-53
- Shank, J.K., and Govindarajan (1993), *Strategic Cost Management*. New York: The Free
- ____ J.K., dan Govindarajan. (1997) *Reading In Management Accounting*
- Srimindarti, Ceacilia dan MG. Kentris Indarti (2003) Value Chain Analysis : Pengelolaan Aktivitas untuk Menciptakan Keunggulan

- Kompetitif. *Fokus Ekonomi* 2, 1-7, Semarang: STIE Stikubang
- Srivastava, Paul (1994) *Strategic Management: Concept and Practices*. Ohio: South-Western Publishing Co.
- Tjiptono, Fandy, dan Anastasia Diana (2002) *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi
- Wijayanto, Bonifacius R (2003) Sumber Daya Manusia. Kreatifitas, Inovasi : Pengetahuan Sebagai Sumber Keunggulan Kompetitif Berkesinambungan. *Fokus Ekonomi* 2, 123-135. Semarang : STIE Stikubang