

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Seiring berkembangnya dunia bisnis saat ini menyebabkan semakin cepatnya terjadi perubahan pada lingkungan usaha, sehingga setiap perusahaan harus meningkatkan persaingan untuk dapat bertahan di dunia bisnis global. Tantangan untuk perusahaan tentunya juga semakin meningkat, oleh karena itu perusahaan juga dituntut untuk memperbaiki kinerja menjadi lebih baik lagi. Persaingan global tersebut telah meningkatkan standar kinerja perusahaan dari berbagai dimensi melalui kualitas, biaya, dan kinerja yang lancar. Untuk bersaing dalam dunia bisnis saat ini juga harus disertai dengan tata kelola perusahaan yang baik. Kesalahan-kesalahan signifikan dalam strategi perusahaan harus cepat diperbaiki segera, kelemahan manajemen perusahaan ini dapat mengakibatkan kinerja yang dilakukan oleh perusahaan menjadi kurang efektif, dan hal ini perlu diperbaiki untuk ikut bersaing di pasar dan meningkatkan kemampuan yang lebih baik dari pesaing lain, persaingan yang ketat menuntut perusahaan agar lebih meningkatkan daya saingnya, terlebih persaingan saat ini tidak hanya datang dari dalam negeri namun juga dari luar negeri. Manajer perusahaan perlu membuat paradigma baru demi kelangsungan hidup perusahaan dengan cara melakukan perbaikan berkesinambungan. Perusahaan yang tidak mempunyai daya saing akan ditinggalkan oleh pasar. Karena tidak memiliki daya saing berarti tidak memiliki keunggulan, dan tidak unggul berarti tidak ada alasan bagi suatu perusahaan untuk tetap *survive* di dalam pasar persaingan untuk jangka panjang. Keunggulan kompetitif berhubungan dengan bagaimana efektivitas suatu organisasi di pasar persaingan, dibandingkan dengan organisasi lainnya yang menawarkan produk atau jasa-jasa yang sama atau sejenis. Perusahaan-perusahaan yang mampu menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas baik adalah perusahaan yang efektif dalam arti akan mampu bersaing. Porter (1995:5) mengatakan : “ *competition is at the core of the success or failure of firms*” Persaingan adalah inti dari kesuksesan atau kegagalan perusahaan. Terdapat dua sisi yang ditimbulkan oleh persaingan, yaitu sisi kesuksesan karena mendorong perusahaan-perusahaan untuk lebih dinamis dan bersaing dalam menghasilkan produk serta memberikan layanan terbaik bagi pasarnya, sehingga persaingan dianggapnya sebagai peluang yang memotivasi. Sedangkan sisi lainnya adalah kegagalan karena akan memperlemah perusahaan-perusahaan yang bersifat statis, takut akan persaingan dan tidak mampu menghasilkan produk-produk yang berkualitas, sehingga persaingan merupakan ancaman bagi perusahaannya. Dalam aktivitasnya perusahaan harus mengupayakan untuk menghasilkan produk yang berkualitas, pelayanan yang baik, dan harga yang kompetitif dengan biaya serendah mungkin.

Daya saing merupakan salah satu kriteria untuk menentukan keberhasilan dan pencapaian sebuah tujuan yang lebih baik oleh suatu negara dalam peningkatan pendapatan dan pertumbuhan ekonomi. Daya saing diidentifikasi dengan masalah produktifitas, yakni dengan melihat tingkat output yang dihasilkan untuk setiap input yang digunakan. Meningkatnya produktifitas ini disebabkan oleh peningkatan jumlah input fisik modal dan tenaga kerja, peningkatan kualitas input yang digunakan dan peningkatan teknologi (Porter, 1990 dalam Abdullah, 2002). Pendekatan yang sering digunakan untuk mengukur daya saing dilihat dari beberapa indikator yaitu keunggulan komperatif dan keunggulan kompetitif.

Keunggulan kompetitif adalah suatu keunggulan yang dapat diciptakan dan dikembangkan. Ini merupakan ukuran daya saing suatu aktifitas kemampuan suatu negara atau suatu daerah untuk memasarkan produknya di luar daerah atau luar negeri. Maka dari itu, menurut Tarigan (2005:75) seorang perencana wilayah harus memiliki kemampuan untuk menganalisa potensi ekonomi wilayahnya. Dalam hal ini kemampuan pemerintah daerah untuk melihat sektor yang memiliki keunggulan atau kelemahan di wilayahnya menjadi semakin penting. Sektor ini memiliki keunggulan, memiliki prospek yang lebih baik untuk dikembangkan dan diharapkan dapat mendorong sektor-sektor lain untuk berkembang.

Indonesia merupakan salah satu negara dengan jumlah penduduk terbesar di dunia yang setiap tahun nya terus mengalami peningkatan. Meningkatnya jumlah penduduk di Indonesia berdampak pada semakin meningkatnya kebutuhan permintaan produk pangan, salah satunya yaitu produk *bakery* atau roti dan kue. Produk *bakery* saat ini bukan hanya dilihat sebagai makanan sampingan, melainkan sudah menjadi makanan pokok bagi sebagian masyarakat Indonesia, terutama bagi sebagian besar masyarakat perkotaan. Bahkan di kalangan remaja dan anak-anak, produk *bakery* mulai bisa menggeser nasi sebagai sumber karbohidrat utama. *Simple and instant food*, mungkin itu sebutannya karena bisa langsung dikonsumsi serta tidak susah untuk menemukan produk *bakery* yang ingin dikonsumsi. Mengonsumsi roti dianggap lebih praktis bagi pola hidup masyarakat perkotaan yang cenderung sibuk dan aktif. Menurut Maulana yang mengutip data Euromonitor, pertumbuhan rata-rata periode (CAGR) 2010-2014, bisnis roti dan kue Indonesia naik 14%. Sedangkan proyeksi pertumbuhan CAGR periode 2014-2020 untuk bisnis roti dan kue yaitu sebesar 10%. Saat ini produk roti di Indonesia masih dikuasai oleh brand Sari Roti sebagai produk paling banyak diminati oleh masyarakat Indonesia. Salah satu brand roti ternama yaitu Mr.Bread sempat masuk 5 besar pada periode 2013-2016, namun pada tahun 2018 kemarin Mr.Bread masih kalah saing dengan produk berikut dikutip dari Top Brand Award yang diselenggarakan tiap tahunnya.

Tabel 1.1
Top Brand Roti 2018

BRAND	TBI
SARI ROTI	72.8%
BREADTALK	6.5%
HOLAND BAKERY	4.4%
LAUW	1.5%

Sumber : <https://www.topbrand-award.com>

Merumuskan strategi yang tepat merupakan cara bagi perusahaan agar dapat meningkatkan daya saing mereka dan mengatasi tantangan yang dihadapi serta memanfaatkan peluang yang ada. Meningkatkan daya saing bagi perusahaan sangatlah penting, perusahaan dituntut untuk memiliki strategi bersaing yang tepat sejalan dengan semakin berkembangnya teknologi informasi yang ada saat ini untuk bertahan dalam dunia persaingan. Daya saing yang tinggi dalam meraih kinerja perdagangan internasional dan nasional yang optimal salah satunya dipengaruhi oleh Analisis Rantai Nilai (*value chain analysis*) yang efektif (Nurimansyah,2011).

Assuari (2011) menyatakan rantai nilai merupakan sekelompok aktivitas penciptaan nilai, yang dimulai dengan bahan baku dasar, yang datang dari pemasok dan bergerak ke rangkaian aktivitas penambahan nilai (*value added*), yang mencakup produksi dan pemasaran produk, berupa barang atau jasa, dan diakhiri dengan distribusi untuk dapat diterimanya produk oleh konsumen akhir. Pada dasarnya, semua jenis komoditas tidak memiliki *value add* atau nilai tambah, kecuali telah melalui beberapa proses tertentu yang menjadikannya sebuah produk. Letak nilai tambah, kebanyakan ada pada proses bagaimana komoditas tersebut kemudian berubah menjadi produk, dipasarkan, dan dikonsumsi. Pada saat ini masih banyak perusahaan yang manajemennya masih kurang efektif kinerjanya, dengan menggunakan *value chain analysis* ini kita dapat mengidentifikasi kelemahan yang ada pada sepanjang rantai nilai dari produksi sampai pada pelanggan sehingga menghasilkan laba. Dengan menggunakan *value chain analysis* ini kita dapat menekan biaya produksi serendah mungkin agar dapat bersaing dengan produk lain atau bahkan lebih dari produk lain. Analisis *value chain* dapat digunakan sebagai salah satu alat analisis manajemen biaya untuk pengambilan keputusan strategis dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat. Keputusan untuk menentukan strategi kompetitif yang akan diaplikasikan salah satunya dengan menggunakan strategi *Low Cost*. Strategi *low cost* memerlukan penekanan pada pemeliharaan dan pengelolaan pada struktur biaya yang lebih rendah dari para pesaing lain secara signifikan. Strategi diferensiasi juga membutuhkan usaha pengendalian biaya secara berkelanjutan, tetapi penekanan strategi manajemen akan

diarahkan pada diferensiasi produk. Hal ini mungkin dapat dilakukan dengan menawarkan penambahan fasilitas (*Value added*) dari produk, meningkatkan *line product*, atau memperluas jaringan layanan konsumen. Strategi apapun yang dipilih, strategi Analisis *value chain* dapat membantu perusahaan untuk terfokus pada rencana strategi yang dipilih dan berusaha untuk meraih keunggulan kompetitif.

Value chain dapat digunakan sebagai alat analisis pengambilan keputusan strategis dalam menghadapi persaingan bisnis yang sangat ketat saat ini, perusahaan harus mampu melakukan penekanan dan pemeliharaan struktur biaya yang lebih rendah dari pesaing lain secara signifikan. Hal ini mungkin dapat dilakukan dengan cara membatasi penawaran produk dan mengurangi tingkat kerumitan produk. Analisis *value chain* dapat membantu perusahaan untuk terfokus pada rencana strategi yang dipilih dan berusaha meraih keunggulan kompetitif. *Value chain analysis* adalah langkah awal pemahaman dimana letak posisi perusahaan dan industri saat ini. Rantai ini memilah perusahaan dalam berbagai aktivitas tetapi saling berkaitan. *Value chain analysis* juga membantu manajer dalam mengetahui dimana posisi perusahaan saat ini dengan pendekatan rantai nilai. Analisis rantai nilai juga berfungsi untuk mengidentifikasi rantai-rantai nilai dengan meningkatkan nilai tambah bagi perusahaan dan membuat biaya produksi mejadi lebih efisien dan menjadikan perusahaan menjadi lebih kompetitif dalam menghadapi dunia persaingan. Dalam proses pembuatan suatu produk kita juga harus memperhatikan apa yang diinginkan dan menjadi kebutuhan konsumen dan mematok harga serendah-rendahnya, sehingga dalam hal ini perusahaan memerlukan suatu strategi dalam menentukan keunggulan kompetitif dan menemukan cara untuk mencapai keunggulan tersebut (Ellitan, 2008).

Keunggulan kompetitif merupakan hal yang ingin dicapai oleh semua perusahaan, untuk mencapai keunggulan kompetitif ini maka perusahaan dituntut untuk berperan aktif dalam mengelola seluruh aktivitasnya. Analisis rantai nilai merupakan sarana yang tepat dalam mengolah seluruh aktivitas dengan mengklasifikasikan masing-masing dari setiap aktivitas dari awal berupa bahan baku hingga diproses menjadi barang yang bernilai dan siap dikonsumsi untuk masyarakat. Didalam dunia bisnis terkadang perusahaan mengalami pendapatan yang menurun yang disebabkan oleh kurangnya kesiapan dalam menghadapi daya saing yang semakin meningkat. Oleh karena itu, perusahaan dapat menciptakan sesuatu yang dirasakan unik oleh konsumen sehingga itu menjadi salah satu strategi dalam menciptakan keunggulan bersaing.

Strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Strategi bisnis mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengetatan, divestasi, likuidasi, dan usaha patungan atau *joint venture*. Strategi merupakan aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah besar

(David, 2011). Jadi strategi adalah sebuah tindakan aksi atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau perusahaan untuk mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Semakin majunya teknologi saat ini juga turut memperketat persaingan yang ada, kondisi inilah yang membuat perusahaan semakin menyadari pentingnya melakukan analisis rantai nilai sehingga mampu mengidentifikasi kelemahan yang ada dan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan. Perubahan yang sangat cepat dalam dunia bisnis secara tidak langsung menuntut perusahaan untuk memberikan perhatian terhadap lingkungannya. Perubahan lingkungan bisnis akan terjadi sewaktu-waktu hal ini mengkondisikan perusahaan agar merumuskan strategi agar mampu mengatasi dan mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Dengan perumusan strategi yang tepat maka tujuan perusahaan akan lebih mudah dicapai. Untuk dapat terus berkembang perusahaan harus menggunakan langkah-langkah yang strategis agar dapat unggul dalam persaingan. Daya saing yang tinggi mutlak dimiliki oleh perusahaan agar dapat unggul dari para pesaingnya. Setiap aktivitas dalam perusahaan memberikan sebuah kontribusi pada pencapaian nilai yang diharapkan. Jika dilihat secara garis besar, maka perusahaan memiliki masing-masing rantai nilainya. Dan jika perusahaan berinteraksi dengan suatu rantai nilai yang besar maka hal itu disebut dengan sistem rantai nilai (Porter, 1998).

Value chain analysis dapat digunakan untuk menekan biaya produksi serendah-rendahnya, namun dalam dunia bisnis tentu banyak menimbulkan kendala juga bagi perusahaan, bagi perusahaan kendala merupakan hal yang wajar dan akan selalu ada dalam setiap perusahaan. Teori kendala mengakui bahwa kinerja setiap perusahaan dibatasi oleh kendala-kendalanya, untuk menemukan kinerjanya maka perusahaan harus mengatasi kendala-kendala yang ada dan berusaha untuk memperbaikinya agar tidak menghambat kinerja dari perusahaan. Untuk mengatasi kendala yang ada tersebut maka perusahaan dapat menggunakan teori kendala atau *theory of constraint*.

Roti merupakan salah satu produk olahan yang telah lama dikenal dan diminati oleh sebagian besar masyarakat Indonesia. Roti adalah salah satu bahan makanan dengan sumber karbohidrat yang sangat potensial dan praktis dikonsumsi. Produk tersebut disukai karena kemudahan penyajian, bentuknya yang menarik dengan varian rasa beragam serta harga yang terjangkau oleh sebagian kalangan masyarakat. Roti bagi masyarakat Indonesia merupakan salah satu bentuk makanan selingan yang sering dikonsumsi. Roti menjadi salah satu produk olahan yang semakin populer di masyarakat Indonesia karena kemudahan dan kepraktisan dalam mendapatkan dan mengkonsumsinya. Hal ini membuat bisnis roti menjadi semakin diminati. Jika mau membandingkannya dengan nasi yang biasa dijadikan makanan pokok orang Indonesia, atau mie, kalori yang dihasilkan 2 iris roti tawar, dengan berat 80 gr, setara dengan kalori yang dihasilkan 100 gr nasi, 200 gr mie basah, atau 50 gr mie kering. Lebih dari itu, roti juga memiliki protein, vitamin, dan mineral

dalam jumlah yang dibutuhkan oleh tubuh. Tetapi roti memiliki masa kadaluarsa yang sangat singkat, maka distribusi yang dilakukan harus tepat. Jika roti tidak sampai pada konsumen tepat waktu, maka roti tersebut akan mengalami kerusakan seperti basi, berjamur, dan mengeras.

PT Indoroti Prima Cemerlang Jember adalah salah satu industri yang bergerak dalam bidang produksi roti dengan merek dagang Mr.Bread. Alamat perusahaan bertempat di Jalan Piere Tendean No. 99 A Sumbersari, Jember. PT Indoroti Prima Cemerlang Jember memproduksi dua jenis roti yaitu roti tawar dan roti manis yang mana masing-masing jenis roti memiliki beberapa varian dengan jumlah keseluruhan ada 23 varian roti yang meliputi 7 varian roti tawar dan 16 varian roti manis. Untuk dapat mencapai produk yang berkualitas baik maka PT Indoroti Prima Cemerlang Jember harus memperhatikan beberapa hal, baik dari segi kualitas bahan baku, peralatan, metode, sumber daya manusia, maupun lingkungan dalam mengambil keputusan aktivitas-aktivitas perusahaan untuk ikut bersaing dalam dunia bisnis dengan daya saing yang tinggi. Seperti kita ketahui saat ini sudah banyak sekali industri-industri roti yang beroperasi, tentu ini adalah hal yang sangat sulit untuk bersaing dengan produk yang ada saat ini dan sudah pasti juga memiliki nama yang besar, peta persaingan pun tidak hanya datang dari dalam negeri saja tetapi juga banyak pesaing dari luar negeri yang turut meramaikan bisnis di Indonesia saat ini. Akan tetapi dengan usaha yang gigih dalam mengelola perusahaan dan menjalankan *value chain analysis* maka persaingan yang ada dapat diatasi dan tujuan perusahaan dapat tercapai. Dengan memproduksi produk yang berkualitas dan memenuhi apa yang dibutuhkan oleh konsumen maka keberhasilan bukanlah hal mustahil yang dapat dicapai perusahaan. Oleh karena itu perlu adanya daya saing yang tinggi agar perusahaan tidak tersingkir dari persaingan yang ada.

Berdasarkan latar belakang diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul ***“ANALISIS RANTAI NILAI (VALUE CHAIN ANALYSIS) SEBAGAI UPAYA UNTUK MENINGKATKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF BAGI PERUSAHAAN”***

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimanakah rantai nilai (*value chain*) pada aktivitas utama (primer) dalam upaya meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan Mr.Bread?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis rantai nilai (*value chain*) pada aktivitas utama (primer) dalam upaya meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan.

1.4 Manfaat penelitian

Berdasarkan permasalahan yang menjadi fokus kajian penelitian dan tujuan yang ingin dicapai, maka diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat maupun kontribusi sebagai berikut:

1. Manfaat bagi perusahaan yaitu perusahaan dapat menerapkan *value chain analysis* sebagai strategi bagi manajemen perusahaan, dengan begitu akan memberikan cara yang baik bagi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan tersebut.
2. Manfaat bagi akademis yaitu dapat memberikan informasi terkait *value chain analysis*, sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya dan juga untuk melengkapi penelitian yang sudah ada sebelumnya.
3. Manfaat bagi penulis yaitu dapat menambah pengetahuan, wawasan mengenai *value chain analysis*, dan juga untuk menerapkan ilmu atau teori-teori yang didapatkan selama di bangku kuliah.

