

DISERTASI

**ANALISIS RANTAI NILAI UNTUK EFISIENSI DAN PENINGKATAN MARGIN
PADA PERUSAHAAN PRODUSEN MUTIARA DI PROVINSI MALUKU**

**AN ANALYSIS ON VALUE CHAIN FOR EFFICIENCY AND MARGINAL
INCREASE OF PEARL PRODUCER COMPANY IN MALUKU**

**JOHN PAPILAYA
P0500307009**



**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2012

**ANALISIS RANTAI NILAI UNTUK EFISIENSI DAN PENINGKATAN MARGIN
PADA PERUSAHAAN PRODUSEN MUTIARA DI PROVINSI MALUKU**

**AN ANALYSIS ON VALUE CHAIN FOR EFFICIENCY AND MARGINAL
INCREASE OF PEARL PRODUCER COMPANY IN MALUKU**

DISERTASI

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Doktor

Program Studi

Ilmu Ekonomi

Disusun dan diajukan oleh :

JOHN PAPILAYA

Kepada

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS HASANUDDIN

MAKASSAR

2012

DISERTASI

**ANALISIS RANTAI NILAI UNTUK EFISIENSI DAN PENINGKATAN MARJIN
PADA PERUSAHAAN PRODUSEN MUTIARA DI PROVINSI MALUKU**

Disusun dan diajukan oleh :


**JOHN PAPILAYA
P0500307009**

Telah dipertahankan di depan panitia Promosi Doktor
pada tanggal 15 Oktober 2012
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui
Tim Promotor,

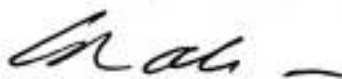


Prof. Dr. Osman Lewangka, MA
Promotor



Prof. Dr. Syamsu Alam, SE., M.Si
Ko-Promotor

Ketua Program Studi S3
Ilmu Ekonomi,



Prof. Dr. Djabir Hamzah, MA

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Hasanuddin,



Prof. Dr. Mursalim

Pernyataan Keaslian Disertasi

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : John Papilaya

NIM : P0500307009

Program Study : Ilmu Ekonomi

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa Disertasi yang saya tulis ini, benar-benar merupakan hasil karya sendiri bukan merupakan pengambil alihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan Disertasi ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makasar, Juni 2012

Yang menyatakan


John Papilaya

ABSTRAK

JOHN PAPILAYA, Analisis Rantai Nilai Untuk Efisiensi dan Peningkatan Marjin Pada Perusahaan Produsen Mutiara di Maluku (dibimbing oleh H. Osman Lewangka dan Syamsu Alam).

Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk menentukan aktivitas-aktivitas rantai nilai yang paling kecil pada biaya kontrak dan biaya operasi, sedemikian rupa sehingga marjin laba perusahaan dalam industri budidaya mutiara di Provinsi Maluku menjadi lebih besar di atas rata-rata industri.

Dengan menggunakan analisis konsep rantai nilai atau value chain pada aktivitas primer dan aktivitas perusahaan budidaya mutiara golongan menengah dilakukan analisis kegiatan rantai nilai tingkat industri di Provinsi Maluku melalui analisis konsep rantai nilai (value chains). Biaya-biaya yang berkaitan dengan aktivitas primer dan aktivitas pendukung dibagi menjadi dua jenis yaitu biaya kontrak dan biaya operasi.

Populasi perusahaan budidaya mutiara golongan menengah di Provinsi Maluku yakni sebanyak 9 buah perusahaan yang seluruhnya dijadikan sampel penelitian (sampel jenuh) sehingga pendapatan kontrak, biaya kontrak, laba kotor, biaya operasi, laba operasi dapat ditentukan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa efisiensi biaya kontrak sebesar 9.01% menyebabkan marjin laba kotor operasi meningkat dari 79% menjadi 88.01%. Selanjutnya, penurunan biaya operasi sebesar 2.0% menyebabkan marjin laba operasi rata-rata industri meningkat dari 52% menjadi 54%.

Kata kunci : Perusahaan budidaya mutiara golongan menengah, industri mutiara, biaya kontrak, biaya operasi, marjin laba kotor operasi, marjin laba operasi.



ABSTRACT



JOHN PAPILAYA. *An Analysis on Value Chain for Efficiency and Marginal Increase of Pearl Producer Company in Maluku* (supervised by H.Osman Lewangka and Syamsu Alam).

The aim of the research is to determine the activities of the smallest value chain of contract cost and operational cost in such a way that profit margin of the company of pearl cultivation industry in Maluku province is bigger than the above average of industry.

The research used value chain concept analysis of primary activity and the activity of middle class pearl cultivation used value chain of industry level in Maluku Province. The costs related to primary activity and supporting activity were divided into two types, i.e. contract cost and operational cost. The populations of middle class pearl cultivation company consisted of nine companies. The sample was selected by using saturated sampling method in which were all population were taken as samples of the research so contract income, contract cost, gross profit, operational cost, and operational profit could be determined.

The results of the research reveal that the efficiency of contract cost 9.01% causes the increase of operational gross profit margin from 79% to 88.01%. Meanwhile, the decrease of operational cost 2.0% causes the increase of average operational profit margin of industry from 52% to 54%.

Key words : middle class pearl cultivation company, pearl industry, contract cost, operational cost, operational gross profit margin, operational profit margin



PRAKATA

Puji Syukur penulis panjatkan kepada Tuhan yang Maha Kuasa, Maha Pengasih dan Maha Pelindung Karena Berkat Bimbingan, Perlindungan dan Penyertaannya kepada penulis dan keluarga sehingga penulis dapat menyelesaikan dan mempertahankan Disertasi ini di depan Dewan Penguji yang Terhormat.

Kasih dan Penyertaannya kepada penulis rasakan selama proses pendidikan dalam mengikuti program S3, baik dalam proses belajar sampai selesai, proses penelitian, proses penyusunan disertasi, proses konsultasi dengan Bapak-Bapak Promotor hingga mengikuti tahapan-tahapan seminar dihadapan tim penguji hingga saat akhir penyelesaian studi ini, kesemuanya berjalan lancar tanpa mengalami hambatan yang besar. Kebahagiaan itu datang melalui orang-orang yang berhati mulia, membanggakan dan penuh perhatian serta dorongan yang begitu besar kepada penulis, sehingga melalui kesempatan ini atas dasar ketulusan hati yang dalam dan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga masing-masing kepada:

Bapak Prof. Dr. H. Osman Lewangka, SE.,MA selaku Promotor, yang dengan sabar dan penuh kasih telah memberikan bantuan dan dorongan yang begitu besar bagi penulis, serta sangat bijak dalam memberikan masukan dan koreksi demi penyempurnaan disertasi ini hingga selesai.

Bapak Prof. Dr. Syamsu Alam, SE.,M.Si, selaku Ko Promotor, yang dengan sabar membimbing dan memberikan masukan bagi penulis dalam penyempurnaan penulisan disertasi ini hingga selesai. Apresiasi beliau sangat membantu untuk menambah wawasan penulisan disertasi ini.

Bapak-Bapak dan Ibu Tim penguji yang terdiri dari: DR. Stelamaris Metekohy, SE, M.Si, sebagai Penguji Eksternal, DR. Idrus Taba, SE, M.Si., DR. Abd. Rahman Laba, SE, MBA., DR. Indrianty Sudirman, SE, M.Si., dan Bapak Prof. DR. Djabir Hamzah, M.A, ketua Program Studi Ilmu Ekonomi (S3), Prof. Dr. Muhammad Ali, SE, M.Si Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin serta Rektor Universitas Hasanuddin yang sudah banyak membantu penulis semenjak mulai menjadi mahasiswa program Doktor hingga proses penyelesaian penulisan disertasi ini.

Rektor Universitas Pattimura beserta para Pembantu Rektor, Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pattimura Dr Stelamaris Metekohy, SE, M.Si, dan Prof Dr J Fr Syauta, M.Ec alm, yang telah banyak memberikan bantuan dan dorongan serta motivasi bagi penyelesaian studi ini. Bapak J.R.Patiruhu, SE, M.Si, pada periodenya, dan Ibu Dra. J. Latuihamalo/T, M.Si selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Unpatti yang dengan penuh kasih memberikan dorongan bagi penulis hingga terselesainya penulisan ini.

Bapak Drs. Dirk Soplanit, M.Si, selaku Direktur Bank Maluku yang telah memberikan bantuan bagi penulisan disertasi ini, dan juga

Bapak J. Huwae, SE. MM selaku Direktur PD Panca Karya yang telah banyak membantu penulis, Bupati Kab. Kep. Aru dan Pimpinan Perusahaan Budidaya Mutiara di Kep. Aru, atas bantuan dan kerjasamanya selama penulis mengadakan penelitian ini.

Bapak Drs. M Bugis, M.Si, dan Dr. S.Saptenno, SE,M.Si, serta teman-teman Dosen mahasiswa Program Doktor PPs UNHAS, yang telah banyak memberikan dorongan dan motivasi bagi penulis dalam menyelesaikan studi dan penelitian Disertasi ini..

Kepada keluarga besar Nus Papilaya, Drs. Ch. Papilaya, Gys Papilaya, Eddy Papilaya, Herry Papilaya, Ir. Berthy Papilaya, M.Si, Mieke Papilaya, dan Dra. Diane Papilaya, atas bantuan, motivasi dan doa yang diberikan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan studi ini.

Juga kepada keluarga Besar Max. Malawau, Wempy. Tuwanakotta, Joseph Tanamal, SH, Yapi Tuwanakotta, SE dan Beby. Tuwanakotta, SE atas bantuan, motivasi dan doa yang diberikan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan studi ini.

Lebih khusus Istriku yang tercinta Nora Tuwanakotta/Papilaya beserta anak-anakku Kotler Papilaya,SE , Lanny Trona,SH , Linda Papilaya,SE, Hendra Pesiwarissa,S.Kom dan Mieke Papilaya,S.HUT serta cucuku yang paling tersayang Ezekiel Ethan Zane Papilaya yang dengan penuh pengertian dan dorongan yang diberikan baik moril maupun materil, serta dukungan doa kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan studi ini dengan baik.

Masih banyak pihak yang penulis tidak dapat menyebutkan satu persatu di dalam penulisan ini, pada kesempatan ini izinkan saya untuk mengucapkan banyak terima kasih yang tak terhingga atas segala bantuan dan dorongan yang diberikan kepada penulis.

Semoga Tuhan Yang Maha Pengasih dan Penyayang melimpahkan berkatNya kepada semua pihak yang tersebut di atas, dan semua pihak yang telah ikut memberikan dukungan dan bantuan selama penulis mengikuti kuliah hingga selesainya studi ini.

Makassar, Juni 2012

John Papilaya

DAFTAR ISI



HALAMAN

| | |
|---|------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| HALAMAN PENGESAHAN | ii |
| ABSTRAK | iii |
| ABSTRACT | iv |
| PRAKATA | v |
| DAFTAR ISI | vii |
| DAFTAR TABEL | x |
| DAFTAR GAMBAR | xii |
| DAFTAR LAMPIRAN | xiii |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| A. Latar Belakang | 1 |
| B. Rumusan Masalah | 30 |
| C. Tujuan Penelitian | 31 |
| D. Kegunaan Penelitian | 31 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | 33 |
| A. Pendekatan Kajian Manajemen Strategis Bisnis | 33 |
| B. Strategi Dan Perencanaan Strategis | 38 |
| C. Perkembangan Jenis Perencanaan | 44 |
| D. Sasaran, Inisiatif dan Target, dan Manfaat Perencanaan Strategis | 51 |

| | |
|---|------------|
| E. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perencanaan Strategis | 56 |
| F. Pentingnya Analisis Internal | 62 |
| G. Sumber Daya, Kemampuan Dan Kompetensi Inti | 65 |
| H. Strategi Rantai Nilai (Value Chain) | 74 |
| I. Teori Tentang Efisiensi | 98 |
| J. Teori Tentang Margin Unit Usaha | 107 |
| K. Penelitian Terdahulu | 109 |
| BAB III KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS | 119 |
| A. Kerangka Konseptual Penelitian | 119 |
| B. Hipotesis Kerja | 132 |
| BAB IV METODOLOGI PENELITIAN | 133 |
| A. Rancangan Penelitian | 133 |
| B. Unit Analisis | 134 |
| C. Populasi, Sampel, Besaran Sampel dan Prosedur Sampling | 135 |
| D. Jenis dan Sumber Data | 139 |
| E. Skala Pengukuran dan Instrumen Penelitian | 140 |
| F. Teknik Dengan Pulau Data | 143 |
| G. Teknik Analisis | 145 |
| H. Definisi Operasional Variabel | 148 |
| BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN | 153 |
| A. Karakteristik Responden | 153 |

| | |
|---|-----|
| B. Informasi Perusahaan | 159 |
| C. Teknik Budidaya dan Masa Pemanen Mutiara | 163 |
| D. Pemasaran | 169 |
| E. Pendapatan Kontrak, Biaya Kontrak, Biaya Operasi, Laba Kotor Operasi, Dan Laba Operasi Industri | 170 |
| F. Analisis Rantai Nilai Biaya Kontrak Dan Biaya Operasi | 176 |
| G. Pembahasan Hasil | 118 |
| H. Dampak Penerapan Biaya Terkecil Rantai Nilai Terhadap Laba Operasi Atau Margin Dari Masing-Masing Perusahaan Sampel Penelitian | 192 |
| I. Praktik Bisnis Terbaik Untuk Mendapatkan Biaya Terkecil | 208 |
| J. Temuan Penelitian | 233 |
| IBAB VI SIMPULAN DAN SARAN | 236 |
| A. Simpulan | 236 |
| B. Saran | 238 |
| DAFTAR PUSTAKA | 240 |
| ILAMPIRAN | L-1 |

DAFTAR TABEL

| Nomor Tabel | Halaman | |
|-------------|---|-----|
| 1.1 | Perkembangan Jumlah Perusahaan dan Pendapatan Budidaya Mutiara Di Dobo Kabupaten Aru Provinsi Maluku | 20 |
| 1.2. | Produksi Dan Pertumbuhan Produksi Mutiara Di Provinsi Maluku Tahun 2009 sampai tahun 2011 (Dalam Butir) | 23 |
| 1.3. | Biaya Kontrak perusahaan-perusahaan golongan menengah Provinsi Maluku tahun 2009 sampai tahun 2011 | 26 |
| 1.4. | Biaya Operasi Perusahaan-Perusahaan Golongan Menengah Industri Budidaya Mutiara Provinsi Maluku Tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 | 28 |
| 2.1. | Perbedaan Strategi dan Taktik | 43 |
| 4.1. | Nama Perusahaan Pengelola Budidaya Mutiara Di Provinsi Maluku, 2011 | 136 |
| 5.1. | Distribusi persentase responden berdasarkan karakteristik umur | 154 |
| 5.2. | Distribusi Persentase Responden Berdasarkan Agama | 155 |
| 5.3. | Distribusi persentase responden berdasarkan karakteristik jenis kelamin. | 155 |
| 5.4. | Distribusi persentase responden berdasarkan karakteristik pendidikan | 157 |
| 5.5. | Distribusi persentase responden berdasarkan karakteristik besarnya pendapatan perbulan | 158 |
| 5.6 | Pendapatan Kontrak Industri Mutiara Tahun 2009, 2010 dan 2011 | 170 |
| 5.7 | Biaya Kontrak Industri Budidaya Mutiara Provinsi Maluku tahun 2009, 2010 dan 2011 | 171 |
| 5.8 | Biaya Operasi Industri Budidaya Mutiara Provinsi Maluku Tahun 2009, 2010 dan 2011 | 173 |
| 5.9 | Laba Kotor Operasi pada Tingkat Industri Budidaya Mutiara Provinsi Maluku Tahun 2009, 2010 dan 2011 | 174 |

| | |
|--|-----|
| 5.10. Laba Operasi pada Tingkat Industri Budidaya Mutiara Provinsi Maluku Tahun 2009, 2010 dan 2011. | 175 |
| 5.11. Biaya Logistik Masuk Pada Tingkat Industri Tahun 2009, 2010 dan 2011. | 177 |
| 5.12. Biaya Operasi pada Tingkat Industri Budidaya Mutiara Provinsi Maluku tahun 2009, 2010 dan 2011 | 178 |
| 5.13. Biaya Logistik Keluar pada Tingkat Industri Budidaya Mutiara Provinsi Maluku tahun 2009, 2010 dan 2011 | 179 |
| 5.14. Biaya Layanan Pelanggan pada Tingkat Industri Budidaya Mutiara Provinsi Maluku tahun 2009, 2010 dan 2011 | 180 |
| 5.15. Komposisi (Share) Aktivitas Rantai Nilai Biaya Kontrak pada Tingkat Industri Budidaya Mutiara Provinsi Maluku tahun 2009, 2010 dan 2011 | 181 |
| 5.16. Biaya Infrastruktur pada Tingkat Industri Budidaya Mutiara Provinsi Maluku tahun 2009, 2010 dan 2011 | 182 |
| 5.17. Biaya Pemasaran dan Penjualan pada Tingkat Industri Budidaya Mutiara Provinsi Maluku tahun 2009, 2010 dan 2011 | 183 |
| 5.18. Biaya Pengembangan dan Teknologi Industri Budidaya Mutiara Provinsi Maluku tahun 2009, 2010 dan 2011 | 184 |
| 5.19. Biaya SDM (Gaji dan Upah) pada Tingkat Industri Budidaya Mutiara Provinsi Maluku Tahun 2009, 2010 dan 2011 | 185 |
| 5.20. Komposisi (Share) Aktivitas Rantai Nilai pada Tingkat Industri Budidaya Mutiara Pada Biaya Operasi tahun 2009, 2010 dan 2011 | 186 |
| 5.21. Komposisi Biaya Kontrak, Laba Kotor Operasi, Biaya Operasi dan Laba Operasi Terhadap Pendapatan Kontrak pada Tingkat Industri Tahun 2009, 2010, dan 2011 | 187 |
| 5.22. Komposisi Biaya Terkecil Kegiatan Rantai Nilai Tahun 2009-2011 | 190 |
| 5.23. Pendapatan, Laba Kotor Operasi, dan Laba Operasi PT. Mina Adi Sejahtera tahun 2009-2011 | 194 |

| | |
|--|-----|
| 5.24. Pendapatan Kontrak, Laba Kotor Operasi, dan Laba Operasi PT. Davin Mutiara tahun 2009 sampai 2011. | 195 |
| 5.25. Pendapatan Kontrak, Laba Kotor Operasi, dan Laba Operasi PT. Karya Anugerah tahun 2009 sampai 2011. | 197 |
| 5.26. Pendapatan Kontrak, Laba Kotor Operasi, dan Laba Operasi Fa. Nusantara Pearl tahun 2009 sampai 2011. | 199 |
| 5.27. Pendapatan Kontrak, Laba Kotor Operasi, dan Laba Operasi CV. Karunia tahun 2009 sampai 2011. | 200 |
| 5.28. Pendapatan Kontrak, Laba Kotor Operasi, dan Laba Operasi CV. ST tahun 2009 sampai 2011. | 202 |
| 5.29. Pendapatan Kontrak, Laba Kotor Operasi, dan Laba Operasi PT. AMF tahun 2009 sampai 2011. | 204 |
| 5.30. Pendapatan Kontrak, Laba Kotor Operasi, dan Laba Operasi UD. RNM tahun 2009 sampai 2011. | 205 |
| 5.31. Pendapatan Kontrak, Laba Kotor Operasi, dan Laba Operasi UD. Bobby tahun 2009 sampai 2011. | 207 |
| 5.32. Penilaian Responden Terhadap Kemampuan Perusahaan Dari Segi Landasan Filosofi | 210 |
| 5.33. Penilaian Responden Terhadap Kemampuan Perusahaan Dari Segi Fungsi Manajemen Umum | 214 |
| 5.34. Penilaian Responden Terhadap Kemampuan Perusahaan Dari Segi Informasi Manajemen | 215 |
| 5.35. Penilaian Responden Terhadap Kemampuan Perusahaan Dari Segi Pemasaran | 216 |
| 5.36. Penilaian Responden Terhadap Kemampuan Perusahaan Dari Segi Manajemen Sumber Daya Manusia | 218 |
| 5.37. Penilaian Responden Terhadap Kemampuan Perusahaan Dalam Bidang Penelitian dan Pengembangan | 219 |
| 5.38. Penilaian Responden Terhadap Kemampuan Perusahaan Dalam Bidang Penelitian Dan Pengembangan | 220 |



| | |
|--|-----|
| 5.39. Penilaian Responden Terhadap Penciptaan Rantai Nilai Biaya Kontrak Terkecil Aktivitas Logistik Ke Dalam | 221 |
| 5.40. Penilaian Responden Terhadap Penciptaan Rantai Nilai Biaya Kontrak Terkecil Aktivitas Proses | 223 |
| 5.41. Penilaian Responden Terhadap Penciptaan Rantai Nilai Biaya Kontrak Terkecil Aktivitas Logistik Keluar | 224 |
| 5.42. Penilaian Responden Terhadap Penciptaan Rantai Nilai Biaya Kontrak Terkecil Aktivitas Layanan Pelanggan | 226 |
| 5.43. Penilaian Responden Terhadap Penciptaan Rantai Nilai Biaya Operasi Terkecil Aktivitas Infrastruktur Perusahaan | 227 |
| 5.44. Penilaian Responden Terhadap Penciptaan Rantai Nilai Biaya Operasi Terkecil Pemasaran dan Operasi | 229 |
| 5.45. Penilaian Responden Terhadap Penciptaan Rantai Nilai Biaya Operasi Terkecil Aktivitas Pengembangan SDM | 231 |
| 5.46. Penilaian Responden Terhadap Penciptaan Rantai Nilai Biaya Operasi Terkecil Aktivitas Pengembangan Teknologi | 232 |
| 5.47. Filosofi Perusahaan Dan Fungsi-Fungsi Dengan Kemampuan Terbaik | 234 |

DAFTAR GAMBAR

| Nomor Gambar | Halaman |
|--|---------|
| 2.1. Panduan untuk Menentukan Keseimbangan Sasaran Strategis | 52 |
| 2.2. Sintesis Definisi Dan Klasifikasi Rantai Nilai Berdasarkan Ragam Publikasi | 76 |
| 2.3. Model Rantai Nilai Dari Michael E. Porter | 79 |
| 3.1. Tiga Strategi Generik | 126 |
| 3.2. Kerangka Konseptual Menentukan Biaya Kontrak dan Biaya Operasi Terkecil Untuk Mencapai Margin Tinggi | 130 |
| 3.3. Kerangka Konseptual Praktik-Praktik bisnis terbaik untuk Mendapatkan margin tinggi berbasis diagram rantai nilai | 131 |
| 5.3. Penciptaan Rantai Nilai Biaya Kontrak Terkecil dan Biaya Operasi Terkecil Berbasis Penerapan Praktik Bisnis Terbaik | 235 |

DAFTAR LAMPIRAN

| Nomor Lampiran | Halaman |
|---|---------|
| 1. PT. Mina Adi Sejahtera : Biaya-Biaya, Neraca dan Laba Rugi tahun 2009, 2010 dan 2011 | L - 1 |
| 2. CV. Karya Anugerah : Biaya-Biaya, Neraca dan Laporan Laba Rugi tahun 2009-2010, dan 2011 | L - 3 |
| 3. Fa. Nusantara Pearl : Biaya-Biaya, Neraca dan Laporan Laba Rugi tahun 2009-2010, dan 2011 | L - 5 |
| 4. PT. Davin Mutiara : Biaya-Biaya, Neraca dan Laporan Laba Rugi tahun 2009-2010, dan 2011 | L - 7 |
| 5. UD. Rosario Novena Mutiara : Biaya-Biaya, Neraca dan Laporan Laba Rugi tahun 2009-2010, dan 2011 | L - 9 |
| 6. UD. Bobby : Biaya-Biaya, Neraca dan Laporan Laba Rugi tahun 2009-2010, dan 2011 | L-11 |
| 7. CV. Karunia : Biaya-Biaya, Neraca dan Laporan Laba Rugi tahun 2009-2010, dan 2011 | L-13 |
| 8. CV. Sinar Terang : Biaya-Biaya, Neraca dan Laporan Laba Rugi tahun 2009-2010, dan 2011 | L-15 |
| 9. PT. Mina Adi Sejahtera : Biaya-Biaya, Neraca dan Laba Rugi tahun 2009, 2010 dan 2011 | L-17 |

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam perekonomian saat ini, perusahaan-perusahaan dalam suatu negara harus terus bersaing bahkan di pasar lokal, dengan perusahaan-perusahaan dunia. Karenanya, daya saing pada tingkat perusahaan dan industri saling terkait. Agar berhasil di pasar global, seluruh industri (atau rantai nilai) harus mampu secara efisien menyediakan produk kepada pelanggan, dengan mutu atau bentuk lebih baik dan lebih baik dari pada rantai nilai di negara pesaing (Campbell, 2008).

Banyak negara berkembang (*emerging economic*), termasuk Indonesia memiliki keunggulan komparatif (*comparative advantage*) dalam penyediaan tenaga kerja, lahan serta eksploitasi sumber daya alam tertentu dan keunggulan iklim dibandingkan dengan negara-negara maju. Sebaliknya, modal investasi masih langka di negara berkembang, dan ketidakstabilan iklim penunjang usaha tidak mendukung lahirnya industri-industri padat modal. Karenanya, perindustrian dominan di negara berkembang cenderung ditandai tingginya partisipasi usaha mikro dan kecil (UKM).

Strategi apapun untuk mencapai pertumbuhan ekonomi berbasis luas dan pengentasan kemiskinan di negara berkembang harus fokus pada perindustrian yang didominasi oleh usaha mikro, usaha kecil dan usaha menengah (UMKM) yang mampu bersaing secara global. Permasalahan

kerangka kerja rantai nilai (*value chain framework*) sangat penting dalam menciptakan strategi tersebut secara efektif.

Rantai nilai mencakup seluruh kegiatan dan layanan untuk membawa suatu produk atau jasa dari tahap perencanaan hingga penjualan di pasar akhirnya. Rantai nilai mencakup pemasok bahan baku, produsen, pengelola dan pembeli. Mereka didukung berbagai penyedia jasa teknis, bisnis dan keuangan.

Campbell (2008) menjelaskan bahwa unsur dinamis rantai nilai berperan dalam menentukan kinerja rantai nilai, berdasarkan dua hasil penting dari daya saing rantai nilai dan manfaat UMKM. Kedua hasil tersebut saling bergantung dalam rantai nilai yang didominasi UMKM. Jika rantai tersebut tidak mampu bersaing, manfaat UMKM akan menurun seiring waktu, dan tanpa manfaat yang cukup UMKM tidak akan memiliki insentif risiki-risiko baru, penting bagi upaya peningkatan daya saing perusahaan. M. E. Porter (1985) memperkenalkan konsep rantai nilai pada kali pertama tahun 1985, dan istilah tersebut masih sesuai setelah 20 tahun deskriptif rantai nilai dalam pengembangan strategi bersaing dan kemampuan daya saing perusahaan.

Perusahaan-perusahaan UMKM yang melakukan investasi untuk mencapai tingkat efisiensi lebih tinggi, atau meningkatkan ragam produk, menjangkau pasar baru, menghasilkan manfaat lebih besar bagi pelanggannya merupakan cara terbaik mendapatkan keunggulan bersaing terhadap perusahaan pesaing. Faktor-faktor yang mempermudah proses ini

meliputi peluang pasar yang jelas, lingkungan menunjang yang mendukung, dan ketersediaan jasa-jasa penting seperti sumber daya manusia, sumber daya finansial, teknologi dan informasi.

Industri budidaya mutiara di Provinsi Maluku merupakan bagian dari kegiatan-kegiatan usaha mikro, kecil dan menengah yang memproduksi produk mutiara untuk kebutuhan pasar lokal maupun pasar global. Sebagai salah satu produk mutiara Indonesia, Provinsi Maluku di Kabupaten Aru memiliki keunggulan klimatologi dan keunggulan alamiah lainnya yang sangat cocok untuk usaha budidaya kerang mutiara yang berkualitas. Perusahaan-perusahaan dalam industri budidaya mutiara di Provinsi Maluku, secara ketat menghadapi persaingan pada tingkat lokal maupun pada tingkat nasional dan global. Peningkatan daya saing dari perusahaan-perusahaan golongan menengah di Provinsi ini harus mampu melakukan persaingan dengan daya saing unggul untuk menjamin eksistensinya.

Analisis rantai nilai dapat digunakan untuk mempertimbangkan besarnya kekuasaan berbagai pelaku atau perusahaan budidaya mutiara golongan menengah di Provinsi Maluku. Dengan mengendalikan lebih banyak sambungan dalam suatu rantai nilai, atau memiliki suatu sistem penambah nilai dengan berbagai cara, memberikan produsen budidaya mutiara pengaruh lebih kuat – atau disebut kendali lebih besar – atas sang pembeli atau pelanggan. Hal ini dapat disebut sebagai “upgrading atau peningkatan”, yakni menambah nilai pada suatu produk dan menggeser kekuasaan dari pelanggan ke produsen atau penjual.

Suatu industri dapat meningkatkan kekuasaannya untuk menentukan pasar, harga dan produknya dengan cara biasa antara lain yakni membuat produk dengan teknologi lebih canggih, meningkatkan efisiensi melalui minimisasi biaya, atau menawarkan layanan "paket lengkap satu atap" yang menawarkan pada pelanggannya produk yang lebih berkualitas dibandingkan produk yang mampu ditawarkan oleh perusahaan pesaing. Dengan cara ini pelanggan akhir (*ultimate customer*) – mengidentifikasi apa yang diinginkan oleh pelanggan dan menyesuaikan kualitas atau pengolahan atau pasokan sesuai keinginan pelanggan.

Perusahaan-perusahaan golongan menengah dalam industri budidaya mutiara di Provinsi Maluku dapat belajar dari pengalaman produsen pembudidayaan kopi di Ethiopia. Sebagai tempat asal biji kopi arabika, Ethiopia diberkahi dengan suatu komoditas yang tidak dapat ditemukan di tempat lain di dunia dan meskipun ditemukan di bagian lain penghasil kopi, hasilnya masih berbeda. Tanah, matahari dan udara zona Khatulistiwa Afrika memberikan pengaruh khusus, yang ketika digabungkan memberikan Ethiopia suatu produk yang telah berbeda secara alami, memberikan posisi tawar yang baik bagi para produsen/penjual terhadap pelanggan yang membutuhkan kopi khusus di sekitar Khatulistiwa Ethiopia.

Di Ethiopia, banyak perusahaan bahkan berupaya mendapatkan sertifikasi pasar produk organik (*organic markets*) dan perdagangan adil (*fair trade*) sehingga semakin membedakan produk mereka. Selain itu, teknologi baru diterapkan dalam proses pengeringan, yang mengubah rasanya dan

membuat para penjual kopi negara tersebut mendapatkan *nilai rantai unggul* dalam persaingan rasa kopi internasional. Ethiopia merupakan sebuah kasus keunggulan komparatif (*comparative advantage*) didasarkan pada berkah alamiah berupa biji kopi yang baik dan unik digabungkan dengan kekhususan tambahan berupa sertifikasi produk organik dan inovasi. Ketika semua hal digabungkan, hasilnya kopi Ethiopia yang lebih dari sekedar kopi biasa.

Tindakan setara dengan kasus kopi arabika dari Ethiopia bagi industri budidaya mutiara di Provinsi Maluku mungkin berupa, sebagai contoh, agresif memasarkan suatu keunggulan komparatif melalui gabungan berkah alamiah salah satu sumber daya alam Kepulauan Aru, sertifikasi produk organik, inovasi, budaya dan kekuatan nilai syariah – pelanggan lokal maupun global produk mutiara asal kepulauan Aru Provinsi Maluku, bersedia dibayar dengan harga lebih tinggi.

Adanya nilai tambah seperti ini memungkinkan pelanggan menjadi setia (*loyal*), bersedia membayar harga lebih tinggi, karena produknya unik dan berkualitas.

Persaingan bisnis yang semakin ketat dikarenakan dampak globalisasi diberlakukannya era perdagangan bebas telah menggeser paradigma bisnis dari *comparative advantage* menjadi *competitive advantage*, yang memaksa kegiatan bisnis/perusahaan memiliki strategi yang tepat. Strategi yang dimaksud adalah dimana perusahaan berada dalam posisi strategi dan bis beradaptasi dengan lingkungan yang terus berubah. Hal ini berlaku prinsip

going concern yang secara umum merupakan tujuan didirikannya suatu entitas bisnis.

Fungsi Manajemen Biaya adalah memberikan informasi yang berguna bagi manajer dalam mengambil keputusan strategis dan meningkatkan efisiensi dan efektifitas perusahaan (Blocher, Chan dan Lian, 1999). Perangkat informasi yang lebih luas ini setidaknya harus memenuhi dua syarat (Hansen and Mowen, 2000). Pertama, perangkat informasi ini harus mencakup informasi mengenai lingkungan perusahaan dan lingkungan kerja perusahaan. Kedua, perangkat informasi tersebut juga harus prospektif dan karenanya harus memberikan pandangan mengenai periode dan kegiatan di masa-masa mendatang. Kerangka nilai rantai (*value chain*) dengan data biaya untuk pendukung analisis rantai nilai diperlukan untuk memenuhi syarat Pertama.

Informasi untuk mendukung analisis daur hidup produk diperlukan untuk memenuhi syarat Kedua. Dengan demikian 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 komparatif yang akan diaplikasikan, apakah menggunakan strategi Low Cost atau diferensiasi (Porter, 1985), untuk berkompetisi di pasar. Masing-masing strategi tersebut membutuhkan penanganan pengelolaan yang berbeda (Donelan, Kaplan, 1999). Sebagai contoh, strategi Low Cost membutuhkan penekanan pada

pemeliharaan/pengelolaan struktur biaya yang lebih rendah dari pada pesaing secara signifikan. Hal ini mungkin dapat dilakukan dengan membatasi penawaran produk, mengurangi tingkat kerumitan produk, atau pembatasan layanan konsumen. 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, peningkatan 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.

Analisis *Value Chain* memandang perusahaan sebagai salah satu bagian dari rantai nilai produk. Rantai nilai produk merupakan aktifitas yang berawal dari bahan mentah sampai dengan penanganan purna jual. Rantai nilai ini mencakup aktivitas yang terjadi karena hubungan dengan pemasok (*Supplier Linkages*), dan hubungan dengan konsumen (*Consumer Linkages*). Aktivitas ini merupakan kegiatan yang terpisah tapi sangat tergantung satu dengan yang lain (Porter, 2001). Analisis *Value Chain* membantu manajer untuk memahami posisi perusahaan pada rantai nilai produk untuk meningkatkan keunggulan kompetitif. Weiler et al, 2004, menyatakan bahwa pendekatan Analisis *Value Chain* dan *Value Coalitions* merupakan pendekatan terbaik dalam membangun nilai perusahaan ke arah yang lebih

baik. Analisis *Value Chain* dan *Value Coalitions* lebih sering berhubungan dengan aktivitas luar perusahaan.

Dengan adanya perubahan-perubahan dalam lingkungan bisnis, peran manajemen biaya juga berubah. Pengenalan teknologi informasi dan teknologi pemanufakturan yang baru, memberi fokus kepada pelanggan, pertumbuhan pasar global dan perubahan-perubahan lain yang mengharuskan perusahaan mengembangkan sistem informasi strategik untuk mempertahankan secara efektif keunggulan kompetitif perusahaan di dalam industri. Hal ini berarti bahwa manajemen biaya harus menyediakan jenis informasi yang sesuai yang sebelumnya belum disediakan oleh sistem akuntansi biaya tradisional, yaitu:

Pertama, ada kebutuhan akan informasi yang diarahkan pada tujuan strategik perusahaan. Memfokuskan laporan pada hal-hal yang bersifat operasional saja tidaklah cukup. "*The critical Success Factors atau CSFs*" yang ada pada perusahaan bermacam-macam dan banyak yang bersifat jangka panjang, seperti pengembangan produk baru, kualitas, hubungan pelanggan dan CSFs lainnya. Hanya dengan keberhasilan dalam CSFs akan membuat perusahaan dapat mempertahankan keunggulan kompetitifnya. Reran manajemen biaya haruslah mengidentifikasi, mengumpulkan, mengukur dan melaporkan informasi tentang CSFs secara handal dan tepat waktu. Banyak CSFs yang berupa ukuran-ukuran non keuangan, seperti kecepatan pengiriman, waktu siklus (*Cycle Time*) dan kepuasan pelanggan.

Jadi manajer biaya terlibat dalam pengembangan informasi keuangan maupun non keuangan. Informasi ini dilaporkan dalam *Balance Scorecard*.

Kedua, usaha untuk mempertahankan keunggulan kompetitif membutuhkan rencana jangka panjang. Analisis *Value Chain* digunakan untuk mengidentifikasi posisi stratejik perusahaan dalam industri. Keberhasilan jangka pendek tidak lagi merupakan ukuran yang utama tentang kesuksesan, karena kesuksesan jangka panjang membutuhkan rencana dan tindakan jangka panjang yang stratejik.

Ketiga, pendekatan stratejik membutuhkan pemikiran yang integratif, yaitu kemampuan untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah dari sudut pandang yang bersifat lintas fungsi. Dan tidak memandang sebagai masalah pemasaran saja atau masalah produksi saja atau masalah keuangan atau akuntansi saja, pendekatan yang integratif memanfaatkan keahlian dari berbagai fungsi secara simultan, dan seringkali berbentuk tim. Pendekatan integrative diperlukan karena perhatian perusahaan difokuskan pada pemuasan kebutuhan pelanggan dan semua sumber perusahaan, dari berbagai fungsi yang berbeda dan diarahkan untuk tujuan tersebut.

Dipacu oleh semakin pentingnya hal-hal yang bersifat stratejik dalam manajemen, maka manajemen biaya mengadopsi fokus stratejik. Reran manajemen biaya menjadi partner yang stratejik tidak lagi merupakan fungsi yang sederhana yaitu fungsi pencatatan dan pelaporan saja.

Analisis *value chain* merupakan analisis aktifitas-aktifitas yang menghasilkan nilai, baik yang berasal dari dalam dan luar perusahaan. Konsep *value chain* memberikan perspektif letak perusahaan dalam rantai nilai industri. Analisis *value chain* membantu perusahaan untuk memahami rantai nilai yang membentuk produk tersebut. Nilai yang berawal dari bahan mentah sampai dengan penanganan produk setelah dijual kepada konsumen. Perusahaan harus mampu mengenali posisinya pada rantai nilai yang membentuk produk atau jasa tersebut. Hal ini sangat penting untuk mengidentifikasi kesempatan dari persaingan.

Setelah mengidentifikasi posisinya, maka perusahaan mengenali aktifitas-aktifitas yang membentuk nilai tersebut. Aktifitas-aktifitas tersebut dikaji untuk mengidentifikasi apakah memberikan nilai bagi produk atau tidak. Jika aktivitas tersebut memberikan nilai, maka akan terus digunakan dan diperbaiki untuk memaksimalkan nilai. Sebaliknya, jika aktifitas tersebut tidak memberikan nilai tambah maka harus dihapus.

Perusahaan dapat menggunakan ABC sistem untuk menganalisis aktivitas. ABC mengidentifikasi *cost driver* pada masing-masing aktifitas tersebut. ABC menerapkan pembebanan biaya ke produk berdasarkan pemakaian sumber daya yang disebabkan oleh aktivitas tersebut. Metode ini mampu mengalokasikan biaya kepada produk secara lebih baik dibandingkan sistem akuntansi tradisional (cooper, dan Kaplan, 1992)

Informasi yang diberikan akan membantu manajer dalam mengambil keputusan yang lebih baik.

Analisis rantai nilai dapat dilakukan dengan membagi aktivitas tersebut menjadi : aktivitas yang dilakukan di luar perusahaan untuk menciptakan nilai dan aktivitas yang dilakukan di dalam perusahaan untuk menciptakan nilai. Aktivitas yang dilakukan di luar perusahaan dapat dibedakan lagi menjadi aktivitas yang berasal dari hubungan dengan supplier (*Supplier Linkages*) dan aktivitas yang berasal dari hubungan dengan konsumen (*Consumer Linkages*) baik distribusi maupun penanganan purna jual.

1. Aktivitas yang berhubungan dengan pemasok

Hubungan dengan pemasok merupakan hal yang penting bagi perusahaan karena menawarkan banyak kesempatan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan, baik dalam hal pengurangan *cost* atau peningkatan kualitas. Perusahaan di Jepang telah lama menyadari hal ini. Mereka membentuk *Keiretsu*, yaitu : suatu jaringan kompleks yang dipimpin oleh satu perusahaan besar (Tezuka, 1997). *Keiretsu*, dibagi dua yaitu; *keiretsu* horizontal dan *keiretsu* vertical. *Keiretsu* horizontal merupakan suatu jaringan yang terdiri dari perusahaan yang bergerak dibidang usaha yang sama. Mereka bersaing tetapi juga bekerja sama dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas produk. Sedangkan *Keiretsu* vertical merupakan suatu jaringan yang terdiri dari satu perusahaan dengan pemasok-pemasoknya. *Keiretsu* vertical dipimpin oleh satu perusahaan besar, seperti : Nissan,

Toyota, dan Honda. *Keiretsu* vertical merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan untuk mengaplikasikan teknik JTT (*just in time*) dalam pengelolaan persediaan. JIT meminimalkan biaya persediaan dan memastikan kebutuhan bahan baku dapat dipenuhi tepat waktu dan dengan kualitas yang sesuai dengan permintaan perusahaan. Toyota melibatkan para pemasok dalam pengembangan produk, sehingga mereka memahami dengan baik produk tersebut dan mempunyai kebanggaan terhadapnya. Dengan demikian para pemasok mau bekerja keras untuk mencapai suatu standar yang telah ditetapkan, karena mereka juga merupakan bagian dari tim dan bertanggungjawab terhadap produk tersebut.

Selain itu, Toyota dan Nissan membangun hubungan jangka panjang dengan pemasok dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk berkembang (Kamath dan Liker, 1994). Konsep *keiretsu* vertical memberikan nilai yang lebih bagi perusahaan dalam rantai nilai produk tersebut. *Keiretsu* vertical dapat dipandang sebagai suatu hubungan dengan pemasok yang sangat bagus. *Keiretsu* vertical merupakan salah satu factor kesuksesan perusahaan Jepang. (Tezuka, 1997).

Perusahaan-perusahaan di Jepang juga berusaha mendekatkan pabrik mereka dengan supplier secara geografis. Letak perusahaan dengan supplier berdekatan. Tindakan ini dapat mempermudah koordinasi, memperlancar komunikasi dan merupakan sarana yang menunjang dalam menjalankan manajemen JIT. Selain itu, dipandang dari segi biaya, dengan

memperpendek jarak antara produsen dan supplier ternyata mengurangi biaya yang terjadi. (Dyeer, 1994).

Chrysler mengadopsi konsep *keireitsu* untuk mengembalikan posisinya sebagai produsen yang kompetitif. Chrysler melakukan perubahan yang radikal dalam membina hubungan dengan pemasok, mereka mengurangi jumlah pemasoknya, Hanya menggunakan pemasok yang memberikan nilai tambah. Chrysler juga memberikan tanggungjawab kepada pemasok untuk melakukan suplai tepat waktu sesuai dengan mutu yang ditetapkan sehingga mengurangi produk rusak dan meningkatkan lini produksinya (Dyer, 1994). Konsep ini berhasil meningkatkan keuntungan Chrysler pada tahun 1992-1994 melebihi rivalnya.

Hubungan dengan pemasok juga dapat dilakukan dengan konsep *outsourcing*, yaitu menjalankan aktivitas di luar perusahaan yang dapat meningkatkan nilai perusahaan. Banyak perusahaan yang menggunakan jasa perusahaan di India dan Pakistan untuk menangani sistem informasi, karena mereka menyediakan jasa dengan harga yang murah. Begitu pula perusahaan komputer Sun Microsystems, menjalankan konsep *outsourcing* mulai dari manufaktur sampai dengan distribusi produknya kepada konsumen (Drtina, 1994).

Kegagalan mengenai konsep *value chain* merupakan hal yang merugikan bagi perusahaan. Perusahaan Amerika yang mencoba mengadopsi konsep JIT malah menambah biaya karena gagal mengadopsi

pemasok yang mampu menambah nilai bagi perusahaan (Kamath dan Liker, 1994; Dyer, 1996). Robb (2001) juga mengidentifikasi hal yang sama pada perusahaan di Selandia baru. Oleh karena itu perusahaan harus mampu mengidentifikasi nilai dari hubungan dengan pemasok yang mampu meningkatkan nilai produk.

2. Aktivitas yang berhubungan dengan pelanggan

Perusahaan juga harus mampu membangun hubungan yang baik dengan distributor dalam hal memasarkan produk mereka dan terus menjaga kepuasan konsumen. Perusahaan harus mampu mengidentifikasi distributor yang dapat memberikan nilai bagi produk mereka. Kumar (1996) menyatakan manufaktur dan retailer harus memandang pihak yang lain sebagai partner yang sederajat, supaya masing-masing pihak merasa sama-sama memiliki keuntungan dari hubungan tersebut. Hubungan sebagai partner mensyaratkan adanya rasa percaya kepada partner, sehingga mereka bisa bekerjasama untuk meningkatkan nilai produk tersebut dan dapat menawarkan produk dengan harga yang rendah. Kepercayaan tersebut mencakup *depended ability* yaitu mereka yakin partner mereka dapat dipercaya dan memegang kata-katanya. Perusahaan-perusahaan Jepang menduduki tingkat tertinggi dalam hal kepercayaan yang diberikan oleh retailer.

Kumar (1996) menunjukan retailer yang mempunyai tingkat kepercayaan yang tinggi kepada manufaktur ternyata menghasilkan volume



penjualan yang lebih tinggi 78 % dibandingkan retailer yang mempunyai tingkat kepercayaan rendah kepada manufaktur. Secara umum kinerja perusahaan yang mempunyai tingkat kepercayaan tinggi kepada produsen secara signifikan lebih baik dibandingkan perusahaan yang mempunyai kepercayaan yang rendah. Hubungan yang baik dengan distributor yang dicerminkan dengan tingkat kepercayaan yang tinggi dapat meningkatkan nilai produk, sehingga produk tersebut mempunyai keunggulan kompetitif.

Saturn, yang dibentuk oleh General Motor sebagai usaha terpisah, mempunyai bidang usaha pelayanan prima jual mobil. Usaha ini sangat terkait dengan membentuk hubungan yang baik dengan konsumen. Saturn menerapkan standar yang tinggi dan melakukan berbagai inovasi dalam penanganan servis. Usaha ini berhasil membentuk kepercayaan konsumen kepada *brand* Saturn (Cohen et al., 2000). Tentu saja hal ini sangat menguntungkan bagi Saturn, karena konsumen menjadi loyal pada jasa yang dilakukan. Secara umum, General Motor juga memperoleh keuntungan karena *Customer Linkages* terjalin mulus, sehingga produknya mempunyai nilai yang lebih bagi konsumen.

Nilai yang berasal dari hubungan dengan konsumen dapat membedakan antara perusahaan yang mampu menguasai pasar dengan perusahaan yang gagal. Hal ini dapat dilihat pada pasar sepeda motor di Indonesia. Motor-motor yang berasal dari Cina menyerbu pasar Indonesia, mencoba untuk merebut pangsa pasar yang didominasi motor Jepang.

Perusahaan motor yang berinduk ke Jepang, seperti Honda, Suzuki dan Yamaha bereaksi dengan cara memberikan pelayanan purna jual yang baik kepada konsumen. Mereka menyediakan bengkel untuk merawat sepeda motor yang tersebar banyak di berbagai tempat dan suku cadang yang terjamin serta gampang dicari. Pelayanan yang baik kepada konsumen menyebabkan konsumen menjadi loyal kepada sepeda motor Jepang. Rantai nilai yang terjalin dengan baik pada saat berhubungan dengan konsumen merupakan hal yang menguntungkan bagi perusahaan karena dapat membentuk nilai yang unggul.

Porter (1980) menyatakan bahwa 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.

Shriviastava, (1994) menjelaskan bahwa 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, lini produk yang terdeferensiasi dengan baik, pengendalian distribusi, konsumen yang layak, reputasi perusahaan, serta teknologi yang lebih maju. Ada beberapa cara untuk menciptakan keunggulan kompetitif, yaitu : Pertama, preventive 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 dari pada pesaing (sebagai leader); Kedua, kepemimpinan produk atau "product leadership", yaitu dengan menawarkan pertama kali suatu produk dengan ukuran, harga, pemasangan, dan ciri-ciri tertentu yang unik ke dalam pasar; Ketiga, memiliki hak paten dan teknologi, misalnya penggunaan teknologi maju yang dapat menunjang efisiensi biaya dan waktu maupun efektivitas untuk menghasilkan produk yang bermutu; Keempat, keunggulan biaya atau "cost advantage", melalui keunggulan biaya aktivitas perusahaan dapat meningkatkan efisiensi dalam pembiayaan, sehingga perusahaan tidak terlalu terikat dalam batas penawaran harga yang ketat untuk meraih keuntungan; dan Kelima, struktur keuangan perusahaan yang efektif untuk dapat memperoleh keunggulan kompetitif melalui perdagangan saham, obligasi dan manajemen kredit yang ketat dan terkendali.

Sebaliknya, Porter (1980) menjelaskan bahwa suatu perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitifnya dengan mengembangkan salah satu dari dua strategi umum (*generic strategy*) yaitu strategi biaya rendah (*low cost strategy*) dan strategi pembedaan (*differentiation strategy*). Pertama, strategi biaya rendah (*low cost strategy*) dengan fokus utama biaya lebih rendah secara relatif dibandingkan pesaing (*competitor*) melalui kepemimpinan biaya menyeluruh. Kepemimpinan biaya menyeluruh dapat dicapai dengan menggunakan pendekatan-pendekatan skala ekonomi dalam produksi,

dampak kurva pengalaman, pengendalian terhadap biaya yang tinggi, dan minimisasi biaya pada aktivitas-aktivitas primer maupun aktivitas-aktivitas sekunder.

Kedua strategi pembedaan (*differentiation strategy*) dengan fokus utama menciptakan suatu produk yang unik bagi konsumen atau pelanggan. Pembedaan pada atribut produk harus secara signifikan berbeda dengan produk pesaing dan perbedaan itu bernilai bagi konsumen atau pelanggan. Keunikan produk dapat dicapai dengan berbagai cara, termasuk *brand royalty*, layanan unggul bagi pelanggan (*superior customer service*), jejaring distribusi yang kuat dari perusahaan, desain produk dan teknologi yang lebih canggih.

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 *customer value* yang lebih tinggi dari kompetitor untuk kos yang sama atau *customer value* yang sama untuk kos yang lebih rendah dari kompetitor.

Porter (1980) dan Shrivastava (1994) memiliki persamaan pandangan tentang strategi keunggulan bersaing (*superior competitive strategy*) yang dapat dicapai melalui strategi biaya rendah dan/atau strategi keunggulan biaya dengan penekanan pada efisiensi dalam pembiayaan aktivitas-aktivitas internal perusahaan. Konsep rantai nilai (Porter, 1980) menjelaskan bahwa

suatu perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif dengan mengembangkan strategi biaya rendah dalam aktivitas-aktivitas pemangku biaya (*cost driver activity*), termasuk aktivitas-aktivitas primer dan aktivitas-aktivitas pendukungnya.

Aktivitas primer perusahaan meliputi aktivitas logistik ke dalam (*inbound logistic*), operasi (*transformation*), logistik ke luar (*outbound logistic*), pemasaran dan penjualan (*marketing & sales*), pelayanan (*service*). Aktivitas-aktivitas pendukung (*support activity*) meliputi infrastruktur perusahaan, manajemen sumber daya manusia, pengembangan teknologi, dan pengadaan (*procurement*).

Tujuan pengujian aktivitas-aktivitas primer dan aktivitas-aktivitas pendukung yakni untuk menentukan bidang-bidang dimana perusahaan memiliki potensi untuk menciptakan nilai dan memperbesar margin.

Penelitian ini menggunakan analisis rantai nilai, untuk mempelajari sumber daya dan kemampuan perusahaan budidaya mutiara di Provinsi Maluku sehubungan dengan aktivitas yang dilakukannya untuk menang, memproduksi dan mendistribusikan produk mutiara yang mereka produksikan.

Provinsi kepulauan Maluku merupakan salah satu Provinsi dengan potensi budidaya mutiara yang cukup besar di Indonesia dengan kualitas mutiara berstandar internasional. Sejalan dengan potensi yang ada, maka di Provinsi Maluku terdapat banyak perusahaan yang bergerak dibidang

industry budidaya mutiara, dan tersebar di hampir seluruh wilayah Provinsi Maluku, karena kondisi alam serta lingkungan yang masih asli dan tidak tercemar. Selain itu, Maluku yang terdiri atas kepulauan sangat memungkinkan untuk dilakukan budidaya mutiara. Namun demikian, kondisi alam yang memanjakan ini tidak menjamin kelangsungan dan hasil budidaya mutiara, karena ada juga pengusaha budidaya mutiara yang mengalami kerugian karena gagal panen dan hal non teknis lainnya.

Pada tabel 1.1 berikut, disajikan perkembangan jumlah perusahaan dan pendapatan budidaya mutiara di Kabupaten Aru Provinsi Maluku tahun 2006 sampai dengan tahun 2010.

Tabel 1.1 Perkembangan Jumlah Perusahaan dan Pendapatan Budidaya Mutiara Di Dobo Kabupaten Aru Provinsi Maluku

| Tahun | Jumlah Perusahaan | % ± | Total Pendapatan (Rp) | % ± |
|-------|-------------------|--------|-----------------------|--------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2006 | 153 | - | 151.356.112.500 | - |
| 2007 | 147 | (3.92) | 143.629.807.000 | (5.11) |
| 2008 | 144 | (5.88) | 137.854.466.000 | (8.92) |
| 2009 | 146 | (4.57) | 141.574.930.000 | (6.46) |
| 2010 | 149 | (2.61) | 144.128.689.000 | (4.78) |

Sumber: Kabupaten Aru Dalam Angka 2010 (Data diolah kembali)

Keterangan :

Dalam tanda kurung berarti persentase penurunan atau minus dibanding tahun dasar 2006.

Informasi dari Tabel 1.1 menunjukkan bahwa jumlah perusahaan pengelola budidaya produk mutiara di Maluku menunjukkan kecenderungan

menurun dalam kurun waktu lima tahun terakhir. Pada tahun 2006 jumlah perusahaan pengelola produk mutiara sebanyak 153 buah, turun menjadi 147 buah (3.92%) tahun 2007; 144 buah (5.88%) tahun 2008; 147 buah (4.57%) tahun 2009; dan 149 buah (2.61%) tahun 2010.

Dari segi nilai pendapatan total perusahaan terjadi pula hal yang sama, yakni penurunan nilai pendapatan sejak tahun 2006 hingga tahun 2010. Pada tahun 2006 tercatat total nilai pendapatan turun menjadi Rp. 143.629 milyar (5.11%) tahun 2007; Rp. 137.854 milyar (8.92%) tahun 2008; Rp. 141.574 milyar (6.46 %) tahun 2009; dan Rp. 144.128 milyar (4.78%) tahun 2010.

Penurunan jumlah perusahaan dan nilai total pendapatan perusahaan yang beroperasi dalam industri budidaya mutiara selama lima tahun terakhir di Provinsi Maluku dapat bersumber pada lingkungan eksternal, khususnya eskalasi tekanan persaingan usaha. Namun, penurunan jumlah perusahaan dapat pula bersumber dari lingkungan internal perusahaan, termasuk kapabilitas sumber daya (manusia, modal, teknologi, R dan D) menjadi kompetensi inti dan ketidak efisienan (inefficiencies) dalam pengelolaan biaya dan keuangan perusahaan.

Ada dua model penting yang ditunjukkan untuk menggambarkan input penting strategi bagi langkah strategi perusahaan. Organisasi industri, atau model I/O, menyatakan bahwa kondisi dan karakteristik lingkungan eksternal merupakan input utama dan penentu strategi yang harus dirumuskan dan

diterapkan perusahaan untuk memperoleh margin atau laba di atas rata-rata (Ireland, Hoskisson, dan Hitt, 2007). Di pihak lain, model berbasis sumber daya (resource based model) menyatakan bahwa kemampuan dan sumber daya internal perusahaan mencerminkan dasar bagi pengembangan strategi penciptaan nilai.

Model berbasis sumber daya menjelaskan bahwa kompetensi inti (core competencies) merupakan penentu utama yang sesungguhnya dalam strategi perusahaan. Terutama dalam perusahaan besar dan/atau menengah, kompetensi inti sering kali berhubungan kemampuan fungsional kapabilitas SDM; pemasaran; operasional, financial (Lohirter, 1993). Asumsi dasar model berbasis sumber daya yakni perusahaan dalam suatu industri mengendalikan sumber daya yang berada dan sumber daya ini tidak secara sempurna berpindah antar perusahaan. Lado et al (1992) menjelaskan bahwa melalui pilihan dan langkah, sumber daya dan kemampuan dapat secara sistematis dikembangkan ke dalam kompetensi inti.

Dalam model kombinasi sumber daya ini, kompetensi inti merupakan dasar dalam memilih strategi mencapai daya saing, strategis dan memperoleh margin di atas rata-rata. Sumber daya sebagai input bagi proses produksi perusahaan meliputi barang modal, kemampuan para pekerjanya, paten, keuangan dan manajer berbakat. Perbedaan dalam sumber daya, yang tidak mungkin didapatkan atau ditiru perusahaan lain, serta cara penggunaannya merupakan dasar keunggulan bersaing.

Selain informasi tentang perkembangan jumlah perusahaan dan pendapatan industri budidaya mutiara di Kabupaten Aru Provinsi Maluku, disajikan pula tentang informasi produksi butir mutiara dari tahun 2009 dengan tahun 2011 sebagai berikut :

Tabel 1.2. Produksi Dan Pertumbuhan Produksi Mutiara Di Provinsi Maluku Tahun 2009 sampai tahun 2011 (Dalam Butir)

| No | Nama Perusahaan | 2009 | | 2010 | | 2011 | |
|-------------|----------------------------|----------|-----|----------|-------|----------|-------|
| | | Produksi | Δ % | Produksi | Δ % | Produksi | Δ % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1. | PT. Mina Adi Sejahtera | 3.764 | - | 3.868 | 2,76 | 4.036 | 4,34 |
| 2. | CV. Karya Anugrah | 2.665 | - | 2.939 | 10,28 | 3.060 | 14,82 |
| 3. | Fa. Nusantara Pearl | 2.027 | - | 2.237 | 10,36 | 2.535 | 25,06 |
| 4. | PT. Davin Nusantara | 3.169 | - | 3.295 | 3,94 | 3.833 | 18,32 |
| 5. | UD. Rosaria Novena Mutiara | 1.379 | - | 1.641 | 18,99 | 1.744 | 6,25 |
| 6. | UD. Bobby | 1.213 | - | 1.394 | 14,92 | 1.613 | 15,71 |
| 7. | CV. Karunia | 2.559 | - | 2.811 | 9,84 | 2.969 | 5,63 |
| 8. | CV. Sinar Terang | 2.281 | - | 2.589 | 13,50 | 2.837 | 9,98 |
| 9. | PT. Arafura Marine Fish | 2.886 | - | 3.058 | 5,96 | 3.183 | 4,09 |
| Δ Rata-Rata | | | | | 10,73 | | 11,58 |

Sumber : Provinsi Maluku Dalam Angka (2011), *Data diolah kembali*

Δ % : Persentase pertumbuhan produksi

Ukuran/berat : Mulai dari 1 gram s/d 6 gram

Berdasarkan informasi dari Tabel 1. 2. di atas dapat diketahui bahwa produksi mutiara untuk semua perusahaan budidaya mutiara di Provinsi Maluku menunjukkan adanya angka pertumbuhan jumlah produksi produk mutiara. Pertumbuhan produksi produk mutiara untuk tahun 2009 dibandingkan tahun 2010 memiliki angka rata-rata pertumbuhan sebesar

10.73 persen. Sedangkan pertumbuhan produksi produk mutiara tahun 2011 dibandingkan tahun 2010 sebesar 11.58 persen. Hal ini menunjukkan bahwa pertumbuhan produksi produk mutiara tahun 2011 (11.58%) untuk semua perusahaan golongan menengah adalah sedikit lebih besar dibandingkan pertumbuhan produksi produk mutiara tahun 2010 (10.73%).

Pada tahun 2010 perusahaan budidaya mutiara yang bertambah produksi di atas rata-rata industri (10.93) yakni UD. Rosoaria Novena (18.99%), UD. Bobby (14.92%), dan CV. Sinar Terang (13.50%). Perusahaan-perusahaan dengan pertumbuhan produksi produk mutiara di bawah atau lebih kecil dari pertumbuhan rata-rata industri (10.73) tahun 2010 yakni PT. Mina Adi Sejahtera (2.76%), PT. Davin Nusantara (3.98%), PT. Arafura Marine Fish (5.96%), CV. Karunia (9.84%), CV. Karya Anugerah (10.28%), dan Fa. Nusantara Pearl (10.36%).

Pada tahun 2011 perusahaan-perusahaan budidaya produk mutiara mengalami pertumbuhan rata-rata industri sebesar 11.58 persen. Perusahaan-perusahaan budidaya produk mutiara yang memiliki pertumbuhan produksi di atas atau lebih besar dari rata-rata pertumbuhan industri (11.58%) yakni Fa. Nusantara Pearl (25.06%), PT. Davin Nusantara (18.32%), UD. Bobby (15.71%), dan CV. Anugerah (14.82%). Perusahaan-perusahaan yang memiliki pertumbuhan produksi produk mutiara lebih kecil dari pertumbuhan rata-rata industri yakni PT. Arafura Marine Fish (4.09%),

PT. Mina Adi Sejahtera (4.34%), CV. Karunia (5.63%), UD. Rosaria Novena Mutiara (6.25%) dan CV. Sinar Terang (9.98%).

Angka-angka pertumbuhan produksi produk mutiara tersebut memberikan pula informasi penting yakni hanya sebuah perusahaan budidaya produksi produk mutiara yang memiliki pertumbuhan yang secara konsisten lebih besar dari pertumbuhan industri yaitu UD. Bobby dengan pertumbuhan tahun 2010 sebesar 14.92 persen, dan tahun 2011 pertumbuhan sebesar 17.71 persen.

Dari perspektif pemasaran produk mutiara, maka bagian (share) untuk pasar domestik Indonesia yakni sebesar 25 % dari total pemasaran. Sedangkan pemasaran untuk tujuan ekspor diperkirakan sebesar 75 % dari total pemasaran domestik maupun internasional. Negara-negara tujuan ekspor hasil produksi produk mutiara Provinsi Maluku yakni Thailand, Singapura, Malaysia, negara-negara timur tengah dan Eropa.

Informasi dari Tabel 1.1 tentang jumlah perusahaan dan pendapatan industri budidaya mutiara di Provinsi Maluku menunjukkan penurunan jumlah. Namun pada Tabel 1.2 tentang produksi dan pertumbuhan produksi terlihat adanya angka pertumbuhan dari tahun ke tahun selama periode tahun 2009 sampai tahun 2011. Informasi ini menunjukkan bahwa meskipun jumlah perusahaan budidaya mutiara cenderung menurun, namun jumlah produksi mutiara justru mengalami pertumbuhan.

Tingkat efisiensi dan besarnya marjin dari perusahaan-perusahaan budidaya mutiara yang tergolong usaha golongan menengah dapat ditelusuri dengan menggunakan konsep rantai nilai (*Value Chin*). Untuk mengetahui perilaku biaya dalam rangka implementasi strategi kepemimpinan biaya menyeluruh, maka biaya proyek dari masing-masing perusahaan golongan menengah dibagi menjadi dua jenis, yaitu biaya kontrak dan biaya operasi.

Biaya kontrak, yaitu biaya langsung untuk mengerjakan usaha budidaya mutiara, meliputi biaya logistik ke dalam (*inbound logistic*), biaya prosesing (*processing cost*, biaya logistik ke luar (*outbound logistic*), pengadaan barang, pelayanan dan manajemen SDM. Biaya kontrak perusahaan-perusahaan golongan menengah usaha budidaya mutiara di Provinsi Maluku dapat dilihat pada tabel 1.3 berikut.

Tabel 1.3. Biaya Kontrak perusahaan-perusahaan golongan menengah Provinsi Maluku tahun 2009 sampai tahun 2011

| No | Nama Perusahaan | Pendapatan Kontrak/Tahun | | |
|----|----------------------------|--------------------------|-------------|-------------|
| | | 2009 (Rp.) | 2010 (Rp.) | 2011 (Rp.) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | PT. Mina Adi Sejahtera | 639.720.000 | 657.508.000 | 685.962.000 |
| 2. | CV. Karya Anugrah | 452.979.000 | 499.646.000 | 520.247.000 |
| 3. | Fa. Nusantara Pearl | 344.578.400 | 380.274.600 | 430.798.200 |
| 4. | PT. Davin Nusantara | 538.356.400 | 560.376.800 | 651.586.000 |
| 5. | UD. Rosaria Novena Mutiara | 234.594.700 | 278.942.400 | 296.455.200 |
| 6. | UD. Bobby | 206.371.440 | 237.107.200 | 274.248.800 |
| 7. | CV. Karunia | 435.196.400 | 477.782.200 | 504.835.600 |
| 8. | CV. Sinar Terang | 387.653.200 | 440.235.600 | 482.189.400 |
| 9. | PT. Arafura Marine Fish | 482.753.000 | 579.625.400 | 541.248.800 |

Sumber : Data Keuangan Perusahaan-Perusahaan Budidaya Mutiara Provinsi Maluku (2011). Data diolah

Informasi dari tabel 1.3 menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan golongan menengah dalam industri budidaya mutiara di Provinsi Maluku mengalami kecenderungan peningkatan biaya kontrak dari tahun ke tahun selama kurun waktu tahun 2009 sampai tahun 2011. Pada tahun 2011, terdapat dua buah perusahaan dengan biaya kontrak di atas Rp. 300.000.000,- yaitu PT. Mina Adisejahtera dan PT. Davin Nusantara. Perusahaan dengan jumlah biaya kontrak antara Rp. 500.000.000,- sampai dengan Rp. 599.000.000,- yakni CV. Karya Anugrah, CV. Kurnia dan PT. Arafura Marine Fish. Perusahaan dengan jumlah biaya kontrak antara Rp. 400.000.000,- sampai dengan Rp. 499.000.000 yakni Fa. Nusantara Pearl dan CV. Sinar Terang. Perusahaan-perusahaan dengan jumlah biaya kontrak lebih kecil dari Rp. 300.000.000,- yakni UD. Rosaria Novena Mutiara dan UD. Bobby.

Dari isi biaya operasi, yaitu biaya tetap perusahaan yang harus dikeluarkan, baik saat perusahaan memiliki kontrak kerja maupun tidak yang meliputi biaya infrastruktur perusahaan, biaya pemasaran dan penjualan, biaya untuk pengembangan dan penelitian, biaya pengembangan teknologi, serta manajemen SDM disajikan pada tabel 1.4 sebagai berikut :

Tabel 1.4. Biaya Operasi Perusahaan-Perusahaan Golongan Menengah Industri Budidaya Mutiara Provinsi Maluku Tahun 2009 sampai dengan tahun 2011

| No | Nama Perusahaan | Biaya Operasi/Tahun | | |
|------------------------|----------------------------|---------------------|---------------|---------------|
| | | 2009 (Rp.) | 2010 (Rp.) | 2011 (Rp.) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | PT. Mina Adi Sejahtera | 895.608.000 | 920.511.200 | 960.464.800 |
| 2. | CV. Karya Anugrah | 643.170.600 | 699.504.400 | 728.345.800 |
| 3. | Fa. Nusantara Pearl | 482.409.760 | 532.384.440 | 603.117.480 |
| 4. | PT. Davin Nusantara | 753.698.960 | 784.527.520 | 912.220.400 |
| 5. | UD. Rosaria Novena Mutiara | 328.432.580 | 390.519.360 | 405.037.280 |
| 6. | UD. Bobby | 288.920.016 | 331.950.080 | 383.948.320 |
| 7. | CV. Karunia | 609.274.960 | 668.895.080 | 706.769.840 |
| 8. | CV. Sinar Terang | 542.714.480 | 616.329.840 | 675.065.160 |
| 9. | PT. Arafura Marine Fish | 675.829.000 | 727.485.560 | 757.748.320 |
| Biaya Operasi Industri | | 5.220.058.356 | 5.672.097.480 | 6.142.717.400 |

Sumber : Data Keuangan Perusahaan-Perusahaan Budidaya Mutiara Provinsi Maluku (2011). Data diolah kembali

Informasi dari tabel 1.4 menunjukkan bahwa biaya operasi perusahaan budidaya mutiara golongan menengah di Provinsi Maluku memperlihatkan kecenderungan meningkat dari waktu ke waktu sejak tahun 2009 hingga tahun 2011. Penggolongan perusahaan menurut besarnya jumlah biaya operasi yang dikeluarkan dalam proyek menurut besarnya jumlah biaya operasi yang dikeluarkan dalam proyek budidaya mutiara, yakni sebagai berikut : Pertama, perusahaan dengan jumlah pengeluaran biaya di atas Rp. 900.000.000,- pada tahun 2011 yaitu PT. Mina Adi Sejahtera dan PT. Davin Nusantara; Kedua, perusahaan dengan jumlah pengeluaran biaya

sebesar Rp. 700.000.000,- sampai dengan Rp. 799.000.000,- yaitu CV. Karya Anugrah, CV. Karunia, dan PT. Arafura Marine Fish; Ketiga, perusahaan dengan jumlah pengeluaran biaya operasi antara Rp. 600.000.000,- sampai dengan Rp. 699.000.000,- yaitu Fa. Nusantara Pearl, dan CV. Sinar Terang; Keempat, perusahaan dengan jumlah pengeluaran biaya operasi antara Rp. 300.000.000,- sampai Rp. 499.000.000,- yaitu UD. Rosaria Novena Mutiara dan UD. Robby.

Berdasarkan informasi pada tabel 1.3 tentang jumlah pengeluaran untuk biaya kontrak dan tabel 1.4 maka dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa perusahaan PT. mina Sejahtera menjadi perusahaan budidaya mutiara dengan pengeluaran biaya kontrak dan biaya operasi tertinggi dari sembilan buah perusahaan golongan menengah yang menjadi sampel penelitian. Sebaliknya, UD. Bobby merupakan perusahaan budidaya mutiara dengan jumlah pengeluaran paling kecil biaya kontrak maupun biaya operasinya.

Dengan perkataan lain, pengeluaran untuk biaya kontrak maupun biaya operasi dari sembilan perusahaan golongan menengah usaha budidaya mutiara di Provinsi Maluku sangat bervariasi satu dengan lainnya. Pertanyaan muncul, yakni mana diantara perusahaan-perusahaan golongan menengah tersebut yang telah bekerja secara efisien dan memiliki margin usaha yang tinggi di atas rata-rata industri.

Analisis rantai nilai (*value chain*) dapat digunakan untuk menghitung tingkat efisiensi dan besarnya margin perusahaan tingkat efisiensi dan besarnya margin perusahaan baik pada tingkat perusahaan secara individu maupun pada tingkat industri budidaya mutiara di Provinsi Maluku.

Berdasarkan latar belakang, data perkembangan jumlah perusahaan, pendapatan tingkat industri, data biaya kontrak dan biaya operasi sembilan perusahaan golongan menengah dalam usaha budidaya mutiara di Provinsi Maluku dapat dirumuskan.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka secara rinci rumusan masalah penelitian adalah sebagai berikut :

1. Apakah aktivitas yang berkaitan dengan pengeluaran biaya kontrak termasuk inbound logistic (logistik kedalam), prosesing outbound logistik (logistik keluar), pengadaan bahan, pelayanan dan manajemen sumber daya manusia dapat menjadi sumber peningkatan efisiensi biaya perusahaan ?
2. Apakah aktivitas yang berkaitan dengan pengeluaran biaya operasi, termasuk biaya infrastruktur perusahaan, biaya pemasaran dan penjualan, biaya untuk pengembangan dan teknologi, biaya manajemen SDM menjadi sumber penciptaan efisiensi biaya perusahaan ?
3. Apakah efisiensi aktivitas yang berkaitan dengan pengeluaran biaya kontrak dan biaya operasi perusahaan-perusahaan pengelola budidaya

mutiara di Provinsi Maluku menjadi sumber peningkatan marjin perusahaan ?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk menentukan aktivitas yang menghasilkan biaya kontrak dengan kegiatan paling efisien atau biaya paling kecil.
2. Untuk menentukan aktivitas yang menghasilkan biaya operasi paling efisien atau paling kecil.
3. Untuk menentukan besarnya marjin yang diperoleh perusahaan-perusahaan pengelola budidaya mutiara di Provinsi Maluku berdasarkan perencanaan aktivitas kontrak dan aktivitas operasi pada tingkat efisiensi paling besar.

D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut :

1. Dapat memberikan kontribusi kepada praktisi-praktisi bisnis golongan menengah, khususnya perusahaan-perusahaan budidaya mutiara di Provinsi Maluku mengelola aktivitas secara efisien melalui analisis rantai nilai perusahaan.
2. Dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan perencanaan strategis berbasis pendekatan analisis berbasis sumber daya melalui aplikasi analisis rantai-nilai untuk meningkatnya efisiensi perusahaan.

3. Memberikan kontribusi bagi para manajer perusahaan tentang penting perencanaan strategis dalam peningkatan efisiensi dan margin perusahaan melalui penerapan analisis rantai nilai.
4. Menjadi sumber referensi bagi para peneliti dalam bidang manajemen strategis yang berminat memperdalam pengetahuan untuk melakukan penelitian lebih lanjut dalam bidang kajian manajemen strategis.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pendekatan Kajian Manajemen Strategis Bisnis

Pendekatan kajian manajemen strategis bisnis menjadi sangat penting di abad ke 21 karena globalisasi bisnis menghadirkan persaingan antar perusahaan menjadi lebih berat dari era sebelumnya. Perusahaan makin dituntut untuk mampu merumuskan serta menerapkan suatu strategi pencipta nilai. Strategi pencipta nilai adalah sebuah strategi dimana perusahaan pesaing tidak secara berkesinambungan menerapkannya serta perusahaan lain tidak mampu meniru keunggulan tersebut. Artinya, perusahaan harus memiliki keunggulan bersaing yang berkesinambungan (*Sustained or Sustainable competition advantage*). Barney (1991) menjelaskan bahwa suatu perusahaan diyakini memiliki keunggulan bersaing berkesinambungan, hanya setelah usaha pesaingnya meniru strategi mereka berakhir karena gagal.

Keunggulan bersaing yang berkesinambungan memiliki peluang untuk menghasilkan margin di atas rata-rata bagi investor. Margin di atas rata-rata merupakan kelebihan pengembalian di atas marjin yang diharapkan oleh investor, jika uangnya diinvestasikan pada investasi lain dengan risiko yang sama (Ireland, Hoskisson, dan Hitt, 2007). Perusahaan tanpa keunggulan bersaing yang berkesinambungan atau yang bersaing dalam industri yang

menarik hanya akan mendapatkan, paling baik, marjin rata-rata saja. Marjin rata-rata (*average profits*) yakni pengembalian yang sama besarnya, yang diharapkan investor atas investasi dengan tingkat risiko yang sama.

Dalam jangka panjang, ketidak mampuan untuk mencapai minimal marjin rata-rata akan berakhir dengan kebangkrutan. Kebangkrutan terjadi karena investor memilih untuk menginvestasikan dana yang dimiliki dalam perusahaan yang mendapatkan minimal marjin rata-rata dan akan menarik investasi mereka dari perusahaan yang mendapatkan marjin lebih rendah.

Ada dua pendekatan penting yang ditunjukkan menggambarkan masukan (input) penting strategis bagi langkah strategis suatu perusahaan. *Pertama*, pendekatan *organisasi industri* (*industrial organization model*) atau disingkat model I/O. Model I/O menjelaskan bahwa pengaruh lingkungan eksternal amat dominan dalam langkah strategis perusahaan.

Berdasarkan disiplin ilmu ekonomi, model I/O memiliki tiga asumsi dasar : (1) lingkungan eksternal (terutama dalam lingkungan industri dan persaingan) diasumsikan memberikan tekanan dan batasan yang menentukan strategi untuk mencapai marjin tinggi; (2) kebanyakan perusahaan yang bersaing dalam industri tertentu, atau dalam segmen industri tertentu, diasumsikan mengendalikan sumber daya berbeda yang sama secara strategis dan mengejar tujuan yang sama dengan sumber daya tersebut; dan (3) sumber daya yang digunakan untuk menerapkan strategi amat mudah berpindah antar perusahaan. Karena mobilitas sumber daya

tersebut, setiap perbedaan sumber daya yang mungkin muncul hanya bersifat sementara.

Selanjutnya, menurut model I/O, perusahaan tertantang untuk bersaing, karena banyak perusahaan diasumsikan memiliki sumber daya strategis yang sama, yang bersifat mudah berpindah, daya saing umumnya dapat ditingkatkan hanya dengan menemukan industri dengan margin potensial yang tinggi dan mempelajari bagaimana menggunakan sumber daya ini untuk menerapkan strategi yang diperlukan berdasarkan karakteristik struktural industri tersebut.

Pendekatan model I/O, dalam penerapannya menggunakan analisis model lima kekuatan persaingan (*the forces model of competition*) untuk membantu perusahaan menjalankan tugasnya tersebut di atas. Model lima kekuatan bersaing yang dikembangkan oleh Michael Porter (1980) mengakui bahwa pemasok dapat menjadi pesaing perusahaan melalui strategi integrasi ke depan. Pembeli juga dapat menjadi pesaing perusahaan melalui penerapan strategi integrasi ke belakang. Perusahaan-perusahaan pendatang baru (*new entrants*) yang memilih untuk memasuki suatu pasar yang baru adalah pesaing potensial bagi perusahaan. Selain itu, perusahaan pesaing yang memilih memproduksi barang yang dapat menjadi pengganti barang yang kini diproduksi, dapat menjadi pesaing bagi perusahaan.

Kedua, pendekatan model sumber daya (*resource-based model*). Pandangan dasar model berbasis sumber daya berdasarkan pada rerangka

acuan berfikir bahwa lingkungan internal perusahaan (*internal environment*) dalam hal sumber daya dan kemampuan, adalah lebih penting dalam menentukan langkah strategis dari pada lingkungan eksternalnya. Pendekatan model berbasis sumber daya ini mengasumsikan bahwa tiap organisasi merupakan sekumpulan sumber daya dan kemampuan unik yang merupakan dasar untuk strategi dan sumber daya marjinnya. Juga diasumsikan bahwa perusahaan memperoleh sumber daya yang berbeda serta mengembangkan kemampuan yang unik. Asumsi lainnya yakni sumber daya tidak terlalu mudah berpindah antar perusahaan satu ke perusahaan lainnya.

Perbedaan dalam sumber daya yang tidak mungkin didapatkan atau ditiru perusahaan lain, serta cara penggunaannya merupakan dasar keunggulan bersaing (Mamey, 1991). Kemampuan (*capability*) perusahaan mengelola kapasitas sekumpulan sumber daya secara integri (barang modal, kemampuan tenaga kerja, paten, keuangan, manajer berbakat) merupakan sumber bagi keunggulan bersaing. Grant (1991) mengatakan bahwa kemampuan (*capability*) adalah hasil sinergitas dari sekelompok sumber daya terintegrasi.

Secara meringkaskan, dapat disimpulkan bahwa model berbasis sumber daya bertolak pada pandangan bahwa sumber daya dan kemampuan unik perusahaan merupakan dasar bagi perumusan dan pembentukan suatu strategi. Strategi yang dipilih harus memungkinkan perusahaan

menggunakan kompetensi intinya terhadap peluang dalam lingkungan eksternal.

Sumber daya dan kemampuan adalah berharga hanya jika memungkinkan perusahaan menggunakan kesempatan dan/atau menetralkan ancaman dalam eksternalnya; sumber daya disebut langka apabila, jika ada, hanya dimiliki sedikit pesaing yang ada maupun yang mungkin ada; sumber daya disebut tidak dapat ditiru apabila perusahaan lain tidak dapat memperolehnya; serta tidak dapat digantikan jika tidak memiliki equivalent yang strategis (Bamey, 1991).

Kriteria-kriteria inilah yang memungkinkan sekumpulan sumber daya dan kemampuan diubah menjadi kompetensi inti (*core competencies*). Kompetensi inti ini, pada gilirannya dapat berlaku sebagai dasar dari keunggulan bersaing perusahaan, daya saing strategis, dan kemampuan mendapatkan margin di atas rata-rata.

Dalam penelitian ini, fokus kajian didasarkan pada pendekatan model berbasis sumber daya dengan penekanan pada analisis lingkungan internal perusahaan. Aspek internal perusahaan secara konvensional dibagi atas lima aspek, yaitu : aspek keuangan, SDM, organisasi, perusahaan, operasi dan sistem informasi. Analisis lingkungan internal perusahaan dapat dilakukan dengan teknik-teknik analisis : rantai nilai (*value chains*); kurva pengalaman (*learning curve*); biaya promosi optimal; kinerja perusahaan dari sisi

keuangan; efektifitas rentang kendali; kinerja sistem informasi; dan kompetensi inti (core competence).

Teknik analisis internal untuk perusahaan-perusahaan pengelola budidaya mutiara di Provinsi Maluku untuk analisis efisiensi dan besaran marjinnnya digunakan teknik analisis rantai nilai (value chains analysis technique).

B. Strategi Dan Perencanaan Strategis

Dalam menjelaskan variabel perencanaan strategik terlebih dahulu akan disajikan hal-hal yang berhubungan dengan strategi. Untuk mencapai tujuan organisasi diperlukan alat yang berperan sebagai akselerator dan dinamisator sehingga tujuan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Sejalan dengan hal tersebut, strategi diyakini sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi. Apakah strategi itu? Kata strategi berasal dari bahasa Yunani, yaitu *stratagos* atau *strategis* yang berarti jendral. Maksudnya disini adalah strategi berarti seni para jendral. Maka dari sudut pandang militer strategi adalah cara menempatkan pasukan atau menyusun kekuatan tentara di medan perang agar musuh dapat dikalahkan (Hill, 1998;4).

Dewasa ini istilah strategi sudah dapat digunakan oleh semua jenis organisasi dan ide-ide pokok yang terdapat dalam pengertian semula tetap dipertahankan hanya saja aplikasinya disesuaikan dengan jenis organisasi yang menerapkannya, karena dalam arti yang sesungguhnya manajemen

puncak memang terlibat dalam satu bentuk "perperangan" tertentu (Siagian, 2001:16).

Strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi, melalui misi. Strategi membentuk pola pengambilan keputusan dalam mewujudkan visi organisasi. Dengan tindakan berpola, perusahaan dapat mengerahkan dan mengarahkan seluruh sumber daya organisasi secara efektif keperwujudan visi organisasi. Tanpa strategi yang tepat, sumberdaya organisasi akan terhambur konsumsinya, sehingga akan berakibat pada kegagalan organisasi dalam mewujudkan visinya.

Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, strategi memainkan peran penting dalam menentukan dan mempertahankan kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan. Dalam perkembangannya konsep mengenai strategi mengalami perkembangan yang cukup signifikan. Hal ini antara lain ditandai dengan berbagai definisi dari para ahli yang merujuk pada strategi.

Dalam Webster's New World Dictionary (1992:1165) strategi didefinisikan sebagai "the science of planning and directing military operation". Menurut Pearce and Robinson (2000: 4) strategi merupakan rencana main suatu perusahaan yang bertujuan untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada. Strategi dapat dipandang sebagai suatu alat yang dapat menentukan langkah organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Jauch & Glueck (1997:12) mengemukakan bahwa strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi organisasi dengan tantangan lingkungan dan dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama organisasi dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.

Strategi harus dilaksanakan secara efektif, sehingga rencana strategi harus dipadukan dengan masalah operasional. Dengan kata lain, kemungkinan berhasil diperbesar oleh kombinasi perencanaan strategi yang baik dengan pelaksanaan strategi yang baik pula (Glueck & Jauch, 1997:12-13). Hill & Jones (1998:3-4) meninjau strategi dari dua sisi yaitu: (1) Sisi yang pertama "*A strategy is a specific pattern of decisions and action that's managers take to achieve an organization's goals*". Strategi dipandang sebagai pola khusus dari keputusan dan tindakan yang diambil manajer untuk mencapai tujuan organisasi; (2) Sisi kedua yang juga dikemukakan oleh Mintzberg (1985) bahwa strategi merupakan pola di dalam arus keputusan atau tindakan. Lebih jauh Mintzberg menekankan bahwa strategi melibatkan lebih dari sekedar perencanaan seperangkat tindakan. Strategi juga ternyata melibatkan kesadaran bahwa strategi yang berhasil justru muncul dari dalam organisasi.

Dalam praktiknya, strategi pada kebanyakan organisasi merupakan kombinasi dari apa yang direncanakan dan apa yang terjadi. Oleh karena itu tidak semua rencana strategi dapat diimplementasikan, karena adakalanya

strategi yang dikehendaki (*intended strategy*) tidak dapat dijalankan sepenuhnya (*unrealized strategy*). Hal ini disebabkan oleh berbagai kendala yang tidak atau belum diantisipasi pada saat menyusun rencana strategi, misalnya: gejolak politik, krisis ekonomi, globalisasi, dan lain sebagainya. Hal ini dapat dideteksi pada saat evaluasi dan pengawasan strategi. Pada saat ini juga dapat dideteksi strategi yang mungkin muncul (*emergent strategy*). Strategi ini tidak harus dijalankan namun jika mungkin dan cocok maka akan dijalankan atau diimplementasikan.

Oleh karena manajemen strategi merupakan proses yang berkelanjutan, sekali strategi yang telah dipilih diimplementasikan, seringkali diperlukan modifikasi atas strategi tersebut, yang disesuaikan dengan perubahan lingkungan dan/atau kondisi organisasi (Mulyadi 2001:72). Lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen menuntut perusahaan untuk melakukan pemantauan secara berkelanjutan terhadap ketepatan strategi yang dipilih jika perlu adanya strategi lain yang muncul (*emergent strategy*) dan mungkin perlu diterapkan untuk mewujudkan tujuan dan visi organisasi.

Berdasarkan tinjauan beberapa konsep tentang strategi di atas, maka strategi organisasi dapat didefinisikan sebagai : (1) Alat bagi organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya; (2) Seperangkat perencanaan yang dirumuskan oleh organisasi sebagai hasil pengkajian yang mendalam terhadap kondisi kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal; (3)

Pola arus dinamis yang diterapkan sejalan dengan keputusan dan tindakan yang dipilih oleh organisasi.

Porter (1985) mengaitkan strategi dengan upaya organisasi untuk mencapai keunggulan bersaing, bahkan dikatakan bahwa strategi adalah alat penting dalam rangka mencapai keunggulan bersaing. Hal tersebut sejalan dengan tujuan strategi yaitu untuk mempertahankan atau mencapai suatu posisi keunggulan dibandingkan dengan pihak pesaing (Karhi Nisjar, 1997:95). Implikasi dari kajian tersebut adalah bahwa organisasi dikatakan masih meraih suatu keunggulan apabila ia dapat memanfaatkan peluang-peluang dari lingkungannya, yang memungkinkan organisasi untuk menarik keuntungan-keuntungan dari bidang yang menjadi kekuatannya.

Selanjutnya, dijelaskan tentang pengertian dari perencanaan strategis. Perencanaan strategis merupakan bagian dari manajemen strategis. Manajemen strategis adalah seri dari ilmu untuk pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antar fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan di masa datang. Sedangkan perencanaan strategi berkaitan dengan cara-cara manajemen puncak menentukan visi, misi, falsafah, dan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan dalam jangka panjang.

Karl Von Clausewitz maupun Peter Drucker (dalam Umar, 2001) menjelaskan tiga contoh dalam bentuk tabel untuk membedakan arti strategi dan taktik atau siasat seperti berikut :

Tabel 2.1. Perbedaan Strategi dan Taktik

| Strategi | Taktik |
|--|--|
| - Apa yang harus kita kerjakan | - Bagaimana mengerjakannya |
| - Mengerjakan sesuatu yang benar dengan benar. | - Mengerjakan sesuatu |
| - Menggunakan pertempuran untuk memenangkan perang | - Menggunakan tentara untuk memenangkan pertempuran. |

Penjelasan dari tabel 2.1. menunjukkan bahwa strategi adalah input utama perencanaan strategis untuk menentukan visi, misi, falsafah dan sasaran jangka panjang perusahaan dengan memperhatikan aspek lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) perusahaan dan aspek eksternal (peluang dan tantangan).

Perencanaan strategis adalah formulasi kegiatan perusahaan jangka panjang untuk menyesuaikan sumber daya dan sasaran perusahaan dengan kekuatan-kekuatan internal (ekonomi, sosial-budaya, teknologi, politik dan hukum) yang senantiasa berubah untuk mencapai daya saing strategis dan keunggulan bersaing secara berkelanjutan. Sedangkan taktik atau siasat, adalah bagian dari perencanaan operasional yang lebih mengarah pada bidang fungsional perusahaan dalam rangka untuk memperjelas suatu strategi utama dengan identifikasi rincian kegiatan yang sifatnya spesifik dan berjangka pendek.

Secara meringkaskan, dapat dijelaskan bahwa strategi adalah seni menciptakan nilai. Sedangkan manajemen strategis yakni kerangka intelektual, model konseptual dan ide-ide yang memungkinkan manajer perusahaan untuk mengidentifikasi peluang untuk memberikan nilai bagi pelanggan dan untuk memastikan bahwa ada nilai dan margin. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa manajemen strategis tidak lain adalah cara dimana perusahaan mendefinisikan bisnis dan jaringannya secara bersama-sama dengan dua konsep yang paling penting yakni pengetahuan dan hubungan baik (*relationship*).

Thomson (2001), ia menjelaskan bahwa manajemen strategi adalah proses informasi berhubungan dengan proses pengambilan keputusan, dibantu fungsi perencanaan organisasi, koordinasi dan motivasi dan akhirnya mengontrol semua aktivitas bisnis. Tugas utama manajemen strategis yakni memutuskan masalah mendasar dan situasi perusahaan, tentang keberadaannya dengan kemungkinan pengembangan dengan mempertimbangkan dinamika pengaruh lingkungan bisnis.

C. Perkembangan Jenis Perencanaan

Perencanaan perkembangan dalam empat jenis perencanaan yang digunakan perusahaan hingga saat ini. Jenis-jenis perencanaan tersebut yakni perencanaan anggaran tahunan, perencanaan berbasis prakiraan, perencanaan berorientasi eksternal dan manajemen strategis.

1. Anggaran Tahunan

Pada mulanya banyak perusahaan yang hanya mengandalkan perencanaan masa depannya pada anggaran tahunan dengan jangka waktu setahun.

Karena pendeknya jangka waktu yang dipakai untuk membuat rencana, sasaran-sasaran yang dipilih dalam perencanaan biasanya berupa sasaran yang diperkirakan dapat diselesaikan dalam jangka waktu satu tahun. Akibatnya langkah-langkah yang ditempuh dalam tipe perencanaan inipun hanya berupa langkah-langkah kecil. Disamping itu, dalam tipe perencanaan ini, perusahaan membuat rencana berdasarkan analisis intern terhadap fungsi yang ada dalam perusahaan.

Kekuatan dan kelemahan fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan dipakai sebagai titik tolak dalam merencanakan kegiatan yang akan dilaksanakan dalam tahun anggaran. Dalam hal ini tidak ada kegiatan untuk memantau perubahan lingkungan yang terjadi selama tahun anggaran, sehingga revisi anggaran hampir tidak pernah dilakukan, meskipun perubahan pada lingkungan bisnis kemungkinan memerlukan perubahan terhadap rencana yang dicantumkan dalam anggaran.

2. Perencanaan Berbasis Prakiraan

Dalam perencanaan berbasis prakiraan, perusahaan membuat perencanaan masa depan berdasarkan hasil prakiraan masa lalu perusahaan. Prakiraan masa depan perusahaan ini biasanya dibuat

berdasarkan pola perubahan yang terjadi di masa lalu, kemudian pola perubahan tersebut digunakan untuk memproyeksikan kondisi yang diperkirakan akan terjadi di masa depan. Jika proyeksi pola perubahan di masa lalu sama dengan kondisi yang terjadi di masa depan, perencanaan ini memberikan peta yang baik untuk menuju masa depan. Disini manajer mulai menjangkau ke masa depan melampaui periode satu tahun. Namun masih juga menggunakan analisis intern perusahaan untuk diproyeksikan beberapa tahun kedepan melalui prakiraan. Tipe perencanaan ini belum mengamati kekuatan pesaing dan kondisi lingkungan bisnis yang akan dimasuki perusahaan di masa depan.

3. Perencanaan Berorientasi Keluar

Disini manajer mulai mengalihkan orientasi ke lingkungan bisnis yang akan dimasuki perusahaan beberapa tahun ke depan. Manajer mulai menganalisis situasi lingkungan bisnis dan persaingan sebagaimana yang diperkirakan tersebut.

Jangka waktunya mencakup beberapa tahun dan mulai mempertimbangkan berbagai alternatif untuk menghadapi masa depan. Karena jangka waktunya panjang cukup memberikan kesempatan untuk melakukan evaluasi terhadap berbagai alternatif tersebut.

4. Manajemen Strategis

Untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen, perusahaan memerlukan tipe perencanaan yang tidak sekadar untuk

merespon perubahan yang diperkirakan akan terjadi dimasa depan, namun lebih dari itu.

Manajemen strategis merupakan suatu tipe perencanaan yang dapat merespon lingkungan bisnis yang demikian. Jangka waktu yang dicakup dalam perencanaan tipe ini cukup panjang agar dapat mewujudkan sasaran-sasaran strategik yang dirumuskan. Kehadiran manajemen strategik dalam khasanah ilmu manajemen merupakan isu penting yang berorientasi pada kepentingan jangka panjang dengan memperhatikan berbagai unsur yang dimiliki oleh organisasi.

Berikut pengertian manajemen strategis yang dikemukakan oleh berbagai penulis, antara lain: David (1999:5) memberikan pengertian manajemen strategik sebagai *"the art and science of formulating, implementing, and evaluating crossfunctional decisions that enable an organization to achieve its objectives"*.

Pengertian diatas menjelaskan juga bahwa manajemen strategik merupakan suatu proses yang terdiri dari tiga yaitu, tahap perumusan strategi (strategy formulation), implementasi strategi (strategy implementation), dan evaluasi strategi (strategy evaluation). Menurut Pearce and Robinson (2000: 3) *"Strategic management is define as the set of decisions and actions that result in the formulation and implementaion of plans designed to achieve a company's objectives"*.

Lebih jauh, ada berbagai definisi tentang manajemen strategik, yang pada hakekatnya mengandung 2 (dua) hal penting, yakni: (1) Bahwa manajemen strategik terdiri dari tiga macam proses manajemen yaitu perumusan strategi, penerapan strategi, dan evaluasi/kontrol terhadap strategi. (2) Manajemen strategik memfokuskan pada penyatuan atau penggabungan (integrasi) aspek-aspek pemasaran, riset dan pengembangan, keuangan/akuntansi dan produksi/operasional dari sebuah bisnis.

Merujuk pada beberapa pendapat mengenai proses manajemen strategik, maka proses manajemen strategik merupakan implementasi dari strategi-strategi terpilih (merujuk pada sasaran dan pola pengambilan keputusan) serta biasanya berupa siklus yang cenderung berulang. Dengan kata lain proses manajemen strategis akan sangat bersifat kontekstual, dimensional yaitu sejalan dengan karakteristik organisasi yang menetapkan strategi-strategi tersebut.

Dengan menggunakan manajemen strategik sebagai instrumen untuk mengantisipasi perubahan lingkungan sekaligus sebagai kerangka kerja untuk menyelesaikan setiap masalah melalui pengambilan keputusan organisasi, maka penerapan manajemen strategik dalam suatu organisasi diharapkan akan membawa manfaat-manfaat atau keuntungan sebagai berikut (Wahyudi, 1995:19): (a) Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju; (b) Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-

perubahan yang terjadi; (c) Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif; (d) Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin berisiko; (e) Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan organisasi untuk mencegah munculnya masalah di masa datang; (f) Keterlibatan karyawan dalam penyusunan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya; (g) Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi; (h) Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi.

Manajemen strategik semakin penting arti dan manfaatnya apabila diingat bahwa lingkungan organisasi-organisasi mengalami perubahan yang semakin cepat dan kompleks, sehingga keberhasilan manajemen strategik ditentukan oleh para manajer atau pimpinannya. Dengan demikian manajemen strategik berkaitan dengan upaya memutuskan persoalan strategi dan perencanaan, dan bagaimana strategi tersebut dilaksanakan dalam praktiknya.

Manajemen strategik dapat dipandang sebagai hal yang mencakup tiga macam elemen utama. **Pertama**, terdapat adanya analisis strategik di mana penyusun strategi (strategis) yang bersangkutan berupaya untuk memahami posisi strategik organisasi yang bersangkutan. **Kedua**, terdapat pula adanya pilihan strategik yang berhubungan dengan perumusan aneka macam arah tindakan, evaluasinya, dan pilihan antara

mereka. **Ketiga**, terdapat pula implementasi strategi yang berhubungan dengan merencanakan bagaimana pilihan strategi dapat dilaksanakan.

Mengacu pada berbagai kajian tentang manajemen strategik di atas, maka salah satu fokus manajemen strategik adalah pada lingkungan eksternal dan pada operasi-operasi masa mendatang. Manajemen strategik mendeterminasi arah jangka panjang organisasi yang bersangkutan dan ia menghubungkan sumber sumber daya organisasi yang ada dengan peluang-peluang pada lingkungan yang lebih besar.

Konsep manajemen modern menunjukkan bahwa badan usaha atau perusahaan yang melakukan suatu kegiatan ekonomi tidaklah berdiri sendiri melainkan, berada dalam lingkungan (environment) yang saling berpengaruh. Suatu perusahaan akan selalu berada ditengah lingkungan yang terdiri dari pemerintah, masyarakat sosial, pelanggan, pemasok, pegawai atau karyawan, dan industri sejenis yang merupakan pesaing. Kemampuan perusahaan menempatkan posisinya dalam lingkungan dengan memperhitungkan dan mengevaluasi kondisi dirinya dari faktor-faktor lingkungan yang saling berpengaruh dan mempengaruhi, akan sangat menentukan keberhasilan perusahaan. Langkah-langkah memperhitungkan dan mengevaluasi kondisi dirinya dan faktor-faktor lingkungan yang berpengaruh dan saling mempengaruhi didalam proses pengambilan keputusan untuk suatu rencana tindakan ataupun kebijakan dalam mengelola perusahaan adalah suatu bentuk manajemen strategis.

D. Sasaran, Inisiatif dan Target, dan Manfaat Perencanaan Strategis

1. Sasaran Strategik

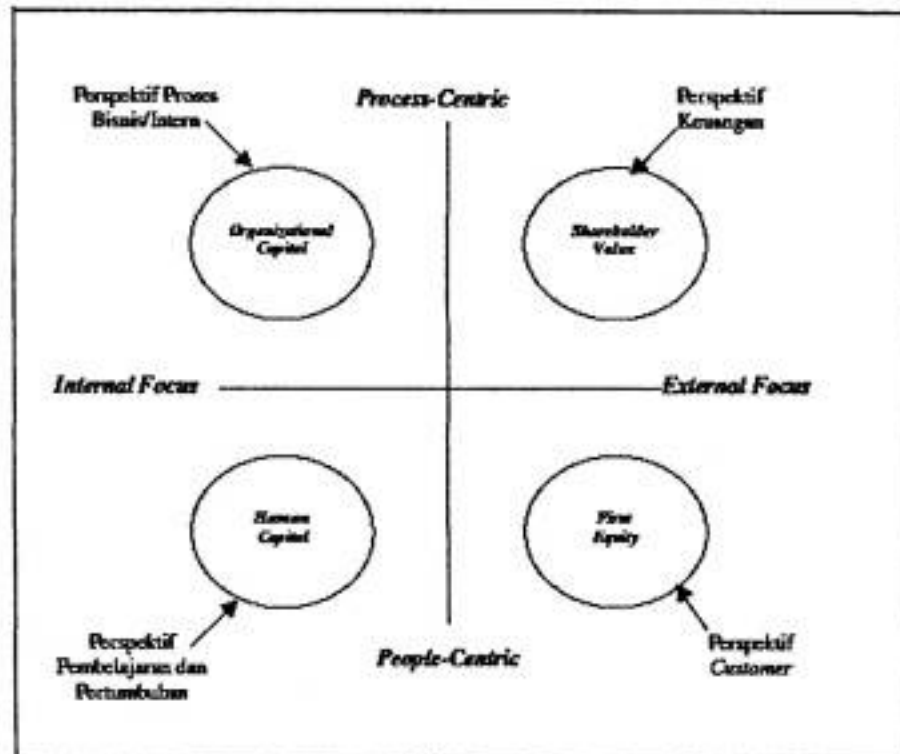
Pada dasarnya sasaran strategik ini berupa pernyataan kualitatif yang akan melukiskan kondisi yang akan diwujudkan dimasa depan dan dapat merupakan penjabaran tujuan organisasi. Dalam menentukan sasaran strategik, tim perumus harus mempertimbangkan sasaran yang diperkirakan yang memerlukan langkah-langkah besar dalam beberapa tahun kedepan untuk mewujudkannya. Dalam perencanaan strategik, sasaran strategik ini mulai ditentukan ukuran pencapaiannya sehingga lebih kongkrit bila dibandingkan dengan pernyataan tentang tujuan (goal) organisasi. Disamping itu, dalam sasaran strategik ini perlu ditentukan target untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran tersebut. Target ini ibarat tonggak (milestone) yang menjadi pertanda keberhasilan yang dicapai dalam perjalanan mewujudkan sasaran strategis. Untuk mewujudkan sasaran strategik juga diperlukan inisiatif strategis.

Dalam merumuskan sasaran strategik di keempat perspektif, tim penyusun rencana strategik perlu mempertimbangkan keseimbangan sasaran strategik yang dirumuskan. Gambar 2.1 berikut memberikan panduan dalam mempertimbangkan keseimbangan sasaran strategik yang dirumuskan.



Dalam Gambar 2.1 di bawah ini, terdapat dua garis keseimbangan: garis vertikal dan garis horisontal (Mulyadi, 2001:130). Garis vertikal untuk mengukur keseimbangan sasaran strategik yang berfokus keluar dan sasaran strategik yang berfokus ke intern organisasi.

Gambar 2.1. Panduan untuk Menentukan Keseimbangan Sasaran Strategis



Sasaran strategik "shareholder value" ditujukan untuk memuaskan pemegang saham dengan hasil keuangan. Sasaran strategik "firm equity" ditujukan untuk memuaskan customers luar dengan produk dan jasa yang

menghasilkan value bagi customers. "shareholder value" dan "firm equity" merupakan sasaran yang berfokus keluar organisasi (external focus). Sasaran "human capital" ditujukan untuk membangun kapabilitas dan komitmen personel organisasi dan sasaran "organizational capital" ditujukan untuk membangun proses yang digunakan untuk menghasilkan value bagi customers. Sasaran strategik "human capital" dan "organizational capital" merupakan sasaran strategik yang berfokus ke interen organisasi (internal focus). Keseimbangan antara sasaran-sasaran strategik yang berfokus ke ekstern dan yang berfokus ke intern akan berdampak terhadap sustainability kinerja keuangan organisasi.

Garis horizontal digunakan untuk mengukur keseimbangan sasaran strategik yang berfokus ke orang dan ke proses. "shareholder value" dan "organizational capital" merupakan sasaran strategik yang berfokus ke proses (process centric). Di lain pihak, sasaran strategik "human capital" dan "firm equity" merupakan sasaran strategik yang berfokus ke orang (people centric). Keseimbangan antara sasaran-sasaran strategik yang berfokus ke proses dan ke orang akan berdampak terhadap sustainability kinerja keuangan organisasi. Perjalanan perusahaan dalam mewujudkan visi dan tujuan organisasi melalui strategi yang telah dipilih merupakan perjalanan jangka panjang dan penuh dengan rintangan. Untuk itu organisasi memerlukan milestone yang ditancapkan di sepanjang perjalanan untuk menandai keberhasilan pencapaian sasaran strategik.

Penentuan target merupakan suatu proses yang dapat dilakukan pada saat penyusunan rencana strategi, namun sifatnya sementara. Setelah rencana strategik dijabarkan ke dalam program, target dapat direvisi kembali, dengan memperhitungkan alokasi sumber daya ke program-program yang dipilih untuk mewujudkan inisiatif strategik.

2. Inisiatif Strategik

Inisiatif strategik merupakan action program yang bersifat strategik untuk mewujudkan sasaran strategik. Inisiatif strategik dirumuskan dengan membuat suatu pernyataan kualitatif yang berupa langkah besar yang akan dilaksanakan di masa depan untuk mewujudkan sasaran strategik. Dalam merumuskan inisiatif strategik, tim perencanaan strategik hanya merumuskan inisiatif strategik di tiga perspektif: customers, proses bisnis/intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan karena sasaran-sasaran strategik yang terdapat dalam perspektif keuangan merupakan perwujudan berbagai sasaran strategik di tiga perspektif diatas.

Dalam merumuskan inisiatif strategik, untuk setiap sasaran strategik dapat dirumuskan lebih dari satu inisiatif strategik. Untuk mewujudkan sasaran strategik "meningkatnya kepercayaan customers", inisiatif strategik yang dipilih "peningkatan kualitas data untuk layanan customers".

Dalam mewujudkan sasaran strategik "meningkatnya kapabilitas personel" dipilih dua inisiatif strategi "pendidikan dan pelatihan strategic

job" dan "rekrutmen untuk mengisi strategic job". Dalam mewujudkan sasaran strategik "meningkatkan kapabilitas personel" tim perencana strategik memilih inisiatif strategik "peningkatan quality work life".

3. Target strategis

Organisasi memerlukan milestone yang ditancapkan disepanjang perjalanan untuk menandai keberhasilan pencapaian sasaran strategik.

Penentuan target merupakan suatu proses yang dapat dilakukan pada saat penyusunan rencana strategik, namun sifatnya masih sementara. Target dapat direvisi kembali setelah rencana strategik dijabarkan ke dalam program. Hal ini dapat dilakukan setelah manajemen memperhitungkan alokasi sumber daya ke program-program yang dipilih untuk mewujudkan inisiatif strategik

4. Manfaat Strategis

Perencanaan strategik yang dilaksanakan secara formal dan baik dapat memberikan beberapa manfaat bagi organisasi antara lain (Anthony & Govindarajan, 2000:302-304): (1) Adanya formula yang jelas dalam penyusunan anggaran yang efektif, terutama anggaran operasional; (2) Sebagai sarana untuk memfasilitasi keputusan alokasi sumberdaya yang optimal dalam mendukung (support) pilihan kunci strategik (key strategic option). Jadi rencana strategik membantu organisasi untuk mengerti implikasi keputusan strategis untuk rencana kegiatan dalam jangka pendek; (3) Sebagai alat pendidikan yang baik dan alat pelatihan yang

menghasilkan manajer untuk berpikir strategis dan mengimplementasikannya dengan baik; (4) Memaksa manajer menyisihkan waktu untuk berpikir mengenai masalah-masalah jangka panjang; (5) Sebagai sarana untuk menyatukan (align) para manajer untuk satu strategi, dan mengungkapkan implikasi dari strategi korporasi untuk masing-masing manajer.

Disamping manfaat diatas, ada beberapa keterbatasan dari perencanaan strategik yaitu (Anthony & Govindarajan, 2000:304-305) :

- (1) Adanya kecenderungan bahwa perencanaan strategik hanya akan menjadi "isi formulir", pelaksanaan birokrasi, dan tidak ada pemikiran strategis;
- (2) Adanya kecenderungan dari departemen perencana strategik mendelegasikan persiapan rencana strategis pada stafnya sehingga menghilangkan input atau peran dari pihak manajemen kunci atau senior;
- (3) Boros waktu dan biaya..

E. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perencanaan Strategis

Perencanaan strategi merupakan arus keputusan atau tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan (Glueck dan Jauch, 1990).

Faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan strategi terbagi menjadi dua yaitu (Wheelen, 2006) : (1) Faktor External, merupakan faktor-

faktor yang mempengaruhi dari luar organisasi perusahaan Faktor external terbagi menjadi 2 yaitu : Industrial environment & Societal environment; (2) Faktor Internal, merupakan faktor-faktor yang ada dalam organisasi perusahaan itu sendiri. Faktor internal terbagi menjadi 3 yaitu : A Resource based approach to organization analysis, , Value chain Analysis, Scanning functional resources and capabilities.

Faktor internal terbagi menjadi tiga bagian (Wheelen,2006) yaitu : (a) *Resource Based Approach To Organization Analysis*. Merupakan analisa organisasi yang berfokus pada penganalisaan dan pengembangan sumber daya organisasi perusahaan. Sedangkan langkah-langkah yang digunakan untuk analisa organisasi ini antara lain : *Pertama*, Inti dan Kekhususan Kompetensi. Inti dan kekhususan adalah kumpulan kompetensi yang menembus batas-batas divisi dan menyebar ke seluruh perusahaan, dan diusahakan untuk menjadikan perusahaan itu dapat bekerja dengan baik. Inti dan kekhususan kompetensi merupakan suatu sumber daya yang sangat bernilai, pada umumnya, semakin banyak kompetensi inti yang dimiliki suatu perusahaan, semakin banyak yang akan diduplikasinya, sehingga perusahaan itu semakin bernilai. Kompetensi inti yang lebih baik dari yang lainnya akan menjadi kompetensi khusus. (Hunger & Wheelen, 2006)

Inti dan kekhususan suatu perusahaan dapat dikembangkan dengan cara yang berbeda-beda, sesuai dengan tujuan perusahaan masing-masing. Beberapa hal yang dapat memberikan keunggulan dalam inti dan

kekhususan adalah sebagai berikut : Penerapan overall cost leadership, differentiation strategy dan kemampuan proses produksi yang baik. (Thompson, A.A. Jr, Strickland, A.J. 1990) : (a) *Overall Cost Leadership*, keunggulan biaya menyeluruh dapat di-capai dengan menurunkan biaya karena pengalaman, pengendalian biaya dan overhead yang ketat dan meminimalisasikan biaya penelitian dan pengembangan. Biaya yang lebih rendah dari pesaing, merupakan suatu keunggulan tersendiri, walaupun mutu dan pelayanan tidak dapat diabaikan. (Thompson, A.A. Jr, Strickland, A.J. 1990); (b) *Differentiation Strategy*, perencanaan strategi ini sesuai untuk suatu keadaan dimana pembeli membutuhkan dan mempunyai selera terhadap produk yang lain untuk itu perusahaan dituntut menciptakan produk atau jasa yang unik yang berbeda dengan dengan pesaingnya, perbedaan dapat dilakukan dengan penetapan harga, kualitas produk yang dihasilkan, layanan jasa yang diberikan, dan lain sebagainya. Perusahaan dapat mencapai Differentiation dengan menciptakan nilai lebih dari berbagai basis dan potensial. Nilai ini dapat diidentifikasi berdasar atribut suatu produk, sehingga produk tersebut dapat digunakan secara lebih ekonomis. (Thompson, A.A. Jr, Strickland, A.J. 1990); (c) Kemampuan proses konstruksi yang baik, kemampuan proses produksi yang baik merupakan suatu nilai positif yang dimiliki oleh suatu perusahaan dalam inti dan kekhususan dalam berkompetensi. Proses produksi merupakan inti dan kekhususan dari

perusahaan yang dapat menunjukkan eksistensi suatu perusahaan dalam berkompetensi. (Thompson, A.A. Jr, Strickland, A.J. 1990).

Dalam industri konstruksi kemampuan proses produksi yang baik adalah kemampuan proses konstruksi yang baik. Sehingga hal ini menjadi inti dan kekhususan perusahaan konstruksi untuk menunjukan eksistensinya dan memberi daya saing dalam berkompetisi.

Kedua, sumber daya untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif suatu perusahaan sangat ditentukan oleh penggunaan sumber daya yang terdapat pada suatu perusahaan. Selanjutnya dengan sumber daya yang dimiliki perusahaan dapat ditentukan produk yang sesuai antara kebutuhan pasar dan kemampuan perusahaan. (Wheleen,2006)

Dalam strategi bisnis, untuk memelihara sukses yang dicapai, diperlukan keunggulan bersaing.Keunggulan kompetitif suatu perusahaan dengan pesaing, dapat disebabkan 3 hal yaitu : Sumber daya manusia yang terampil dan berpengalaman, sumber daya fisik yang berupa peralatan yang dimiliki oleh perusahaan dan pengaturan Sumber daya manusia yang berpotensi. (a) Sumber daya manusia yang berpengalaman, salah satu faktor yang mempengaruhi pelaksanaan proyek adalah tingkat kemahiran dari pekerja. Strategi yang ditetapkan tidak dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan jika pekerja tidak mempunyai kemampuan yang cukup untuk melaksanakannya. (Ahuja, 1984); (b) Penerimaan karyawan dan pengaturan sumber daya manusia yang berpotensi. Suatu organisasi tentunya terdiri dari

banyak orang yang mempunyai loyalitas dan tujuan yang berbeda-beda serta ada kemungkinan mereka tidak pernah bekerja sama sebelumnya. Untuk itu diperlukan suatu manajemen yang dapat menyatukan perbedaan dari orang-orang yang ada dalam kelompok itu agar mereka dapat bekerja sama selama jangka waktu yang tersedia. (Harrison, 1990); (c) Sumber daya fisik. Salah satu faktor dalam mempengaruhi keunggulan kompetitif adalah sumber daya fisik yang berupa peralatan yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Karena pengelolaan sumber daya ini sangat mempengaruhi pengoperasian dalam aktivitas perusahaan. (Hunger & Wheelen, 2006).

Lima langkah sumber daya yang dapat dijadikan acuan untuk strategi analisis (Grant,2005) : (a) Mengidentifikasi dan mengklasifikasi sumber daya dalam perusahaan melalui kekuatan dan kelemahannya; (b) Mengkombinasi kekuatan perusahaan kepada kompetensi inti; (c) Meningkatkan keuntungan potensial dari kapabilitas dan kompetensi dari kemampuannya untuk keuntungan yang sesuai kemampuan untuk menuai keuntungan yang besar dari yang mereka gunakan; (d) Memilih strategi yang merupakan kapabilitas dan kompetensi perusahaan yang terbaik dan menghubungkannya kesempatan eksternal; (e) Mengidentifikasi sumber daya dan investasi untuk mengembangkan kelemahan-kelemahan perusahaan.

Ketiga, usaha agar tetap berke lanjutan. Usaha perusahaan agar tetap berkelanjutan dan tetap eksis dapat diwujudkan dengan memiliki

kendali atas perusahaan dan memiliki keunggulan kompetitif dari perusahaan-perusahaan pesaing. (Hunger & Wheelen, 2006)

Dalam perusahaan konstruksi, kepemilikan kendali atas perusahaan dapat diaktualisasikan dengan pengaturan cash flow perusahaan dan keunggulan kompetitif dapat diaktualisasikan dengan pengikutsertaan tender-tender baru dengan persaingan yang ketat dan keahlian dalam inovasi produk: (a) Kemampuan Mengatur Cash Flow. Cash Flow merupakan pertimbangan yang terpenting dalam setiap perusahaan. Cash flow yang positif memungkinkan perusahaan untuk melakukan usaha yang berkelanjutan (Hill & Jones, 1989).

Dalam perusahaan konstruksi, *Cash flow* selain menjadi pertimbangan pihak pemberi order juga menjadi pertimbangan pihak kontraktor. Perhitungan *Cash flow* diperlukan agar kontraktor dapat mengetahui apakah dana yang tersedia saat ini cukup untuk membiayai pembangunan suatu tahap tertentu dalam sebuah proyek, terlebih jika perusahaan kontraktor tersebut menangani lebih dari satu proyek (Navon, 1996); (b) Pengikutan tender-tender baru. Dalam tiap-tiap industri, menjual suatu produk merupakan satu hal yang wajib dilakukan agar perusahaan tetap bisa berkelanjutan (Wheelen, 2006).

Dalam industri konstruksi pengikutan tender-tender baru merupakan usaha untuk menjual produk tersebut. Dengan mengikuti tender-tender, perusahaan dapat berdiri dan berkembang, karena tender merupakan wujud

nyata dari perusahaan yang masih eksis didunia konstruksi; (c) Inovasi Produk. Inovasi produk merupakan sesuatu yang dilakukan untuk menghasilkan produk yang lebih berkualitas dari sebelumnya inovasi produk yang dilakukan akan berdampak pada peningkatan jumlah permintaan, memperbesar jarak perbedaan produk antar tiap pesaing serta mempengaruhi metode produksi suatu produk. (Thompson & Stricland, 1990)

F. Pentingnya Analisis Internal

Perusahaan tentunya akan berusaha untuk memanfaatkan peluang serta mengatasi ancaman yang bakal dihadapi tersebut dengan kekuatan yang dimilikinya. Jika perusahaan memiliki kekuatan yang memadai maka peluang akan dapat diambil dan ancaman akan dapat diatasi dengan baik. Tetapi jika perusahaan memiliki kelemahan, maka diperlukan upaya tertentu untuk mengatasi kelemahan itu sendiri sehingga peluang dan ancaman yang ada tetap dapat dimanfaatkan serta tidak mengganggu kondisi perusahaan.

Kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan saat ini, apa sajakah yang mungkin untuk dikembangkan pada masa yang akan datang dapat diketahui setelah melakukan analisis terhadap lingkungan internal perusahaan. Jadi analisis internal merupakan suatu proses untuk menemukan aspek-aspek internal/variabel internal perusahaan yang

diperlukan dalam menghadapi lingkungan eksternalnya dan mengevaluasinya apakah berada dalam posisi yang kuat atau lemah.

Dengan melakukan analisis internal perusahaan dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Informasi mengenai kekuatan dan kelemahan akan dapat menentukan apa yang mereka dapat lakukan. Dengan sumberdaya yang dimiliki perusahaan dapat memiliki kapabilitas yang akan berwujud kompetensi inti yang akan menjadi daya saing dan merupakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

Analisis lingkungan internal merupakan suatu proses yang terdiri dari beberapa langkah seperti berikut: (1) Identifikasi variabel internal; (2) Evaluasi dan penilaian Variabel internal; (3) Menyusun ringkasan hasil analisis.

Langkah identifikasi variabel merupakan alat untuk menemukan bagian-bagian internal yang diperlukan tersebut. Langkah ini sangat penting, karena jangan sampai ada bagian/variabel internal yang penting terlewatkan untuk dianalisis sehingga manajer kehilangan informasi mengenai posisi kekuatan ataupun kelemahannya. Jika itu terjadi berarti akan mengakibatkan tidak termanfaatkannya dengan baik kekuatan yang ada atau tidak tertanganinya kelemahan perusahaan yang mungkin memiliki dampak terhadap posisi bersaing dan masa depan perusahaan.

Setelah menemukan variabel yang perlu dianalisis, maka barulah kajian terhadap variabel tersebut dapat dilakukan. Akhirnya akan menghasilkan informasi tentang kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Semua

hasil tentunya disusun dalam sebuah ringkasan sehingga mudah untuk dibaca dan dipahami secara singkat. Ringkasan ini akan menggambarkan *Strategic Advantages Profile* dari perusahaan.

Pihak-pihak yang pernah terlibat dalam perumusan suatu strategi, mengetahui dan mengakui bahwa melakukan suatu analisis internal sebagai bagian integral dari keseluruhan upaya menciptakan profil organisasi bukan tugas yang mudah. Upaya tersebut bahkan mengandung banyak tantangan yang harus dihadapi. Dikatakan demikian karena perumusan strategi selalu diwarnai oleh berbagai hal, antara lain : (1) Penilaian yang bersifat subyektif; (2) Perhitungan-perhitungan yang tidak selalu dapat dikualifikasikan; (3) Kenyataan bahwa kegiatan organisasi selalu bergerak dalam kondisi dinamis yang pada dirinya mengandung ketidakpastian (*uncertainty*); (4) Adanya faktor-faktor yang berada di luar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya, meskipun para perumus strategi selalu saja dapat memanfaatkan analisis yang obyektif, rasional dan sudah baku.

Terdapat beberapa pendekatan yang dapat digunakan di dalam mengidentifikasi variabel internal yaitu : (1) Pendekatan fungsional; (2) Pendekatan *Competitive Advantage*; (3) Pendekatan Rantai Nilai (*Value Chain*); (4) Pendekatan PIMS (*Profit Impact of Marketing Strategy*); (5) Pendekatan 7 S *Mc Kinsey*.

G. Sumber Daya, Kemampuan Dan Kompetensi Inti

Melalui suatu analisis lingkungan internal, perusahaan menemukan apa yang dapat dilakukan, yakni tindakan yang dimungkinkan oleh sumber daya, kemampuan dan kompetensi inti yang dimiliki. Pencocokan antara apa yang dapat dilakukan oleh sebuah perusahaan dengan apa yang mungkin dilakukan, memungkinkan pengembangan tujuan strategi (*strategic intent*) dan misi strategi (*strategic mission*) serta pemilikan strategi penciptaan nilai (*value creative strategy*). Jika berhasil diterapkan maka strategi ini akan menjadi jalan ke arah daya saing strategi dan profitabilitas (*margin*) yang tinggi.

Nilai (*value*) merupakan atribut yang disediakan perusahaan dalam bentuk barang atau jasa yang bersedia dibayar konsumen atau pembelinya. Norman dan Ramirez (1993) menjelaskan bahwa kompetensi inti (*core competencies*) adalah sistem penciptaan nilai yang sesungguhnya, yang merupakan jalan perusahaan untuk mencapai daya saing strategi dan laba di atas rata-rata yakni laba rata-rata industri. Dengan kata lain, nilai dicerminkan oleh rendahnya biaya suatu produk (*low cost strategy*), oleh jenisnya yang amat berbeda (*differentiation strategy*), atau kombinasi biaya rendah dan perbedaan yang tinggi dibandingkan dengan apa yang ditawarkan pesaing.

Keputusan yang dibuat manajer dalam menganalisis lingkungan internal perusahaan bersifat signifikan karena dapat mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan (Lado, Boyd, dan Wright, 1991). Untuk mengelola

pengembangan kompetensi diri, manajer perlu mengevaluasi secara teliti sumber daya dan kemampuan untuk mengidentifikasi kompetensi inti perusahaan. Loeb (1993) menjelaskan bahwa tugas mengidentifikasi kompetensi ini menuntut semangat, rasa percaya diri, integritas dan kemampuan untuk membuat orang bertanggung jawab atas pekerjaan mereka.

Keputusan manajerial yang sulit sehubungan dengan sumber daya, kemampuan dan kompetensi inti ditandai dengan tiga kondisi yakni *ketidakpastian*, *kompleksitas*, dan konflik dalam organisasi (Hitt, Ireland, dan Taskisson, 1996). Kondisi ketidakpastian yakni terjadinya kecenderungan perubahan dalam lingkungan eksternal termasuk munculnya teknologi baru, perubahan kecenderungan ekonomi dan politik yang berlangsung cepat, perubahan dalam nilai sosial, dan pergeseran permintaan konsumen. Ketidakpastian lingkungan akan meningkatkan kompleksitas dan jumlah masalah yang harus diamati setiap manajer saat mempelajari lingkungan internal.

Kompleksitas sehubungan dengan sebab-sebab yang saling berhubungan yang membentuk lingkungan perusahaan dan persepsi lingkungan. Penyimpangan manajerial mengenai bagaimana harus menghadapi ketidakpastian mempengaruhi keputusan mengenai sumber daya dan kemampuan yang menjadi dasar keunggulan bersaing perusahaan. Akhirnya konflik dalam organisasi dihadapi saat keputusan yang dibuat mengenai kompetensi inti yang harus dipelihara dan bagaimana pemeliharaan itu sendiri

dilaksanakan melalui penilaian (*judgment*), pimpinan perusahaan memiliki kapasitas untuk membuat dan melaksanakan keputusan mengenai *sumber daya, kemampuan dan kompetensi inti* secara tepat waktu.

Ketiga komponen analisis inter tersebut secara berturut-turut dibahas sebagai berikut :

Pertama, Sumber Daya

Sumber daya dapat didefinisikan dengan beberapa cara yang berbeda. Lado, Boyd, dan Wright (1991) mendefinisikan sumber daya sebagai segala sesuatu yang dapat dianggap sebagai suatu kekuatan atau kelemahan perusahaan. Sedangkan Amit dan Schoemaker (1993) menganggap sumber daya sebagai kumpulan dari faktor-faktor yang tersedia yang dikendalikan atau dimiliki perusahaan. Pengertian lain dari sumber daya yakni merupakan input proses produksi perusahaan seperti barang modal, kemampuan pekerja, paten, keuangan, serta manajer yang berbakat (Grant, 1991). Dengan lingkup yang lebih menyeluruh, sumber daya spektrum yang lebih luas dari fenomena individu, sosial, dan organisasi.

Secara individual, sumber daya umumnya tidak menghasilkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Teknologi produksi, misalnya, apabila tidak dilindungi oleh patent atau batasan lain, dapat dibeli atau ditiru oleh pesaing. Namun, jika teknologi produksi tersebut diintegrasikan dengan jumlah daya lainnya barulah terbentuk suatu kemampuan. Kemampuan itu, pada

gilirannya akan menghasilkan kompetensi inti yang selanjutnya dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkesinambungan.

Mengacu pada definisi sumber daya tersebut di atas, maka sumber daya perusahaan dapat dibedakan dari sumber daya berwujud dan sumber daya tak berwujud. Sumber daya berwujud (*tangible resources*) yakni aktiva yang dapat dilihat, disentuh dan atau dihitung. Sumber daya berwujud meliputi sumber daya finansial, termasuk kapasitas peminjaman perusahaan dan kemampuan untuk menghasilkan dana internal; sumber daya fisik termasuk kecanggihan dan lokasi pabrik, dan peralatan perusahaan, dan akses bahan baku; sumber daya manusia, termasuk pelatihan, pengalaman, penilaian, intelegensi, pandangan, kemampuan adaptasi, kemitraan dan loyalitas manajer serta pekerja perusahaan; dan sumber daya organisasi, termasuk struktur pelaporan formal dan sistem perencanaan, pengendalian serta koordinasi formal perusahaan.

Sumber daya tak berwujud meliputi nilai dari hak properti intelektual seperti paten, merek dagang dan hak cipta; hingga sumber daya manusia dalam kaitannya sebagai bagian dari masyarakat dan subjektif seperti jaringan kerja, budaya organisasi dan reputasi perusahaan untuk barang dan jasanya, serta cara interaksinya dengan orang-orang. Sumber daya tak berwujud secara garis besar dapat dibagi ke dalam tiga jenis yakni sumber daya teknologi, sumber daya untuk inovasi dan reputasi.

Sumber daya teknologi meliputi persediaan teknologi (paten, merek dagang, hak cipta, rahasia dagang). Sumber daya inovasi termasuk pekerja

teknis dan fasilitas riset; dan reputasi termasuk reputasi dengan konsumen (nama produk, persepsi mengenai kualitas produk, ketahanannya), reliabilitasnya; reputasi dengan pemasok termasuk interaksi dan hubungan yang efisien, efektif, mendukung, dan menguntungkan kedua pihak (Grant, 1991).

Kedua, Kemampuan

Kemampuan mencerminkan kapasitas perusahaan dalam menggunakan sumber daya yang terintegrasi untuk mencapai apa yang diharapkan (Amit dan Schemaker, 1993). Sedangkan Prahalat dan Hamel (1990) mendefinisikan kemampuan sebagai perekat yang mengikat organisasi menjadi satu, kemampuan muncul dari waktu ke waktu melalui interaksi yang kompleks antara sumber daya berwujud maupun tidak berwujud. Ini dasar pada pengembangan, pelaksanaan dan pertukaran informasi serta pengetahuan melalui modal manusia yang dimiliki perusahaan. Berdasarkan argumentasi tersebut, Quinn (1993) menjelaskan bahwa pengetahuan perusahaan dicakup dan dicerminkan oleh kemampuannya, dan merupakan sumber inti keunggulan bersaing yang berkesinambungan dalam perekonomian global.

Prahalat dan Hamel (1990) menjelaskan bahwa kemampuan dan pengetahuan pegawai atau personilnya adalah dasar utama bagi kemampuan suatu perusahaan. Karena itu, nilai modal manusia dalam pengembangan dan penggunaan kemampuan serta kompetensi inti tidak dapat berlebihan. Soporito (1993) mengemukakan bahwa pegawai atau karyawan dapat memainkan peran penting dalam memuaskan konsumen. Pemeliharaan terhadap karyawan yang

selalu ingin berbuat lebih dari yang lalu "secara konstan menantang mereka untuk mendengarkan dan belajar serta melaksanakan lebih dari yang mereka kerjakan sekarang", adalah suatu cara untuk pertumbuhan dan keberhasilan perusahaan. Spender (1993) justru memberikan penekanan pada pengetahuan karyawan yang mengatakan bahwa sejumlah pengetahuan yang dimiliki modal manusia suatu perusahaan adalah salah satu kemampuan perusahaan yang paling signifikan dan merupakan akar dari segala keunggulan bersaing.

Hitt dan Ireland (1986) mengemukakan bahwa kemampuan perusahaan dapat dikembangkan oleh berbagai bidang fungsional termasuk produksi, R & D, pemasaran dan sebagainya. Kemampuan dalam bidang fungsional meliputi :

- 1) filosofi perusahaan menciptakan kemampuan melalui cara pandang bahwa perusahaan adalah sekumpulan kemampuan dari pada produk, 2) manajemen menciptakan kemampuan perusahaan melalui aliansi strategi secara efektif, membangun struktur organisasi efektif, membangun dorongan pasar yang efektif dengan pemasok dan pelanggan, 3) sistem informasi manajemen menciptakan kemampuan perusahaan melalui pengembangan keterampilan proses data, 4) pemasaran menciptakan kemampuan perusahaan melalui pengembangan promosi produk yang efektif, 5) sumber daya manusia menciptakan kemampuan perusahaan melalui pengembangan program pelatihan efektif dan ekstensif, 6) penelitian dan pengembangan menciptakan kemampuan perusahaan melalui inovasi produk yang cepat, aplikasi pengetahuan secara ekstensif, aplikasi fiber skill yang ekstensif, dan

kemampuan riset dasar, 7) manufaktur menciptakan kemampuan perusahaan melalui pengembangan produksi barang-barang cepat yang trendi, miniaturisasi komponen dan pengenalan produk, dan pengenalan mesin teknologi canggih, dan 8) distribusi menciptakan kemampuan perusahaan melalui pengembangan "cross docking" dan distribusi produk yang efisien.

Ketiga, Kompetensi Inti

Sumber daya dan kemampuan merupakan dasar yang dibutuhkan untuk merumuskan dan menerapkan strategi. Banner (1991) menjelaskan bahwa tujuan penerapan strategi yang dapat menciptakan nilai adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan dengan tujuan pencapaian daya saing strategis dan laba atau margin yang tinggi. Selanjutnya, Norman dan Ramirez (1993) menjelaskan bahwa strategi penciptaan nilai menguraikan bagaimana perusahaan mendefinisikan usahanya dan berhubungan bersama dengan hanya dua jumlah daya yang penting dalam perekonomian saat ini : *pengetahuan dan hubungan* atau kompetensi organisasi dan konsumennya.

Memiliki kemampuan yang merupakan *kompetensi inti* perusahaan, dan juga sumber keunggulan bersaing yang berkesinambungan, membutuhkan analisis konsumen dan pesaing. *Kemampuan* menjadi *kompetensi inti* (*core competencies*) apabila menolong perusahaan menghasilkan produk tersendiri (*distinctive product*). *Distinctive product* (produk tersendiri, produk yang khas atau istimewa) yakni barang atau jasa dengan sifat dan karakteristik yang

dihargai konsumen. Karena itu Quinn (1993) secara eksplisit menyatakan bahwa hanya kemampuan (*capability*) yang memungkinkan perusahaan menyediakan nilai tinggi bagi konsumen atau pelanggan yang diakui sebagai kompetensi inti.

Boly (1991) mengemukakan bahwa kemampuan yang bernilai, langka, tak dapat ditiru dengan sempurna, dan tidak dapat digantikan merupakan sumber keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Kemampuan yang gagal memenuhi kriteria tersebut bukan merupakan kompetensi inti. Menurut Hitt, Ireland dan Haskisson (1995), bahwa hanya melalui kombinasi kondisi yang dinyatakan oleh empat kriteria tersebut di atas, maka kemampuan perusahaan dapat diidentifikasi sebagai kompetensi inti. Pertama, *kemampuan yang berharga (valuable capabilities)* yakni kemampuan yang menolong perusahaan memanfaatkan peluang dan/atau menetralkan ancaman lingkungan eksternalnya.

Kedua, kemampuan yang langka (*rare capabilities*) yakni kemampuan yang dimiliki oleh sedikit, bila ada, pesaing saat ini maupun yang akan datang. Ketiga, kemampuan yang tak dapat ditiru dengan sempurna (*imperfectly imitable capabilities*), yakni kemampuan yang tidak dapat dikembangkan dengan mudah oleh perusahaan lain. Keempat, produk khas (*distinctive product*) yakni barang atau jasa dengan sifat dan karakteristik yang dihargai konsumen.

Atribut menarik dari kemampuan yang merupakan kompetensi inti perusahaan harus menjadi bahagian yang harus dicermati dan diperhatikan oleh manajer perusahaan. Kemampuan yang merupakan kompetensi inti, tidak seperti aset fisik, kemampuan ini cenderung menjadi lebih berharga melalui penggunaan tambahan. Dalam hal ini alasan utamanya yakni kemampuan adalah berdasar pada pengetahuan. Prahalat dan Hamal (1990) menyatakan bahwa berbagai pengetahuan, antar personal, pekerjaan dan fungsi organisasi seringkali menghasilkan perluasan pengetahuan dalam cara-cara yang relevan secara bersaing. Untuk mendapatkan hasil positif seperti ini membutuhkan usaha. Alasannya, kompetensi inti tidak dapat diperoleh dengan cuma-cuma. Karena itu, untuk memaksimalkan laba atau margin, perusahaan harus melakukan investasi terus menerus dalam *kompetensi inti* untuk meningkatkan kualitasnya (Kanter, 1990).

Dengan kata lain, pengelola perusahaan tidak dibolehkan memperkenankan kompetensi menjadi sumber kekakuan. Sebab jika misalnya kompetensi inti menjadi kekakuan utama menghalangi perusahaan berubah saat perubahan dibutuhkan, maka kompetensi inti berubah menjadi kontrak produktif. Secara meringkaskan, kemampuan merupakan kompetensi nilai, yaitu saat penggunaannya memungkinkan pemanfaatan peluang dalam lingkungan eksternal. Perusahaan yang gagal untuk menjadi kenyataan ini akan menyadari dengan cepat bahwa mereka dalam keadaan merugi secara bersaing.

H. Strategi Rantai Nilai (Value Chain)

1. Pengertian Value Chain Analysis

Shank dan Govindarajan (1992) mendefinisikan analisis rantai nilai sebagai alat untuk memahami rantai nilai yang membentuk suatu produk. Rantai nilai ini berasal dari aktivitas-aktivitas yang dilakukan, mulai dari bahan baku sampai ke tangan pelanggan, termasuk pelayanan purna jual.

Porter (1985) menjelaskan, analisis rantai nilai sebagai alat analisis strategis yang digunakan untuk memahami secara lebih baik terhadap keunggulan kompetitif, untuk mengidentifikasi dimana nilai pelanggan dapat ditingkatkan atau penurunan biaya, dan untuk memahami secara lebih baik hubungan perusahaan dengan pemasok, pelanggan dan perusahaan lain dalam industri.

Hanzen dan Moven (2000) menjelaskan bahwa rantai nilai (value chain) adalah alat untuk mengidentifikasikan dan menghubungkan aktivitas-aktivitas strategis di perusahaan. Rantai nilai, sifatnya adalah tergantung pada sifat industri yang berbeda-beda, dan berbeda untuk perusahaan manufaktur, perusahaan jasa dan organisasi yang tidak berorientasi pada laba.

Secara umum, tujuan analisis rantai nilai yakni mengidentifikasi tahap-tahap rantai nilai dimana perusahaan dapat meningkatkan nilai bagi pelanggan atau untuk menurunkan biaya. Penurunan biaya atau peningkatan nilai tambah dapat membuat perusahaan menjadi lebih kompetitif. Peningkatan nilai tambah

(*value added*) atau penurunan biaya dapat dicapai dengan cara mencari prestasi yang lebih baik yang berkaitan dengan pemasok, dengan mempermudah distribusi produk, *Outsourcing* (yaitu mencari komponen atau jasa yang disediakan perusahaan lain), dan dengan cara mengidentifikasi bidang-bidang dimana perusahaan tidak kompetitif.

Weiler et al (2003) menyatakan bahwa *value chain analysis* dan *value coalition analysis* adalah pendekatan yang didesain untuk sebuah perusahaan yang diidentifikasi melalui nilai ekonomi pelanggan, yaitu didasarkan pada : *Pertama, aktivitas berbagai pekerjaan (work activity based)*; merupakan pola pemrosesan yang didasarkan pada suatu paket aktivitas pendukung dari sebuah arus kerja (*work flow*). *Kedua, fungsional organization*, yaitu didasarkan pada fungsi organisasi keseluruhan dari tingkat puncak (*top level*) sampai tingkat paling bawah (*down level*) dari suatu organisasi yang ada terlibat di dalamnya.

Analisis rantai nilai berfokus pada total value chain dari suatu produk, mulai dari desain produk, sampai dengan pemanufakturan produk, bahkan layanan jasa setelah penjualan. Konsep-konsep yang mendasari analisis tersebut yakni bahwa setiap perusahaan menempati bagian tertentu atau beberapa bagian dari keseluruhan *value chain*. Penentuan di bagian mana perusahaan berada dari seluruh rantai nilai merupakan analisis strategis, berdasarkan pertimbangan terhadap keunggulan bersaing yang ada pada setiap perusahaan, yaitu dimana perusahaan dapat memberikan nilai terbaik untuk pelanggan utama dengan biaya serendah mungkin.

Intel, perusahaan komputer memfokuskan pada pembuatan chip dan pembuatan processor. Sedangkan hard drive menjadi fokus utama perusahaan Seagate dan Western Digital. Sony misalnya, memprioritaskan pembuatan monitor. Sebaliknya, IBM dan Compaq, mengkombinasikan pembelian dan pemanufakturan komponen untuk pembuatan lengkap komputer.

Dalam industri olah raga, Reebok memproduksi dan menjual sepatu kepada pengecer besar. Sementara Nike, mengkonsentrasikan pada desain, penjualan dan promosi, dan mengontrakkan semua pembuatan sepatutnya pada perusahaan lain.

Sejak pertama publikasi rantai nilai oleh Michael E. Porter (1985), terdapat banyak interpretasi berbeda serta beragam defenisi yang ditemukan dalam aktivitas perusahaan yang saling berkaitan antar satu dengan aktivitas lainnya, fokus pada pembuatan produk berwujud atau produk jasa, dan berbagai kegiatan yang terkait dengan hubungan pelanggan dan hubungan pemasok. Pada gambar 2.2. berikut dikemukakan sintesis defenisi dan klasifikasi beragam pandangan penulis tentang rantai nilai.

Gambar 2.2. Sintesis Definisi Dan Klasifikasi Rantai Nilai Berdasarkan Ragam Publikasi

| | | | |
|------------|----------|--------------|---|
| Definition | Physical | Porter, 1985 | Value Chain Primary activities + Support Activities |
| | | Brown, 1997 | Industry perspective; tool to disaggregate a business into related activities |

| | | | |
|----------------------------|---------|----------------------------------|--|
| | | Evans&Berman, 2001 | B to B Value Chain model; Value Chain itself activity based and benefits created and offered to customers, and value driver chain that all the parties providing value |
| | | Walters & Lancaster, 2001 | A value chain is a business system which creates end-user satisfaction and realizes the objectives of other member stakeholders |
| | | Walters & Rainbird, 2006 | Value Chain = Supply Chain + Demand Chain |
| | | Lord Sainsbury of Turville, 2007 | Value chain = activities from R&D to after-Sales service through production |
| | Virtual | Raypon&Sviokla, 1995 | Virtual Value Chain = value – adding information activities |
| | | Lee&Yang, 2000 | introduction of the concept of knowledge Value Chain |
| | | Hansen & Brinkinshaw, 2007 | A value chain is a comprehensive framework to break down innovation into three phase and six critical activities. |
| Value Chain classification | | Suilivan & Geringer, 1993 | Two types of Value Gram: natural value chain and contrived value chain |
| | | Gereffiet al., 2005 | Five types of Value Chains depending on the firm and the context: market, modular, relational, captive, hierarchy |

2. Model Rantai Nilai (Value Chain Model)

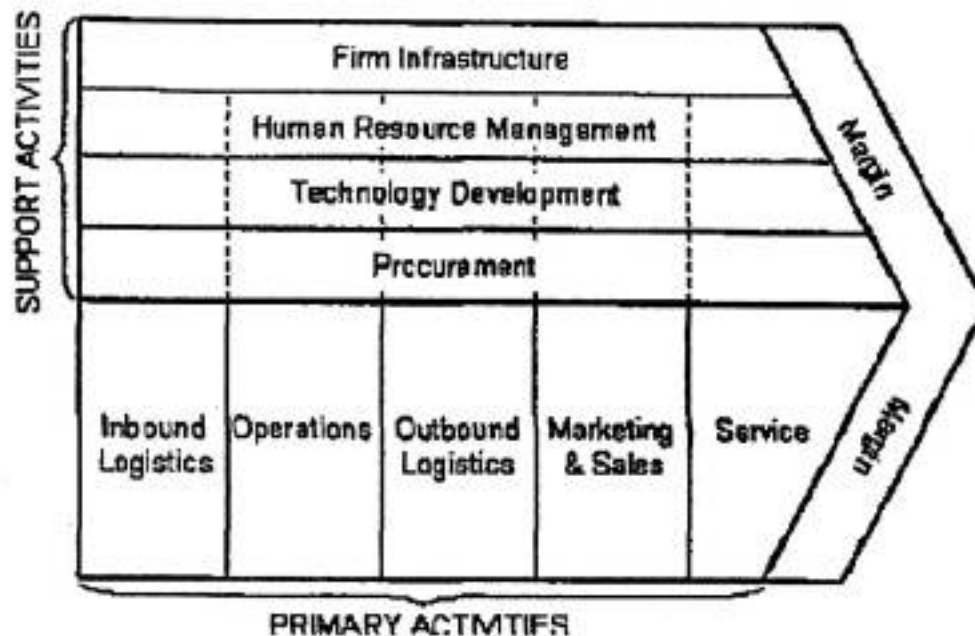
Model Rantai Nilai didasarkan pada asumsi bahwa setiap tindakan, langkah atau siklus dalam rantai tersebut menambahkan nilai tertentu, dan menambah keuntungan dan nilai untuk produk akhir. Meskipun rantai nilai

adalah penuh dan lengkap, berbagai tahap dan proses harus berurutan terhubung. Setiap gerakan, perubahan siklus dan urutan tunggal dalam rantai tersebut dikaitkan dengan biaya yang sesuai (Olla dan Patel, 2002). Rangkaian ini dimulai dengan proses desain, pemilihan bahan baku, proses manufaktur, dan kemudian produksi dan berakhir dengan pengenalan produk di pasar dengan promosi (Gereffi, 1999);

Seperti disampaikan oleh Porter dalam bukunya, rantai pasokan sangat penting untuk pemeliharaan dan pelestarian dan ketahanan keunggulan kompetitif. Selain untuk mempertahankan keunggulan kompetitif, sebuah isu penting adalah untuk menentukan strategi dan cara yang sesuai dengan perusahaan. Hal ini pada dasarnya menyederhanakan strategi model rantai nilai dan juga untuk melakukan identifikasi serta menjajaki strategi alternatif (Normann dan Ramirez, 1994). Pelanggan selalu harus diberitahu tentang hal itu sehingga dia bisa tahu apa yang diharapkan dari perusahaan. Perusahaan kompetitif jika produk atau jasa dipilih lebih sering dengan memberikan konsumen lebih banyak laba atas investasi dibandingkan perusahaan sejenis yang mengkhususkan diri di sektor yang sama (Porter, 1989).

Gambar 2.3. Model Rantai Nilai Dari Michael E. Porter.

Michael Porter's Value Chain



Sumber : M. E. Porter (1985). Competitive advantage

Gambar 2.3. di atas memperlihatkan dua jenis aktivitas yang menghasilkan margin perusahaan. Pertama, aktivitas utama meliputi logistik masuk atau menerima pesanan, pergudangan, termasuk pengendalian (persediaan dan persediaan, serta penanganan persediaan dan bahan; Logistik keluar milik kelompok lain. Ini adalah pengumpulan, order pemrosesan, dan penyimpanan dan distribusi produk kepada pelanggan pemasaran dan penjualan; Pelayanan → layanan yang menjaga nilai produk atau untuk memastikan nilai tersebut jika mungkin meningkat;

Kedua, aktivitas pendukung meliputi, kegiatan yang berkaitan dengan pembelian barang yang diperlukan, bahan dan layanan yang dibutuhkan untuk memproduksi produk, dan negosiasi dengan pemasok, penciptaan kelompok pembelian. Salah satu tujuannya adalah untuk memberikan kualitas tinggi dengan harga serendah mungkin sebagai wujud tanggung jawab dengan baik dan keterlibatan dalam outsourcing (Olla and Patel, 2002); Pengembangan teknologi seperti perkeyasaan, R&D, teknologi informasi dll; Manajemen Sumber Daya Manusia; Porter menarik perhatian khusus pada sumber daya manusia dan keterampilan yang terkait dan kemampuan, dan sistem motivasi. Dia mencatat bahwa sifat-sifat ini memiliki dampak yang signifikan terhadap daya saing. Kegiatan termasuk manajemen sumber daya manusia, perekrutan, pekerjaan, kegiatan yang berkaitan dengan pengembangan dan pelatihan dan remunerasi bagi seluruh karyawan; Infrastruktur Perusahaan. ini termasuk kegiatan seperti perencanaan, akuntansi, keuangan, hukum, hubungan pemerintah, dll. Biasanya dianggap sebagai beban, tetapi juga digunakan, dapat menghasilkan manfaat yang signifikan antara lain seperti kemampuan untuk bernegosiasi dengan pihak otoritas.

Ketiga, margin : Porter menulis "margin" berarti harga yang pelanggan bayar untuk produk akhir (Macmillan et al, 2000). Beberapa bahkan menggunakan istilah "nilai tambah" yang berarti perbedaan antara nilai total dan biaya dari kegiatan nilai (Lynch, 2003). Dalam studi dari perusahaan

Saudi, Ghamdi (2005) menemukan bahwa 22% perusahaan dalam penelitian ini, rantai nilai sering digunakan, sementara 17% mengatakan mereka menggunakan beberapa derajat, dan 42% tidak menggunakan alat sama sekali. Itu temuan menarik dari penelitian ini adalah bahwa perusahaan-perusahaan manufaktur sering menggunakan alat ini, dibandingkan dengan layanan rekan-rekan mereka (Ghamdi, 2005).

3. Tahapan-Tahapan Analisis Rantai Nilai

Pertama, 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. Contohnya, beberapa perusahaan mungkin hanya memproduksi, sementara perusahaan lain mendistribusikan dan menjual produk.

Pengembangan *value chain* berbeda-beda tergantung pada jenis industri. Contohnya dalam perusahaan industri, fokusnya terletak pada operasi dan advertensi serta promosi dibandingkan pada bahan mentah dan proses pembuatan. Aktivitas seharusnya ditentukan pada level operasi yang relatif rinci, yaitu level untuk bisnis atau proses yang cukup besar untuk dikelola sebagai aktivitas bisnis yang terpisah (dampaknya out-put dari proses tersebut mempunyai "*market value*"). Contohnya jika pembuatan

sebuah chip atau komputer dipandang sebagai aktivitas (output yang mempunyai pasar), maka operasi pengemasan chip atau 'computer board' bukan merupakan aktivitas dalam analisis value chain.

Kedua. Mendindikasi *Cost driver* pada setiap aktivitas nilai. *Cost Driver* merupakan factor yang mengubah Jumlah biaya total, oleh karena itu tujuan pada tahap ini adalah mengidentifikasikan aktivitas dimana perusahaan mempunyai keunggulan biaya baik saat ini maupun keunggulan biaya potensial. Misalnya agen asuransi mungkin menemukan bahwa *Cost Driver* yang penting adalah biaya pencatatan berdasarkan pelanggan. Informasi *Cost Driver* strategik dapat mengarahkan agen asuransi tersebut pada pencarian cara untuk mengurangi biaya atau menghilangkan biaya ini, mungkin dengan cara menggunakan jasa perusahaan lain yang bergerak dibidang pelayanan komputer (*computer service*) untuk menangani tugas-tugas pemrosesan data, sehingga dapat menurunkan biaya dan mempertahankan atau meningkatkan keunggulan kompetitif. Ketiga, 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 diatas. Dalam melakukan hal tersebut, perusahaan harus melakukan hal-hal berikut: (1) Mengidentifikasi keunggulan kompetitif (*Cost Leadership* atau *diferensiasi*). Analisis aktivitas nilai 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. Contohnya, dalam industri komputer, perusahaan tertentu (misal Hewlet Packard) terutama memfokuskan pada desain yang inovatif, sementara perusahaan lainnya (misalnya, Texas Instrument dan Compaq) memfokuskan pada pemanufakturan biaya rendah;

(2) Mengidentifikasi peluang akan nilai tambah. Analisis aktivitas nilai dapat membantu mengidentifikasi aktivitas dimana perusahaan dapat menambah nilai secara signifikan untuk pelanggan, contohnya, merupakan hal yang umum sekarang ini bagi pabrik-pabrik pemrosesan makanan dan pabrik pengepakan untuk mengambil lokasi yang dekat dengan pelanggan terbesarnya supaya dapat melakukan pengiriman dengan cepat dan murah. Serupa dengan hal tersebut, perusahaan pengecer seperti Wal-Mart menggunakan teknologi yang berbasis komputer untuk melakukan koordinasi dengan para supplier tokonya. Dalam industri perbankan. ATM diperkenalkan untuk meningkatkan pelayanan kepada pelanggan dan mengurangi biaya pemrosesan. Sekarang ini bank mengembangkan teknologi komputer *online* untuk lebih meningkatkan pelayanan kepada pelanggan dan untuk memberikan peluang lebih lanjut akan adanya penurunan biaya.

(3) Mengidentifikasi peluang untuk mengurangi biaya. Studi terhadap aktivitas nilai dan *cost driver* dapat membantu manajemen perusahaan menentukan pada bagian mana dari *value chain* yang tidak kompetitif bagi

perusahaan. Contohnya, Intel Corp pernah memproduksi computer chips dan computer board, seperti Modem, tetapi untuk berbagai alasan perusahaan meninggalkan porsi dalam industri dan sekarang lebih memfokuskan pada terutama pada pembuatan processor. Se-rupa dengan hal tersebut beberapa perusahaan mungkin mengubah aktivitas nilainya dengan tujuan mengurangi biaya. Contohnya, Iowa Beef Processors memindahkan pabrik pemrosesan menjadi lebih dekat dengan feedlots di negara bagian Southwest dan Midwest, sehingga dapat menghemat biaya transportasi dan mengurangi kerugian karena menurunkan berat badan ternak yang biasanya menderita selama pengangkutan.

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. Lebih lanjut, analisis *value chain* dapat dipergunakan untuk menentukan pada titik-titik mana dalam rantai nilai yang dapat mengurangi biaya atau memberikan nilai tambah (*value added*). Sebaliknya dalam perolehan bahan baku atau proses advertensi dan promosi, Langkah pertama; dalam *value chain* untuk pemerintah atau organisasi yang tidak berorientasi pada laba adalah membuat pernyataan tentang misi social organisasi tersebut, termasuk kebutuhan masyarakat spesifik yang dapat dilayani. Tahap Kedua adalah mengembangkan sumber daya untuk organisasi, baik personal

maupun fasilitasnya. Tahap ketiga dan Tahap keempat: adalah melakukan operasi organisasi dan memberikan jasa kepada masyarakat.

Dalam suatu rantai produk yang lengkap, supplier, manufaktur dan pemasaran serta penanganan purna jual dilakukan oleh perusahaan yang berbeda. Bahkan mereka bisa saja independen antara satu dengan yang lain. Akan tetapi, aktivitas yang dilakukan oleh masing-masing tahap harus dilihat dalam konteks yang luas. Aktivitas-aktivitas ini memang terpisah tapi mereka mempunyai suatu hubungan yaitu pembentukan nilai untuk produk yang dihasilkan.

Oleh karena itu, aktivitas-aktivitas tersebut tidak independen tapi interdependen. Masing-masing pihak memerlukan nilai dari pihak lain untuk memaksimalkan nilai produk yang dihasilkan. Perusahaan harus mengidentifikasi posisi perusahaan pada rantai nilai tersebut, apakah berada dibagian supplier, manufaktur, bagian pemasaran atau penanganan purna jual. Hal ini penting untuk memahami karakteristik industri tersebut dan saingan yang ada.

4. Konsep Value Added dan Value Chain

Konsep *value chain* harus dibedakan dengan konsep *value added*. Konsep *value added* merupakan analisis nilai tambah yang dimulai dari saat pembelian bahan baku sampai dengan produk jadi. Konsep *value added* menekankan pada penambahan nilai produk selama proses didalam

perusahaan. Semua biaya yang *non-value added* akan dihilangkan dan perusahaan fokus pada hal-hal yang mempunyai nilai pada produk. Konsep ini mengakibatkan kerugian bagi perusahaan karena analisisnya terlalu lambat dimulai, analisis dimulai saat bahan baku dibeli dan tidak memperhatikan saat pembentukan nilai yang terjadi pada aktivitas yang dilakukan pemasok bahan baku tersebut; dan terlalu cepat selesai, analisis berakhir saat produk selesai diproses dan mengabaikan proses distribusi produk ke tangan produk dan penanganan setelah itu (Shank dan Govindarajan, 1992). Hal ini mengakibatkan perusahaan kehilangan kesempatan (*missed opportunities*) untuk mengeksplorasi hubungannya dengan pemasok dan konsumen untuk memantapkan posisinya dalam persaingan pasar. Survey yang dilakukan terhadap para manajer di Selandia baru menunjukkan perusahaan mereka mempunyai kelemahan dalam hal: Kualitas bahan baku yang kurang bagus, saat pengantaran bahan baku yang tidak tentu, manajemen bahan baku yang masih kurang dan penanganan kepuasan konsumen yang masih kurang (Robb, 2001).

Kelemahan ini terjadi karena perusahaan tidak mengeksplorasi hubungan dengan pemasok dan konsumen. Hubungan yang baik dengan pemasok dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan dalam hal peningkatan kualitas bahan baku, waktu pengantaran bahan baku yang tepat dan biaya yang lebih rendah. Sedangkan hubungan dengan konsumen dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan dalam loyalitas konsumen

terhadap produk perusahaan. Di lain pihak analisis *value chain* merupakan analisis aktivitas-aktivitas yang menghasilkan nilai, baik yang berasal dari dalam dan luar perusahaan.

Konsep *value chain* memberikan perspektif letak perusahaan dalam rantai nilai industri. Konsep *value chain* lebih luas dibandingkan *value added* dan dapat dikatakan *value added* merupakan bagian dari *value chain*.

5. Analisis Value Chain untuk Keunggulan Kompetitif

Analisis *value chain* merupakan analisis aktifitas-aktifitas yang menghasilkan nilai, baik yang berasal dari dalam dan luar perusahaan. Konsep *value chain* memberikan perspektif letak perusahaan dalam rantai nilai industri. Analisis *value chain* membantu perusahaan untuk memahami rantai nilai yang membentuk produk tersebut. Nilai yang berawal dari bahan mentah sampai dengan penanganan produk setelah dijual kepada konsumen. Perusahaan harus mampu mengenali posisinya pada rantai nilai yang membentuk produk atau jasa tersebut. Hal ini sangat penting untuk mengidentifikasi kesempatan dari persaingan.

Setelah mengidentifikasi posisinya, maka perusahaan mengenali aktifitas-aktifitas yang membentuk nilai tersebut. Aktifitas-aktifitas tersebut dikaji untuk mengidentifikasi apakah memberikan nilai bagi produk atau tidak. Jika aktivitas tersebut memberikan nilai, maka akan terus digunakan dan

diperbaiki untuk memaksimalkan nilai. Sebaliknya, jika aktifitas tersebut tidak memberikan nilai tambah maka harus dihapus.

Perusahaan dapat menggunakan ABC sistem untuk menganalisis aktivitas. ABC mengidentifikasi *cost driver* pada masing-masing aktifitas tersebut. ABC menerapkan pembebanan biaya ke produk berdasarkan pemakaian sumber daya yang disebabkan oleh aktivitas tersebut. Metode ini mampu mengalokasikan biaya kepada produk secara lebih baik dibandingkan sistem akuntansi tradisional (cooper, dan Kaplan, 1992) Informasi yang diberikan akan membantu manajer dalam mengambil keputusan yang lebih baik.

Analisis rantai nilai dapat dilakukan dengan membagi aktivitas tersebut menjadi : aktivitas yang dilakukan di luar perusahaan untuk menciptakan nilai dan aktivitas yang dilakukan di dalam perusahaan untuk menciptakan nilai. Aktivitas yang dilakukan di luar perusahaan dapat dibedakan lagi menjadi aktivitas yang berasal dan hubungan dengan supplier (*Supplier Linkages*) dan aktivitas yang berasal dari hubungan dengan konsumen (*Consumer Linkages*) baik distribusi maupun penanganan purna jual.

6. Pertalian (Linkages) Pemasok Dan Pertalian (Linkages) Pelanggan

Hubungan dengan pemasok merupakan hal yang penting bagi perusahaan karena menawarkan banyak kesempatan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan, baik dalam hal pengurangan *cost* atau

peningkatan kualitas. Perusahaan di Jepang telah lama menyadari hal ini. Mereka membentuk *Keiretsu*, yaitu : suatu jaringan kompleks yang dipimpin oleh satu perusahaan besar (Tezuka, 1997). *Keiretsu*, dibagi dua yaitu; *keiretsu* horizontal dan *keiretsu* vertical. *Keiretsu* horizontal merupakan suatu jaringan yang terdiri dari perusahaan yang bergerak di bidang usaha yang sama. Mereka bersaing tetapi juga bekerja sama dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas produk. Sedangkan *Keiretsu* vertical merupakan suatu jaringan yang terdiri dari satu perusahaan dengan pemasok-pemasoknya. *Keiretsu* vertical dipimpin oleh satu perusahaan besar, seperti : Nissan, Toyota, dan Honda.

Konsep *Keiretsu* vertical memberikan nilai yang lebih bagi perusahaan dalam rantai nilai produk tersebut. *Keiretsu* vertical dapat dipandang sebagai suatu hubungan dengan pemasok yang sangat bagus. *Keiretsu* vertical merupakan salah satu factor kesuksesan perusahaan Jepang. (Tezuka, 1997).

Perusahaan juga harus mampu membangun hubungan yang baik dengan distributor dalam hal memasarkan produk mereka dan terus menjaga kepuasan konsumen. Perusahaan harus mampu mengidentifikasi distributor yang dapat memberikan nilai bagi produk mereka. Kumar (1996) menyatakan manufaktur dan retailer harus memandang pihak yang lain sebagai partner yang sederajat, supaya masing-masing pihak merasa sama-sama memiliki keuntungan dari hubungan tersebut. Hubungan sebagai partner

mensyaratkan adanya rasa percaya kepada partner, sehingga mereka bisa bekerjasama untuk meningkatkan nilai produk tersebut dan dapat menawarkan produk dengan harga yang rendah. Kepercayaan tersebut mencakup *depended ability* yaitu mereka yakin partner mereka dapat dipercaya dan memegang kata-katanya. Perusahaan-perusahaan Jepang menduduki tingkat tertinggi dalam hal kepercayaan yang diberikan oleh retailer.

Nilai yang berasal dari hubungan dengan konsumen dapat membedakan antara perusahaan yang mampu menguasai pasar dengan perusahaan yang gagal. Hal ini dapat dilihat pada pasar sepeda motor di Indonesia. Motor-motor yang berasal dari Cina menyerbu pasar Indonesia, mencoba untuk merebut pangsa pasar yang didominasi motor Jepang. Perusahaan motor yang berinduk ke Jepang, seperti Honda, Suzuki dan Yamaha bereaksi dengan cara memberikan pelayanan prima jual yang baik kepada konsumen. Mereka menyediakan bengkel untuk merawat sepeda motor yang tersebar banyak di berbagai tempat dan suku cadang yang terjamin serta gampang dicari. Pelayanan yang baik kepada konsumen menyebabkan konsumen menjadi loyal kepada sepeda motor Jepang. Rantai nilai yang terjalin dengan baik pada saat berhubungan dengan konsumen merupakan hal yang menguntungkan bagi perusahaan karena dapat membentuk nilai yang unggul.

7. Teknik Rantai Nilai

Untuk melakukan penelitian dengan menggunakan rantai nilai (*value chain*), biaya proyek hendak dibagi menjadi dua jenis yaitu biaya kontrak dan biaya operasi. Biaya kontrak, yaitu biaya langsung untuk mengerjakan proyek. Pada konsep ini, yang termasuk biaya kontrak yakni *inbound logistik, operation, outbound logistic, pengadaan barang, pelayanan* dan manajemen SDM yang terpaksa sebagian masuk ke dalam biaya kontrak, karena biaya upah dan gaji buruh serta tenaga kerja asing merupakan tenaga kerja langsung proyek.

Sebaliknya, biaya operasional, yaitu biaya tetap perusahaan yang harus dikeluarkan, baik saat perusahaan memiliki kontrak kerja maupun tidak. Biaya-biaya operasi ini termasuk yakni biaya untuk infrastruktur perusahaan, pemasaran dan pengenalan, pengembangan dan teknologi, serta manajemen SDM untuk biaya gaji staf dan gaji karyawan tetap.

Dengan meringkaskan, analisis rantai nilai (*value chain*) merupakan alat analisis yang berguna untuk memahami posisi perubahan dalam suatu rantai yang membentuk nilai suatu produk. Analisis ini harus dipandang dalam skala luas, yaitu skala industri. Pembentukan nilai suatu produk dimulai pada saat penanganan bahan baku oleh pemasok, kemudian proses manufaktur, penjualan suatu produk sampai dengan penanganan pelayanan purna jual.

Analisis rantai nilai merupakan analisis aktivitas-aktivitas yang menghasilkan nilai, baik yang berasal dari dalam dan luar perusahaan. Konsep rantai nilai memberikan perspektif letak perusahaan dalam rantai nilai industri. Nilai yang berasal dari bahan mentah (raw material) sampai dengan pemangangan produk setelah dijual kepada pelanggan. Analisis rantai nilai dapat memberikan informasi bagi perusahaan untuk mampu mengenali posisinya pada rantai nilai yang membentuk produk atau jasa yang dihasilkan dan dipasarkan.

8. Aplikasi Analisis Value Chain

Sebelumnya telah dijelaskan bahwa analisis *value chain* merupakan analisis aktifitas-aktifitas yang menghasilkan nilai, baik yang berasal dari dalam dan luar perusahaan, berikut akan diberikan ilustrasi analisis rantai nilai berdasarkan analisis hubungan internal dan analisis hubungan eksternal.

Pertama, Analisis Hubungan Internal

Asumsikan bahwa perusahaan memproduksi beragam produk medis berteknologi tinggi. Satu dari produk tersebut memiliki 20 suku cadang. Insinyur desain telah diberitahu bahwa jumlah suku cadang merupakan pendorong kegiatan yang penting (pendorong biaya operasional) dan bahwa mengurangi jumlah suku cadang akan mengurangi permintaan untuk berbagai kegiatan dibawahnya dalam rantai nilai. Berdasarkan masukan ini, Insinyur desain menghasilkan konfigurasi baru untuk produk tersebut yang

hanya membutuhkan delapan suku cadang. Manajemen ingin mengetahui pengurangan biaya yang dihasilkan oleh desain baru. Mereka berencana mengurangi harga perunit dengan penghematan perunit. Saat ini, 10.000 unit produk diproduksi. Pengaruh desain baru pada permintaan akan empat kegiatan diberikan dibawah ini.

| Aktivitas | Cost Driver | Kapasitas | Permintaan sekarang | Permintaan yg diharapkan |
|--------------------------|---------------------|-----------|---------------------|--------------------------|
| Penggunaan Raw Material | Jumlah bagian | 200.000 | 200.000 | 80.000 |
| Penggunaan Direct labour | Jam tenaga kerja | 10.000 | 10.000 | 5.000 |
| Purchase | Jumlah pesanan | 15.000 | 12.500 | 6.500 |
| Perbaikan dengan | Jumlah produk rusak | 1.000 | 1.000 | 500 |

Sebagai tambahan, data biaya sebagai berikut:

Penggunaan raw material : \$3 per suku cadang yang digunakan; tidak ada biaya tetap kegiatan.

Penggunaan Direct labour: \$12 per jam tenaga kerja langsung; tidak ada biaya tetap kegiatan.

Purchase : tiga pegawai dengan gaji, masing-masing memperoleh gaji tahunan \$ 30.000; tiap pegawai mampu memproses 5.000 pesanan pembelian; biaya variable kegiatan :\$0,50 perpesanan pembelian yang diproses untuk formulir, prangko, dll.

Garansi : dua agen reparasi, masing-masing digaji \$ 28.000 pertahun; tiap agen reparasi mampu memperbaiki 500 unit pertahun; biaya variable kegiatan: \$ 20 per produk yang diperbaiki.

Berdasarkan data dan informasi diatas, Potensi penghematan yang dihasilkan oleh desain baru disajikan sebagai berikut:

| | |
|--------------------------|-------------------------|
| Penggunaan Raw Material | \$ 360.000 ^a |
| Penggunaan Direct Labour | 60.000 ^b |
| Purchase | 33.000 ^c |
| Perbaikan dengan garansi | 34.000 ^d |
| | ===== |
| Jumlah | \$487.000 |
| | ===== |
| Unit | 10.000 |
| Penghematan unit | \$48,70 |

^a (200.000 -80.000) \$3

^b (10.000-5.000) \$12

^c (\$30.000 + \$0.50 (12.500-6.500))

^d (28.000+ \$20(800-500))

Dalam contoh, secara implisit diasumsikan bahwa pengeluaran sumber daya pada kegiatan desain rekayasa tetap tidak akan berubah. Karenanya, tidak ada biaya untuk memanfaatkan hubungan tersebut. Namun misalkan suatu kenaikan pada pengeluaran sumber daya \$ 50.000 yang diperlukan untuk memanfaatkan hubungan di antara rekayasa desain dan kegiatan selanjutnya pada rantai nilai perusahaan. Pengeluaran % 50.000 untuk menghemat \$487.000 tentu saja baik. Pengeluaran pada satu kegiatan untuk menghemat biaya dari kegiatan lainnya adalah prinsip dasar dari analisis biaya strategik.

Kedua, Analisis Hubungan Eksternal

Asumsikan perusahaan Thompson memproduksi suku cadang presisi untuk 11 pembeli utama. Sistem biaya berdasar aktivitas digunakan untuk membebankan biaya produksi pada produk. Perusahaan mengenakan harga tiap pesanan pelanggan dengan menambahkan biaya pemenuhan-pesanan pada biaya produksi dan kemudian menambahkan 20 % kenaikan harga (untuk menutupi segala biaya administrasi ditambah laba). Biaya pemenuhan-pesanan sejumlah \$606.000 dan sekarang dibebankan sebanding dengan volume penjualan (diukur dari jumlah suku cadang yang terjual). Dari 11 pelanggan, 1 rekening untuk 50 % penjualan, dan sisanya 10 untuk sisa penjualan. Sepuluh pelanggan yang lebih kecil membeli suku cadang dalam jumlah kira-kira sama. Pesanan yang dilakukan oleh pelanggan yang lebih kecil juga kira-kira berukuran sama. Data berkaitan dengan aktivitas pelanggan Thompson sebagai berikut:

| | Pelanggan Besar | Sepuluh pelanggan kecil |
|---|-----------------|-------------------------|
| Unit yang dibeli | 500.000 | 500.000 |
| Pesanan yang diterima | 2 | 200 |
| Biaya produksi | \$3.000.000 | \$300.000 |
| Alokasi Biaya pemenuhan pesanan (kapasitas dibeli isi 45) | \$303.000 | \$303.000 |
| Biaya pesanan perunit | \$0.606 | \$0.606 |

Sekarang anggaplah bahwa pelanggan ini mengeluhkan harga yang dikenakan dan mengancam memindahkan bisnisnya ke tempat lain. Pelanggan mengajukan penawaran dari pesaing Thompson yakni \$0.50 tiap suku cadang lebih murah dibandingkan dengan harga dari Thompson. Yakin

bahwa sistem ABC membebankan biaya produk secara tepat, Thompson menyelidiki pembebanan biaya pemenuhan pesanan dan menentukan bahwa jumlah pesanan penjualan yang diproses merupakan *cost driver* yang jauh lebih baik dibandingkan jumlah suku cadang yang dijual. Karenanya, permintaan aktivitas diukur dengan jumlah pesanan penjualan, dan biaya pemesanan seharusnya dibebankan pada pelanggan dengan menggunakan tariff kegiatan \$ 3.000 perpesanan ($\$606.000/202$ pesanan). Dengan menggunakan tariff ini, pelanggan besar seharusnya dikenakan \$ 6.000 untuk biaya pemenuhan pesanan. Karenanya pelanggan yang besar dikenai biaya tambahan \$ 297.000 tiap tahun, atau sekitar \$0,59 per suku cadang ($\$297.000/500.000$ bagian). Sebenarnya, pengenaan tambahan terdiri dari 20 % peningkatan atas biaya, menghasilkan harga \$ 0,71 lebih tinggi ($1,2 \times \$0.59$). Dibantu dengan informasi ini, manajemen Thompson segera menawarkan untuk menurunkan harga yang dikenakan pada pelanggan besar setidaknya sebesar \$0.50.

Karenanya, satu manfaat bagi pelanggan besar adalah koreksi harga. Hal ini juga menguntungkan Thompson, karena koreksi harga diperlukan untuk mempertahankan setengah dari bisnisnya sekarang. Sayangnya, Thompson juga menghadapi tugas yang sulit untuk mengumumkan kenaikan harga untuk pelanggannya yang lebih kecil. Namun, analisis tersebut seharusnya lebih mendalam dibandingkan dengan pembebanan biaya akurat dan penentuan harga yang wajar. Mengidentifikasi pendorong biaya yang

tepat (jumlah pesanan yang diproses) menunjukkan hubungan antara aktivitas pemenuhan - pesanan dan perilaku biaya. Pesanan kecil, sering membebankan biaya pada Thompson, yang kemudian dipindahkan pada semua pelanggan melalui penggunaan alokasi volume penjualan. Jumlah pesanan yang menurun akan menurunkan biaya pemenuhan -pesanan Thompson. Mengetahui hal ini Thompson dapat menawarkan rabat harga pada pesanan yang lebih besar. Misalnya, menggandakan ukuran pesanan dari pelanggan kecil akan memotong jumlah pesanan sebesar 50 %, menghemat \$280.800 bagi Thompson $(92 \times 40.400) + (100 \times \$2000)$), hampir cukup untuk membuat tidak perlu meningkatkan harga jual pada pelanggan kecil. Tetapi terdapat kemungkinan hubungan lainnya. Pesanan yang lebih besar dan jarang juga akan menurunkan permintaan aktivitas internal lainnya, seperti penyetulan peralatan dan penanganan bahan. Pengurangan pada permintaan kegiatan lain akan menghasilkan pengurangan biaya lebih lanjut dan tambahan potongan harga, membuat Thompson lebih kompetitif. Karenanya, memanfaatkan hubungan pelanggan dapat membuat penjual dan pelanggan menjadi lebih baik.

I. Teori Tentang Efisiensi

1. Efisiensi Kerja

Secara umum, efisiensi diartikan sebagai pengaruh antara hasil nyata maupun fisik (barang-barang dan jasa) dengan masukan yang sebenarnya. Produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif. Suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan atau *output/ input*. Masukan sering dibatasi dengan masukan tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam kesatuan fisik bentuk dan nilai. Produktivitas juga diartikan sebagai tingkat efisiensi dalam memproduksi barang-barang atau jasa-jasa. Dimana produktifitas mengutarakan cara pemanfaatan secara baik terhadap sumber-sumber dalam memproduksi barang-barang (Sinurigan, 2005).

Hasil konferensi Oslo dalam Sinungan (2005), secara umum produktivitas yaitu suatu konsep yang bersifat universal bertujuan menyediakan lebih banyak barang dan jasa untuk lebih banyak manusia, dengan menggunakan sumber-sumber riil yang makin sedikit. Produktivitas merupakan pendekatan interdisipliner untuk menentukan tujuan yang efektif, pembuatan rencana, aplikasi penggunaan cara yang produktivitas untuk menggunakan sumber-sumber secara efisien, dan tetap menjaga adanya kualitas yang tinggi. Produktivitas mengikutsertakan pendayagunaan secara terpadu sumber daya manusia dan keterampilan, barang modal teknologi,

manajemen, informasi, energi, dan sumber-sumber lain menuju kepada pengembangan dan peningkatan standar hidup.

Whitmore dalam Sedarmayanti (2001) mengemukakan "*productivity is a measure of the use resources of an organization and is usually expressed as a ratio of the output obtained by the uses resources to the amount of resources employed*".

Whitmore memandang bahwa produktivitas sebagai suatu ukuran atas penggunaan sumber daya dalam suatu organisasi yang biasanya dinyatakan sebagai rasio dari keluaran yang dicapai dari sumber daya yang digunakan. Dengan kata lain produktivitas dapat diartikan bahwa pengertian produktivitas memiliki dua dimensi, yakni efektivitas dan efisiensi. Produktivitas merupakan komponen menentukan syarat utama dalam keberhasilan suatu perusahaan. Produktivitas menunjukkan tingkat kualitas perusahaan dalam menghadapi era persaingan sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dimensi pertama dikaitkan dengan pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Sedangkan dimensi kedua berkaitan dengan upaya membandingkan masukan dengan realisasi penggunaannya dan bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan.

Suatu perusahaan industri merupakan unit proses yang mengolah sumber daya (*input*) menjadi (*output*) dengan suatu transformasi tertentu. Dalam proses inilah terjadi penambahan nilai atas sumber daya sehingga

secara ekonomis *output* yang dihasilkan mempunyai nilai lebih jika dibandingkan sebelum diproses. Perhatian dan harapan terhadap produktivitas demikian besar dan fundamental. Manfaat produktivitas menjadi demikian luas dan strategis, yaitu :

- Efisiensi dapat dijadikan sebagai ukuran kinerja dan daya saing perusahaan.
- Pengaruh produktivitas terhadap kerja makro ekonomi. Suatu organisasi dapat melakukan lompatan besar dalam memperbaiki produktivitas.
- Suatu organisasi dapat memanfaatkan karyawan dan supervisor dengan sikap baru dalam proses kerja tradisional secara efisien untuk meningkatkan standar kehidupan yang lebih tinggi.
- Perusahaan dapat meningkatkan produktivitas dengan komitmen yang ada tanpa mengganti fasilitas produksi seperti mesin/peralatan, tenaga kerja dan lain-lain.
- Produktivitas dapat mengendalikan inflasi.
- Manajemen dapat memperbaiki cara pengelolaan kompleksitas dengan inovasi dalam proses perencanaan dan pelaksanaan berdasarkan pengalaman dan pencapaian produktivitas.
- Manajemen dapat memotivasi para pekerja ke arah pencapaian produktivitas yang tinggi.

- Produktivitas dapat diukur pada berbagai tingkat organisasi (nasional, industry maupun tingkat perusahaan).

Pada level nasional, efisiensi berkaitan dengan *National Income* (NI), *Gross Domestic Product* (GDP), *National Economy Welfare Index* (NEWI) dan *National Economy Productivity*

Peningkatan efisiensi merupakan sumber pertumbuhan utama untuk mewujudkan pembangunan yang berkelanjutan. Sebaliknya, pertumbuhan yang tinggi dan berkelanjutan juga merupakan sumber yang penting dalam menjaga kesinambungan peningkatan produktivitas jangka panjang. Dengan demikian, pertumbuhan dan produktivitas bukan dua hal yang terpisah atau memiliki pengaruh satu arah, melainkan keduanya adalah saling tergantung dengan pola pengaruh yang dinamis, tidak mekanistik, non linear dan kompleks. Secara makro, sumber pertumbuhan dapat dikelompokkan ke dalam unsur berikut : *Pertama*, peningkatan stok modal sebagai hasil akumulasi dari proses pembangunan yang terus berlangsung. Proses akumulasi ini merupakan hasil dari proses investasi. *Kedua*, peningkatan jumlah tenaga kerja juga memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi. *Ketiga*, peningkatan produktivitas merupakan sumber pertumbuhan yang bukan disebabkan oleh peningkatan penggunaan jumlah dari *input* atau sumber daya, melainkan disebabkan oleh peningkatan kualitasnya. Dengan jumlah tenaga kerja dan model yang sama, pertumbuhan *output* akan

meningkat lebih cepat apabila kualitas dari sumber daya tersebut meningkat. Walaupun secara teoritis faktor produksi dapat dirinci, pengukuran kontribusinya terhadap *output* dari suatu proses produksi sering dihadapkan pada berbagai kesulitan. Di samping itu, kedudukan manusia, baik sebagai tenaga kerja kasar maupun sebagai manajer, dari suatu aktivitas produksi tertentu juga tidak sama dengan mesin atau alat produksi lainnya. Seperti diketahui bahwa *output* dari setiap aktivitas ekonomi tergantung pada manusia yang melaksanakan aktivitas tersebut, maka sumber daya manusia merupakan sumber daya utama dalam pembangunan. Sejalan dengan fenomena ini, konsep produktivitas yang dimaksud adalah produktivitas tenaga kerja. Tentu saja, produktivitas tenaga kerja ini dipengaruhi, dikondisikan atau bahkan ditentukan oleh ketersediaan faktor produksi komplementernya seperti alat dan mesin. Namun demikian konsep produktivitas adalah mengacu pada konsep produktivitas sumber daya manusia. Secara umum konsep produktivitas adalah suatu perbandingan antara keluaran (*output*) dan masukan (*input*) persatuan waktu. Produktivitas dapat dikatakan meningkat apabila :

1. Jumlah produksi/keluaran meningkat dengan jumlah masukan/sumber daya yang sama.
2. Jumlah produksi/keluaran sama atau meningkat dengan jumlah masukan/sumber daya lebih kecil.

3. Produksi/keluaran meningkat diperoleh dengan penambahan sumber daya yang relatif kecil (Soeripto, 1989; Chew, 1991 dan Pheasant, 1991).

Konsep tersebut tentunya dapat dipakai di dalam menghitung produktivitas di semua sektor kegiatan. Menurut Manuaba (1992) peningkatan produktivitas dapat dicapai dengan menekan sekecil-kecilnya segala macam biaya termasuk dalam memanfaatkan sumber daya manusia (*do the right thing*) dan meningkatkan keluaran sebesar-besarnya (*do the thing right*). Dengan kata lain bahwa produktivitas merupakan pencerminan dari tingkat efisiensi dan efektivitas kerja secara total.

2. Ruang Lingkup Produktivitas

Produktivitas dapat dilihat dari 4 ruang lingkup, yaitu :

1. Ruang lingkup rasional, memandang negara secara keseluruhan. Dalam hal ini memperhitungkan faktor-faktor, secara sederhana seperti pengaruh dari buruh, manajemen, bahan mentah dan sumber lainnya sebagai kekuatan yang mempengaruhi barang-barang ekonomi dan jasa.
2. Ruang lingkup industri, dalam hal ini faktor-faktor yang mempengaruhi dan berpengaruh dikelompokkan dalam ke-ompok industri yang sama, misalnya, industri penerbangan, industri minyak, industri baja, dan lain-lain.
3. Ruang lingkup perusahaan/organisasi. Dalam sebuah perusahaan/ organisasi pengaruh antara faktor-faktor lebih memungkinkan untuk

diukur. Produk per jam dapat diukur dan dapat dibandingkan dengan keadaan sebelumnya atau dibandingkan dengan perusahaan lain. Dalam sebuah organisasi, produktivitas tak hanya diukur dari beberapa dan seberapa baik buruh melakukan pekerjaannya.

4. Ruang lingkup pekerjaan perorangan. Produktivitas perorangan dipengaruhi oleh lingkungan kerja serta peralatan yang digunakan proses dan perlengkapan. Di sini timbul faktor baru yang tak dapat diukur yaitu motivasi. Motivasi sangat dipengaruhi oleh kelompok kerja dimana si pekerja menjadi anggota dipengaruhi oleh kelompok dan sebab-sebab mengapa si pekerja dapat bekerja lebih produktif.

3. Faktor yang Mempengaruhi efisiensi

Agar seorang tenaga kerja dalam keserasian sebaik-baiknya, yang berarti dapat menjamin keadaan kesehatan dan efisiensi kerja yang setinggi-tingginya, maka perlu ada keseimbangan yang menguntungkan dari beberapa faktor, di antaranya yaitu faktor beban kerja, kapasitas kerja, beban tambahan akibat lingkungan kerja (Suma'mur, 1999).

(1) Beban Kerja

Beban kerja adalah volume pekerjaan yang dibebankan kepada tenaga kerja baik berupa fisik maupun mental dan menjadi tanggung jawabnya. Dalam hal ini, harus ada keseimbangan antara beban kerja

dengan kemampuan individu agar tidak terjadi hambatan ataupun kegagalan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Seorang tenaga kerja mempunyai kemampuan tersendiri dalam pengaruh dengan beban kerja, mungkin di antara pekerjaan ada yang cocok untuk beban fisik, mental atau sosial, namun sebagai persamaan yang umum, hanya mampu memikul sampai suatu berat tertentu. Bahkan ada beban dirasa optimal bagi seseorang. Inilah maksud penempatan yang tepat pada pekerjaan yang tepat (Suma'mur, 1999:102).

Pembebanan fisik yang dibenarkan adalah pembebanan yang melebihi 30 – 40 % dari kemampuan kerja maksimum tenaga kerja dalam waktu 8 jam sehari dengan memperhatikan peraturan jam kerja yang berlaku. Pembebanan yang lebih berat diperkenankan dalam waktu yang lebih singkat dan ditambah dengan istirahat yang sesuai dengan bertambah beratnya beban (Suma'mur, 1999:54).

(2) Kapasitas Kerja

Kemampuan seorang tenaga kerja berbeda antara yang satu dengan yang lainnya dan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu jenis kelamin, usia, masa kerja, status gizi dan kesehatan.

(3) Jenis Kelamin

Ukuran dan daya tahan tubuh wanita berbeda dengan pria. Pria lebih sanggup menyelesaikan pekerjaan berat yang biasanya tidak sedikitpun

dapat dikerjakan wanita, kegiatan wanita pada umumnya lebih banyak membutuhkan ketrampilan tangan dan kurang memerlukan tenaga. Beberapa data menunjukkan bahwa pekerja wanita lebih diperlukan ada suatu industri yang memerlukan keterampilan dan ketelitian daripada tenaga kerja laki-laki (Soeripto, 1992:36).

(4) Umur

Peneliti Flippo (1984) menunjukkan bahwa pada pekerja yang mempunyai tingkat kesukaran absensi tinggi adalah bukan karena penyakit tetapi karena adanya kesukaran adaptasi terhadap lingkungan kerja. Pada usia tua penyakit syaraf seperti tumor pada tangan dapat menurunkan produktivitas kerja pada perusahaan yang memerlukan ketrampilan tangan. Hal ini juga dapat diukur dengan tingkat absensi yang tinggi pada golongan umur ini.

(5) Masa Kerja

Suma'mur (1999), menunjukkan bahwa masa kerja mempunyai kaitan dengan kepuasan kerja. Tenaga kerja mempunyai kepuasan kerja yang terus meningkat sampai masa kerja 5 tahun dan kemudian mulai terjadi penurunan sampai masa kerja 8 tahun, tetapi kemudian setelah tahun ke delapan maka kepuasan kerja secara perlahan-lahan akan meningkat lagi.

(6) Pendidikan

Bremmer (1982) menemukan bahwa individu yang memiliki tingkat pendidikan yang lebih tinggi akan lebih agresif. Lebih berorientasi prestasi kerja. Hal ini disebabkan karena faktor pendidikan dapat mempengaruhi ambisi, harapan-harapan yang lebih tinggi serta adanya pengetahuan tentang pekerjaan tersebut, sehingga dapat menunjang pencapaian prestasi kerja. Suma'mur (1996) mengemukakan bahwa faktor pendidikan berpengaruh positif dengan prestasi kerja. Artinya makin tinggi pendidikan seseorang semakin tinggi hasil atau prestasi kerja yang dicapai. Faktor pendidikan mempengaruhi aspirasi pekerja terhadap prestasi yang harus dicapai. Dari pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh tingkat pendidikan terhadap prestasi kerja sehingga tingkat pendidikan dijadikan variabel sertaan.

J. Teori Tentang Margin Unit Usaha

Beberapa literatur memberikan pernyataan tentang margin unit usaha disamakan dengan penilaian profitabilitas, dimana rasio-rasio keuangan digunakan sebagai salah satu alat analisis dalam menilai perkembangan profitabilitas perusahaan. Rasio yang digunakan disesuaikan dengan kebutuhan atau tergantung pada informasi yang dibutuhkan. Munawir (2002:246) profitabilitas adalah rasio mengukur efektifitas manajemen secara

keseluruhan yang ditunjukkan oleh besar kecilnya keuntungan yang diperoleh dalam hubungannya dengan penjualan investasi.

Profitabilitas suatu perusahaan diukur dengan kesuksesan perusahaan menggunakan aktivasnya secara produktif dengan demikian profitabilitas perusahaan dapat diketahui dengan membandingkan antara laba yang diperoleh suatu perusahaan dengan modal yang dimiliki. Menurut Sawir (2003:31) rasio rentabilitas atau profitabilitas bertujuan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba selama periode tertentu, juga bertujuan untuk mengukur tingkat efektifitas manajemen dalam menjalankan operasional perusahaan. Rasio profitabilitas terdiri dari : a) Gross profit margin, Rasio ini untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba operasi usahanya yang murni. Semakin tinggi rasionya, semakin baik hasilnya. b) Net operating margin adalah rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan Net Income (laba bersih sebelum pajak) ditinjau dari sudut Operating Income-nya. Semakin tinggi rasio ini, semakin baik hasil yang ditunjukkannya. c) Return on equity adalah rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan Net Income (laba bersih sebelum pajak) ditinjau dari sudut Equity Capital-nya. Semakin tinggi rasio, semakin baik hasilnya.

K. Penelitian Terdahulu

Rue and Ibrahim (1998), dengan sampel 253 perusahaan kecil menengah di Georgia. Temuan yang dihasilkan bahwa perusahaan yang memiliki perencanaan yang canggih atau rumit memiliki kinerja di atas rata-rata dibandingkan dengan perusahaan yang tidak memiliki perencanaan formal. Profitabilitas dengan indikator FDI tidak memiliki korelasi positif dengan perencanaan, namun pertumbuhan penjualan dan pertumbuhan perusahaan berhubungan positif dengan perencanaan.

Matthews and Scott (1995), dengan sampel penelitian berjumlah 780 perusahaan kecil menengah yang terdaftar di Kamar Dagang kota Midwestern. Hasil temuan penelitian ini adalah ketidakpastian lingkungan berpengaruh negatif terhadap kompleksitas perencanaan (perencanaan strategi dan operasional), namun ditemukan adanya pengaruh positif antara kompleksitas perencanaan dan kinerja perusahaan pada usaha kecil dan menengah.

Miller and Cardinal (1994), penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan data dari hasil penelitian yang relevan dengan literatur perencanaan strategi dan kinerja, tabel dari jurnal-jurnal kunci dari Social Science Citation Index. Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya korelasi positif antara perencanaan dengan pertumbuhan (laba, penjualan dan

deposit). Korelasi positif juga ditunjukkan antara perencanaan dan kemampuan (ROI, ROA, ROE dan ROS).

Shrader, Mulford and Blackburn (1989) dengan sampel 115 perusahaan usaha kecil menengah di Iowa yang terdiri dari perusahaan manufaktur, retail dan jasa. Untuk semua sektor ada hubungan positif signifikan antara perencanaan strategi dan operasional dengan kinerja perusahaan.

Perusahaan yang memiliki perencanaan yang formal memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan yang tidak memiliki perencanaan. Selain itu dalam penelitian tersebut juga dihasilkan adanya korelasi positif antara ketidakpastian lingkungan dengan perencanaan strategis dan operasional.

Naning Yuanita (2008) Pengaruh Lingkungan Internal terhadap Strategi Operasi pada Hotel Berbintang di Kota Batu Malang. Penelitian yang digunakan ini adalah studi kasus dimana dalam pengumpulan dan menganalisa data dilakukan dengan cara melakukan pengamatan secara langsung ke objek penelitian dengan maksud memperoleh data dan keterangan lengkap yaitu pada beberapa hotel berbintang (Arumdalu, Asida, Grand Palem, Palemsari, Selecta, victory, Wijaya Inn).

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor lingkungan internal yang meliputi sumber daya

manusia, budaya organisasi, lokasi, fasilitas dan sistem pengawasan berpengaruh secara signifikan terhadap strategi operasi pada hotel berbintang di Kota Batu-Malang. Berdasarkan hasil koefisien regresi (b) masing-masing variabel lingkungan internal yang meliputi variabel sumber daya manusia, budaya organisasi, lokasi, fasilitas dan sistem pengawasan maka dapat diketahui bahwa variabel sumber daya manusia mempunyai pengaruh dominan terhadap strategi operasi pada hotel berbintang di Kota Batu-Malang.

Saran yang dapat diajukan dari penelitian ini yaitu diharapkan pihak perusahaan selalu memperhatikan atas kondisi dan melakukan evaluasi atas kinerja yang telah dicapai para karyawan dalam bekerja di perusahaan, langkah tersebut dilakukan dalam rangka memberikan suatu kepastian bahwa para karyawan memiliki kemampuan yang diandalkan dalam bekerja di perusahaan. Pihak perusahaan diharapkan memberikan bentuk-bentuk pelatihan baik yang dilakukan di dalam perusahaan maupun diluar perusahaan dalam rangka peningkatkan atas kemampuan dan keahlian dengan harapan mampu menjalankan strategi yang ditetapkan perusahaan. Dalam rangka menciptakan loyalitas kerja para karyawan diharapkan pihak perusahaan selain memperhatikan kondisi kerja yang terdapat di perusahaan, diharapkan juga memperhatikan kondisi ekonomi masing-masing karyawan sehingga masing-masing karyawan merasakan adanya jaminan secara ekonomi atas dirinya serta keluarganya. Diharapkan perusahaan juga

memperhatikan kondisi fasilitas kerja yang terdapat di perusahaan, sehingga karyawan dapat bekerja secara lebih baik melalui dukungan yang diberikan oleh perusahaan dalam hal ini adalah jaminan atas kualitas atau keamanan fasilitas kerja yang diberikan.

Sadikin Kuswanto dkk (2010) Turbulensi Lingkungan Dalam Penyusunan Strategi Perusahaan, studi kasus pada perusahaan industri petro kimia gresik. Kondisi lingkungan bisnis yang berubah cepat, membentuk turbulensi bagi organisasi bisnis dan menjadikan pelaku bisnis harus meningkatkan kemampuannya untuk tetap dapat bersaing dan bertahan di dalam suasana kompetisi yang tinggi. Kinerja perusahaan akan optimal jika ada kesesuaian antara organisasi dengan lingkungan organisasinya serta jika kesenjangan strategik itu tidak ada. Jika organisasi melakukan perencanaan strategik baik, maka salah satu faktor yang harus dianalisis adalah kondisi lingkungan luar organisasi, yang tujuannya untuk mengukur dan memahami kondisi lingkungan dan pengaruhnya pada organisasi, baik ancaman maupun peluang. Setiap organisasi bisnis memiliki karakteristiknya sendiri berdasarkan jenis industri dimana ia berada dan oleh karenanya tingkat pengaruh lingkungan terhadap organisasi bisnis juga berbeda-beda. Lima tingkat turbulensi lingkungan adalah : *Repetitive, Expanding, Changing, Discontinuous dan Suprising*. Penelitian studi kasus ini menyimpulkan bahwa perusahaan petrokimia telah melakukan perencanaan bisnis dengan konsisten dan berkesinambungan. Sedangkan tingkat

turbulensi tujuh perusahaan petrokimia berada pada dua tingkatan, yakni *Expanding dan Changing*, namun tingkat turbulensi lingkungan yang lebih dominan adalah *Expanding*. Hasil perhitungan rata-rata juga menunjukkan hasil yang sama, yakni *Expanding*.

Wispandono (2010) Pengaruh Lingkungan Bisnis Terhadap Kinerja Pengrajin Industri Batik di Kabupaten Bangkalan. Kinerja setiap industri selalu berhubungan dengan lingkungan bisnisnya. Lingkungan bisnis terdiri atas lingkungan eksternal dan internal. Atas dasar ini, tujuan dari penelitiannya adalah untuk menganalisis pengaruh faktor lingkungan eksternal (Pembeli, supplier, teknologi dan pemerintah) dan faktor lingkungan internal (pemasaran, keuangan dan produksi) terhadap kinerja industri kecil di Bangkalan. Populasi penelitian ini adalah manajer atau pemilik industri kecil pada Kecamatan Tanjung Buli Kabupaten Bangkalan. Jumlah sampel sebanyak 42 pemilik atau manajer batik yang diambil daeri 3 desa. Adapun hasilnya adalah pembeli, supplier, teknologi sebagai faktor eksternal serta pemasaran dan produksi sebagai faktor internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja industri kecil batik dan pemasaran memiliki pengaruh dominan .

Ibrahim Ingga (2008) Pengaruh Lingkungan Eksternal, Lingkungan Internal, Strategi Kepemimpinan Biaya, Strategi Diferensiasi, terhadap Nilai Pelanggan, dan Keunggulan Bersaing . Tujuan penelitian ini adalah (1) untuk mengetahui pengaruh faktor eksternal dan internal terhadap low cost

strategu, differensiasi strategi dan kompetitif advantage strategi. (2) untuk mengetahui dampak dari low cost strategy and differentiation strategy on the customer value dan competitive advantage. (3) untuk mengetahui dampak dari customer value terhadap competitive advantage. Populasi penelitian ini adalah 150 industri manufaktur terdaftar pada Bursa Effect Jakarta. Dan sampelnya 125 industri manufaktur. Data dikumpulkan berdasarkan kuisisioner dan interview , dan metode yang digunakan adalah struktural equation modeling (SEM). Adapun hasil penelitian ini adalah : (1) Lingkungan eksternal berpengaruh positif dan signifikan terhadap *low cost strategy and differentiation strategy*, tetapi tidak signifikan terhadap *competitive advantage*. (2) Variabel lingkungan internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap the low cost strategy, tetapi tidak signifikan terhadap *differentiation strategy and the competitive advantage*. (3) Variabel *low cost strategy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *customer value variable* dan variabel *competitive advantage variable*. (4) Variabel differentiation tidak signifikan pengaruhnya terhadap *the customer value variable and competitive advantage variable*. (5) Variabel customer value variable tidak berpengaruh signifikan terhadap *competitive advantage*.

Husain Umar (2008) Pengaruh Lingkungan Institusi Pendidikan Tinggi Terhadap Strategi Pemasaran Dalam Rangka Peningkatan Kinerja Pemasaran. Tujuan penelitian ini adalah 1) mengetahui pengaruh lingkungan eksternal dan internal dalam penyusunan strategi pemasatran, serta

dampaknya terhadap kinerja pemasaran; 2) mengetahui kondisi lingkungan eksternal dan internal, strategi pemasaran, dan kinerja pemasaran; 3) mengetahui perbedaan tanggapan manajemen terhadap kondisi lingkungan eksternal dan internal, kualitas strategi pemasaran dan kinerja pemasaran pada Sekolah Tinggi dan Akademi di lingkungan Kopertis Wilayah iii Jakarta yang telah diakreditasi oleh Badan Akreditasi Nasional (BAN).

Penelitian ini memanfaatkan 124 data institusi dari 128 Sekolah Tinggi dan Akademi yang diambil secara sensus. Data didapatkan dengan menggunakan dua macam kuesioner penelitian yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Analisis untuk mendiskripsikan data dibantu dengan menggunakan software SPSS ver. 11.0 sedangkan untuk menguji hubungan-hubungan antar variabel penelitian menggunakan LISREL ver. 83.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) Terdapat 12 (dua belas) factor yang dianggap buruk dan mengganggu industri jasa pendidikan tinggi ; 2) Pengaruh yang paling besar berdasarkan model penelitian ini adalah pengaruh strategi pemasaran terhadap kinerja pemasaran dibandingkan pengaruh external terhadap strategi pemasaran maupun pengaruh internal terhadap strategi pemasaran yang sangat kecil sehingga dianggap tidak signifikan; 3) Tidak ada perbedaan yang signifikan antara antara Sekolah tinggi dan Akademi mengenai tanggapan mereka pada variabel-variabel penelitian ini, yaitu kondisi eksternal, kondisi internal, strategi pemasaran dan kinerja pemasaran; 4) Untuk memperbaiki kualitas strategi pemasaran,

kondisi pada internal institusi lebih domain untuk ditingkatkan melalui perencanaan yang lebih efektif.

Hasil yang spesifik sebagai ciri originalitas penelitian ini ada dua, yaitu: 1) bahwa factor-faktor kualitas rencana otonomi kampus misalnya MBS (Managemen Berbasis Sekolah) dan rencana KBK (Kurikulum Berbasis Kompetensi) pada dimensi strategi institusi (Portfolio) serta faktor-faktor kinerja BAN dan kinerja Kopertis/dikti pada dimensi Kebijakan Pemerintah memiliki determinasi yang signifikan. Dengan demikian, model penelitian yang diajukan dapat dipakai; 2) Satuan ukuran tingkat peluang berhasil dapat diterima sebagai satuan ukuran untuk menilai strategi pemasaran.

Bode Lumanauw (2008) : Pengaruh Faktor Lingkungan Eksternal dan Internal Terhadap Kinerja Industri Kecil Meubel Di Kabupaten Minahasa. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh secara simultan dan parsial dari faktor lingkungan lingkungan eskternal (pembeli, pemasok, teknologi, pemerintah) dan internal (pemasaran, keuangan dan produksi) terhadap kinerja industri kecil meubel di Kabupaten Minahasa, serta menganalisis dan mengidentifikasi faktor yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja industri kecil meubel di Kabupaten Minahasa.

Populasi dalam penelitian ini adalah para pengusaha kecil yang bergerak di bidang industri kecil meubel yang ada di kabupaten Minahasa, dengan menggunakan probability sampling 56 responden. Jumlah faktor lingkungan eksternal dan internal yang diteliti dalam penelitian ini adalah tujuh

faktor yaitu pembeli, pemasok, teknologi, pemasaran, keuangan, produksi. Sedangkan faktor kinerja diukur dari tingkat penjualan, keuntungan dan pertumbuhan usaha. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis faktor dan analisis regresi linier berganda.

Secara simultan faktor pembeli, pemasok, teknologi, pemerintah, pemasaran, keuangan, produksi yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja industri kecil. Sebesar 88,7% variasi dari kinerja bisa dijelaskan oleh variasi dari 7 variabel independent (pembeli, pemasok, pemerintah, teknologi, pemasaran, keuangan, produksi). Sedangkan sisanya 11,3% (100% - 887%) dijelaskan oleh faktor lain di luar model.

Secara parsial 4 faktor yaitu pembeli, teknologi, pemasaran keuangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja industri kecil meubel, sedangkan 3 faktor yaitu pemasok, pemerintah dan produksi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja industri kecil meubel.

Faktor teknologi merupakan faktor yang berpengaruh dominan terhadap kinerja industri kecil. Teknologi yang digunakan hendaknya mulai dirubah dari teknologi yang tradisional ke semi modern dan pada akhirnya menggunakan teknologi modern.

Lia Diana (2003) Analisis Pengaruh Perencanaan Strategis dan Perencanaan Operasional terhadap Kinerja Perusahaan yang dipengaruhi Ketidakpastian Lingkungan (Studi Empiris pada Industri Kecil Menengah batik di Pekalongan). Penelitian ini menggunakan analisis regresi

seederhana, dengan 4 model persamaan regresi linier. Model pertama, perencanaan strategi sebagai variabel dependen dan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel independen. Model kedua, perencanaan operasional sebagai variabel dependen dan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel independen. Model ketiga, kinerja perusahaan sebagai variabel dependen dan perencanaan strategi sebagai variabel independen. Model keempat, kinerja perusahaan sebagai variabel dependen dan perencanaan operasional sebagai variabel independen. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 80 responden. Teknik pengambilan sampel dengan secara tidak acak (purposive sampling). Metode pengambilan data adalah dengan penyebaran kuesioner dan wawancara.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap perencanaan strategi, namun ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif terhadap perencanaan operasional. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa perencanaan strategi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan, namun perencanaan operasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Ini dibuktikan dengan menggunakan uji t pada level of significance 5% ($\alpha=0.05$) atau pada confidence level 95%.

BAB III

KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS

A. Kerangka Konseptual Penelitian

Suatu perusahaan diyakini memiliki keunggulan bersaing yang berkesinambungan, hanya setelah usaha pesaingnya meniru strategi mereka berakhir karena gagal. Walaupun suatu perusahaan dapat mencapai keunggulan bersaing, namun sebuah perusahaan biasanya hanya dapat mempertahankan keunggulan itu untuk sementara saja.

Keunggulan bersaing yang berkesinambungan menjadi penting untuk dicapai sebuah perusahaan disebabkan hanya dengan keunggulan bersaing tersebut, mereka dapat menghasilkan margin di atas rata-rata bagi industrinya. Untuk memperoleh margin di atas rata-rata industri, perusahaan termasuk perusahaan industri pengelola budidaya mutiara di Provinsi Maluku yang berjumlah sekitar 152 buah pada tahun 2012 (Maluku dalam angka 2011) harus memiliki strategi dalam berusaha.

Dalam mengkaji strategi perusahaan, perlu diketahui bahwa bentuk strategi akan berbeda-beda antar industri, antar perusahaan, dan bahkan antar situasi. Namun ada sejumlah strategi yang sudah banyak diketahui umum dan dapat diterapkan pada berbagai bentuk industri dan ukuran perusahaan.

industry budidaya mutiara, dan tersebar di hampir seluruh wilayah Provinsi Maluku, karena kondisi alam serta lingkungan yang masih asli dan tidak tercemar. Selain itu, Maluku yang terdiri atas kepulauan sangat memungkinkan untuk dilakukan budidaya mutiara. Namun demikian, kondisi alam yang memanjakan ini tidak menjamin kelangsungan dan hasil budidaya mutiara, karena ada juga pengusaha budidaya mutiara yang mengalami kerugian karena gagal panen dan hal non teknis lainnya.

Pada tabel 1.1 berikut, disajikan perkembangan jumlah perusahaan dan pendapatan budidaya mutiara di Kabupaten Aru Provinsi Maluku tahun 2006 sampai dengan tahun 2010.

Tabel 1.1 Perkembangan Jumlah Perusahaan dan Pendapatan Budidaya Mutiara Di Dobo Kabupaten Aru Provinsi Maluku

| Tahun | Jumlah Perusahaan | % ± | Total Pendapatan (Rp) | % ± |
|-------|-------------------|--------|-----------------------|--------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2006 | 153 | - | 151.356.112.500 | - |
| 2007 | 147 | (3.92) | 143.629.807.000 | (5.11) |
| 2008 | 144 | (5.88) | 137.854.466.000 | (8.92) |
| 2009 | 146 | (4.57) | 141.574.930.000 | (6.46) |
| 2010 | 149 | (2.61) | 144.128.689.000 | (4.78) |

Sumber: Kabupaten Aru Dalam Angka 2010 (Data diolah kembali)

Keterangan :

Dalam tanda kurung berarti persentase penurunan atau minus dibanding tahun dasar 2006.

Informasi dari Tabel 1.1 menunjukkan bahwa jumlah perusahaan pengelola budidaya produk mutiara di Maluku menunjukkan kecenderungan

menurun dalam kurun waktu lima tahun terakhir. Pada tahun 2006 jumlah perusahaan pengelola produk mutiara sebanyak 153 buah, turun menjadi 147 buah (3.92%) tahun 2007; 144 buah (5.88%) tahun 2008; 147 buah (4.57%) tahun 2009; dan 149 buah (2.61%) tahun 2010.

Dari segi nilai pendapatan total perusahaan terjadi pula hal yang sama, yakni penurunan nilai pendapatannya sejak tahun 2006 hingga tahun 2010. Pada tahun 2006 tercatat total nilai pendapatan turun menjadi Rp. 143.629 milyar (5.11%) tahun 2007; Rp. 137.854 milyar (8.92%) tahun 2008; Rp. 141.574 milyar (6.46 %) tahun 2009; dan Rp. 144.128 milyar (4.78%) tahun 2010.

Penurunan jumlah perusahaan dan nilai total pendapatan perusahaan yang beroperasi dalam industri budidaya mutiara selama lima tahun terakhir di Provinsi Maluku dapat bersumber pada lingkungan eksternal, khususnya eskalasi tekanan persaingan usaha. Namun, penurunan jumlah perusahaan dapat pula bersumber dari lingkungan internal perusahaan, termasuk kapabilitas sumber daya (manusia, modal, teknologi, R dan D) menjadi kompetensi inti dan ketidak efisienan (inefficiencies) dalam pengelolaan biaya dan keuangan perusahaan.

Ada dua model penting yang ditunjukkan untuk menggambarkan input penting strategi bagi langkah strategi perusahaan. Organisasi industri, atau model I/O, menyatakan bahwa kondisi dan karakteristik lingkungan eksternal merupakan input utama dan penentu strategi yang harus dirumuskan dan

para pesaing yang ada, tekanan dari produk pengganti (*substitute product*), kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok dan ancaman pendatang baru.

Rivalitas (*rivalry*) di kalangan perusahaan-perusahaan pengelola budidaya mutiara di Provinsi Maluku dapat berbentuk perlombaan dari masing-masing perusahaan mendapatkan posisi, dengan taktik-taktik seperti persaingan harga produk mutiara, perang iklan, introduksi produk dan peningkatan pelayanan atau jaminan kepada pelanggan. Persaingan di kalangan perusahaan pengelola budidaya mutiara terjadi karena satu atau lebih perusahaan merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi.

Kekuatan tawar-menawar pembeli (*buyer bargaining power*) dimana para pembeli dalam industri mutiara memiliki kemampuan memaksa harga turun, tawar menawar untuk produk yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing satu sama lain. Semuanya dengan mengorbankan kemampulabaan industri atau kemampuan perusahaan memperoleh margin di atas rata-rata. Kelompok pembeli yang memiliki kekuatan tawar menawar, misalnya kelompok pembeli terpusat atau pembeli dalam jumlah besar relatif terhadap penjualan pihak penjual.

Kekuatan tawar menawar pemasok (*supplier bargaining power*) terjadi bilamana pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar-menawar terhadap para peserta industri yakni perusahaan-perusahaan pengelola budidaya yakni

perusahaan-perusahaan pengelola budidaya mutiara dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan mutu produk atau jasa yang berfungsi sebagai input yang dibeli pemasok yang kuat karenanya dapat menekan kemampulabaan dan besaran margin industri yang tidak mampu mengimbangi kenaikan harganya.

Tekanan dari produk pengganti (*substitute product*). Semua perusahaan mutiara di Provinsi Maluku yang menjadi bagian dari industri budidaya mutiara, dalam arti yang luas, bersaing dengan industri-industri yang menghasilkan produk pengganti. Produk pengganti membatasi margin potensial dari industri dengan menetapkan harga pangan (*ceiling price*) yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembatasan margin industri.

Ancaman pendatang baru (*threat of new entrance*). Pendatang baru pada suatu industri, termasuk industri budidaya mutiara di Provinsi Maluku membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut pangsa pasar (*share market*), serta seringkali pula sumber daya yang besar. Akibatnya, harga dapat menjadi turun atau biaya membengkak sehingga mengurangi margin atau kemampulabaan industri. Akuisisi ke-dalam suatu industri dari pasar lain sering kali memanfaatkan sumber daya mereka untuk menimbulkan kegoncangan. Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam suatu industri sangat ditentukan oleh *rintangan masuk* yang ada, digabung dengan reaksi

dari para pesaing yang sudah ada yang dapat diperkirakan oleh si pendatang baru.

Dalam menanggulangi kelima kekuatan persaingan tersebut di atas, perusahaan pengelola budidaya mutiara di Provinsi Maluku dapat menggunakan salah satu dari tiga biaya menyeluruh, diferensiasi dan fokus.

Strategi pertama yakni mencapai keunggulan biaya menyeluruh dalam industri melalui seperangkat kebijaksanaan fungsional yang ditujukan kepada sasaran pokok ini. Keunggulan biaya memerlukan konstruksi agresif dari fasilitas skala yang efisien, usaha yang giat untuk mencapai penurunan biaya karena pengalaman, pengendalian biaya dan overhead yang ketat, penghindaran pelanggan marjinal, serta meminimalkan biaya dalam bidang-bidang seperti litbang, pelayanan, armada penjualan, periklanan dan lain-lain (Porter, 1980). Dengan memiliki posisi biaya rendah akan membuat perusahaan mendapatkan hasil margin di atas rata-rata dalam industrinya meskipun ada kekuatan persaingan yang besar.

Jadi, posisi biaya rendah melindungi perusahaan terhadap kelima kekuatan persaingan karena tawar-menawar hanya akan mengikis laba sampai para pesaingnya yang paling efisien berikutnya gugur, dan karena pesaing yang paling kurang efisien akan merupakan perusahaan yang pertama menderita dalam menghadapi tekanan persaingan.

Strategi generik yang kedua yakni mendiferensiasikan produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan, yaitu menciptakan sesuatu yang baru



yang dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik. Diferensiasi dapat bermacam-macam bentuknya. Citra rancangan atau merek (Mercedes pada industri mobil); teknologi (Mac Instosh pada komponen stereo); karakteristik khusus (Jenn Air pada kornpor listrik); pelayanan pelanggan (Crown Crark pada industri kaleng logam); jaringan penyalur (caferpillar tractor dalam peralatan konstruksi); dan dimensi-dimensi lain.

Diferensiasi, jika tercapai merupakan strategi yang baik untuk menghasilkan marjin di atas rata-rata dalam suatu industri karena strategi ini menciptakan posisi yang aman untuk mengatasi kelima kekuatan persaingan.

Strategi generik ketiga yakni memusatkan (fokus) pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu, seperti hanya diferensiasi, fokus dapat bermacam-macam bentuk jika biaya rendah dan diferensiasi ditujukan untuk mencapai sasaran mereka di keseluruhan industri, maka strategi fokus dibangun untuk melayani target tertentu secara baik dan semua kebijakan fungsional dikembangkan atas dasar pemikiran ini. Strategi fokus didasarkan pada premis bahwa perusahaan dengan demikian akan mampu melayani target strategisnya yang sempit secara efektif dan efisien ketimbang pesaing yang bersaing lebih luas.

Bagian dari ketiga strategi generik tersebut di atas dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 3.1. Tiga Strategi Generik



Sumber : M. E. Porter (1980). *Competitive Strategy*, (The Free Press), P.35

Penelitian ini didasarkan pada upaya perusahaan budidaya produk mutiara di Provinsi Maluku untuk mendapatkan efisiensi biaya-biaya kontrak dan operasi untuk mencapai margin tinggi di atas rata-rata industri budidaya mutiara di Maluku. Dengan demikian, dasar pemikiran yang digunakan yakni strategi generik keunggulan biaya menyeluruh dengan tujuan mendapatkan margin di atas rata-rata dan memiliki kemampuan untuk menanggulangi kelima kekuatan saingan yang ada dalam industri budidaya mutiara.

Implementasi strategi kepemimpinan biaya menyeluruh – konsep Michael R. Porter (1980) dapat dilakukan dengan cara melaksanakan aktivitas secara efisien. Dengan melakukan aktivitas secara efisien, maka perusahaan dapat menetapkan harga jual produk menjadi lebih bersaing

(lebih murah dibandingkan harga pesaing) yang pada gilirannya meningkatkan daya saing, meningkatkan pangsa pasar dan akhirnya mendapatkan margin di atas rata-rata.

Penelitian terhadap aktivitas perusahaan yang efisien dapat dilakukan dengan menggunakan konsep *value chain* (rantai nilai). Rantai nilai perusahaan dapat dibagi menjadi aktivitas primer (*primer activities*) dan aktivitas pendukung (*support activities*). Pertama, aktivitas primer, yakni berhubungan dengan penciptaan fisik produk, penjualannya dan distribusinya kepada pembeli serta pelayanan kepada pelanggan. Logistik masuk (*inbound logistic*) termasuk aktivitas, seperti penanganan material, pergudangan, dan pengendalian persediaan, digunakan untuk menerima, menyimpan dan mengeluarkan input untuk produksi.

Operasi merupakan aktivitas yang penting untuk mengkonversikan input yang disediakan oleh logistik masuk ke dalam bentuk akhir. Penggunaan mesin, pengepakan, penggabungan, dan perawatan peralatan. Logistik keluar (*out bound logistik*) yakni aktivitas yang berhubungan dengan pengumpulan, penyimpanan dan pendistribusian secara fisik produk kepada pelanggan, termasuk barang jadi, pergudangan, penanganan material, dan proses pesanan.

Pemasaran dan penjualan merupakan aktivitas untuk memberikan sarana yang akan digunakan pelanggan untuk membeli produk dan

mendorong mereka untuk melakukan pembelian, termasuk pengembangan produk, pengiklanan dan mengkampanyekan produknya, memilih saluran distribusi yang cocok serta memilih, mengembangkan dan mendukung tenaga penjual.

Pelayanan (*customer service*) adalah aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan atau mempertahankan nilai suatu produk. Perusahaan akan melakukan serangkaian aktivitas yang berhubungan dengan pelayanan, mencakup instalasi, perbaikan, pelatihan dan penyelesaian.

Kedua, aktivitas pendukung (*support activity*). Aktivitas-aktivitas pendukung memberikan dukungan yang perlu untuk aktivitas primer, termasuk adalah infrastruktur perusahaan, manajemen sumber daya manusia, pembangunan teknologi dan perawatan, serta pengadaan (*procurement*).

Aktivitas pengadaan dilakukan untuk memberi input yang dibutuhkan untuk memproduksi produk perusahaan. Input yang dibeli meliputi barang-barang yang dikonsumsi atau dipakai penuh sepanjang produksi produk, misalnya bahan baku, perlengkapan aktivitas tetap, mesin, peralatan laboratorium, peralatan kantor dan bangunan.

Aktivitas pengembangan teknologi yakni aktivitas yang dilakukan untuk meningkatkan produk perusahaan serta proses yang digunakan untuk menghasilkannya. Pengembangan teknologi terjadi dalam berbagai jenis,

termasuk rencana peralatan proses, baik penelitian dasar dan rancangan produk serta proses pelayanan.

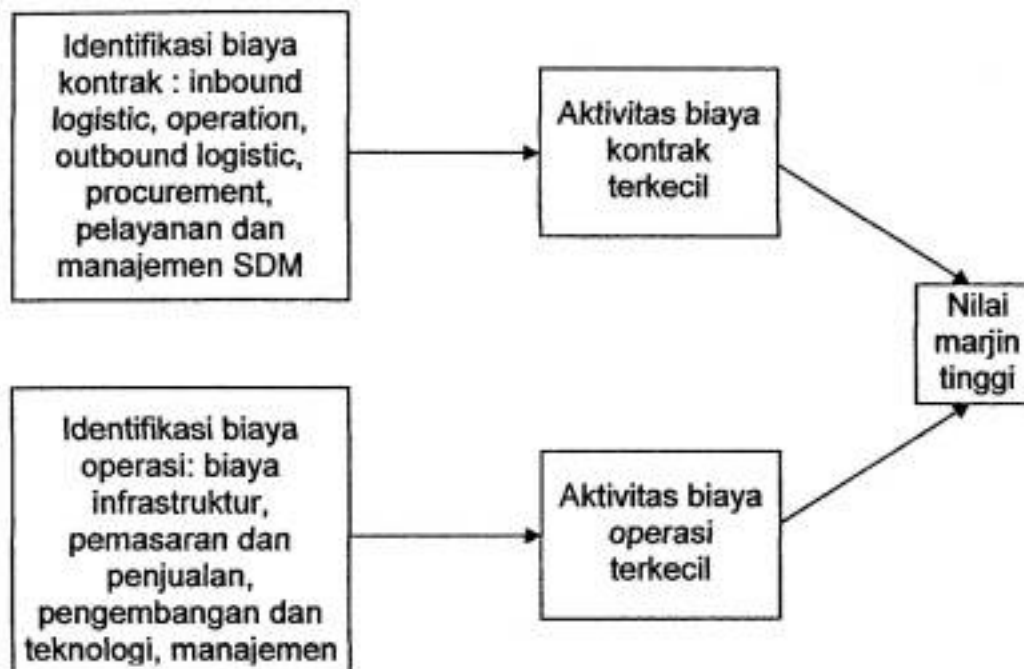
Aktivitas manajemen sumber daya manusia meliputi rekrutmen tenaga kerja, pemakaian karyawan, pelatihan, pengembangan dan pemberian kompensasi kepada semua personil.

Aktivitas infrastruktur perusahaan mencakup aktivitas seperti manajemen umum, perencanaan, keuangan, akuntansi, dan hubungan legal, dan hubungan pemerintah yang dibutuhkan untuk mendukung seluruh rantai nilai melalui infrastruktur, perusahaan berusaha untuk mengidentifikasi secara efektif dan konsisten peluang dan ancaman eksternal, mengidentifikasi sumber daya dan kemampuan, serta mendukung kompetensi inti.

Kemampuan perusahaan mengelola sinergitas aktivitas-aktivitas primer dengan aktivitas-aktivitas pendukungnya, akan menghasilkan nilai tambah (value added) melalui penurunan biaya pada tingkat kualitas tertentu, sehingga menghasilkan efisiensi. Melalui harga jual produk menjadi lebih murah, yang pada gilirannya akan mampu bersaing.

Kerangka konseptual penelitian berdasarkan konsep rantai nilai (value change) yakni sebagai berikut :

Gambar 3.2. Kerangka Konseptual Menentukan Biaya Kontrak Dan Biaya Operasi Terkecil Untuk Mencapai Marjin Tinggi



Kerangka konseptual pada gambar 3.2. dapat dijelaskan sebagai berikut :

Perusahaan-perusahaan golongan menengah yang mengelola budidaya mutiara di Provinsi Maluku dapat menyediakan kata biaya kontrak, biaya operasi dan laporan rugi laba untuk tahun 2008, 2009 dan tahun 2010/ Bila biaya kontrak dan biaya operasi selama tiga tahun terakhir dapat diidentifikasi untuk setiap kategori aktivitas dan diperoleh jumlah total biaya kontrak dan biaya operasi untuk masing-masing tahun 2008, 2009 dan tahun 2010.

Selanjutnya dilakukan perhitungan menggunakan angka rasio untuk masing-masing kategori biaya untuk setiap tahun berjalan untuk mendapatkan angka biaya terkecil, baik untuk komponen biaya kontrak maupun komponen biaya operasi.

Nilai margin keuntungan perusahaan, pada akhirnya dapat berubah menjadi lebih tinggi di atas rata-rata, karena penurunan biaya kontrak dan biaya operasi melalui penerapan biaya terkecil.

Biaya terkecil pada aktivitas biaya kontrak maupun aktivitas biaya operasi merupakan hasil dari praktik-praktik bisnis terbaik (the best business practices) yang dilakukan masing-masing perusahaan golongan menengah menjadi bagian dari industri budidaya mutiara di Provinsi Maluku.

Kerangka konseptual dari praktek-praktek bisnis terbaik yang menghasilkan biaya kontrak dan biaya operasi terkecil dapat dilihat pada gambar 3.3 berikut :

Gambar 3.3. Kerangka konseptual praktik-praktik bisnis terbaik untuk mendapatkan margin tinggi berbasis diagram rantai nilai.

| | | | | | | |
|---|--|--|---|---|---|----------------------|
| Praktik bisnis terbaik untuk biaya infrastruktur kecil (biaya operasi) | | | | | | Margin Tinggi |
| Praktik bisnis terbaik untuk biaya pemasaran dan penjualan terkecil (biaya operasi) | | | | | | |
| Praktik bisnis terbaik untuk pengembangan dan teknologi (biaya operasi) | | | | | | |
| Praktik bisnis terbaik untuk biaya manajemen SDM yakni biaya gaji staf dan gaji buruh tetap (biaya operasi) | | | | | | |
| Praktik bisnis terbaik inbound logistik untuk biaya | Praktik bisnis terbaik untuk biaya terkecil produksi (biaya kontrak) | Praktik bisnis terbaik untuk biaya terkecil inbound logistic (biaya kontrak) | Praktik bisnis terbaik untuk biaya terkecil (biaya kontrak) | Praktik bisnis terbaik untuk biaya terkecil pelayanan (biaya kontrak) | Praktik bisnis terbaik untuk biaya terkecil upah buruh dan tenaga kerja asing (biaya kontrak) | |

B. Hipotesis Kerja

Penelitian ini menggunakan hipotesis kerja sebagai acuan berfikir untuk diuji. Hipotesis kerja dapat diuji melalui metode analisis kualitatif yakni metode analisis ratio untuk memperoleh biaya kontrak dan biaya operasi terkecil. Hipotesis kerja penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Data biaya kontrak, biaya operasi dan laporan laba/rugi dalam tiga tahun terakhir yakni tahun 2009; tahun 2010; dan tahun 2011 merupakan dasar bagi analisis biaya kontrak dan biaya operasi terkecil.
2. Dengan analisis ratio dapat diperoleh persentase biaya kontrak dan biaya operasi terkecil untuk menentukan efisiensi dan besarnya margin perusahaan.
3. Nilai margin keuntungan perusahaan budidaya mutiara di Provinsi Maluku dapat berubah menjadi lebih tinggi di atas rata-rata margin keuntungan industri melalui penggunaan konsep analisis rantai nilai (*value chain analysis*) berbasis praktek bisnis terbaik.

BAB IV

METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini, secara berturut-turut akan dijelaskan tentang : rancangan penelitian; uji analisis; populasi dan sampel penelitian, besaran sampel dan prosedur sampling; jenis dan sumber data; teknik pengumpulan data; teknik analisis; definisi operasional variabel penelitian.

A. Rancangan Penelitian

Secara luas rancangan riset atau penelitian dapat diklasifikasikan menjadi eksploratif dan konklusif. Riset eksploratif tujuan utamanya yakni mendapatkan gambaran dan pemahaman mengenai masalah yang dihadapi peneliti (Halman, 2002). Riset eksploratif digunakan dalam penelitian untuk mendefinisikan masalah dengan lebih tepat, mengidentifikasi serangkaian tindakan yang relevan, atau mendapatkan gambaran tambahan sebelum pendekatan dapat dikembangkan.

Riset deskriptif adalah satu jenis riset konklusif dengan tujuan mendapatkan temuan atau kesimpulan yang dapat menjadi masukan bagi pengambil keputusan (Malhotra, 2007). Penelitian deskriptif dilaksanakan untuk membuat perkiraan persentasi unit dalam populasi. Tujuan penelitian deskriptif yakni memberikan kepada peneliti gambaran aspek-aspek yang relevan dengan penelitian, misalnya, tentang orientasi industri.

Studi deskriptif yang menampilkan data dalam bentuk yang bermakna, dengan demikian membentuk untuk : 1) memahami karakteristik sebuah kelompok atau sekelompok perusahaan dalam situasi tertentu; 2) memikirkan secara sistematis mengenai berbagai aspek, seperti produksi, pemasaran, organisasi dan manajemen, tenaga kerja, dan finansial; 3) memberikan gagasan untuk penyelidikan dan penelitian lebih lanjut; dan/atau 4) membuat keputusan tertentu yang sederhana, seperti elemen-elemen mana yang masuk kategori biaya kontrak, biaya operasi dan perkembangan margin perusahaan dari waktu ke waktu

Dengan demikian, studi deskriptif dapat menggunakan data kualitatif berupa data hasil wawancara dari orang atau narasumber yang mungkin membantu memahami fenomena pada tahap eksploratif studi. Demikian pula tentang perlunya data kuantitatif berupa laporan biaya-biaya kontrak dan biaya-biaya operasi serta laporan rugi/laba perusahaan dalam beberapa kurun waktu tertentu adalah sangat dibutuhkan.

B. Unit Analisis

Unit analisis penelitian ini yakni perusahaan kelas menengah dalam industri budidaya mutiara di Provinsi Maluku. Karakteristik perusahaan pengelola budidaya mutiara yang dikategorikan sebagai perusahaan golongan menengah yakni sebagai berikut : 1) memiliki kekayaan bersih di atas Rp. 200.000.000,-; 2) memiliki hasil penjualan tahunan di atas Rp.

1.000.000.000,-; 3) berdiri sendiri, bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai atau berafiliasi baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha menengah atau usaha besar lainnya; 4) berbentuk usaha orang perorangan, badan usaha yang tidak berbadan hukum atau badan usaha berbadan hukum, termasuk koperasi; 5) tenaga kerja sebanyak diatas, lebih dari 15 tenaga kerja dengan kualifikasi tenaga kerja terlatih dan terdidik; 6) manajemen usaha yang sudah terstruktur, ada pembagian kerja dan menggunakan sistem pembukuan yang baku; 7) memiliki jaringan pasar lokal, nasional dan internasional; 8) menggunakan teknologi budidaya yang tergolong relatif canggih.

Secara khusus, unit analisis penelitian ini yakni catatan biaya-biaya kontrak (inbound logistik, operasi, outbound logistik, pengadaan barang, pelayanan, manajemen SDM), dan biaya-biaya operasi (infrastruktur, pemasaran dan penjualan, pengembangan dan teknologi, dan manajemen SDM), serta laporan laba/rugi untuk tahun 2008, tahun, 2009 dan tahun 2010.

C. Populasi, Sampel, Besaran Sampel dan Prosedur Sampling

1. Populasi Penelitian

Populasi penelitian ini yakni perusahaan pengelola budidaya mutiara di Provinsi Maluku golongan menengah sebanyak sembilan buah perusahaan sebagai berikut.

Tabel 4.1. Nama Perusahaan Pengelola Budidaya Mutara Di Provinsi Maluku, 2011

| No. | Tahun Pendirian | Nama Perusahaan |
|-----|-----------------|----------------------------|
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | 1997 | CV. Mina Adi Sejathera |
| 2 | 1996 | CV. Karya Anugerah |
| 3 | 1998 | Fa. Nusantara Pearl |
| 4 | 2002 | PT. Davin Mutiara |
| 5 | 1998 | UD. Rosario Novena Mutiara |
| 6 | 2002 | UD. Bobby |
| 7 | 2002 | CV. Karunia |
| 8 | 1998 | CV. Sinar Terang |
| 9 | 1997 | PT. Arafura Marine Fish |

Sumber : Maluku Dalam Angka (2011). Data Diolah Kembali

Informasi dari Tabel 4.1. menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan budidaya mutiara golongan menengah yang masih bertahan beroperasi hingga saat ini yakni sebanyak sembilan buah perusahaan. Perusahaan CV. Karya Anugrah paling awal berdiri yakni tahun 1996. Sedangkan tiga perusahaan lain yakni PT. Davin Mutiara, UD Bobby dan CV. Karunia, masing-masing didirikan pada tahun 2002 dan masih tetap beroperasi hingga saat ini. Dari segi bentuk hukum perusahaan, maka tercatat sebanyak dua buah usaha perseorangan (UD. Rosario Novena Mutiara, UD, Bobby), dan tiga buah perusahaan perkongsian atau komanditer (CV. Karya Anugerah, CV. Karunia, CV. Sinar Terang), sebuah perusahaan keluarga (Fa. Nusantara

Pearl), dan tiga buah perusahaan perseroan terbatas berbadan hukum (PT. Mina Adisejahtera, PT. Davin Mutiara, PT. Arafura Marine Fish).

2. Sampel

Sampel yakni sebahagian dari populasi sampel terdiri dari sejumlah anggota yang dipilih dari populasi. Populasi perusahaan pengelola budidaya mutiara di Provinsi Maluku yakni sebanyak 152 buah perusahaan kecil dan menengah. Sembilan buah perusahaan dari total 152 buah perusahaan budidaya mutiara di Provinsi Maluku dijadikan sebagai sampel penelitian. Sebanyak 143 buah perusahaan adalah tergolong perusahaan-perusahaan skala kecil yang masing-masing memiliki afiliasi dengan salah satu dari sembilan buah perusahaan menengah budidaya mutiara di Provinsi Maluku .

Dengan demikian, sampel penelitian adalah perusahaan budidaya mutiara yang memenuhi kriteria sebagai perusahaan golongan menengah di Provinsi Maluku.

3. Besaran Sampel

Jumlah anggota sampel sering dinyatakan dengan ukuran atau besaran sampel. Jumlah sampel 100 % mewakili populasi adalah sama dengan jumlah anggota populasi itu sendiri. Makin besar jumlah sampel mendekati populasi, maka peluang kesalahan generalisasi semakin kecil dan sebaliknya makin kecil jumlah sampel menjauhi populasi, maki besar kesalahan generalisasi.

Besarnya jumlah ukuran sampel sangat tergantung pada tingkat kesalahan yang dikehendaki; tingkat kepercayaan yang dikehendaki sangat tergantung pada sumber data, waktu dan tenaga yang tersedia. Makin besar tingkat kesalahan maka akan makin kecil jumlah sampel yang diperlukan. Sebaliknya, makin kecil tingkat kesalahan, semakin besar jumlah anggota sampel yang diperlukan.

Rumus untuk menghitung ukuran sampel dari yang diketahui jumlahnya yakni sebagai berikut : (Sugiono, 2002)

$$S = \frac{\lambda^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{d^2(N-1) + \lambda^2 \cdot P \cdot Q}$$

Dimana :

N = Jumlah elemen dalam populasi

λ^2 = Dengan dk sama dengan 1, tarif kesalahan 1%, 5%, 10%

P=Q= 0.5

d = 0.05

S = Jumlah sampel

Menggunakan Tabel yang dikembangkan oleh Isaac dan Michael (dalam Sugiono, 2002), maka sebagai contoh misalnya, untuk populasi 1000, taraf kesalahan 1%, jumlah sampelnya = 3099; untuk kesalahan 5% jumlah sampelnya = 258, dan untuk taraf kesalahan 10 % jumlah sampelnya = 213.

Berhubung sampel penelitian ini yakni perusahaan pengelola budidaya mutiara golongan menengah yang beroperasi di Provinsi Maluku tercatat

sebanyak 9 buah perusahaan saja, maka digunakan prinsip *sampel jenuh* dalam menentukan besaran sampel. Sampel jenuh artinya jumlah sampel sama dengan jumlah populasi yang ada. Karena itu, sampel penelitian ini yakni sebesar 9 buah perusahaan golongan menengah pengelola budidaya mutiara di Provinsi Maluku.

4. Pengambilan Sampel

Penelitian menggunakan sampel jenuh yakni semua anggota populasi perusahaan budidaya mutiara di Provinsi Maluku yang tergolong perusahaan menengah dengan jumlah 9 buah perusahaan, ditetapkan sebagai sampel penelitian dengan menggunakan sampel jenuh, berarti seluruh elemen dalam populasi sebanyak sembilan buah perusahaan budidaya mutiara di Provinsi Maluku ditetapkan sebagai sampel penelitian. Prosedur pengambilan sampel dari populasi untuk data biaya-biaya kontrak, biaya-biaya operasi dan laporan laba rugi perusahaan selama kurun waktu tiga terakhir yaitu tahun 2008, tahun 2009 dan tahun 2010 ditetapkan sebagai sampel dalam penelitian ini.

D. Jenis dan Sumber Data

Data dari wujud ilmu sistem informasi adalah suatu fakta dan angka yang sacra relatif belum dapat dimanfaatkan secara langsung oleh peneliti. Karena itu, data harus ditransformasikan terlebih dahulu. Dalam penelitian ini, dikenal dua jenis data, data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama, misalnya dari individu

atau perorangan. Data ini bisa berwujud hasil wawancara, pengisian kuesioner, atau bukti transaksi seperti tanda bukti pembelian barang dan karcis parkir. Semua data ini merupakan data mentah (row data) yang kelak dapat diproses untuk tujuan tertentu sesuai kebutuhan penelitian.

Data sekunder merupakan data primer yang telah diolah lebih lanjut menjadi bentuk-bentuk seperti Tabel, grafik, diagram, gambar, sehingga lebih informatif bagi peneliti. Bagi seorang peneliti, data sekunder ini diproses lebih lanjut untuk mendapat informasi. Penelitian ini menggunakan data sekunder berupa : 1) data biaya kontrak (inbound logistik, operasi, outbound logistik, procurement, pelayanan, manajemen SDM), 2) data biaya operasi infrastruktur, pemasaran dan penjualan, pengembangan dan teknologi, manajemen SDM, dan 3) laporan laba/rugi untuk tiga tahun berturut-turut.

Data sekunder tersebut di atas, diperoleh dari sumber internal perusahaan pengelola budidaya mutiara di Maluku yang tergolong kedalam perusahaan golongan menengah.

E. Skala Pengukuran dan Instrumen Penelitian

Pengukuran merupakan aturan-aturan pemberian angka untuk berbagai objek sedemikian rupa sehingga angka ini mewakili kuantitas atribut. Terdapat empat jenis skala yang dapat digunakan untuk mengukur atribut, yaitu skala minimal, skala ordinal, skala interval dan skala ratio. Skala

nominal merupakan salah satu jenis pengukuran dimana angka dikenakan untuk objek atau kelas objek hanya untuk tujuan identitas.

Skala ordinal yaitu jenis pengukuran dimana angka dikenakan terhadap data berdasarkan urutan dari objek, sebagai contoh, lebih banyak, lebih besar. Dengan skala ordinal, maka bisa ditentukan bahwa angka 2 lebih besar dari angka 1, bahkan angka 3 lebih besar dari 2 maupun 1. Angka 1, 2, 3 dan 4 adalah berurut dan semakin besar angkanya, semakin besar proporsinya.

Skala interval yakni jenis pengukuran dimana angka dikenakan memungkinkan kita untuk membandingkan ukuran dari selisih antara angka-angka. Contoh klasik dari skala interval yakni skala temperatur, karena skala ini mengindikasikan apa yang dapat dan tidak dapat kita katakan setelah mengukur suatu atribut dengan menggunakan skala interval. Dengan skala interval, kita dapat membandingkan *magnitude* absolut dari angka-angka. Dalam skala interval, titik nol dibentuk secara sembarang. Sebagai contoh, sebagai salah satu fenomena alam, titik beku air adalah 0° pada skala Celsius tetapi 32° pada skala Fahrenheit.

Skala ratio yakni jenis pengukuran yang memiliki nol alami atau nol absolut, sehingga memungkinkan peneliti untuk membandingkan *magnitude* angka-angka absolut, yang lokasinya telah disepakati secara universal. Karena terdapat nol absolut, maka perbandingan *magnitude* absolut dapat dilakukan. Jadi, seseorang yang memiliki berat 100 kg boleh dikatakan dua

kali lebih berat dibandingkan seorang yang memiliki berat 50 kg. Sebuah perusahaan yang memiliki margin laba sebesar 10%, memiliki dua kali lebih kecil marginnya dibandingkan perusahaan dengan margin laba 20%.

Penelitian ini menggunakan skala pengukuran ratio untuk mengukur elemen-elemen biaya kontrak dan elemen-elemen biaya operasi terkecil. Hasil perhitungan biaya-biaya kontrak dan biaya-biaya terkecil, bila diterapkan sebagai strategi dasar perusahaan akan menghasilkan strategi generik kepemimpinan biaya menyeluruh yang bertujuan meningkatkan daya saing perusahaan.

Alat ukur dalam penelitian biasanya dinamakan instrumen penelitian. Dengan demikian, instrumen penelitian yakni suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Instrumen-instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel dalam ilmu alam telah banyak tersedia dan telah teruji validitas dan reliabilitasnya, misalnya : variabel suhu, maka instrumennya adalah termometer; variabel panjang digunakan instrumen meteran (mistar); variabel berat digunakan instrumen timbangan berat.

Dalam penelitian sosial dan perilaku terdapat variabel perilaku terdapat variabel yang tersedia dan teruji validitas dan reliabilitasnya, seperti instrumen untuk mengukur motif berprestasi, (n-ech) untuk mengukur sikap mengukur IQ dan mengukur bakat dan lain-lain.

Dalam penelitian perusahaan digunakan berbagai instrumen untuk mengukur kinerja perusahaan seperti misalnya : instrumen mengukur rasio likuiditas (current ratio , quick ratio) rasio efisiensi (inventory turnover), total (asset turnover) rasio leverage (debt to total asset, debt equity ratio), ratio profitabilitas (gross profit manajemen ratio , return on investment ratio).

Teknik rantai nilai digunakan untuk mengimplementasikan strategi kepemimpinan biaya murah (overall costs leadership strategi) dengan cara melaksanakan aktivitas secara efisien. Kegiatan aktivitas rantai nilai pada biaya kontrak digunakan alat ukur atau instrumen rasio biaya kontrak terkecil dan rasio biaya operasi terkecil. Nilai margin terbesar dapat ditemukan dengan pengurangan biaya kontrak dan pengurangan biaya operasi akibat pelaksanaan aktivitas rantai nilai utama maupun aktivitas rantai nilai pendukung secara efisien.

F. Teknik Dengar Pulau Data

Terdapat dua hal utama yang mempengaruhi kualitas data hasil penelitian yaitu, kualitas instrumen penelitian dan kualitas data hasil penelitian. Kualitas instrumen penelitian berkenaan dengan validitas dan reliabilitas instrumen dan kualitas pengumpulan data berkenaan dengan ketetapan cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data. Bila dilihat dari sumbernya, maka data yang digunakan dalam penelitian ini yakni data sumber sekunder yang berasal dari laporan biaya-biaya kontrak, biaya-biaya

operasi dan laporan laba/rugi perusahaan dalam kurun waktu tahun 2008, tahun 2009 dan tahun 2010.

Dalam penelitian yang menggunakan data primer, biasa digunakan tiga cara pengumpulan data, yaitu : 1) interview atau tatap muka, 2) angket atau daftar pertanyaan, dan 3) pengamatan atau observasi. Wawancara digunakan dalam penelitian untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit atau jumlahnya kecil.

Teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner (angket) merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertentu kepada responden untuk dijawabnya. Sedangkan observasi atau pengamatan dapat berkomunikasi dengan orang, ataupun objek-objek alam yang lain. Observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari pelbagai proses biologis dan psikologis. Teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan bila penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan responden yang diamati tidak terlalu besar.

Penelitian ini menggunakan jenis sekunder dari sumber sekunder yakni perusahaan-perusahaan pengelola budidaya mutiara golongan usaha menengah di Provinsi Maluku. Data sekunder yang digunakan dari sumber sekunder, sehingga peneliti secara tinggal langsung memperoleh data primer tentang catatan biaya-biaya kontrak dan biaya-biaya operasi serta laporan

laba/rugi. Data tersebut diperoleh peneliti lewat dokumen keuangan dari 9 perusahaan pengelola budidaya mutiara yang menjadi sampel penelitian.

Data sekunder tersebut, meliputi : 1) data biaya kontrak : inbound logistic, operasi, outbound logistic, pengadaan barang, pelayanan dan manajemen SDM tahun 2008, tahun 2009 dan tahun 2010, 2) data biaya operasi : infrastruktur, pemasaran dan penjualan, pengembangan dan teknologi, dan manajemen SDM tahun 2008, tahun 2009 dan tahun 2010, dan 3) laporan laba/rugi tahun 2008, tahun 2009 dan tahun 2010.

G. Teknik Analisis

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang menggunakan teknik analisis kualitatif dengan metode analisis rasio atau angka perbandingan berdasarkan persentase.

Menghitung bagian dari elemen biaya kontrak total sembilan perusahaan golongan menengah dalam industri budidaya mutiara.

$$BK_i = \frac{AK_i}{\sum AK} \quad \dots\dots\dots (1)$$

Dimana :

BK_i = biaya kontrak ke i $i = 1, 2, \dots, n$

AK_i = aktivitas kontrak ke i $i = 1, 2, \dots, n$

$\sum AK$ = total biaya kontrak semua perusahaan budidaya mutiara golongan menengah.

Menghitung bagian dari elemen biaya operasi total sembilan perusahaan golongan menengah dalam industri budidaya mutiara.

$$BO_i = \frac{AO_i}{\sum AO} \dots\dots\dots (2)$$

Dimana :

BO_i = biaya operasi ke i $i = 1, 2, \dots, n$

AO_i = aktivitas operasi ke i $i = 1, 2, \dots, n$

$\sum AO$ = total biaya operasi semua perusahaan budidaya mutiara golongan menengah.

Menghitung persentase biaya kontrak dari total pendapatan kontrak sebagai berikut :

$$SBK_i = \frac{BK_i}{\sum TPK} \dots\dots\dots (3)$$

Dimana :

BK_i = total biaya kontrak tahun ke i $i = 1, 2, \dots, n$

SBK_i = biaya kontrak tahun ke i $i = 1, 2, \dots, n$

$\sum TPK$ = total pendapatan kontrak semua perusahaan golongan menengah tahun ke i $i = 1, 2, \dots, n$

Menghitung persentase laba kotor operasi dan total pendapatan kontrak :

$$SLK_i = \frac{TLKO_i}{\sum TPK_i} \dots\dots\dots (4)$$

Dimana :

$SLKO_i$ = bagian laba kotor operasi tahun ke i $i = 1, 2, \dots, n$

$TLKO_i$ = total laba kotor operasi tahun ke i $i = 1, 2, \dots, n$

ΣTPK_i = total pendapatan kontrak semua perusahaan golongan menengah tahun ke i $i = 1, 2, \dots, n$

Menghitung persentase biaya operasi terhadap total pendapatan

kontrak :

$$SBO_i = \frac{TBO_i}{\Sigma TPK_i} \dots\dots\dots (5)$$

Dimana :

SBO_i = bagian total biaya operasi tahun ke i $i = 1, 2, \dots, n$

TBO_i = total biaya operasi tahun ke i $i = 1, 2, \dots, n$

ΣTPK = total pendapatan kontrak semua perusahaan golongan menengah tahun ke i $i = 1, 2, \dots, n$

Menghitung persentase laba operasi terhadap total pendapatan

kontrak :

$$SLO_i = \frac{TLO_i}{\Sigma TPK} \dots\dots\dots (6)$$

Dimana :

SLO_i = bagian total laba operasi tahun ke i $i = 1, 2, \dots, n$

TLO_i = total laba operasi tahun ke i $i = 1, 2, \dots, n$

ΣTPK = total pendapatan kontrak semua perusahaan golongan menengah tahun ke i $i = 1, 2, \dots, n$

H. Definisi Operasional Variabel

Defenisi operasional variabel-variabel penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Perusahaan golongan menengah budidaya mutiara di Provinsi Maluku.

Perusahaan golongan menengah budidaya mutiara di Provinsi Maluku yakni perusahaan dengan karakteristik : kekayaan bersih lebih besar dari Rp. 200.000.000.000,-; hasil penjualan tahunan di atas angka Rp. 1.000.000.000,-; berdiri sendiri, bukan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai atau berafiliasi langsung maupun tidak langsung dengan usaha menengah atau usaha besar; berbentuk usaha orang-perseorangan, badan usaha tidak berbadan hukum atau badan usaha berbadan hukum, termasuk koperasi; menggunakan sistem pembukuan baku; tenaga kerja yang terampil dan ahli baik kapasitas maupun kualitasnya, tenaga kerja dia tas 15 orang pegawai; jaringan pasar domestik dan internasional; teknologi modern.

2. Biaya kontrak

Biaya kontrak yakni biaya langsung untuk pengelolaan budidaya mutiara, termasuk biaya logistik masuk, biaya operasi, biaya logistik keluar, biaya pengadaan bahan, biaya pelayanan, biaya SDM, (biaya upah, gaji buruh dan tenaga kerja asing bila ada) sebagai tenaga kerja langsung dalam proyek pengelolaan budidaya mutiara.

3. Biaya Operasi

Biaya operasi yakni biaya-biaya tetap perusahaan dalam budidaya mutiara, baik saat perusahaan memiliki kontrak kerja maupun tidak. Termasuk dalam biaya-biaya operasi yakni biaya untuk infrastruktur perusahaan, biaya pemasaran dan penjualan, biaya pengembangan dan teknologi budidaya mutiara, serta biaya manajemen SDM yang termasuk biaya umum (overhead) seperti biaya gaji staf dan gaji buruh tetap.

4. Biaya logistik kedalam (inbound logistic)

Biaya logistik kedalam meliputi biaya penanganan material, pergudangan, dan pengendalian persediaan yang digunakan untuk menerima, menyimpan, dan mengeluarkan input untuk produksi produk mutiara.

5. Biaya operasi (operation)

Biaya operasi adalah biaya untuk mengkonversi input yang disediakan oleh logistik masuk ke dalam bentuk produk akhir mutiara. Penggunaan alat produksi budidaya, proses laboratorium, pengepakan, dan perawatan peralatan proses budidaya merupakan biaya untuk operasi.

ES. Biaya logistik keluar (outbound logistik)

Biaya outbound logistik termasuk biaya yang berhubungan dengan mengumpulkan produk mutiara, menyimpan dan mendistribusikan secara fisik produk kepada pelanggan. Biaya dalam kategori ini yakni produk butir

mutiara, penyimpanan, penanganan material dan proses pesanan dari pelanggan.

7. Biaya pemesanan dan penjualan

Biaya pemesanan dan penjualan termasuk biaya pengembangan produk, biaya pengiklanan dan mengkampanyekan produk mutiara, biaya saluran distribusi, biaya memilih, mengembangkan dan mendukung tenaga penjual.

8. Biaya pelayanan

Biaya pelayanan termasuk biaya perancangan untuk meningkatkan atau mempertahankan nilai produk mutiara, seperti pemberian pelayanan perbaikan instalasi peralatan budidaya, perbaikan, pelatihan, dan penyesuaian.

9. Biaya pengadaan (procurement)

Biaya pengadaan yakni biaya-biaya untuk membeli input yang dibutuhkan untuk memproduksi produk mutiara, misalnya biaya pengadaan bahan baku, biaya pengadaan perlengkapan, biaya pengadaan aktiva tetap, biaya peralatan laboratorium, biaya pengadaan peralatan kantor dan bangunan.

10. Biaya pengembangan teknologi

Biaya pengembangan teknologi adalah biaya yang dikeluarkan untuk meningkatkan produk mutiara serta proses yang digunakan untuk menghasilkannya. Biaya pengembangan teknologi terjadi karena adanya

rancangan peralatan proses budidaya mutiara, serta rancangan produk dan prosedur pelayanan.

11. Biaya Manajemen Sumber Daya Manusia

Biaya manajemen SDM termasuk biaya rekrutmen, biaya penggunaan karyawan, biaya pelatihan, biaya pengembangan, dan pemberian kompensasi kepada semua personel dalam perusahaan pengelolaan budidaya mutiara.

12. Biaya infrastruktur perusahaan

Biaya infrastruktur perusahaan, termasuk biaya manajemen umum, perencanaan keuangan, akuntansi, dukungan legal, dan hubungan pemerintah dan/atau masyarakat, yang dibutuhkan untuk mendukung kerja seluruh rantai nilai pengelolaan budidaya mutiara.

13. Efisiensi biaya

Efisiensi biaya yakni adanya pengurangan biaya dalam aktivitas utama dan aktivitas pendukung yang menyebabkan terjadinya kepemimpinan biaya menyeluruh.

14. Marjin perusahaan

Marjin perusahaan yakni rasio antara total pengeluaran biaya kontrak dengan total pendapatan kontrak perusahaan-perusahaan golongan menengah dalam industri mutiara di Provinsi Maluku.

15. Laba Kotor Operasi

Laba kotor operasi yakni laba yang diperoleh perusahaan pengelola budidaya mutiara yang merupakan hasil pengurangan pendapatan kontrak dengan biaya kontrak.

16. Laba operasi

Laba operasi yakni laba yang diperoleh perusahaan pengelola budidaya mutiara yang merupakan hasil pengurangan laba kotor operasi dengan biaya operasi.

BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab lima tentang hasil dan pembahasan, secara berurutan menjelaskan beberapa hal sebagai berikut : karakteristik responden; informasi perusahaan teknik budidaya dan masa panen, pemasaran; pendapatan kontrak, biaya kontrak, biaya operasi; laba kotor operasi; dan laba operasi industri. Analisis rantai-nilai biaya kontrak dan biaya operasi; pembahasan hasil; dampak penerapan biaya terkecil rantai nilai terhadap laba operasi (margin laba) masing-masing perusahaan; dan praktik bisnis terbaik untuk mendapatkan biaya terkecil.

A. Karakteristik Responden

Metode penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini yakni metode penarikan sampel jenuh. Sampel jenuh berarti semua unsur dalam populasi memiliki kesempatan yang sama untuk mewakili populasi perusahaan golongan menengah budidaya mutiara dalam industri budidaya mutiara di Provinsi Maluku. Jumlah perusahaan golongan menengah budidaya mutiara di Provinsi Maluku yakni sebanyak 9 buah perusahaan : PT. Bina Adi Sejahtera; CV. Karya Anugerah; Fa. Nusantara Pearl; PT. Davin Mutiara; UD. Rosario Novena Mutiara; UD. Bobby; CV. Karunia; CV. Sinar Terang; dan PT. Arafura Marine Fish (AMC).

1. Distribusi Umur

Jumlah responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini yakni 9 orang responden yang menduduki jabatan direktur pada masing-masing perusahaan sampel. Distribusi umur responden dapat dilihat pada tabel 5.1 berikut.

Tabel 5.1. Distribusi persentase responden berdasarkan karakteristik umur

| Umur | Jumlah | Persentase |
|-------|--------|------------|
| 1 | 2 | 3 |
| 15-25 | - | - |
| 26-40 | 5 | 55,60% |
| 41-55 | 4 | 44,40% |
| >55 | 9 | 100% |

Sumber : Data Primer Diolah, 2012

Dari tabel 5.1 terlihat bahwa dominan umur sekitar 55,60 %. Pada usia diantara 40-50 tahun menunjukkan angka sebesar 44,40%. Responden yang berumur di atas 15-25 tahun dan >55 tahun angkanya adalah nihil. Berdasarkan informasi pada tabel 5.1 terlihat bahwa usia direktur perusahaan didominasi usia antara 26-40 tahun. Berarti kelompok usia cukup matang untuk menentukan keputusan strategis dalam efisiensi biaya, pemanfaatan sumber daya efektif dan pencapaian marjin yang tinggi.

2. Distribusi persentase responden berdasarkan karakteristik agama

Distribusi persentase responden berdasarkan karakteristik agama dapat dilihat pada tabel 5.2 berikut :

Tabel 5.2. Distribusi Persentase Responden Berdasarkan Agama

| Agama | Jumlah | Persentase |
|---------|--------|------------|
| 1 | 2 | 3 |
| Islam | 4 | 44,40% |
| Krsiten | 5 | 55,60% |
| Total | 9 | 100% |

Sumber : Data Primer Diolah, 2012

Berdasarkan tabel 5.2 tersebut di atas, responden yang beragama Krsiten tercatat sebanyak 55,60%. Escoo dan Dobb (2004) mengatakan bahwa religiusitas seseorang melandasi pengambilan keputusannya untuk menentukan strategi perusahaan terbaik dan tepat.

3. Distribusi persentase responden berdasarkan karakteristik jenis kelamin

Distribusi persentase responden berdasarkan karakteristik jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 5.3 berikut :

Tabel 5.3. Distribusi persentase responden berdasarkan karakteristik jenis kelamin.

| Umur | Jumlah | Persentase |
|-----------|--------|------------|
| 1 | 2 | 3 |
| Laki-laki | 8 | 88,88% |
| Perempuan | 1 | 11,12% |
| Total | 9 | 100% |

Sumber : Data Primer Diolah, 2012

Berdasarkan tabel 5.3 tersebut diatas, responden yang menjabat sebagai direktur perusahaan didominasi kaum laki-laki yakni sebesar 88,88%

dari total responden. Sedangkan kaum perempuan hanya diwakili oleh satu orang direktris atau 11,12 %. Sarason et al (1986) menyatakan bahwa perusahaan budidaya mutiara banyak melibatkan laki-laki dalam pengambilan keputusan dibandingkan perempuan karena terkait dengan pengamanan dan mobilitasnya selaku bisnis utama.

4. Distribusi persentase responden berdasarkan karakteristik status perkawinan

Distribusi persentase responden berdasarkan karakteristik status perkawinan menunjukkan bahwa sebanyak 100 % dari responden direktur dan direktris perusahaan golongan menengah budidaya mutiara di Provinsi Maluku adalah berstatus telah berumah tangga. Dengan status sebagai keluarga yang berumah tangga, kestabilan emosi dalam pengambilan keputusan bisnis menjadi lebih terarah dan efektif.

5. Distribusi persentase responden berdasarkan karakteristik domisili

Distribusi persentase responden berdasarkan karakteristik domisili menunjukkan bahwa 100% responden direktur dan direktris berdomisili di kota Ambon Maluku. Kedudukan kantor pusat dari sembilan perusahaan golongan menengah budidaya mutiara menempatkan kantor pusat mereka di kota ambon Provinsi Maluku. Hal ini disebabkan karena alasan aksesibilitas lebih mudah dalam transaksi bisnis lokal, nasional, maupun ke mancanegara. Operasional budidaya mutiara berada di pulau Aru Kabupaten Dabo Provinsi Maluku.

6. Distribusi persentase responden berdasarkan karakteristik pendidikan

Distribusi persentase responden berdasarkan karakteristik pendidikan dapat dilihat pada tabel 5.4 berikut :

Tabel 5.4. Distribusi persentase responden berdasarkan karakteristik pendidikan

| Umur | Jumlah | Persentase |
|---------|--------|------------|
| 1 | 2 | 3 |
| SD | - | - |
| SLTP | - | - |
| SLTA | - | - |
| AKADEMI | - | - |
| S1 | 8 | 88,88% |
| S2 | 1 | 11,12% |
| S3 | - | - |
| Total | 9 | 100% |

Sumber : Data Primer Diolah, 2012

Berdasarkan informasi pada tabel 5.1, distribusi persentase responden berdasarkan karakteristik pendidikan, maka responden berlatar belakang pendidikan sarjana (S1) memiliki dominasi sangat tinggi yakni sebesar 88,88%. Sedangkan responden dengan tingkat pendidikan magister (S2) sebanyak satu orang atau sebesar 11,12 %. Dengan tingkat pendidikan cukup tinggi yang dimiliki para responden direktur dan direktris perusahaan, maka latar belakang pendidikan yang telah mereka miliki adalah sangat mendukung untuk mengambil keputusan tepat dalam peningkatan efisiensi biaya dan peningkatan margin perusahaan.

7. Distribusi persentase responden berdasarkan karakteristik pendapatan

Distribusi persentase responden berdasarkan karakteristik besarnya pendapatan mereka per bulan dapat dilihat pada tabel 5.5 berikut :

Tabel 5.5. Distribusi persentase responden berdasarkan karakteristik besarnya pendapatan perbulan

| Pendapatan per bulan (Rp.) | Jumlah | Persentase |
|-------------------------------|--------|------------|
| 1 | 2 | 3 |
| < 5.000.000 | - | |
| 5.000.001-6.000.000 | 3 | 33,33% |
| 6.000.001-7.000.000 | 2 | 22,22% |
| 7.000.001-8.000.000 | 3 | 33,33% |
| >8.000.000 | 1 | 11,12% |
| Total | 9 | 100% |

Sumber : Data Primer Diolah, 2012

Berdasarkan informasi pada tabel 5.5, terlihat bahwa pendapatan direktur dan direktris antara Rp. 5.000.001 – Rp. 6.000.000,- yaitu sebesar 33,33%; pendapatan antara Rp. 7.000.001 – Rp. 8.000.000,-, juga sebesar Rp. 33,33%. Responden dengan tingkat pendapatan antara Rp. 6.000.001 – Rp. 7.000.000,- yakni sebanyak 22,22 %. Dan responden dengan pendapatan diatas Rp. 8.000.000,- per bulan hanya satu orang direktur atau sebesar 11,12%. Tingkat pendapatan responden direktur meskipun belum tergolong tinggi, namun dapat dikategorikan sebagai pendapatan diatas rata-rata karyawan biasa. Dengan pendapatan per bulan yang tergolong memadai, maka mereka dapat lebih berkonsentrasi dalam membuat keputusan bisnis mereka.

8. Distribusi persentase responden berdasarkan pengalaman kerja

Berdasarkan karakteristik pengalaman kerja, responden direktur dan direktris semuanya memiliki pengalaman kerja yang sama yakni selama 6 tahun dalam tugas sebagai pengelola setingkat direktur. Pengalaman kerja 6 tahun sebagai direktur dan/atau direktris perusahaan menandakan adanya pengalaman dalam pengambilan keputusan bisnis yang efektif.

9. Distribusi persentase responden berdasarkan karakteristik alasan utama memiliki bisnis

Berdasarkan karakteristik alasan utama memiliki bisnis budidaya mutiara maka 100% responden menyatakan alasan karena keahlian atau kepakaran (expertise) mereka dalam mengelola perusahaan budidaya mutiara. Kepakaran yang didukung oleh pengalaman kerja dapat dijadikan modal tak berwujud yang dapat disumbangkan personil perusahaan untuk mendapatkan kompetensi inti (core competencies). Hanya kemampuan yang memungkinkan perusahaan menyediakan nilai tinggi bagi konsumen yang diakui sebagai kompetensi inti (Quinn, 1993).

B. Informasi Perusahaan

Perusahaan golongan menengah dalam industri budidaya mutiara di Provinsi Maluku yang menjadi objek penelitian terdiri dari 9 buah perusahaan. Secara berturut-turut akan dijelaskan nama dan tahun pendirian perusahaan yakni sebagai berikut :

1. PT. Mina Adi Sejahtera

PT. Mina Adi Sejahtera didirikan oleh Tuan Jefri Angrek pada tahun 1997. Akte pendirian perusahaan yakni akte Notaris Sofian Alkafiri, SH no. 4 Tanggal 27 Februari 1997. Perusahaan ini memiliki sejumlah 48 orang karyawan. Struktur organisasi terdiri atas direktur utama dibantu oleh tiga orang kepala divisi, yaitu divisi pemasaran, divisi personalia dan divisi produksi. Produk mutiara yang diproduksi perusahaan dipasarkan melalui pasar lokal di Provinsi Maluku, pasar nasional Indonesia dan pasar mancanegara.

2. CV. Karya Anugrah

CV. Karya Anugrah didirikan oleh tuan Franky Tan pada tahun 1996. Akte pendirian didasarkan pada akte Notaris Abua Tuasikal, SH No. 06 tanggal 02 Juni 1996. Perusahaan memiliki sejumlah 31 orang karyawan. Struktur organisasi perusahaan terdiri atas seorang direktur utama, dibantu oleh dua orang unsur pimpinan yakni kepala urusan pemasaran dan kepala urusan operasi. Produk mutiara yang dihasilkan oleh perusahaan dipasarkan di pasar lokal di sekitar Provinsi Maluku, pasar nasional Indonesia, dan pasar mancanegara, Singapura, Hongkong, Belanda dan Amerika Serikat.

3. Fa. Nusantara Pearl

Fa. Nusantara Pearl didirikan oleh Tuan Frans Rumerung pada tahun 1998. Akte pendirian perusahaan didasarkan pada Akte Notaris Abua Tusikal, SH No. 19 Tanggal 7 September 1998. Struktur organisasi perusahaan terdiri

atas seorang direktur, dan dibantu oleh pimpinan bagian pemasaran dan bagian produksi. Perusahaan ini melayani kebutuhan pelanggan untuk produk mutiara baik pasar lokal, nasional dan internasional. Perusahaan ini mempekerjakan sejumlah 23 orang karyawan.

4. PT. Davin Mutiara

PT. Davin Mutiara didirikan oleh tuan Sofian Kwe pada tahun 2002. Akte pendirian perusahaan didasarkan pada Akte Notaris Grace Margareth, SH No. 3 Agustus 2002. Perusahaan memiliki sejumlah 38 orang karyawan. Struktur organisasi perusahaan terdiri atas seorang direktur utama dan tiga kepala bagian yakni bagian pemasaran, bagian personalia, dan bagian produksi. Produk-produk mutiara hasil produksi perusahaan dipasarkan ndi pasar lokal, nasional dan internasional.

5. UD. Rosario Novena Mutiara

UD. Rosario Novena Mutiara didirikan oleh tuan Hansen Lestari pada tahun 1998. Perusahaan ini didirikan atas dasar Akte Notaris Sofian Alkatiri, SH No. 12 tanggal 11 Februari 1998. Perusahaan memiliki sejumlah 21 orang karyawan. Struktur organisasi perusahaan terdiri atas seorang direktur utama dibantu oleh divisi pemasaran dan divisi produksi. Perusahaan ini memasarkan produk mutiara hasil budidaya perusahaan ke pasar lokal, nasional dan internasional.

6. UD. Bobby

UD. Bobby didirikan oleh tuan Bobby Sugandi pada tahun 2002. Perusahaan ini didirikan atas dasar Akte Notaris Sofian Alkatiri, SH No. 24 Tanggal 11 Februari 2002. Perusahaan ini mempekerjakan karyawan sejumlah 24 orang. Struktur organisasi perusahaan terdiri atas seorang direktur dan dua orang kepala bagian, yakni bagian pemasaran dan bagian produksi. Produk mutiara hasil budidaya perusahaan dipasarkan pada pasar lokal, nasional dan internasional.

7. CV. Karunia

CV. Karunia didirikan oleh tuan Hadi Darsuki pada tahun 2002. Perusahaan ini didirikan atas dasar akte notaris Grace Margareth, SH, No. 18 tanggal 16 Oktober 2002. Perusahaan ini memiliki sejumlah 30 orang karyawan. Struktur organisasi perusahaan terdiri atas seorang direktur utama dan tiga pimpinan bagian yakni bagian pemasaran, bagian personalia, dan bagian produksi. Produk mutiara hasil budidaya perusahaan dipasarkan di pasar lokal, pasar nasional dan pasar internasional.

8. CV. Sinar Terang

CV. Sinar Terang didirikan oleh tuan Handoyo Khoe pada tahun 1998. perusahaan ini berdiri atas dasar akte Notaris Grace Margareth, SH, No. 03 tanggal 28 Juni 1998. Perusahaan mempekerjakan karyawan sejumlah 32 orang. Struktur organisasi perusahaan terdiri atas seorang direktur utama,

dan tiga orang kepala divisi yakni Divisi Perusahaan, Divisi Personalia dan Divisi Produksi. Perusahaan memasarkan produk mutiara hasil produksi budidaya perusahaan di pasar lokal, pasar nasional dan pasar internasional.

9. PT. Arafura Marine Fish

PT. Arafura Marine Fish didirikan oleh tuan Chandra Pandean pada tahun 1997. Perusahaan ini berdiri berdasarkan Akte Notaris Sofian Alkatiri, SH, No. 4 tanggal 27 Februari 1997. Perusahaan memiliki karyawan sebesar 46 orang. Struktur organisasi perusahaan terdiri atas seorang direktur utama dan tiga kepala divisi, yakni divisi pemasaran, divisi personalia dan divisi operasi. Hasil produksi produk mutiara sebagai hasil budidaya perusahaan dipasarkan di pasar lokal, pasar nasional dan pasar internasional.

C. Teknik Budidaya dan Masa Panen Mutiara

1. Pemilihan induk

Induk yang akan digunakan dipilih yang sudah matang kelaminnya, dengan panjang induk diatas ± 20 cm. Induk-induk tersebut diambil langsung dari laut ataupun yang sudah dipelihara dirakit. Induk yang terkumpul dipelihara di dalam bak khusus di laboratorium pada kondisi suhu 27°C - 28°C . Menurut Sutaman, (1993) pemilihan induk matang kelamin merupakan proses awal kegiatan budidaya. Induk yang digunakan jika sudah matang

gonadnya dapat dilihat secara visual dari warna gonadnya. Dimana gonad jantan akan berwarna keputih-putihan sedangkan gonad betina akan berwarna kekuning-kuningan.

2. Pemijahan

Proses pemijahan dilakukan adalah dengan cara pendekatan lingkungan yaitu dengan *Thermal Simulation* atau dengan mengadakan perubahan suhu secara bertahap dari 28°C - 35°C hingga tiram memijah. Pembuahan terjadi secara eksternal didalam media air setelah diawali dengan pengeluaran sperma tiram jantan sedangkan telur akan dikeluarkan 45 menit kemudian. Telur yang telah dibuahi akan tampak berada di dasar dengan diameter $\pm 47,5$ mikron. Selain itu pemijahan juga dilakukan dengan mengalirkan air laut segar ke dalam bak penampungan induk secara terus-menerus. Sutaman (1993) mengemukakan bahwa selain cara pemijahan diatas, beberapa ahli telah mencoba merangsang pemijahan dengan bahan kimia, yakni dengan menyuntikan Ammonium hidroksida 0.2 ml kedalam otot aductor tiram mutiara. Tetapi bisa juga dilakukan dengan mencampurkan Hidrogen peroksida antara 3 ppm - 6 ppm dengan air laut ber pH 9,1. Atau juga menggunakan Sodium hidroksida (NaOH) yang dicampurkan dengan air laut ber pH 8,5; 9,0; 9,5 dan 10.

3. Pemeliharaan Larva dalam Panti Pembenuhan (Hatchery)

Pemeliharaan larva dilakukan dalam bak-bak pemeliharaan kapasitas 2-6 ton. Sebelumnya dilakukan perhitungan kepadatan larva tiram dengan

cara: induk-induk tersebut dikeluarkan dengan menggunakan plankton net ukuran 20 μ , telur dikeluarkan dari bak pemeliharaan awal untuk dihitung kepadatannya. Sebelumnya diaduk, kemudian dipipet menggunakan pipet 10ml, letakan dalam sadwicq riefer selanjutnya dihitung dengan menggunakan counter di bawah mikroskop. Selama 1 x 24 jam (hari pertama) biasanya larva belum diberi pakan karena cadangan makanan yang dimiliki larva masih cukup banyak. Setelah itu baru diberi pakan berupa fitopenkton jenis *Chaetoceros* dan *Isochrysis galbana* satu hari satu kali. Larva tiram lebih menyukai tempat yang gelap atau yang remang-remang dari pada yang terang. Kepadatan larva juga harus diperhatikan. Kepadatan maksimal 200 ekor/liter. Selama proses pemeliharaan larva dilakukan pemeriksaan pertumbuhan larva setiap hari. Anonymous, (1992); mengemukakan bahwa kegiatan pemeriksaan pertumbuhan larva pada dasarnya merupakan usaha pengontrolan kondisi larva dan kondisi seluruh aspek yang mempengaruhi pertumbuhannya, pemantauan terhadap beberapa parameter seperti suhu air merupakan hal yang paling mutlak oleh karena suhu sangat besar peranannya dalam pertumbuhan larva tiram. Suhu optimum untuk pertumbuhan larva yaitu 28°C-30°C.

4. Pemeliharaan Larva

Setelah larva mencapai ukuran spat \pm 180 μ (10 hari) dimana telah nampak adanya tanda perlekatan berupa bintik hitam yang terlihat pada

cangkangnya. Selanjutnya diberi kain hitam untuk melekatkan (kolektor) sebagai tempat penempelan larva. Dua minggu pertama merupakan masa kritis, untuk itu dibutuhkan penanganan lebih hati-hati. Biasanya belum dilakukan penggantian air. Selain itu juga harus diperhatikan jumlah pakan yang diberikan jangan terlalu banyak atau terlalu sedikit yang akan mempengaruhi aktivitas larva.

Setelah dua minggu pertama atau larva sudah berukuran ± 250 u maka larva sudah dapat dipelihara pada tempat pembesaran. Tempat pembesaran adalah bak-bak yang dilengkapi dengan kawat-kawat untuk menggantung kolektor.

Setelah larva melewati masa kritis baru dapat dilakukan penggantian air. Penggantian air ini bertujuan untuk membersihkan sisa-sisa pakan ataupun kotoran yang dapat mempengaruhi pertumbuhan spat.

5. Pendederan

Setelah larva melekat semuanya pada kolektor itu berarti larva sudah bisa dipindahkan ke bak pendederan. Yang perlu dipersiapkan pada bak pendederan yaitu pemberat dan kawat-kawat kawat-kawat digunakan untuk mengantung kolektor. Pemeliharaan di bak pendederan agak berbeda dengan pemeliharaan di bak pemeliharaan larva. Lama pemeliharaan di bak pendederan ± 3 minggu atau berumur 21 hari (ukuran spat ± 300 u) dimana sudah terbentuk kaki pada spat. Pendederan dilakukan agar sebelum spat sudah terbentuk kaki pada spat. Pendederan dilakukan agar sebelum spat dipelihara di laut, sudah mengalami proses adaptasi terlebih dahulu terhadap

lingkungan di alam misalnya di arus dan gelombang. Sebab pembentukan kaki spat belum sempurna (belum kuat).

6. Cara Pemeliharaan di Laut

Spat yang terkumpul, dimasukkan ke dalam keranjang pemeliharaan khusus yang disediakan. Kemudian diangkat ke rakit pemeliharaan dan digantung pada rakit pemeliharaan dengan kedalaman 3- 5 meter atau digantung pada long line dengan kedalaman yang sama atau kurang dari 5 meter. Kedalaman air di lokasi tempat hidup mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap kualitas mutiara. Menurut Pattiasina (2002), bahwa pertumbuhan tiram yang baik adalah pada kedalaman 3 sampai 7 meter.

Selanjutnya dikatakan bahwa prinsipnya pemeliharaan dengan menggunakan metode long line menunjukkan hasil pertumbuhan yang lebih baik, namun adanya alga dan hewan penempel dapat menghambat pertumbuhan sehingga perlu dibersihkan. Kegiatan pembersihan ini tergantung kondisi perairan, jika kondisi perairan baik maka cukup satu kali sebulan. Begitu pula halnya dengan kondisi rakit dan keranjang pemeliharaan perlu dipantau secara khusus jangan sampai ada yang rusak atau rapuh. Jika ada yang rusak perlu diganti.

Selama pemeliharaan, tiram tidak diberi pakan tambahan khusus tetapi hanya mengandalkan pakan alami yang ada pada perairan tersebut, untuk itu perairan yang dipilih selain memenuhi syarat hendaklah juga memiliki kesuburan yang tinggi, sehingga tiram tidak akan kekurangan

makanan. Sutaman (1993) mengatakan bahwa syarat-syarat lokasi budidaya hendaklah: tertindung dari arus dan gelombang, jauh dari pemukiman, jauh dari muara sungai, memiliki standar kualitas yang baik dan juga factor keamanannya diperhatikan.

Pattiasina (2002) menjelaskan bahwa pertumbuhan tiram mutiara biasanya sangat bergantung pada kondisi fisika, kimia dan biologi lingkungan perairan setempat. Oleh karena itu kesuburan suatu perairan sangat menunjang proses pertumbuhan tiram mutiara di alam.

7. Panen

Selama masa pemeliharaan, tidak menutup kemungkinan ada beberapa ekor tiram yang tadinya kelihatan sehat menjadi mati, karena penanganan ataupun kondisi lingkungan yang kurang baik. Demikian pula kondisi lapisan mutiara, mungkin ada diantaranya yang tidak terbentuk secara sempurna dan ada pula yang sudah terbentuk tetapi masih sangat tipis.

Dengan memperhatikan beberapa kemungkinan tersebut, setelah saatnya panen (masa pemeliharaan 1,5-2 tahun), maka ada beberapa perusahaan besar dapat menggunakan alat rontgen kembali untuk memilih tiram yang kandungan mutiaranya sudah cukup besar untuk dipanen. Sedangkan tiram yang kandungan mutiaranya tipis dapat dipelihara kembali hingga memenuhi standar panen.

D. Pemasaran

Pemasaran produk mutiara merupakan kegiatan perusahaan dalam beradaptasi terhadap lingkungannya secara kreatif dan menguntungkan. Dengan kata lain, pemasaran bertugas untuk menjabarkan kebutuhan pelanggan menjadi peluang yang mendatangkan keuntungan. Untuk mencapai tujuan mendapatkan keuntungan atau margin, maka perusahaan-perusahaan dalam industri budidaya mutiara berupaya untuk mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan pasar sasaran, mengkoordinasikan secara terpadu produk, harga, promosi dan distribusi baik pelanggan lokal maupun pelanggan manca negara.

Pada tabel 1.2 terdahulu, diperoleh informasi besarnya produksi mutiara tahun 2009 yakni sebanyak 21.943 butir meningkat menjadi 23.832 butir atau peningkat sebesar 10.73 % dibanding angka tahun 2009. Produksi mutiara pada tahun 2011 tercatat sebanyak 28.810 butir atau peningkatan produksi sebesar 11.58% dibanding angka produksi tahun 2010.

Meskipun produksi mutiara di Provinsi Maluku menunjukkan kecenderungan meningkat sejak tahun 2009 sampai tahun 2011, namun permintaan pasar untuk produk mutiara yang berasal dari Provinsi Maluku tetap digemari pelanggan lokal maupun pelanggan mancanegara karena dipandang memiliki kualitas yang unik.

Dari perspektif pemasaran produk mutiara, maka bagian (share) untuk pasar domestik Indonesia yakni sebesar 25 persen dari total pemasaran.

Sedangkan pemasaran untuk tujuan ekspor diperkirakan sebesar 75 persen dari total pemasaran domestik maupun internasional. Negara-negara tujuan ekspor hasil produksi produk mutiara Provinsi Maluku yakni Thailand, Singapura, Malaysia, Negara-negara timur tengah dan Eropa.

E. Pendapatan Kontrak, Biaya Kontrak, Biaya Operasi, Laba Kotor Operasi, Dan Laba Operasi Industri

1. Pendapatan Kontrak Industri

Pendapatan kontrak industri adalah total pendapatan perusahaan-perusahaan budidaya mutiara golongan menengah di Provinsi Maluku tahun 2009, 2010 dan 2011. Pendapatan kontrak industri merupakan totalitas pendapatan perusahaan-perusahaan budidaya mutiara golongan menengah di Provinsi Maluku tahun 2009, 2010 dan 2011 sebagaimana terlihat pada Tabel 5.6 sebagai berikut :

Tabel 5.6. Pendapatan Kontrak Industri Mutiara Tahun 2009, 2010 dan 2011

| No | Nama Perusahaan | Pendapatan Kontrak/Tahun | | |
|----|----------------------------|--------------------------|---------------|---------------|
| | | 2009 | 2010 | 2011 |
| | | Produksi | Produksi | Produksi |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | PT. Mina Adi Sejahtera | 3.198.600.000 | 3.287.540.000 | 3.429.810.000 |
| 2. | CV. Karya Anugrah | 2.264.895.000 | 2.498.230.000 | 2.601.235.000 |
| 3. | Fa. Nusantara Pearl | 1.722.892.000 | 1.901.737.000 | 2.135.941.000 |
| 4. | PT. Davin Nusantara | 2.691.782.000 | 2.801.884.000 | 3.257.930.000 |
| 5. | UD. Rosaria Novena Mutiara | 1.182.973.500 | 1.394.712.000 | 1.482.276.000 |
| 6. | UD. Bobby | 1.031.857.200 | 1.185.536.000 | 1.371.244.000 |

| No | Nama Perusahaan | Pendapatan Kontrak/Tahun | | |
|-----------------------------|-------------------------|--------------------------|----------------|----------------|
| | | 2009 | 2010 | 2011 |
| | | Produksi | Produksi | Produksi |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. | CV. Karunia | 2.175.982.000 | 2.388.911.000 | 2.524.178.000 |
| 8. | CV. Sinar Terang | 1.938.266.000 | 2.201.178.000 | 2.410.947.000 |
| 9. | PT. Arafura Marine Fish | 2.411.515.000 | 2.509.127.000 | 2.706.244.000 |
| Pendapatan Kontrak Industri | | 18.608.742.700 | 20.168.855.000 | 21.919.855.000 |

Sumber : Perusahaan-Perusahaan Budidaya Mutiara (2011). Data Diolah Kembali.

Tabel 5.6. menunjukkan bahwa pendapatan kontrak industri mengalami peningkatan dari tahun ke tahun sejak tahun 2009 sampai 2011. Pendapatan kontrak tahun 2009 yakni sebesar Rp. 18.608.740.700,- menjadi Rp. 20.168.855.000,- tahun 2010, dan Rp. 21.919.855.000 pada tahun 2011.

2. Biaya Kontrak pada Tingkat Industri

Berdasarkan data keuangan dan laporan laba/rugi sembilan perusahaan menengah pengelola budidaya mutiara di Provinsi Maluku, maka totalitas biaya kontrak perusahaan yang sekaligus menjadi biaya kontrak industri budidaya mutiara dapat dilihat pada Tabel 4.4. berikut.

Tabel 5.7. Biaya Kontrak Industri Budidaya Mutiara Provinsi Maluku tahun 2009, 2010 dan 2011

| No | Nama Perusahaan | Biaya Kontrak/Tahun | | |
|----|------------------------|---------------------|-------------|-------------|
| | | 2009 (Rp.) | 2010 (Rp.) | 2011 (Rp.) |
| | | 3 | 4 | 5 |
| 1. | PT. Mina Adi Sejahtera | 639.720.000 | 657.508.000 | 685.962.000 |
| 2. | CV. Karya Anugrah | 452.979.000 | 499.646.000 | 520.247.000 |

| No | Nama Perusahaan | Biaya Kontrak/Tahun | | |
|------------------------|----------------------------|---------------------|---------------|---------------|
| | | 2009 (Rp.) | 2010 (Rp.) | 2011 (Rp.) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Fa. Nusantara Pearl | 344.578.400 | 380.274.600 | 430.798.200 |
| 4. | PT. Davin Nusantara | 538.356.400 | 560.376.800 | 651.586.000 |
| 5. | UD. Rosaria Novena Mutiara | 234.594.700 | 278.942.400 | 296.455.200 |
| 6. | UD. Bobby | 206.371.440 | 237.107.200 | 274.248.800 |
| 7. | CV. Karunia | 435.196.400 | 477.782.200 | 504.835.600 |
| 8. | CV. Sinar Terang | 387.653.200 | 440.235.600 | 482.189.400 |
| 9. | PT. Arafura Marine Fish | 482.753.000 | 579.625.400 | 541.248.800 |
| Biaya Kontrak Industri | | 3.722.202.540 | 4.051.498.000 | 4.387.571.000 |

Sumber : Data Keuangan Perusahaan-Perusahaan Budidaya Mutiara Provinsi Maluku (2011). Data diolah kembali

Tabel 5.7. menunjukkan bahwa biaya kontrak pada tingkat industri budidaya mutiara di Provinsi Maluku cenderung meningkat dari waktu ke waktu. Biaya kontrak industri tahun 2009 sebesar Rp. 3.722.202.540,- meningkat menjadi Rp. 4.051.498.000,- tahun 2010, dan meningkat lagi menjadi Rp. 4.389.571.000,- tahun 2011.

3. Biaya Operasi pada Tingkat Industri

Biaya operasi pada tingkat industri budidaya mutiara di Provinsi Maluku dapat ditentukan dengan menjumlahkan biaya-biaya operasi dari 9 perusahaan golongan menengah yang beroperasi dalam industri budidaya. Pada Tabel 5.8. berikut dikemukakan biaya operasi industri budidaya mutiara di Provinsi Maluku selama tiga tahun terakhir.

Tabel 5.8. Biaya Operasi Industri Budidaya Mutiara Provinsi Maluku Tahun 2009, 2010 Dan 2011

| No | Nama Perusahaan | Biaya /Tahun | | |
|------------------------|----------------------------|---------------|---------------|---------------|
| | | 2009 (Rp.) | 2010 (Rp.) | 2011 (Rp.) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | PT. Mina Adi Sejahtera | 895.608.000 | 920.511.200 | 960.464.800 |
| 2. | CV. Karya Anugrah | 643.170.600 | 699.504.400 | 728.345.800 |
| 3. | Fa. Nusantara Pearl | 482.409.760 | 532.384.440 | 603.117.480 |
| 4. | PT. Davin Nusantara | 753.698.960 | 784.527.520 | 912.220.400 |
| 5. | UD. Rosaria Novena Mutiara | 328.432.580 | 390.519.360 | 405.037.280 |
| 6. | UD. Bobby | 288.920.016 | 331.950.080 | 383.948.320 |
| 7. | CV. Karunia | 609.274.960 | 668.895.080 | 706.769.840 |
| 8. | CV. Sinar Terang | 542.714.480 | 616.329.840 | 675.065.160 |
| 9. | PT. Arafura Marine Fish | 675.829.000 | 727.485.560 | 757.748.320 |
| Biaya Operasi Industri | | 5.220.058.356 | 5.672.097.480 | 6.142.717.400 |

Sumber : Data Keuangan Perusahaan-Perusahaan Budidaya Mutiara Provinsi Maluku (2011). Data diolah kembali

Pada Tabel 5.8. ditunjukkan biaya operasi industri mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Biaya operasi industri untuk tahun 2009 tercatat sebesar Rp. 5.220.058.356,- menjadi Rp. 5.672.097.480,- tahun 2010, dan meningkat lagi menjadi Rp. 6.142.717.400 tahun 2011.

4. Laba Kotor Operasi pada Tingkat Industri

Laba kotor operasi pada tingkat industri budidaya mutiara perusahaan golongan menengah di Provinsi Maluku ditentukan melalui penjumlahan laba kotor operasi semua perusahaan kelompok usaha menengah tahun 2009, 2010 dan 2011.

Pada Tabel 5.9. ditunjukkan laba kotor industri usaha budidaya mutiara di Provinsi Maluku yakni sebagai berikut :

Tabel 5.9. Laba Kotor Operasi pada Tingkat Industri Budidaya Mutiara Provinsi Maluku Tahun 2009, 2010 dan 2011

| No | Nama Perusahaan | Laba Kotor Operasi/Tahun | | |
|-----------------------------|----------------------------|--------------------------|----------------|----------------|
| | | 2009 (Rp.) | 2010 (Rp.) | 2011 (Rp.) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | PT. Mina Adi Sejahtera | 2.558.880.000 | 2.630.032.000 | 2.743.848.000 |
| 2. | CV. Karya Anugrah | 1.811.916.00 | 1.998.584.000 | 2.080.988.000 |
| 3. | Fa. Nusantara Pearl | 1.378.313.600 | 1.521.098.800 | 1.723.192.800 |
| 4. | PT. Davin Nusantara | 2.153.405.600 | 2.241.507.200 | 2.606.344.000 |
| 5. | UD. Rosaria Novena Mutiara | 938.378.800 | 1.115.769.600 | 1.185.820.800 |
| 6. | UD. Bobby | 825.485.760 | 948.428.800 | 1.096.995.000 |
| 7. | CV. Karunia | 1.740.485.600 | 1.911.128.800 | 2.019.342.400 |
| 8. | CV. Sinar Terang | 1.550.612.800 | 1.760.942.400 | 1.928.757.600 |
| 9. | PT. Arafura Marine Fish | 1.928.762.000 | 1.989.501.600 | 2.164.995.200 |
| Laba Kotor Operasi Industri | | 14.886.560.160 | 16.116.992.800 | 17.550.284.000 |

Sumber : Data Keuangan Perusahaan-Perusahaan Budidaya Mutiara Provinsi Maluku (2011). Data diolah kembali

Pada Tabel 5.9. terlihat bahwa laba kotor operasi pada tingkat industri usaha budidaya mutiara di Provinsi Maluku mengalami peningkatan dalam kurun waktu tiga tahun terakhir. Laba kotor operasi pada tahun 2009 tercatat sebesar Rp. 14.886.560.160,- meningkat menjadi Rp. 16.942.800 tahun 2010, dan terus meningkat menjadi Rp. 17.530.284.000 tahun 2011.

5. Laba Operasi Industri

Laba operasi pada tingkat industri budidaya mutiara perusahaan golongan menengah di Provinsi Maluku dapat diperoleh melalui penjumlahan

sebelum laba operasi yang diperoleh perusahaan tersebut dalam kurun waktu satu tahun.

Melalui informasi pada Tabel 5.10. dapat ditunjukkan laba operasi industri budidaya mutiara di Provinsi Maluku untuk tahun 2009, 2010 dan 2011 sebagai berikut :

Tabel 5.10. Laba Operasi pada Tingkat Industri Budidaya Mutiara Provinsi Maluku Tahun 2009, 2010 Dan 2011.

| No | Nama Perusahaan | Laba Operasi/Tahun | | |
|-----------------------|----------------------------|--------------------|----------------|----------------|
| | | 2009 (Rp.) | 2010 (Rp.) | 2011 (Rp.) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | PT. Mina Adi Sejahtera | 1.663.272.000 | 1.709.520.800 | 1.783.501.200 |
| 2. | CV. Karya Anugrah | 1.177.745.400 | 1.299.079.600 | 1.352.642.200 |
| 3. | Fa. Nusantara Pearl | 895.903.840 | 988.713.960 | 1.120.075.320 |
| 4. | PT. Davin Nusantara | 1.399.726.640 | 1.456.979.600 | 1.694.123.600 |
| 5. | UD. Rosaria Novena Mutiara | 609.946.220 | 725.250.240 | 770.783.520 |
| 6. | UD. Bobby | 536.565.744 | 616.478.720 | 713.046.880 |
| 7. | CV. Karunia | 1.131.510.640 | 1.242.233.720 | 1.312.572.560 |
| 8. | CV. Sinar Terang | 1.007.898.320 | 1.144.612.560 | 1.253.692.440 |
| 9. | PT. Arafura Marine Fish | 1.252.933.000 | 1.262.026.040 | 1.407.246.880 |
| Laba Operasi Industri | | 9.675.501.804 | 10.444.895.240 | 11.407.684.600 |

Sumber : Data Keuangan Perusahaan-Perusahaan Budidaya Mutiara Provinsi Maluku (2011). Data diolah kembali

Informasi dari Tabel 5.10. menunjukkan bahwa laba operasi industri budidaya mutiara Provinsi Maluku mengalami peningkatan dalam kurun waktu tiga tahun terakhir. Laba kotor industri pada tahun 2009 yakni sebesar Rp. 9.675.501.804,-; tahun 2010 sebesar Rp. 10.444.895.240,- dan tahun 2011 tercatat sebesar Rp. 11.407.684.600,-.

F. Analisis Rantai Nilai Biaya Kontrak Dan Biaya Operasi

Analisis kegiatan rantai nilai, tujuannya yakni menentukan apakah aktivitas perusahaan telah dilaksanakan secara efisien yang memungkinkan harga jual produk menjadi lebih murah, dan pada gilirannya akan mampu bersaing. Penelitian ini menggunakan konsep rantai nilai (*value chain*) untuk menentukan aktivitas yang efisien dalam rantai aktivitas perusahaan yang menjadi sumber penciptaan nilai.

Untuk itu, penelitian menggolongkan biaya pelaksanaan aktivitas kedalam dua jenis, yaitu biaya kontrak dan biaya operasi. Biaya kontrak dan biaya operasi yang diperhitungkan yakni biaya kontrak industri dan biaya operasi industri. Biaya kontrak industri dapat diperoleh dengan menjumlahkan biaya-biaya logistik masuk (*inbound logistic*), operasi (proses), logistik keluar (*outbound logistic*) dan layanan konsumen dari semua perusahaan dalam industri budidaya mutiara di Provinsi Maluku yang tergolong perusahaan menengah.

Sedangkan biaya operasi industri dapat diperoleh melalui perhitungan jumlah biaya semua elemen biaya operasi termasuk biaya infrastruktur mutiara, biaya pemasaran dan penjualan produk mutiara, biaya pengembangan dan teknologi, dan biaya manajemen SDM (misalnya, upah dan gaji).

1. Analisis biaya terkecil kegiatan rantai nilai untuk biaya kontrak

a. Biaya Logistik Termasuk Pada Tingkat Industri

Biaya logistik masuk pada tingkat industri dapat dipenuhi dengan menjumlah biaya-biaya logistik masuk semua perusahaan golongan menengah sebagai berikut :

Tabel 5.11. Biaya Logistik Masuk Pada Tingkat Industri Tahun 2009, 2010 DAN 2011.

| No | Nama Perusahaan | Biaya Logistik Masuk/Tahun | | |
|-------------------------------|----------------------------|----------------------------|-------------|-------------|
| | | 2009 (Rp.) | 2010 (Rp.) | 2011 (Rp.) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | PT. Mina Adi Sejahtera | 127.944.000 | 131.501.600 | 137.192.400 |
| 2. | CV. Karya Anugrah | 90.595.800 | 99.929.200 | 104.049.400 |
| 3. | Fa. Nusantara Pearl | 68.915.360 | 76.054.920 | 86.159.640 |
| 4. | PT. Davin Nusantara | 107.671.280 | 112.075.360 | 130.317.200 |
| 5. | UD. Rosaria Novena Mutiara | 46.918.940 | 55.788.480 | 59.291.040 |
| 6. | UD. Bobby | 41.274.288 | 47.421.440 | 54.849.760 |
| 7. | CV. Karunia | 87.039.280 | 95.556.440 | 100.967.120 |
| 8. | CV. Sinar Terang | 77.530.640 | 88.047.120 | 96.437.880 |
| 9. | PT. Arafura Marine Fish | 96.550.600 | 103.975.080 | 108.249.760 |
| Biaya Logistik Masuk Industri | | 744.440.188 | 810.349.640 | 877.514.200 |

Sumber : Data Keuangan Perusahaan-Perusahaan Budidaya Mutiara Provinsi Maluku (2011). Data diolah kembali

Informasi pada Tabel 5.11. menunjukkan bahwa biaya logistik masuk (inbound logistic) pada tingkat industri menunjukkan trend peningkatan dari tahun ke tahun. Biaya logistik masuk pada tingkat industri pada tahun 2009 yakni sebesar Rp. 744.440.188,- mengalami peningkatan pada tahun 2010

menjadi sebesar Rp. 810.349.640,- pada tahun 2011, biaya logistik masuk meningkat dibanding tahun 2010 menjadi sebesar Rp. 877.574.200,-.

b. Biaya Operasi (Proses) Pada Tingkat Industri

Biaya operasi pada tingkat industri budidaya mutiara di Provinsi Maluku dapat diperoleh dengan menjumlahkan biaya-biaya operasi perusahaan budidaya mutiara golongan menengah yang beroperasi hingga tahun 2011. Pada Tabel 5.12. ditunjukkan biaya-biaya operasi dan biaya industri budidaya mutiara sebagai berikut :

Tabel 5.12. Biaya Operasi pada Tingkat Industri Budidaya Mutiara Provinsi Maluku tahun 2009, 2010 dan 2011

| No | Nama Perusahaan | Biaya Operasi | | |
|------------------------|----------------------------|---------------|---------------|---------------|
| | | 2009 (Rp.) | 2010 (Rp.) | 2011 (Rp.) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | PT. Mina Adi Sejahtera | 255.888.000 | 263.003.200 | 274.384.800 |
| 2. | CV. Karya Anugrah | 181.191.600 | 199.858.400 | 208.098.800 |
| 3. | Fa. Nusantara Pearl | 137.831.360 | 152.109.840 | 172.319.280 |
| 4. | PT. Davin Nusantara | 215.342.260 | 224.150.720 | 260.634.400 |
| 5. | UD. Rosaria Novena Mutiara | 93.837.880 | 111.576.960 | 118.582.080 |
| 6. | UD. Bobby | 82.548.576 | 94.842.880 | 109.699.520 |
| 7. | CV. Karunia | 174.078.560 | 191.112.880 | 201.934.240 |
| 8. | CV. Sinar Terang | 155.061.280 | 176.094.240 | 192.875.760 |
| 9. | PT. Arafura Marine Fish | 193.101.200 | 208.700.260 | 216.499.360 |
| Biaya Operasi Industri | | 1.488.881.016 | 1.621.449.380 | 1.755.028.640 |

Sumber : Data Keuangan Perusahaan-Perusahaan Budidaya Mutiara Provinsi Maluku (2011). Data diolah kembali

Informasi pada Tabel 5.12 menunjukkan bahwa biaya operasi industri budidaya mutiara Provinsi Maluku tahun 2009 yakni sebesar Rp.

1.488.881.016,- meningkat menjadi Rp. 1.621.449.380,- pada tahun 2010, dan terus mengalami peningkatan menjadi Rp. 1.755.028.640,- pada tahun 2011.

c. Biaya Logistik Keluar (Outbound Logistic)

Biaya logistik keluar pada tingkat industri budidaya mutiara di Provinsi Maluku dapat diperoleh dengan menjumlahkan biaya-biaya logistik keluar perusahaan-perusahaan budidaya mutiara golongan menengah yang beroperasi hingga 2011. Pada Tabel 5.13 ditunjukkan biaya-biaya logistik keluar pada tingkat perusahaan maupun pada tingkat industri untuk tahun 2009, 2010, dan 2011.

Tabel 5.13. Biaya Logistik Keluar pada Tingkat Industri Budidaya Mutiara Provinsi Maluku tahun 2009, 2010 dan 2011

| No | Nama Perusahaan | Biaya Logistik Keluar Industri | | |
|--------------------------------|----------------------------|--------------------------------|---------------|---------------|
| | | 2009 (Rp.) | 2010 (Rp.) | 2011 (Rp.) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | PT. Mina Adi Sejahtera | 259.930.000 | 164.377.000 | 171.490.500 |
| 2. | CV. Karya Anugrah | 113.244.750 | 124.911.500 | 130.061.750 |
| 3. | Fa. Nusantara Pearl | 86.144.600 | 95.068.650 | 107.699.550 |
| 4. | PT. Davin Nusantara | 134.589.100 | 140.094.200 | 162.896.500 |
| 5. | UD. Rosaria Novena Mutiara | 58.648.675 | 69.735.600 | 74.113.800 |
| 6. | UD. Bobby | 51.592.860 | 59.276.800 | 68.562.200 |
| 7. | CV. Karunia | 108.799.100 | 119.445.550 | 126.208.900 |
| 8. | CV. Sinar Terang | 96.913.300 | 110.058.900 | 120.547.350 |
| 9. | PT. Arafura Marine Fish | 120.688.250 | 129.006.250 | 135.312.200 |
| Biaya Logistik keluar Industri | | 930.550.635 | 1.011.974.450 | 1.096.892.750 |

Sumber : Data Keuangan Perusahaan-Perusahaan Budidaya Mutiara Provinsi Maluku (2011). Data diolah kembali

Dari Tabel 5.13 diperoleh informasi bahwa biaya logistik keluar pada tingkat industri mengalami peningkatan dari tahun ke tahun sejak tahun 2009

sampai dengan tahun 2011. Biaya logistik keluar pada tingkat industri pada tahun 2009 tercatat sebesar Rp. 930.550.635,- meningkat menjadi Rp. 1.011.974.450 pada tahun 2010 dan meningkat lagi menjadi sebesar Rp. 1.096.892.750,- pada tahun 2011.

d. Biaya Layanan Pelanggan pada Tingkat Industri

Biaya layanan pelanggan pada tingkat industri budidaya mutiara di Provinsi Maluku diperoleh dengan cara menjalankan semua biaya layanan pelanggan dari sembilan buah perusahaan menengah budidaya mutiara tahun 2009 hingga tahun 2011. Pada Tabel 5.14 ditunjukkan biaya-biaya layanan pelanggan tingkat perusahaan dan tingkat industri sebagai berikut :

Tabel 5.14. Biaya Layanan Pelanggan pada Tingkat Industri Budidaya Mutiara Provinsi Maluku tahun 2009, 2010 dan 2011

| No | Nama Perusahaan | Biaya Layanan Pelanggan | | |
|------------------------|----------------------------|-------------------------|-------------|-------------|
| | | 2009 (Rp.) | 2010 (Rp.) | 2011 (Rp.) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | PT. Mina Adi Sejahtera | 95.958.000 | 98.626.200 | 102.894.300 |
| 2. | CV. Karya Anugrah | 67.946.850 | 74.946.900 | 78.037.050 |
| 3. | Fa. Nusantara Pearl | 51.686.760 | 57.041.190 | 64.614.730 |
| 4. | PT. Davin Nusantara | 80.753.460 | 84.056.520 | 97.737.900 |
| 5. | UD. Rosaria Novena Mutiara | 35.189.205 | 41.841.360 | 44.468.280 |
| 6. | UD. Bobby | 30.955.716 | 35.566.080 | 41.137.320 |
| 7. | CV. Karunia | 65.279.460 | 71.667.330 | 75.725.340 |
| 8. | CV. Sinar Terang | 58.148.980 | 66.035.340 | 72.328.410 |
| 9. | PT. Arafura Marine Fish | 72.412.950 | 77.943.810 | 81.187.320 |
| Biaya Layanan Industri | | 558.330.381 | 607.724.730 | 658.135.650 |

Sumber : Data Keuangan Perusahaan-Perusahaan Budidaya Mutiara Provinsi Maluku (2011). Data diolah kembali

Data pada Tabel 5.14 menunjukkan bahwa biaya layanan pelanggan pada tingkat industri mengalami peningkatan dalam kurun waktu tahun 2009

hingga tahun 2011. Biaya layanan pelanggan pada tingkat industri tahun 2009 yakni sebesar Rp. 558.330.381,-, meningkat menjadi sebesar Rp. 607.724.730,- dan terus meningkat pada tahun 2011 menjadi sebesar Rp. 658.135.650,-.

e. Komposisi Aktivitas Rantai Nilai Biaya Kontrak pada Tingkat Industri Budidaya Mutiara

Berdasarkan angka nilai biaya logistik masuk (Tabel 5.6), biaya operasi (Tabel 5.7), biaya logistik keluar (Tabel 5.8), dan biaya layanan pelanggan (Tabel 5.9) pada tingkat industri budidaya mutiara di Provinsi Maluku, maka komposisi atau *share* aktivitas rantai nilai pada biaya kontrak dapat dilihat pada Tabel 5.15. berikut.

Tabel 5.15. Komposisi (Share) Aktivitas Rantai Nilai Biaya Kontrak pada Tingkat Industri Budidaya Mutiara Provinsi Maluku tahun 2009, 2010 dan 2011

| No | Kegiatan Rantai Nilai | 2009 (Rp.) | % | 2010 (Rp.) | % | 2011 (Rp.) | % |
|----------------------|-----------------------|------------|-------|------------|-------|------------|-------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1. | Logistik masuk | 744.440 | 19,99 | 810.349 | 20,00 | 877.514 | 20,00 |
| 2. | Proses | 1.488.881 | 40,00 | 1.621.449 | 40,02 | 1.755.028 | 40,00 |
| 3. | Logistik keluar | 930.550 | 24,99 | 1.011.974 | 24,97 | 1.096.892 | 24,90 |
| 4. | Layanan pelanggan | 558.330 | 14,99 | 607.724 | 14,99 | 658.135 | 14,95 |
| Jumlah biaya kontrak | | 3.722.201 | 100 | 4.051.496 | 100 | 4.387.569 | 100 |

Catatan : Data telah diolah disesuaikan dengan kebutuhan analisis

Informasi dari Tabel 5.15. menunjukkan industri terkecil dalam kurun waktu tahun 2009-2011 yakni biaya logistik masuk 19.99% (tahun 2009),

biaya operasi 40% (tahun 2009 dan 2011), biaya logistik keluar 24,97 % (tahun 2010), dan biaya layanan pelanggan 14,95 % (tahun 2011).

2. Analisis Biaya Terkecil Kegiatan Rantai Nilai Biaya Operasi pada Tingkat Industri Budidaya Mutiara Provinsi Maluku

a. Biaya Infrastruktur pada Tingkat Industri

Biaya infrastruktur industri dapat diperoleh melalui penjumlahan biaya-biaya infrastruktur semua perusahaan budidaya mutiara golongan menengah di Provinsi Maluku kurun waktu tahun 2009 sampai tahun 2011. Pada Tabel 5.16. ditunjukkan biaya-biaya infrastruktur perusahaan dan biaya infrastruktur tingkat industri sebagai berikut.

Tabel 5.16. Biaya Infrastruktur pada Tingkat Industri Budidaya Mutiara Provinsi Maluku tahun 2009, 2010 dan 2011

| No | Nama Perusahaan | Biaya Infrastruktur | | |
|------------------------------|----------------------------|---------------------|---------------|---------------|
| | | 2009 (Rp.) | 2010 (Rp.) | 2011 (Rp.) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | PT. Mina Adi Sejahtera | 268.682.400 | 276.153.360 | 288.104.840 |
| 2. | CV. Karya Anugrah | 192.951.180 | 209.851.320 | 218.503.740 |
| 3. | Fa. Nusantara Pearl | 144.722.928 | 159.715.332 | 180.935.244 |
| 4. | PT. Davin Nusantara | 226.109.688 | 235.358.256 | 273.666.120 |
| 5. | UD. Rosaria Novena Mutiara | 98.524.774 | 117.155.808 | 124.511.184 |
| 6. | UD. Bobby | 86.676.004 | 99.585.024 | 155.184.496 |
| 7. | CV. Karunia | 182.782.488 | 200.668.524 | 212.030.952 |
| 8. | CV. Sinar Terang | 162.814.344 | 184.898.952 | 202.519.548 |
| 9. | PT. Arafura Marine Fish | 202.748.700 | 218.242.668 | 227.324.496 |
| Biaya infrastruktur Industri | | 1.566.017.466 | 1.701.629.244 | 1.842.759.820 |

Sumber : Data Keuangan Perusahaan-Perusahaan Budidaya Mutiara Provinsi Maluku (2011). Data diolah kembali

Informasi pada Tabel 5.11. menunjukkan bahwa biaya infrastruktur tingkat industri pada tahun 2009 yakni sebesar Rp. 1.566.017.466,- meningkat menjadi sebesar Rp. 1.701.629.244, dan selanjutnya meningkat lagi menjadi Rp. 1.824.759.820,- pada tahun 2011.

b. Biaya Pemasaran dan Penjualan pada Tingkat Industri

Biaya pemasaran dan penjualan pada tingkat industri diperoleh dengan cara menjumlah semua biaya pemasaran dan penjualan perusahaan-perusahaan golongan menengah dalam industri budidaya mutiara di Provinsi Maluku. Biaya pemasaran dan penjualan pada tingkat perusahaan dan tingkat industri tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 dapat dilihat pada Tabel 5.17 berikut.

Tabel 5.17. Biaya Pemasaran dan Penjualan pada Tingkat Industri Budidaya Mutiara Provinsi Maluku tahun 2009, 2010 dan 2011

| No | Nama Perusahaan | Biaya Pemasaran Dan Penjualan | | |
|-----------------------------|----------------------------|-------------------------------|---------------|---------------|
| | | 2009 (Rp.) | 2010 (Rp.) | 2011 (Rp.) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | PT. Mina Adi Sejahtera | 179.121.600 | 184.102.240 | 192.069.360 |
| 2. | CV. Karya Anugrah | 128.634.120 | 139.900.880 | 145.669.160 |
| 3. | Fa. Nusantara Pearl | 96.481.952 | 106.476.888 | 120.623.496 |
| 4. | PT. Davin Nusantara | 150.739.792 | 156.905.504 | 182.444.080 |
| 5. | UD. Rosaria Novena Mutiara | 65.686.516 | 78.103.872 | 83.007.456 |
| 6. | UD. Bobby | 57.784.003 | 66.390.016 | 76.789.664 |
| 7. | CV. Karunia | 121.854.992 | 133.779.016 | 141.353.968 |
| 8. | CV. Sinar Terang | 108.542.896 | 123.265.968 | 135.013.032 |
| 9. | PT. Arafura Marine Fish | 135.165.800 | 145.495.112 | 151.549.664 |
| Biaya Pemasaran & Penjualan | | 1.044.011.671 | 1.134.419.496 | 1.228.519.880 |

Sumber : Data Keuangan Perusahaan-Perusahaan Budidaya Mutiara Provinsi Maluku (2011). Data diolah kembali

Informasi pada Tabel 5.17. menunjukkan bahwa biaya pemasaran dan penjualan pada tingkat industri budidaya mutiara di Provinsi Maluku tercatat sebesar Rp. 1.044.011.671,- pada tahun 2009, meningkat menjadi sebesar Rp. 1.134.419.469,- pada tahun 2010, dan selanjutnya meningkat menjadi Rp. 1.228.519.880,- pada tahun 2011.

c. Biaya Pengembangan dan Teknologi pada Tingkat Industri

Biaya pengembangan dan teknologi pada tingkat industri budidaya mutiara di Provinsi Maluku diperoleh dengan cara menjumlah semua biaya-biaya pengembangan dan teknologi perusahaan-perusahaan golongan menengah dalam industri budidaya mutiara di Provinsi Maluku tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 sebagaimana terlihat pada Tabel 5.18. sebagai berikut :

Tabel 5.18. Biaya Pengembangan dan Teknologi Industri Budidaya Mutiara Provinsi Maluku tahun 2009, 2010 dan 2011

| No | Nama Perusahaan | Biaya Pengembangan dan Teknologi Industri | | |
|--------|----------------------------|---|-------------|-------------|
| | | 2009 (Rp.) | 2010 (Rp.) | 2011 (Rp.) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | PT. Mina Adi Sejahtera | 44.780.400 | 46.025.560 | 48.017.340 |
| 2. | CV. Karya Anugrah | 32.158.530 | 34.975.220 | 36.417.290 |
| 3. | Fa. Nusantara Pearl | 24.120.488 | 26.619.222 | 30.155.874 |
| 4. | PT. Davin Nusantara | 37.684.948 | 39.226.376 | 45.611.020 |
| 5. | UD. Rosaria Novena Mutiara | 16.421.629 | 19.525.968 | 20.751.864 |
| 6. | UD. Bobby | 14.446.000 | 16.597.504 | 19.197.416 |
| 7. | CV. Karunia | 30.463.748 | 33.444.754 | 35.338.492 |
| 8. | CV. Sinar Terang | 27.135.724 | 30.816.492 | 33.753.258 |
| 9. | PT. Arafura Marine Fish | 33.791.450 | 36.373.778 | 37.887.416 |
| Jumlah | | 261.002.917 | 283.604.877 | 307.124.970 |

Sumber : Data Keuangan Perusahaan-Perusahaan Budidaya Mutiara Provinsi Maluku (2011). Data diolah kembali

Informasi pada Tabel 5.18. menunjukkan bahwa biaya pengembangan dan teknologi industri mutiara di Provinsi Maluku pada tahun 2009 yakni sebesar Rp. 261.002.917,- meningkat menjadi sebesar Rp. 283.604.877,- pada tahun 2010, dan selanjutnya meningkat lagi menjadi Rp. 307.124.970,- pada tahun 2011.

d. Biaya Manajemen SDM (Gaji dan Upah) pada Tingkat Industri

Biaya manajemen SDM (gaji dan upah) pada tingkat industri budidaya mutiara di Provinsi Maluku untuk tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 dapat dilihat pada Tabel 5.19. berikut.

Tabel 5.19. Biaya SDM (Gaji dan Upah) pada Tingkat Industri Budidaya Mutiara Provinsi Maluku Tahun 2009, 2010 dan 2011

| No | Nama Perusahaan | Biaya SDM (Gaji dan Upah) | | |
|--------------------|----------------------------|---------------------------|--------------|---------------|
| | | 2009 (Rp.) | 2010 (Rp.) | 2011 (Rp.) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | PT. Mina Adi Sejahtera | 403.023.600 | 414.230.040 | 432.156.060 |
| 2. | CV. Karya Anugrah | 289.426.770 | 314.776.980 | 327.755.610 |
| 3. | Fa. Nusantara Pearl | 217.048.392 | 239.572.998 | 271.402.866 |
| 4. | PT. Davin Nusantara | 339.164.532 | 353.037.384 | 410.499.180 |
| 5. | UD. Rosaria Novena Mutiara | 147.794.661 | 175.733.712 | 186.766.766 |
| 6. | UD. Bobby | 130.014.007 | 149.377.536 | 172.776.744 |
| 7. | CV. Karunia | 274.173.732 | 301.002.786 | 3180046.428 |
| 8. | CV. Sinar Terang | 244.221.516 | 277.348.428 | 303.779.322 |
| 9. | PT. Arafura Marine Fish | 304.123.050 | 327.364.002 | 340.986.744 |
| Biaya SDM Industri | | 2.348.954.260 | 2.52.443.688 | 2.764.169.730 |

Sumber : Data Keuangan Perusahaan-Perusahaan Budidaya Mutiara Provinsi Maluku (2011). Data diolah kembali

Informasi pada Tabel 5.19. menunjukkan bahwa biaya SDM industri mutiara Provinsi Maluku tahun 2009 yakni sebesar Rp. 2.348.954.260,- meningkat menjadi Rp. 2.552.443.866,- pada tahun 2010,- dan terus meningkat menjadi Rp. 2.764.169.730 pada tahun 2011.

e. Komposisi (Share) Aktivitas Rantai Nilai Industri pada Biaya Operasi

Komposisi (share) aktivitas rantai nilai industri mutiara pada biaya operasi tahun 2009 sampai tahun 2011 dapat dilihat pada Tabel 5.20. berikut.

Tabel 5.20. Komposisi (Share) Aktivitas Rantai Nilai pada Tingkat Industri Budidaya Mutiara Pada Biaya Operasi tahun 2009, 2010 dan 2011

| No | Kegiatan Rantai Nilai | 2009 (Rp.000) | % | 2010 (Rp.000) | % | 2011 (Rp.000) | % |
|----------------|----------------------------|------------------|------|------------------|------|------------------|-------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1. | Infrastruktur perusahaan | 1.566.017 | 30,0 | 1.701.629 | 30,0 | 1.842.759 | 29,99 |
| 2. | Pemasaran dan penjualan | 1.004.011 | 20,0 | 1.134.419 | 20,0 | 1.228.519 | 20,00 |
| 3. | Pengembangan dan teknologi | 261.002 | 05,0 | 283.604 | 4,99 | 307.129 | 5,00 |
| 4. | Manajemen | 2.348.954 | 45,0 | 2.552.443 | 45,0 | 2.764.169 | 45,00 |
| Total industri | | 5.219.984 | 100 | 5.672.095 | 100 | 6.142.576 | 100 |

Catatan : Data telah diolah disesuaikan dengan kebutuhan analisis

Informasi dari Tabel 5.20. menunjukkan bahwa aktivitas rantai nilai pada tingkat industri dengan nilai terkecil yakni kegiatan infrastruktur perusahaan sebesar Rp. 29.99 % (tahun 2011), kegiatan pemasaran dan penjualan 20 % (tahun 2009, 2010 dan 2011), kegiatan pengembangan dan teknologi sebesar 4,99 % (tahun 2010), dan kegiatan manajemen SDM sebesar 45 % (tahun 2009, 2010 dan 2011).

3. Analisis Laporan Laba Rugi pada Tingkat Industri Budidaya Mutiara

Analisis bagian atau *share* komponen-komponen item dalam angka laba/rugi pada tingkat industri budidaya mutiara di Provinsi Maluku diperoleh dari penjumlahan item-item yang ada dalam laporan laba/rugi perusahaan-perusahaan budidaya mutiara golongan menengah tahun 2009 sampai dengan 2011. Pada Tabel 5.21. ditunjukkan komposisi dan angka rata-rata dari pendapatan kontrak, biaya kontrak, laba kotor operasi, biaya operasi dan laba operasi dalam kurun waktu tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 sebagai berikut.

Tabel 5.21. Komposisi Biaya Kontrak, Laba Kotor Operasi, Biaya Operasi dan Laba Operasi Terhadap Pendapatan Kontrak pada Tingkat Industri Tahun 2009, 2010, dan 2011

| No | Keterangan | 2009 (Rp.000) | % | 2010 (Rp.000) | % | 2011 (Rp.000) | % | Rata-Rata % |
|-----|--------------------|------------------|-----|------------------|-----|------------------|-----|----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1. | Pendapatan | 18.610.940 | 100 | 20.257.490 | 100 | 21.937.855 | 100 | 100 |
| 2. | Biaya kontrak | (3.722.200) | 20 | (4.051.495) | 22 | (4.387.568) | 20 | 21 |
| 3. | Laba kotor operasi | 14.888.734 | 78 | 16.205.989 | 80 | 17.550.281 | 80 | 79 |
| 4. | Biaya operasi | (5.211.054) | 28 | (5.672.094) | 28 | (6.142.535) | 28 | 28 |
| 5. | Laba operasi | 9.677.676 | 52 | 10.533.890 | 52 | 11.407.680 | 52 | 52 |
| 6. | Pajak penghasilan | (2.709.746) | 15 | (2.633.469) | 13 | (3.031.916) | 14 | |
| 7. | Laba bersih | 6.967.924 | 37 | 7.900.417 | 39 | 8.198.853 | 37 | |
| 8. | Laba ditahan | 4.508.737 | 24 | 4.590.664 | 23 | 5.076.137 | 23 | |
| 9. | Deviden/dibagikan | 6.885.977 | 38 | 7.494.649 | 37 | 8.179.137 | 37 | |
| 10. | Laba ditahan | 4.616.492 | 25 | 4.996.431 | 25 | 5.452.756 | 25 | |

Catatan : Data laporan laba rugi perusahaan-perusahaan budidaya mutiara Provinsi Maluku (tahun 2009-2011). Data diolah kembali sesuai kebutuhan analisis

Informasi dari Tabel 5.21. menunjukkan bahwa biaya kontrak rata-rata pada tingkat industri budidaya mutiara di Provinsi Maluku yakni sebesar 20 % dari pendapatan industri. Laba kotor operasi rata-rata industri yakni sebesar 79 % yaitu rasio nilai laba kotor operasi dibagi dengan pendapatan industri. Biaya operasi rata-rata industri yakni sebesar 28 % yaitu rasio nilai biaya operasi dibagi dengan nilai pendapatan industri. Laba operasi rata-rata industri yaitu sebesar 52 % diperoleh dari rasio nilai laba operasi industri dengan nilai pendapatan industri tahun 2009-2011.

G. Pembahasan Hasil

Analisis rantai nilai merupakan sebuah konsep yang membagi aktivitas rantai nilai perusahaan menjadi aktivitas primer dan pendukung. Aktivitas primer (*primary activities*) berhubungan dengan penciptaan fisik produk, penjualan dan distribusinya kepada pembeli atau pelanggan serta pelayanan purna jual. Logistik ke dalam (*inbound logistic*), operasi, logistik keluar (*outbound logistic*), pemasaran dan penjualan, serta pelayanan merupakan lima kategori aktivitas primer.

Aktivitas pendukung (*support activities*) memberikan dukungan yang perlu untuk aktivitas primer. Termasuk dalam aktivitas pendukung yakni infrastruktur perusahaan, manajemen sumber daya manusia, pengembangan teknologi dan perawatan. Penelitian yang menggunakan analisis rantai nilai,

harus berusaha untuk mempelajari sumber daya dan kemampuan perusahaan sehubungan dengan aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk merancang, memproduksi, dan mendistribusikan produknya.

Dalam kaitan dengan implementasi strategi kepemimpinan biaya menyeluruh atau overall costs leadership (Porter, 1980), maka perusahaan harus melaksanakan aktivitas-aktivitasnya secara efisien. Aktivitas rantai nilai yang efisien memungkinkan perusahaan menerapkan harga jual produk menjadi lebih murah dibandingkan harga jual produk pesaing. Berdasarkan konsep kepemimpinan biaya menyeluruh, perusahaan yang mampu menawarkan produk pada tingkat harga jual lebih murah pada gilirannya akan mampu bersaing.

Penelitian ini menggunakan konsep rantai nilai (*value chains*) untuk mempelajari tingkat efisiensi aktivitas rantai nilai perusahaan golongan menengah dalam industri budidaya mutiara di Provinsi Maluku untuk kurun waktu 2009-2011.

Menggunakan data biaya kontrak, biaya operasi dan laporan laba rugi perusahaan-perusahaan golongan menengah dalam industri budidaya mutiara di Provinsi Maluku tahun 2009-2011. Selanjutnya, pada bagian berikut dijelaskan komposisi biaya terkecil kegiatan rantai nilai dan analisis nilai margin tingkat industri budidaya mutiara.

1. Komposisi Biaya Terkecil Kegiatan Rantai Nilai Tingkat Industri Tahun 2009-2011

Dari informasi aktivitas rantai nilai tahun 2009 sampai 2011 pada Tabel 5.22. ditunjukkan aktivitas-aktivitas utama maupun penunjang paling kecil persentase pemakaian biayanya sebagai berikut.

Tabel 5.22. Komposisi Biaya Terkecil Kegiatan Rantai Nilai Tahun 2009-2011

| No. | Kegiatan Rantai Nilai | % |
|----------------------|----------------------------|-------|
| Biaya Kontrak | | |
| 1 | 2 | 3 |
| 1. | Logistik masuk | 19,99 |
| 2. | Proses | 40,00 |
| 3. | Logistik keluar | 24,97 |
| 4. | Layanan pelanggan | 14,95 |
| | Jumlah | 99,91 |
| Biaya Operasi | | |
| 1. | Infrastruktur perusahaan | 29,99 |
| 2. | Pemasaran dan penjualan | 20,00 |
| 3. | Pengembangan dan teknologi | 04,99 |
| 4. | Manajemen SDM (upah, gaji) | 45,00 |
| | Jumlah | 99,98 |

Jika industri melakukan pekerjaan dengan biaya paling rendah seperti pada Tabel 5.17. tersebut, maka industri mutiara di Provinsi Maluku memiliki margin keuntungan sebesar $100\% - 99,91\% = 0,09\%$ pada biaya kontrak dan $100\% - 99,98\% = 0,02\%$ pada biaya operasi.

Nilai margin laba yang dapat diperoleh dengan menggunakan aktivitas rantai nilai pada biaya kontrak dan biaya operasi dengan biaya paling rendah

(terkecil) hanya menghasilkan margin yang relatif sangat kecil yaitu 0,09 % pada biaya kontrak dan 0,02 % pada biaya operasi.

Fenomena kecilnya margin laba yang diperoleh melalui penerapan biaya terkecil kegiatan rantai pada biaya kontrak dan biaya operasi dapat diperjelas melalui informasi laba-rugi industri pada Tabel 5.18. Informasi pada Tabel 4.18. menunjukkan bahwa bagian (share) biaya kontrak dari Tabel pendapatan industri dalam kurun waktu tahun 2009 sampai 2011 yakni sebesar rata-rata 21 % dan bagian (share) biaya operasi sebesar 28% dari total pendapatan industri. Akibatnya, margin laba operasi industri dalam kurun waktu 2009 sampai 2011 mencapai angka sangat besar yakni rata-rata 52% dari total pendapatan industri.

Berdasarkan informasi tersebut, maka tambahan margin laba yang dapat diperoleh melalui penerapan konsep rantai nilai pada biaya kontrak dan biaya operasi menjadi sangat kecil, sebagai akibat dari komposisi biaya kontrak ditambah biaya operasi terhadap total pendapatan yakni 48 % banding 52 % margin laba operasi.

2. Mengubah Nilai Margin

Informasi dari Tabel 5.21. menunjukkan bahwa rata-rata margin laba kotor operasi yakni sebesar 79 %. Jika perusahaan-perusahaan pada tingkat industri melakukan penerapan biaya terkecil yang pernah dilakukan selama kurun waktu 3 tahun, maka persentase biaya kontrak terhadap pendapatan kontrak akan berkurang dari 99,91% menjadi 99,91 % – (99,91 pada Tingkat

(0,09 pada Tingkat) = 90,90 % atau turun sebesar 9,01 % sehingga margin laba kotor operasi menjadi $79\% + 9,01\% = 88,01\%$.

Informasi Tabel 5.21. menunjukkan bahwa margin laba operasi (laba kotor setelah dikurangi biaya operasi) yakni sebesar 52%. Jika perusahaan melakukan penerapan biaya terkecil yang pernah dilakukan selama kurun waktu 3 tahun yaitu tahun 2009 sampai 2011 biaya operasi rata-rata sebelumnya yaitu sebesar 28%. Persentase biaya operasi sebesar $99,98\% - (99,98\% \times 0,02\%) = 99,8\% - 1,99\% = 97,98\%$ atau turun sebesar 2,0 %, sehingga margin laba operasi meningkat dari 52 % menjadi 54 % (yaitu laba operasi rata-rata 52 % ditambah 2,0% penurunan biaya operasi karena efisiensi pelaksanaan aktivitas rantai nilai operasi).

H. Dampak Penerapan Biaya Terkecil Rantai Nilai Terhadap Laba Operasi Atau Margin Dari Masing-Masing Perusahaan

Perusahaan golongan menengah yang dijadikan sampel dari penelitian ini yakni sebanyak sembilan buah perusahaan. Kesembilan perusahaan itu yakni : PT. Mina Adi Sejahtera, CV. Karya Anugerah, FA. Nusantara pearl, PT. Davin Mutiara, UD. Rosario Novena Mutiara, UD. Bobby, CV. Karunia, CV. Sinar Terang, dan PT. Arafura Marine Fish.

Dari sejumlah pendapatan perusahaan tahun 2011, terdapat dua buah perusahaan dengan jumlah pendapatan diatas Rp. 3 milyar yakni PT. Mina Adi Sejahtera dan PT. Davin Mutiara. Perusahaan budidaya mutiara dengan

total pendapatan Rp. 2 milyar sampai 2.99 milyar yakni CV. Karya Anugerah, Fa. Nusantara Pearl, CV. Karunia, CV. Sinar Terang, dan PT. Arafura Marine Fish. Perusahaan budidaya mutiara dengan total pendapatan antara Rp. 1 milyar sampai dengan 1.99 milyar yakni UD. Rosario Novena Mutiara dan UD. Bobby.

Pada bagian berikut, dijelaskan perubahan nilai margin dari perusahaan-perusahaan golongan menengah budidaya mutiara di Provinsi Maluku dengan menggunakan komposisi biaya terkecil kegiatan rantai nilai tahun 2009-2011 sebagaimana terlihat pada tabel 4.19. Pembahasan dimulai dari perusahaan dengan total pendapatan pada tahun 2011 sebesar Rp. 3 miliar ke atas, kemudian disusul oleh perusahaan dengan total pendapatan antara Rp. 2 miliar sampai Rp. 2.99 milyar, dan terakhir perusahaan dengan total pendapatan antara Rp. 1 miliar sampai Rp. 1.99 miliar.

1. PT. Mina Adi Sejahtera (PT. MAD)

PT. Mina Adi Sejahtera merupakan perusahaan budidaya mutiara golongan menengah dengan jumlah pendapatan tertinggi pada tahun 2011, yakni sebesar Rp. 3.429.810.000,- pendapatan, laba kotor operasi dan laba operasi dapat dilihat pada tabel 5.23 berikut.

Tabel 5.23. Pendapatan, Laba Kotor Operasi, dan Laba Operasi PT. Mina Adi Sejahtera tahun 2009-2011

| No | Keterangan | 2009 (Rp.000) | Δ % | 2010 (Rp.000) | Δ % | 2011 (Rp.000) | Δ % | Rata- Rata % |
|-----|--------------------|------------------|--------|------------------|--------|------------------|--------|--------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1. | Pendapatan | 3.198.600 | 100 | 3.287.540 | 100 | 3.429.810 | 100 | 100 |
| 2. | Biaya kontrak | 639.720 | 20 | 657.508 | 20 | 685.962 | 20 | 20 |
| 3. | Laba kotor operasi | 2.558.880 | 80 | 2.630.032 | 80 | 2.743.848 | 80 | 80 |
| 4. | Biaya operasi | 895.608 | 28 | 920.511 | 27 | 960.346 | 27 | 27 |
| 5. | Laba operasi | 1.663.272 | 52 | 1.709.520 | 51 | 1.783.501 | 52 | 52 |
| 6. | Pajak penghasilan | 465.716 | 14 | 427.380 | 12 | 445.875 | 12 | |
| 7. | Laba bersih | 1.197.555 | 37 | 1.282.140 | 38 | 1.337.625 | 38 | |
| 8. | Laba ditahan | 835.970 | 26 | 813.410 | 24 | 824.878 | 24 | |
| 9. | Deviden/dibagikan | 1.20.115 | 37 | 1.257.330 | 38 | 1.297.502 | 37 | |
| 10. | Laba ditahan | 813.410 | 25 | 838.220 | 25 | 865.001 | 25 | |

Pada tabel 5.23 diperoleh informasi bahwa laba kotor operasi perusahaan yakni sebesar Rp. 2.743.848.000,- dan laba operasi sebesar Rp. 1.783.501.000,- pada tahun 2011.

Jika PT. Mina Adi Sejahtera (PT. MAD) melaksanakan aktivitas dengan biaya terkecil seperti pada tabel 4.19, maka PT. MAD menjadi miliki margin keuntungan sebesar Rp. $100\% - 99\% = 0.09\%$ pada biaya kontrak dan $100\% - 99.98 = 0.02\%$ pada biaya operasi. Margin laba kotor operasi tercatat sebesar rata-rata 80 %, dalam kurun waktu tahun 2009 sampai 2011. Melalui penerapan biaya terkecil yang pernah dilakukan selama kurun waktu 3 tahun, maka akan berkurang dari $99.91 - (99,1 / 0.09) = 91.90\%$ atau turun

sebesar 9.01 %. Artinya margin laba kotor operasi menjadi $80 \% + 9.01 \% = 89.01 \%$ atau sama dengan $89.01\% \times \text{Rp. } 3.257.930.000 = \text{Rp. } 2.899.883.493$.

Pada sisi laba operasi, PT. MAD memperoleh margin laba operasi sebesar rata-rata 52 % dalam kurun waktu tahun 2009 sampai 2011. Jika perusahaan melakukan penerapan biaya terkecil selama kurun waktu tahun 2009 sampai 2011 biaya operasi rata-rata yakni sebesar 27 %, persentase biaya operasi sebesar $\text{Rp. } 99.98 \% - (99.98 \%) = 97.98 \%$, atau turun sebesar 2.0 %. Dengan demikian margin laba operasi berubah menjadi $52 \% + 2 \% = 54 \%$, artinya laba operasi meningkat menjadi $54 \% \times \text{Rp. } 3.429.810.000,- = \text{Rp. } 1.852.097.400,-$

2. PT. Davin Mutiara (PT. DM)

PT. Davin Mutiara (PT. DM) merupakan perusahaan golongan menengah budidaya mutiara dengan tingkat pendapatan kedua terbesar yaitu sebesar $\text{Rp. } 3.257.930.000,-$ pada tahun 2011, sebagaimana terlihat pada tabel 5.24 sebagai berikut.

Tabel 5.24. Pendapatan Kontrak, Laba Kotor Operasi, dan Laba Operasi PT. Davin Mutiara tahun 2009 sampai 2011.

| No | Keterangan | 2009 (Rp.000) | Δ % | 2010 (Rp.000) | Δ % | 2011 (Rp.000) | Δ % | Rata- Rata % |
|----|--------------------|------------------|---------------|------------------|---------------|------------------|---------------|--------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1. | Pendapatan | 2.691.782 | 100 | 2.801.884 | 100 | 3.257.930 | 100 | 100 |
| 2. | Biaya kontrak | 538.356 | 20 | 560.376 | 20 | 61.586 | 20 | 20 |
| 3. | Laba kotor operasi | 2.153.425 | 80 | 2.241.507 | 80 | 2.606.344 | 80 | 80 |

| No | Keterangan | 2009 (Rp.000) | Δ % | 2010 (Rp.000) | Δ % | 2011 (Rp.000) | Δ % | Rata- Rata % |
|-----|-------------------|------------------|--------|------------------|--------|------------------|--------|--------------------|
| 4. | Biaya operasi | 753.698 | 28 | 784.527 | 28 | 912.220 | 28 | 28 |
| 5. | Laba operasi | 1.399.726 | 52 | 1.456.979 | 52 | 1.694.123 | 52 | 52 |
| 6. | Pajak penghasilan | 391.923 | 15 | 364.244 | 13 | 423.530 | 13 | |
| 7. | Laba bersih | 1.007.803 | 37 | 1.092.734 | 39 | 1.270.592 | 39 | |
| 8. | Laba ditahan | 634.190 | 24 | 656.797 | 23 | 709.061 | 22 | |
| 9. | Deviden/dibagikan | 985.196 | 37 | 1.049.709 | 37 | 1.187.792 | 36 | |
| 10. | Laba ditahan | 656.797 | 24 | 699.812 | 25 | 791.861 | 24 | |

Tabel 5.24 menunjukkan bahwa rata-rata margin laba kotor operasi PT. DM yaitu sebesar 80 %. Melalui penerapan biaya terkecil yang pernah dilakukan dalam kurun waktu tahun 2009 sampai 2011, maka persentase biaya kontrak terhadap pendapatan kontrak berkurang dari 99.1 % - (99.1 % - 0.09) = 90.90 % atau berkurang sebesar 9.01 %. Artinya, margin laba kotor operasi meningkat menjadi 80 % x Rp. 3.257.930.000,- = Rp. 2.899.883.493,-

Selanjutnya, margin laba operasi yakni sebesar rata-rata 52 %. Dengan penerapan biaya terkecil yang pernah dilakukan selama tahun 2009 sampai tahun 2011, maka persentase biaya operasi berubah menjadi 99.98 - (99-98 % - 0.02%) = 97.97 %, atau terjadi penurunan sebesar 2.0 %. Sebaliknya margin laba operasi meningkat menjadi 52 % + 2 % (penurunan biaya operasi) = 54 %. Artinya laba operasi PT. MD meningkat menjadi 54 % x Rp. 3257.930.000,- = Rp. 1.759.282.200,-

3. CV. Karya Anugerah (CV. KA)

CV. KA merupakan perusahaan golongan menengah budidaya mutiara di Provinsi Maluku dengan pendapatan tahun 2011 sebesar Rp. 20601.235.000,- Pendapatan, laba kotor operasi, dan laba operasi selama kurun waktu tahun 2011 dapat dilihat pada tabel 5.25 berikut :

Tabel 5.25. Pendapatan Kontrak, Laba Kotor Operasi, dan Laba Operasi PT. Karya Anugerah tahun 2009 sampai 2011.

| No | Keterangan | 2009 (Rp.000) | Δ % | 2010 (Rp.000) | Δ % | 2011 (Rp.000) | Δ % | Rata-Rata % |
|-----|--------------------|------------------|--------|------------------|--------|------------------|--------|----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1. | Pendapatan | 2.264.895 | 100 | 2.498.230 | 10 | 2.601.235 | 100 | 100 |
| 2. | Biaya kontrak | 452.979 | 20 | 499.646 | 20 | 520.247 | 20 | 20 |
| 3. | Laba kotor operasi | 1.881.916 | 80 | 1.998.584 | 80 | 2.080.988 | 80 | 80 |
| 4. | Biaya operasi | 634.170 | 28 | 699.504 | 28 | 728.345 | 28 | 28 |
| 5. | Laba operasi | 1.777.745 | 52 | 1.299.079 | 52 | 1.3252.642 | 52 | 52 |
| 6. | Pajak penghasilan | 329.768 | 15 | 324.769 | 13 | 338.160 | 13 | |
| 7. | Laba bersih | 847.976 | 37 | 974.309 | 39 | 1.014.481 | 39 | |
| 8. | Laba ditahan | 511.059 | 23 | 543.615 | 22 | 635.169 | 25 | |
| 9. | Deviden/dibagikan | 815.421 | 36 | 910.745 | 36 | 989.790 | 38 | |
| 10. | Laba ditahan | 543.614 | 24 | 607.169 | 24 | 659.860 | 25 | |

Melalui data pada tabel 5.25, dan informasi tabel 4.19, nilai margin CV. KA dapat dilakukan perubahan. Melalui penerapan biaya terkecil yang pernah dilakukan selama kurun waktu tahun 2009 sampai 2011, maka persentase biaya kontrak CV. KA terhadap pendapatan kontrak dapat berkurang dari 99.91 % - $(99.91 / 0.09 = 99.90 \%$, atau persentase biaya kontrak turun sebesar 9.01%. Margin laba kotor meningkat menjadi $80\% + 9.01\% = 89.01\%$.

Artinya, laba kotor operasi meningkat karena adanya efisiensi menjadi $89.01\% \times \text{Rp. } 2.601.235.000 = \text{Rp. } 2.315.359.730,-$.

Pada sisi laba operasi, yang semula dicapai angka rata-rata sebesar 52 % dapat pula berubah meningkat karena adanya efisiensi pengeluaran biaya operasi. Jika perusahaan melakukan penerapan biaya terkecil yang pernah dilakukan dalam periode tahun 2009 sampai tahun 2011, maka persentase biaya operasi akan mengalami penurunan sebesar 99.98 % - (99.89% : 0.02 %) = 97.98 %, atau turun sebesar 2.0 %. Penurunan biaya operasi berarti peningkatan laba operasi menjadi $52\% + 2.0\% = 54\%$, atau sebesar $54\% \times \text{Rp. } 2.601.275.000 = \text{Rp. } 1.404.688.500,-$

4. Fa. Nusantara Pearl (Fa. NP)

Fa. NP merupakan salah satu perusahaan golongan menengah budidaya mutiara yang menjadi anggota sampel penelitian dengan pendapatan kontrak pada tahun 2011 yakni sebesar Rp. 2.153.991.000,-. Laba kotor operasi tahun 2011 tercatat sebesar Rp. 1.723.192.000,-. Sedangkan laba operasi yang dapat dicapai pada kurun waktu yang sama yakni sebesar Rp. 1.120.075.000,-. Persentase laba kotor perusahaan yakni sebesar 80 % dari total pendapatan. Selanjutnya, persentase laba operasi perusahaan tercatat sebesar 52 % dari total pendapatan kontrak.

Pendapatan kontrak, laba kotor operasi dan laba operasi Fa. NP dapat dilihat pada tabel 5.26 sebagai berikut :

Tabel 5.26. Pendapatan Kontrak, Laba Kotor Operasi, dan Laba Operasi Fa. Nusantara pearl tahun 2009 sampai 2011.

| No | Keterangan | 2009 (Rp.000) | Δ % | 2010 (Rp.000) | Δ % | 2011 (Rp.000) | Δ % | Rata-Rata % |
|-----|--------------------|------------------|--------|------------------|--------|------------------|--------|----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1. | Pendapatan | 1.722.892 | 100 | 1.901.373 | 10 | 2.153.991 | 100 | 100 |
| 2. | Biaya kontrak | 344.578 | 20 | 380.274 | 20 | 430.789 | 20 | 20 |
| 3. | Laba kotor operasi | 1.378.313 | 80 | 1.521.098 | 80 | 1.723.192 | 80 | 80 |
| 4. | Biaya operasi | 482.409 | 28 | 532.384 | 28 | 603.117 | 28 | 28 |
| 5. | Laba operasi | 895.903 | 52 | 988.713 | 52 | 1.120.075 | 52 | 52 |
| 6. | Pajak penghasilan | 250.853 | 15 | 247.178 | 13 | 280.018 | 13 | |
| 7. | Laba bersih | 645.050 | 37 | 741.535 | 40 | 840.056 | 39 | |
| 8. | Laba ditahan | 427.100 | 25 | 428.860 | 23 | 483.150 | 22 | |
| 9. | Deviden/dibagikan | 643.290 | 36 | 702.238 | 37 | 793.924 | 37 | |
| 10. | Laba ditahan | 428.860 | 25 | 468.158 | 25 | 529.282 | 25 | |

Berdasarkan informasi dari tabel 5.26 dan tabel 5.17, maka nilai margin perusahaan dapat diubah. Jika perusahaan Fa. NP melakukan selama kurun waktu 2009 sampai tahun 2011, maka persentase biaya kontrak terhadap pendapatan kontrak berkurang dair 99.91 % - (99.91 % : 0.09%) = 90.90%, atau penurunan biaya kontrak sebesar 9.01 %. Dengan demikian, margin laba kotor meningkat menjadi 80 % + 9.01 % = 89.01, atau margin laba kotor berubah menjadi 89.01 % x Rp. 2.151.991.000,- = Rp. 1.917.267.389,-

Dari sisi biaya operasi, melalui penerapan biaya terkecil yang pernah dilakukan selama periode tahun 2009 sampai 2011, persentase biaya operasi turun dari 99,98 % - (99.98% : 0.02%) = 97.98%, atau turun sebesar 2%.

Penurunan biaya operasi sebesar 2 % akan diikuti peningkatan margin laba operasi $52\% + 2\% = 54\%$. Artinya, laba operasi meningkat menjadi $54\% \times \text{Rp. } 2.151.991.00 = \text{Rp. } 1.162.075.140$.

5. CV. Karunia (CV.K)

CV. karunia merupakan perusahaan golongan menengah budidaya mutiara dengan pendapatan kontrak tahun 2011 yakni sebesar Rp. 2.410.947.000,- pendapatan kontrak, laba kotor operasi, dan laba operasi dapat dilihat pada tabel 5.27 berikut.

Tabel 5.27. Pendapatan Kontrak, Laba Kotor Operasi, dan Laba Operasi CV. Karunia tahun 2009 sampai 2011.

| No | Keterangan | 2009 (Rp.000) | Δ % | 2010 (Rp.000) | Δ % | 2011 (Rp.000) | Δ % | Rata- Rata % |
|-----|--------------------|------------------|--------|------------------|--------|------------------|--------|--------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1. | Pendapatan | 2.175.982 | 100 | 2.388.911 | 10 | 2.524.178 | 100 | 100 |
| 2. | Biaya kontrak | 435.196 | 20 | 477.782 | 20 | 504.835 | 20 | 20 |
| 3. | Laba kotor operasi | 1.740.785 | 80 | 1.911.128 | 80 | 2.019.342 | 80 | 80 |
| 4. | Biaya operasi | 609.274 | 28 | 668.895 | 28 | 706.769 | 28 | 28 |
| 5. | Laba operasi | 1.131.510 | 52 | 1.2422.233 | 52 | 1.312.572 | 52 | 52 |
| 6. | Pajak penghasilan | 316.822 | 15 | 310.558 | 13 | 328.143 | | |
| 7. | Laba bersih | 814.687 | 37 | 931.675 | 39 | 984.424 | | |
| 8. | Laba ditahan | 520.117 | 24 | 533.922 | 22 | 604.124 | | |
| 9. | Deviden/dibagikan | 800.883 | 37 | 879.358 | 37 | 953.132 | | |
| 10. | Laba ditahan | 533.922 | 25 | 586.238 | 25 | 635.421 | | |

Menggunakan angka-angka pada tabel 5.27 dan tabel 4.19 nilai margin laba kotor dan margin laba operasi dapat diubah. Jika perusahaan CV. K

melakukan penerapan biaya terkecil yang pernah dilakukan selama kurun waktu tahun 2009 sampai 2011 maka persentase biaya kontrak terhadap total pendapatan kontrak dapat menurun dari 99.91% - (99.91% : 0.09%) = 90.90%, atau persentase biaya kontrak turun sebesar 9.01 %. Penurunan persentase biaya kontrak akan diikuti dengan peningkatan margin laba kotor dari 80% + 9.01% = 89.01%. Margin laba kotor meningkat menjadi 89.01% x Rp. 2.524.178.000,- = Rp. 2.246.770.837,-

Pada sisi biaya operasi, maka melalui penerapan biaya terkecil yang pernah dilakukan dalam kurun waktu tahun 2009 sampai 2011 berdampak penurunan persentase biaya operasi dari 99.98% - (99.98 : 0.02%) = 97.98%, atau turun sebesar 2%. Penurunan biaya operasi akan diikuti peningkatan laba operasi dari 52% + 2% = 54%. Hal ini berarti laba operasi meningkat menjadi 54% x Rp. 2.524.178.000,- = Rp. 1.363.056.120,-

6. CV. Sinar Terang (CV. ST)

CV. ST merupakan salah satu perusahaan golongan menengah budidaya mutiara di Provinsi Maluku dengan total pendapatan kontrak pada tahun 2011 yakni sebesar Rp. 2.410.947.000,- pendapatan kontrak, laba kotor operasi dan laba operasi selama kurun waktu tahun 2009 hingga tahun 2012 dapat dilihat pada tabel 5.28 sebagai berikut :

Tabel 5.28. Pendapatan Kontrak, Laba Kotor Operasi, dan Laba Operasi CV. ST tahun 2009 sampai 2011.

| No | Keterangan | 2009 (Rp.000) | Δ % | 2010 (Rp.000) | Δ % | 2011 (Rp.000) | Δ % | Rata- Rata % |
|-----|--------------------|------------------|--------|------------------|--------|------------------|--------|--------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1. | Pendapatan | 1938.266 | 100 | 2.201.178 | 10 | 2.410.947 | 100 | 100 |
| 2. | Biaya kontrak | 387.653 | 20 | 440.235 | 20 | 482.189 | 20 | 20 |
| 3. | Laba kotor operasi | 1.550.612 | 80 | 1.760.942 | 80 | 1.928.757 | 80 | 80 |
| 4. | Biaya operasi | 542.714 | 28 | 616.329 | 28 | 675.065 | 28 | 28 |
| 5. | Laba operasi | 1.007.898 | 52 | 1.144.612 | 52 | 1.253.692 | 52 | 52 |
| 6. | Pajak penghasilan | 282.211 | 15 | 286.153 | 13 | 313.423 | 13 | |
| 7. | Laba bersih | 725.686 | 37 | 858.459 | 39 | 940.264 | 39 | |
| 8. | Laba ditahan | 460.762 | 24 | 474.579 | 22 | 535.300 | 23 | |
| 9. | Deviden/dibagikan | 711.898 | 37 | 799.823 | 36 | 897.341 | 37 | |
| 10. | Laba ditahan | 474.579 | 24 | 533.215 | 24 | 598.228 | 25 | |

Melalui informasi pada tabel 5.28 dan tabel 5.23, nilai margin laba perusahaan CV. ST dapat diubah. Jika perusahaan CV. ST melakukan penerapan biaya terkecil yang pernah dilakukan terhadap biaya kontrak, maka persentase biaya kontrak terhadap pendapatan kontrak dapat mengalami penurunan sebagai berikut: $99.91\% - (99.91\% : 0.09\%) = 90.90\%$. Hal ini berarti terjadi penurunan persentase biaya kontrak sebesar 9.01%. Penurunan persentase biaya kontrak akan diikuti dengan peningkatan margin laba kotor, yakni $80\% + 9.01\% = 89.01\%$. Dengan demikian nilai margin laba kotor meningkat menjadi $89.01 \times \text{Rp. } 2.410.947.000,- = \text{Rp. } 2.145.983.924,-$

Pada sisi biaya operasi, penerapan biaya terkecil akan berdampak terhadap perubahan nilai laba kotor perusahaan CV. ST. penurunan persentase biaya operasi yakni sebagai berikut : $99.98\% - (99.98\% : 0.02\%) = 97.98\%$, atau penurunan biaya operasi berarti peningkatan dalam persentase laba operasi dari $52\% + 2\% = 54\%$. Peningkatan nilai margin laba operasi yakni sebesar $54\% \times \text{Rp. } 2.410.947.00 = \text{Rp. } 1.301.911.380,-$

7. PT. Arafura Marine Fish (PT. AMF)

PT. AMF merupakan salah satu perusahaan golongan menengah budidaya mutiara dengan pendapatan kontrak pada tahun 2011 sebesar Rp. 2.706.244.000,- pendapatan kontrak laba kotor operasi dan laba operasi PT. AMT dapat dilihat pada tabel 5.29 berikut.

Menggunakan informasi pada tabel 5.29 dan tabel 5.23 nilai margin laba kotor operasi dan nilai margin laba operasi dapat diubah. Jika perusahaan PT. AMF melakukan penerapan biaya terkecil yang pernah dilakukan selama kurun waktu tahun 2009 sampai tahun 2011, maka persentase biaya kontrak terhadap pendapatan kontrak dapat mengalami penurunan sebagai berikut : $99.91\% - (99.91\% : 0.09) = 90.90\%$, atau persentase penurunan biaya kontrak sebesar 9.01% , dengan penurunan persentase biaya kontrak, maka terjadi peningkatan pada persentase laba kotor operasi dari $80\% + 9.01\% = 89.01\%$. Nilai margin laba kotor operasi meningkat menjadi $89.01\% \times \text{Rp. } 2.706.244.00,- = \text{Rp. } 2.408.827.784,-$

Tabel 5.29. Pendapatan Kontrak, Laba Kotor Operasi, dan Laba Operasi PT. AMF tahun 2009 sampai 2011.

| No | Keterangan | 2009 (Rp.000) | Δ % | 2010 (Rp.000) | Δ % | 2011 (Rp.000) | Δ % | Rata-Rata % |
|-----|--------------------|------------------|--------|------------------|--------|------------------|--------|----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1. | Pendapatan | 2.413.693 | 100 | 2.598.127 | 10 | 2.706.244 | 100 | 100 |
| 2. | Biaya kontrak | 482.753 | 20 | 579.625 | 20 | 541.248 | 20 | 20 |
| 3. | Laba kotor operasi | 1.930.940 | 80 | 2.078.501 | 80 | 2.164.995 | 80 | 80 |
| 4. | Biaya operasi | 675.829 | 28 | 727.475 | 28 | 757.748 | 28 | 28 |
| 5. | Laba operasi | 1.255.111 | 52 | 1.351.026 | 52 | 1.407.246 | 52 | 52 |
| 6. | Pajak penghasilan | 351.431 | 15 | 337.756 | 13 | 351.811 | 13 | |
| 7. | Laba bersih | 903.679 | 37 | 1.013.269 | 39 | 1.055.435 | 39 | |
| 8. | Laba ditahan | 580.334 | 24 | 593.605 | 23 | 593.605 | 24 | |
| 9. | Deviden/dibagikan | 890.408 | 37 | 968.125 | 37 | 968.125 | 38 | |
| 10. | Laba ditahan | 593.605 | 25 | 642.750 | 25 | 642.750 | 25 | |

Pada posisi biaya operasi, maka penerapan biaya terkecil yang pernah dilakukan dalam kurun waktu tahun 2009 sampai tahun 2011 berdampak pada penurunan persentase biaya operasi yakni sebagai berikut : 99.98% - (99.98% : 0.02%) = 97.98% atau presentase penurunan biaya operasi sebesar 2%. Sebaliknya, laba operasi akan meningkat menjadi 52% + 2% = 54%. Nilai margin laba operasi meningkat menjadi 54% x Rp. 2.706.244.000,- = Rp. 1.461.371.760,-

8. UD. Rosario Novena Mutiara (UD. RNM)

UD. RNM merupakan salah satu perusahaan golongan menengah budidaya mutiara di Provinsi Maluku dengan nilai pendapatan kontrak pada

tahun 2011 yakni sebesar Rp. 1.482.276.000,-, pendapatan kontrak, laba kotor operasi, serta laba operasi dan berbagai informasi keuangan UD. RNM dapat dilihat pada tabel 5.30 berikut.

Tabel 5.30. Pendapatan Kontrak, Laba Kotor Operasi, dan Laba Operasi UD. RNM tahun 2009 sampai 2011.

| No | Keterangan | 2009 (Rp.000) | Δ % | 2010 (Rp.000) | Δ % | 2011 (Rp.000) | Δ % | Rata- Rata % |
|-----|--------------------|------------------|--------|------------------|--------|------------------|--------|--------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1. | Pendapatan | 1.172.973 | 100 | 1.394.712 | 10 | 1.482.276 | 100 | 100 |
| 2. | Biaya kontrak | 234.594 | 20 | 278.942 | 20 | 296.455 | 20 | 20 |
| 3. | Laba kotor operasi | 938.378 | 80 | 1.115.769 | 80 | 1.185.820 | 80 | 80 |
| 4. | Biaya operasi | 328.432 | 28 | 390.519 | 28 | 415.037 | 28 | 28 |
| 5. | Laba operasi | 609.946 | 52 | 725.250 | 52 | 770.783 | 52 | 52 |
| 6. | Pajak penghasilan | 170.784 | 15 | 181.312 | 13 | 192.695 | 13 | |
| 7. | Laba bersih | 439.161 | 37 | 543.937 | 39 | 578.087 | 39 | |
| 8. | Laba ditahan | 298.572 | 25 | 291.493 | 21 | 306.605 | 21 | |
| 9. | Deviden/dibagikan | 437.239 | 37 | 501.258 | 36 | 530.815 | 36 | |
| 10. | Laba ditahan | 320.271 | 27 | 334.172 | 24 | 353.877 | 24 | |

Melalui informasi pada tabel 5.24 dan tabel 5.17, nilai margin laba kotor dan nilai margin laba operasi dapat ditentukan. Jika UD. RNM melakukan penerapan biaya terkecil selama kurun waktu tahun 2009 sampai tahun 2011, maka persentase biaya kontrak terhadap pendapatan kontrak dapat mengalami penurunan sebagai berikut : $99,91\% - (99,91\% : 0,09\%) = 90,9\%$. Penurunan persentase pada biaya operasi menyebabkan

peningkatan pada persentase laba kotor operasi dari 80 % + 9,01 %. Nilai margin laba kotor operasi meningkat menjadi 89,01 % x Rp 1.482.276.000,- = Rp. 1.319.373.867,-.

Pada sisi biaya operasi, maka penempatan biaya terkecil yang partial dilakukandalam kurun waktu tahun 2009 sampai tahun 2011 memberi dampak pada penurunan persentase biaya operasi yakni sebagai berikut : $99,98 \% - (99,98 \% : 0,02 \%) = 97,98 \%$, atau penurunan persentase biaya operasi sebesar 2 %. Sebaliknya, persentase laba operasi meningkat dari 52 % + 2 % = 54 %, Nilai margin laba operasi meningkat menjadi 54 % x Rp 1.482.276.000,- = Rp. 800.429.040,-

9. UD. Bobby (UD. Bob)

UD. Bobby merupakan perusahaan golongan menengah budidaya mutiara di propinsi Maluku dengan pendapatan kontrak paling kecil pada tahun 2011 yakni sebesar Rp. 371.244.000,-.Pendapatan kontrak, nilai laba kotor operasi, Pendapatan Kontrak dan nilai laba operasi selama kurun waktu tahun 2009 sampai tahun 2011 dapat dilihat pada tabel 4.26.

Nilai margin Laba Kotor Operasi, Dan nilai margin laba operasi dapat diubah dengan cara penerapan biaya terkecil dalam aktivitas-aktivitas primer maupun aktivitas pendukung yang merupakan bagian dari rantai nilai perusahaan.

Jika perusahaan UD. Bobby melakukan penerapan biaya terkecil selama kurun waktu tahun 2009 sampai tahun 2011, maka persentase biaya kontrak terhadap persentase kontrak dapat mengalami penurunan yakni sebagai berikut : $99,91\% - (99,91\% : 0,09\%) = 90,9\%$ penurunan pada persentase biaya kontrak menyebabkan peningkatan pada persentase Marjin laba kotor operasi dari $80\% + 9,01\% = 89,01\%$. Nilai Marjin Laba Kotor Operasi pada gilirannya meningkat menjadi $89,01\% \times \text{Rp.}1.371.244.000,- = \text{Rp.}1.220.544.284,-$

Tabel 5.31. Pendapatan Kontrak, Laba Kotor Operasi, dan Laba Operasi UD. Bobby tahun 2009 sampai 2011.

| No | Keterangan | 2009 (Rp.000) | Δ % | 2010 (Rp.000) | Δ % | 2011 (Rp.000) | Δ % | Rata-Rata % |
|-----|--------------------|------------------|--------|------------------|--------|------------------|--------|----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1. | Pendapatan | 1.031.857 | 100 | 1.185.536 | 10 | 1.371.244 | 100 | 100 |
| 2. | Biaya kontrak | 206.371 | 20 | 237.107 | 20 | 274.248 | 20 | 20 |
| 3. | Laba kotor operasi | 825.485 | 80 | 948.428 | 80 | 1.096.945 | 80 | 80 |
| 4. | Biaya operasi | 288.920 | 28 | 331.950 | 28 | 383.948 | 28 | 28 |
| 5. | Laba operasi | 536.565 | 52 | 616.478 | 52 | 713.046 | 52 | 52 |
| 6. | Pajak penghasilan | 150.238 | 15 | 154.119 | 13 | 178.261 | 13 | |
| 7. | Laba bersih | 386.327 | 37 | 462.354 | 39 | 534.785 | 39 | |
| 8. | Laba ditahan | 249.633 | 24 | 254.384 | 21 | 299.606 | 22 | |
| 9. | Deviden/dibagikan | 381.576 | 37 | 340.045 | 36 | 500.634 | 37 | |
| 10. | Laba ditahan | 254.384 | 25 | 286.697 | 24 | 333.756 | 24 | |

Pada sisi biaya operasi, dampak penerapan biaya terkecil yang pernah dilakukan pada UD. Bobby dalam kurun waktu tahu 2009 sampai tahu 2011

yakni penurunan persentase biaya operasi sebagai berikut : $99,98\% - (99,98\% : 0,02\%) = 97,98\%$, atau penurunan persentase biaya operasi yakni sebesar 2 %, Penurunan persentase biaya operasi pada gilirannya dapat meningkatkan margin laba operasi dari $52\% + 2\% = 54\%$. Nilai margin laba operasi meningkat menjadi $54\% \times \text{Rp.}1.371.244.00,- = \text{Rp.}740.471.760,-$.

Penerapan analisis rantai nilai berdasarkan biaya terkecil pada perusahaan-perusahaan golongan menengah budidaya mutiara di propinsi Maluku menunjukkan bahwa analisis Value - Chain berdampak positif terhadap peningkatan margin. Laba kotor maupun laba operasi perusahaan. Hasil perhitungan pendapatan biaya terkecil pada biaya kontrak maupun biaya operasi menunjukkan bahwa besarnya skala produk mempengaruhi besarnya peningkatan nilai margin laba kotor operasi maupun nilai margin laba operasi.

Dengan kata lain, Makin besar skala produksi dari suatu perusahaan, Makin besar pula dampak positif peningkatan nilai, Maka nilai laba kotor operasi maupun nilai margin laba operasi dari perusahaan tersebut.

I. Praktik Bisnis Terbaik Untuk Mendapatkan Biaya Terkecil

Robert C. Camp (1989) yang menjelaskan *bench marking* sebagai "the search for industry best practices that lead to superior" performance, mengutip rumus yang dikemukakan oleh David T. Kearns, CEO dari Xerox corporation sebagai berikut :

Praktik bisnis terbaik dari suatu industri merupakan suatu proses pengukuran produk, dan praktik kegiatan yang dilakukan secara terus-menerus terhadap para pesaing yang paling ulet atau perusahaan-perusahaan yang dikenal sebagai pemimpin-pemimpin industri.

Dikaitkan dengan praktek bisnis terbaik perusahaan-perusahaan golongan menengah dalam industri budidaya di Provinsi Maluku dijadikan sebagai objek penelitian. Penelitian survei dengan menggunakan daftar pertanyaan diajukan kepada 9 direktur perusahaan untuk memperoleh penilaian mereka tentang praktik bisnis terbaik dari perspektif filosofi perusahaan dan pengelolaan sumber daya termasuk sumber daya finansial, sumber daya fisik, sumber daya manusia, sumber daya organisasional, sumber daya untuk inovasi, dan reputasi; dan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, sistem informasi manajemen, pemasaran, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan dan prosesing.

Kedua, praktik bisnis terbaik untuk penciptaan rantai nilai biaya kontrak berbasis biaya terkecil meliputi aktivitas-aktivitas logistik kedalam, proses, logistik keluar dan layanan pelanggan. Ketiga, praktik bisnis terbaik untuk penciptaan rantai nilai biaya operasi berbasis biaya terkecil termasuk aktivitas infrastruktur perusahaan, pemasaran dan penjualan, pengembangan teknologi dan manajemen sumber daya manusia.

1.1. Kemampuan dari segi filosofi perusahaan dan fungsi-fungsi bisnis

1. Kemampuan perusahaan berdasarkan filosofi pengelolaan sumber daya

Pelaksanaan praktik bisnis terbaik tentang kemampuan perusahaan dari perspektif filosofi perusahaan dalam pengelolaan sumber daya dapat dilihat pada tabel 5.32 berikut :

Tabel 5.32. Penilaian Responden Terhadap Kemampuan Perusahaan Dari Segi Landasan Filosofi

| Indikator | STS | | TS | | S | | SS | | SSS | | NILAI | |
|---|-----|---|----|---|---|---|----|----|-----|----|-------|-----|
| | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | T | R |
| | F | N | F | N | F | N | F | N | F | N | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| 1. Sumber Daya Finansial | | | | | | | | | | | | |
| a. Kapasitas peminjaman perusahaan kepada pihak ketiga menjadi landasan utama kekuatan perusahaan | | | 1 | 2 | 2 | 6 | 3 | 12 | 3 | 15 | 36 | 4,0 |
| b. Kemampuan untuk menghasilkan dana internal menjadi landasan utama kemampuan perusahaan | | | | | 1 | 3 | 4 | 16 | 4 | 20 | 39 | 4,3 |
| 2. Sumber Daya Fisik | | | | | | | | | | | | |
| a. Kecanggihan dan lokasi dari kegiatan produksi | | | | | 1 | 3 | 2 | 8 | 6 | 30 | 41 | 4,6 |
| b. Peralatan perusahaan | | | | | 2 | 6 | 3 | 12 | 4 | 20 | 38 | 4,2 |
| c. Akses terhadap bahan baku | | | | | 2 | 6 | 2 | 8 | 5 | 25 | 39 | 4,3 |
| 3. Sumber Daya Manusia | | | | | | | | | | | | |
| a. Pelatihan dan pengalaman manajer | | | | | 3 | 9 | 2 | 8 | 4 | 20 | 37 | 4,1 |

| Indikator | STS | | TS | | S | | SS | | SSS | | NILAI | |
|---|-----|---|----|---|---|---|----|----|-----|----|-------|-----|
| | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | | |
| | F | N | F | N | F | N | F | N | F | N | T | R |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| dan karyawan perusahaan | | | | | | | | | | | | |
| b. Intelegensi dan adaptasi pimpinan dan karyawan perusahaan | | | | | 1 | 3 | 3 | 12 | 5 | 25 | 40 | 4,4 |
| c. Komitmen dan loyalitas pimpinan dan karyawan terhadap kepuasan pelanggan | | | | | 2 | 6 | 4 | 12 | 3 | 15 | 34 | 3,7 |
| 4. Sumber Daya Organisasional | | | | | | | | | | | | |
| a. Struktur pelaporan formal dan sistem perencanaan | | | | | 3 | 9 | 3 | 12 | 3 | 15 | 36 | 4,0 |
| b. Pengendalian dan koordinasi formal perusahaan | | | | | 2 | | | 23 | 6 | 36 | 5. | 4,4 |
| 5. Sumber Daya Teknologi | | | | | | | | | | | | |
| a. Paten, merk dagang, hak cipta dan rahasia dagang | | | | | 1 | 3 | 3 | 12 | 5 | 25 | 40 | 4,0 |
| b. Pengetahuan (knowledge) yang dibutuhkan untuk menerapkannya dan sukses | | | | | 2 | 6 | 4 | 16 | 3 | 15 | 37 | 4,1 |
| 6. Sumber Daya Inovasi | | | | | | | | | | | | |
| a. Pekerjaan teknis terampil dan kapabilitas langka | | | | | 1 | 3 | 4 | 16 | 4 | 20 | 39 | 4,3 |
| b. Fasilitas riset tersedia dan sukses | | | | | 2 | 6 | 4 | 16 | 3 | 15 | 37 | 4,1 |
| 7. Reputasi | | | | | | | | | | | | |
| a. Reputasi dengan konsumen nama produk, kualitas | | | | | 1 | 3 | 3 | 12 | 5 | 25 | 40 | 4,4 |

| Indikator | STS | | TS | | S | | SS | | SSS | | NILAI | |
|---|-----|---|----|---|---|---|----|----|-----|----|-------|-----|
| | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | T | R |
| | F | N | F | N | F | N | F | N | F | N | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| produk, reliabilitas produk | | | | | | | | | | | | |
| b. Reputasi dengan pemasok, interaksi efisien efektif, saling menguntungkan | | | | | 2 | 6 | 4 | 16 | 3 | 15 | 35 | 3,8 |

Sumber : Data Primer Diolah, 2012

Keterangan :

- 1 = Sangat Tidak Setuju
 2 = Tidak Setuju
 3 = Setuju
 4 = Sangat Setuju
 5 = Sangat Sangat Setuju

- F = Frekuensi
 N = Nilai
 T = Total Nilai
 R = Nilai Rata-Rata

Kemampuan perusahaan golongan menengah industri budidaya mutiara di Provinsi Maluku dapat ditingkatkan dengan menggunakan praktik bisnis terbaik (*the best business practice*) berdasarkan filosofi pengelolaan sumber daya dapat dilihat pada tabel 5.32. Pada tabel 5.33 terlihat bahwa praktik bisnis terbaik untuk mendapatkan kemampuan pengelolaan sumber daya finansial yakni filosofi berbasis penguatan menghasilkan dana internal perusahaan berdasarkan penilaian responden dengan nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,3 dari nilai rata-rata tertinggi sebesar 5,0 poin.

Untuk gambar daya fisik, penilaian responden menunjukkan bahwa kecanggihan dan lokasi dari kegiatan produksi merupakan landasan dari praktik bisnis terbaik untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dengan

2. Penilaian Responden Terhadap Kemampuan Perusahaan Dari Segi Fungsi Manajemen Umum

Dari segi pelaksanaan fungsi manajemen umum, praktek bisnis terbaik untuk peningkatan kemampuan perusahaan dapat dilihat pada tabel 5.33 berikut.

Tabel 5.33. Penilaian Responden Terhadap Kemampuan Perusahaan Dari Segi Fungsi Manajemen Umum

| Indikator | STS | | TS | | S | | SS | | SSS | | NILAI | |
|---|-----|---|----|---|---|---|----|----|-----|----|-------|-----|
| | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | T | R |
| | F | N | F | N | F | N | F | N | F | N | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| a. Perusahaan memiliki aliansi strategi dengan pembeli | | | | | 1 | 3 | 3 | 12 | 5 | 25 | 40 | 4,4 |
| b. Perusahaan memiliki aliansi strategis dengan pemasok | | | | | 1 | 3 | 5 | 20 | 3 | 15 | 38 | 4,2 |
| c. Memiliki struktur organisasi lini yang efektif | | | | | 3 | 9 | 3 | 12 | 3 | 15 | 36 | 4,0 |
| d. Memiliki organisasi lini dan staf yang efektif | | | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 16 | 2 | 10 | 32 | 3,5 |

Sumber : Data Primer Diolah, 2012

Keterangan :

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Setuju

4 = Sangat Setuju

5 = Sangat Sangat Setuju

F = Frekuensi

N = Nilai

T = Total Nilai

R = Nilai Rata-Rata

Pada tabel 5.33 dapat diperoleh informasi bahwa kemampuan perusahaan dapat ditingkatkan melalui penerapan praktik bisnis terbaik pada fungsi bisnis manajemen umum yakni membangun perusahaan yang memiliki

aliansi strategis dengan pembeli atau pelanggan dengan angka penilaian responden sebesar nilai rata-rata 4,4 poin pada angka nilai rata-rata tertinggi 5,0. Fungsi manajemen umum perusahaan yakni menentukan besarnya peluang dan/atau ancaman lingkungan eksternal serta menentukan strategi mendapatkan keunggulan bersaing.

3. Penilaian Responden Terhadap Kemampuan Perusahaan Dari Segi Sistem Informasi Manajemen

Fungsi sistem informasi manajemen dalam suatu perusahaan yakni mengelola data internal, intelegensi perusahaan, pengembangan penelitian dan penataan bank data dengan tujuan mencari, menyimpan dan menganalisis informasi sebagai masukan pembuatan keputusan manajerial. Pada tabel 5.34, dapat dilihat penilaian responden terhadap kemampuan perusahaan dari segi sistem informasi manajerial sebagai berikut :

Tabel 5.34. Penilaian Responden Terhadap Kemampuan Perusahaan Dari Segi Informasi Manajemen.

| Indikator | STS | | TS | | S | | SS | | SSS | | NILAI | |
|--|-----|---|----|---|---|---|----|----|-----|----|-------|-----|
| | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | T | R |
| | F | N | F | N | F | N | F | N | F | N | 12 | 13 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 41 | 4,6 |
| a. Memiliki bank data aktif dan efektif | | | | | 1 | 3 | 2 | 8 | 6 | 30 | 41 | 4,6 |
| b. Memiliki keterampilan prosesing data | | | | | 2 | 6 | 4 | 16 | 3 | 15 | 37 | 4,1 |
| c. Memiliki sistem pelaporan data yang mempermudah keputusan manajemen | | | | | 2 | 6 | 2 | 8 | 5 | 25 | 39 | 4,3 |

Sumber : Data Primer Diolah, 2012

| Indikator | STS | | TS | | S | | SS | | SSS | | NILAI | |
|--|-----|---|----|---|---|---|----|----|-----|----|-------|-----|
| | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | | |
| | F | N | F | N | F | N | F | N | F | N | T | R |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| c. Produk dengan kualitas diatas rata-rata | | | | | 1 | 3 | 2 | 8 | 6 | 30 | 41 | 4,6 |
| d. Harga produk relatif di bawah harga rata-rata | | | | | 2 | 6 | 3 | 12 | 4 | 20 | 38 | 4,2 |

Sumber : Data Primer Diolah, 2012

Keterangan :

- 1 = Sangat Tidak Setuju
 2 = Tidak Setuju
 3 = Setuju
 4 = Sangat Setuju
 5 = Sangat Sangat Setuju

- F = Frekuensi
 N = Nilai
 T = Total Nilai
 R = Nilai Rata-Rata

Informasi pada tabel 5.35 menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dapat ditingkatkan melalui penerapan praktik bisnis terbaik pada fungsi pemasaran dengan mengembangkan produk dengan kualitas di atas rata-rata. Penilaian responden tergolong tinggi yakni nilai angka rata-rata 4,6 poin dari nilai angka rata-rata tertinggi 5,0 poin.

5. Penilaian Responden Terhadap Kemampuan Perusahaan Dari Segi Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dari segi pengelolaan sumber daya manusia, kemampuan perusahaan dapat ditingkatkan melalui penerapan praktik bisnis terbaik sebagaimana terlihat pada tabel 5.36 berikut :

6. Penilaian responden terhadap kemampuan perusahaan dari segi fungsi penelitian dan pengembangan

Pada tabel 5.37 dapat dilihat penilaian responden tentang peningkatan kemampuan perusahaan melalui penerapan praktik bisnis terbaik pada fungsi penelitian dan pengembangan sebagai berikut :

Tabel 5.37. Penilaian Responden Terhadap Kemampuan Perusahaan Dalam Bidang Penelitian dan Pengembangan

| Indikator | STS | | TS | | S | | SS | | SSS | | NILAI | |
|-------------------------------------|-----|---|----|---|---|---|----|----|-----|----|-------|-----|
| | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | T | R |
| | F | N | F | N | F | N | F | N | F | N | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| a. Inovasi produk setiap satu bulan | | | 1 | 2 | 3 | 9 | 3 | 12 | 2 | 10 | 34 | 3,4 |
| b. Inovasi produk setiap tiga bulan | | | 1 | 2 | 2 | 6 | 4 | 16 | 2 | 10 | 34 | 3,7 |
| c. Inovasi produk setiap satu tahun | | | | | 1 | 3 | 4 | 16 | 4 | 20 | 39 | 4,3 |
| d. Inovasi produk dalam perintisan | | | 1 | 2 | 2 | 6 | 3 | 12 | 3 | 15 | 35 | 3,8 |

Sumber : Data Primer Diolah, 2012

Keterangan :

- 1 = Sangat Tidak Setuju
 2 = Tidak Setuju
 3 = Setuju
 4 = Sangat Setuju
 5 = Sangat Sangat Setuju

- F = Frekuensi
 N = Nilai
 T = Total Nilai
 R = Nilai Rata-Rata

Informasi pada tabel 5.37 menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dapat ditingkatkan melalui penerapan praktik bisnis terbaik pada fungsi penelitian dan pengembangan dengan melakukan inovasi produk paling sedikit satu kali dalam satu tahun. Penilaian responden menunjukkan bahwa peningkatan kemampuan perusahaan melalui praktik bisnis terbaik

dengan inovasi produk paling sedikit sekali dalam setahun dengan nilai angka rata-rata sebesar 4,3 poin dari nilai angka rata-rata tertinggi sebesar 5,0 poin.

7. Penilaian responden terhadap kemampuan perusahaan dari segi fungsi prosesing

Peningkatan kemampuan perusahaan melalui penerapan praktik bisnis terbaik pada fungsi prosesing dapat dilihat pada tabel 5.38 berikut :

Tabel 5.38. Penilaian Responden Terhadap Kemampuan Perusahaan Dalam Bidang Penelitian Dan Pengembangan

| Indikator | STS | | TS | | S | | SS | | SSS | | NILAI | |
|---|-----|---|----|---|---|---|----|----|-----|----|-------|-----|
| | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | T | R |
| | F | N | F | N | F | N | F | N | F | N | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| a. Produksi cepat dan trendi setiap satu bulan | | | 2 | 4 | 3 | 9 | 2 | 8 | 2 | 10 | 31 | 3,4 |
| b. Produksi yang cepat dan trendi setiap tiga bulan | | | 1 | 2 | 2 | 6 | 4 | 16 | 2 | 10 | 34 | 3,7 |
| c. Produksi yang trendi sekali dalam 6 bulan | | | 1 | 2 | 2 | 6 | 2 | 8 | 4 | 20 | 36 | 4,0 |
| d. Produk yang trendi sekali dalam satu tahun | | | | | 1 | 3 | 4 | 16 | 4 | 20 | 39 | 4,3 |
| e. Produk yang trendi di atas satu tahun | | | 1 | 2 | 3 | 9 | 2 | 8 | 3 | 15 | 35 | 3,8 |

Sumber : Data Primer Diolah, 2012

Keterangan :

- 1 = Sangat Tidak Setuju
 2 = Tidak Setuju
 3 = Setuju
 4 = Sangat Setuju
 5 = Sangat Sangat Setuju

- F = Frekuensi
 N = Nilai
 T = Total Nilai
 R = Nilai Rata-Rata

| Indikator | STS | | TS | | S | | SS | | SSS | | NILAI | |
|---|-----|---|----|---|---|---|----|----|-----|----|-------|-----|
| | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | T | R |
| | F | N | F | N | F | N | F | N | F | N | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| b. Tempat penyimpanan bahan baku sangat steril dan higienis dengan ongkos terkecil | | | | | 2 | 6 | 3 | 12 | 3 | 15 | 33 | 3,6 |
| c. Pengendalian persediaan didasarkan pada biaya penyimpanan dengan ongkos terkecil | | | | | 2 | 6 | 5 | 20 | 2 | 10 | 36 | 4,0 |

Sumber : Data Primer Diolah, 2012

Keterangan :

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Setuju

4 = Sangat Setuju

5 = Sangat Sangat Setuju

F = Frekuensi

N = Nilai

T = Total Nilai

R = Nilai Rata-Rata

Informasi pada tabel 5.39 menunjukkan bahwa penciptaan rantai nilai biaya kontrak terkecil aktivitas logistik kedalam melalui penerapan praktik bisnis terkecil yakni dengan cara penanganan material masuk dilakukan dengan seleksi ketat kualitas material masuk dengan ongkos terkecil. Penilaian responden pada aktivitas tersebut tergolong sangat tinggi dengan nilai angka rata-rata 4,9 poin dari nilai rata-rata tertinggi 5,0 poin.

2. Penilaian Responden Terhadap Penciptaan Rantai Nilai Biaya Kontrak Terkecil Aktivitas

Aktivitas yakni aktivitas untuk mengkonversikan input yang disediakan oleh logistik masuk ke dalam bentuk produk akhir. Aktivitas proses termasuk

penggunaan mesin, pengepakan, menggabungkan dan perawatan peralatan. Penilaian responden terhadap penciptaan rantai nilai biaya kontrak terkecil melalui penerapan praktik bisnis terkecil, dapat dilihat pada tabel 5.40 berikut.

Tabel 5.40. Penilaian Responden Terhadap Penciptaan Rantai Nilai Biaya Kontrak Terkecil Aktivitas Proses

| Indikator | STS | | TS | | S | | SS | | SSS | | NILAI | |
|---|-----|---|----|---|---|---|----|----|-----|----|-------|-----|
| | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | T | R |
| | F | N | F | N | F | N | F | N | F | N | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| a. Penggunaan peralatan proses produksi dalam jumlah dan kualitas terbaik dengan ongkos terkecil | | | | | 1 | 3 | 4 | 16 | 4 | 20 | 39 | 4,3 |
| b. Penggunaan sistem pengepakan, kemasan yang menjamin keamanan, produk akhir dengan ongkos terkecil | | | | | 2 | 6 | 4 | 16 | 3 | 15 | 37 | 4,1 |
| c. Perawatan sarana prosesing memperoleh prioritas tinggi untuk menjamin kualitas output dengan ongkos terkecil | | | | | 3 | 9 | 3 | 12 | 3 | 15 | 36 | 4,0 |

Sumber : Data Primer Diolah, 2012

Keterangan :

- 1 = Sangat Tidak Setuju
 2 = Tidak Setuju
 3 = Setuju
 4 = Sangat Setuju
 5 = Sangat Sangat Setuju

- F = Frekuensi
 N = Nilai
 T = Total Nilai
 R = Nilai Rata-Rata

Pada tabel 5.40 terlihat pada penilaian kontrak terkecil aktivitas proses melalui penerapan praktik bisnis terbaik yakni aktivitas penggunaan peralatan produksi dalam jumlah dan kualitas terbaik. Penilaian responden menunjukkan nilai rata-rata tinggi yakni sebesar 4,3 poin dari nilai angka rata-rata tertinggi 5.0 poin.

3. Penilaian Responden Terhadap Penciptaan Rantai Nilai Biaya Kontrak Terkecil Aktivitas Logistik Keluar

Aktivitas yang berkaitan dengan logistik keluar berhubungan dengan pengumpulan, pengimputan dan pendistribusikan secara fisik produk kepada pembelian atau pelanggan. Aktivitas ini mencakup barang jadi, pergudangan, penanganan material dan proses pesanan. Penilaian responden terhadap penciptaan rantai nilai biaya kontrak terkecil aktivitas logistik keluar disajikan, pada tabel 5.41 berikut.

Tabel 5.41. Penilaian Responden Terhadap Penciptaan Rantai Nilai Biaya Kontrak Terkecil Aktivitas Logistik Keluar

| Indikator | STS | | TS | | S | | SS | | SSS | | NILAI | |
|--|-----|---|----|---|---|---|----|----|-----|----|-------|-----|
| | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | T | R |
| | F | N | F | N | F | N | F | N | F | N | 12 | 13 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| a. Pengumpulan produk jadi dari lokasi produksi dilakukan dengan standar operasi tinggi dengan ongkos terkecil | | | | | 1 | 3 | 3 | 12 | 5 | 25 | 40 | 4,4 |
| b. Penyimpanan produk jadi sebelum penyerahan produk kepada pelanggan | | | | | 2 | 6 | 4 | 16 | 3 | 15 | 37 | 4,1 |

| Indikator | STS | | TS | | S | | SS | | SSS | | NILAI | |
|--|-----|---|----|---|---|----|----|---|-----|----|-------|-----|
| | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | | |
| | F | N | F | N | F | N | F | N | F | N | T | R |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| dilakukan dengan tingkat pengawasan ketat dengan ongkos terkecil | | | | | | | | | | | | |
| c. Penanganan material dilakukan dengan tingkat kehati-hatian tinggi dengan ongkos terkecil | | | | | 3 | 9 | 2 | 8 | 4 | 20 | 37 | 4,1 |
| d. Proses pesanan dilakukan dengan sistem layanan sesegera mungkin (just in time service) dengan ongkos terkecil | | | | | 4 | 12 | 2 | 8 | 3 | 15 | 35 | 3,8 |

Sumber : Data Diolah, 2012

Keterangan :

- 1 = Sangat Tidak Setuju
 2 = Tidak Setuju
 3 = Setuju
 4 = Sangat Setuju
 5 = Sangat Sangat Setuju

- F = Frekuensi
 N = Nilai
 T = Total Nilai
 R = Nilai Rata-Rata

Pada tabel 5.41, terlihat bahwa penciptaan rantai nilai biaya kontrak terkecil aktivitas logistik keluar berdasarkan penilaian responden melalui penerapan praktik bisnis yakni pada aktivitas pengumpulan produk jadi dari lokasi produksi dengan standar operasi tinggi pada tingkat biaya terkecil dengan ongkos nilai rata-rata 4,4 poin pada ongkos nilai rata-rata tertinggi 5,0 poin.

4. Penilaian Responden Terhadap Penciptaan Rantai Nilai Biaya Kontrak Terkecil Aktivitas Layanan Pelanggan

Penilaian responden terhadap penciptaan rantai nilai biaya kontrak terkecil aktivitas layanan pelanggan dapat dilihat pada tabel 5.42 berikut.

Tabel 5.42. Penilaian Responden Terhadap Penciptaan Rantai Nilai Biaya Kontrak Terkecil Aktivitas Layanan Pelanggan

| Indikator | STS | | TS | | S | | SS | | SSS | | NILAI | |
|--|-----|---|----|---|---|---|----|----|-----|----|-------|-----|
| | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | T | R |
| | F | N | F | N | F | N | F | N | F | N | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| a. Penggunaan sarana produksi dan distribusi merupakan cerminan pelayanan premium dengan ongkos terkecil | | | | | 2 | 6 | 4 | 16 | 3 | 15 | 37 | 4,1 |
| b. Penyempurnaan pelayanan ditingkatkan dari waktu ke waktu dengan ongkos terkecil | | | | | 1 | 3 | 3 | 12 | 5 | 25 | 41 | 4,6 |
| c. Pelatihan staf untuk menunjang pelayanan prima dengan ongkos terkecil | | | | | 3 | 9 | 2 | 8 | 4 | 20 | 37 | 4,1 |
| d. Kualitas layanan selalu disesuaikan dengan selera pelanggan dengan ongkos terkecil | | | | | 2 | 6 | 2 | 8 | 5 | 25 | 39 | 4,3 |

Sumber : Data Primer Diolah, 2012

Keterangan :

- 1 = Sangat Tidak Setuju
- 2 = Tidak Setuju
- 3 = Setuju
- 4 = Sangat Setuju
- 5 = Sangat Sangat Setuju

- F = Frekuensi
- N = Nilai
- T = Total Nilai
- R = Nilai Rata-Rata

Aktivitas layanan pelanggan yakni aktivitas yang dirancang untuk mencakup instalasi, perbaikan, pelatihan dan penyesuaian. Penilaian responden atas penciptaan rantai nilai biaya kontrak terkecil aktivitas layanan pelanggan melalui praktik bisnis terbaik yakni dengan penyempurnaan dan peningkatan pelayanan dan penyesuaian secara terus menerus pada tingkat ongkos terkecil nilai angka rata-rata berdasarkan penilaian pelanggan yakni 4,6 poin pada tingkat nilai rata-rata tertinggi 5,0 poin.

1.3. Penilaian Responden Terhadap Penciptaan Rantai Nilai Biaya Operasi Terkecil

1. Penilaian Responden Terhadap Penciptaan Rantai Nilai Biaya Operasi Terkecil Aktivitas Infrastruktur Perusahaan

Penilaian responden terhadap penciptaan rantai nilai biaya operasi terkecil aktivitas infrastruktur perusahaan dengan dilihat pada tabel 5.43 berikut.

Tabel 5.43. Penilaian Responden Terhadap Penciptaan Rantai Nilai Biaya Operasi Terkecil Aktivitas Infrastruktur Perusahaan

| Indikator | STS | | TS | | S | | SS | | SSS | | NILAI | |
|---|-----|---|----|---|---|---|----|---|-----|----|-------|-----|
| | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | T | R |
| | F | N | F | N | F | N | F | N | F | N | 12 | 13 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 41 | 4,6 |
| a. Pengembangan manajemen umum dan perencanaan untuk antisipasi peluang dilaksanakan dengan ongkos terkecil | | | | | 1 | 3 | 2 | 8 | 6 | 30 | | |

| Indikator | STS | | TS | | S | | SS | | SSS | | NILAI | |
|--|-----|---|----|---|---|---|----|----|-----|----|-------|-----|
| | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | T | R |
| | F | N | F | N | F | N | F | N | F | N | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| b. Penganggaran dan tata kelola keuangan dilaksanakan dengan ongkos terkecil | | | | | 2 | 6 | 3 | 12 | 4 | 20 | 38 | 4,2 |
| c. Dukungan legal dan hubungan dengan pemerintah dilaksanakan dengan ongkos terkecil | | | | | 2 | 6 | 2 | 8 | 5 | 25 | 39 | 4,3 |
| | | | | | | | | | | | | |

Sumber : Data Primer Diolah, 2012

Keterangan :

- 1 = Sangat Tidak Setuju
 2 = Tidak Setuju
 3 = Setuju
 4 = Sangat Setuju
 5 = Sangat Sangat Setuju

- F = Frekuensi
 N = Nilai
 T = Total Nilai
 R = Nilai Rata-Rata

Aktivitas infrastruktur perusahaan meliputi manajemen umum, perencanaan, keuangan, akuntansi, dukungan legal dan hubungan pemerintah yang dibutuhkan dalam mendukung kerja seluruh rantai nilai. Penilaian responden terhadap penciptaan rantai nilai biaya operasi terkecil aktivitas infrastruktur perusahaan melalui praktik bisnis terbaik yakni dengan pengembangan manajemen umum dan perencanaan strategis. untukantisipasi peluang dan kemungkinan adanya ancaman lingkungan eksternal. Penilaian responden atas aktivitas ini yakni sebesar nilai rata-rata 4,6 poin pada angka nilai rata-rata tertinggi 5,0 poin.

2. Penilaian Responden Terhadap Penciptaan Rantai Nilai Biaya Operasi Terkecil Aktivitas Pemasaran dan Penjualan

Aktivitas pemasaran dan penjualan dilakukan untuk memberikan sarana yang akan digunakan konsumen untuk membeli produk dan mendorong mereka untuk melakukan pembelian untuk memasarkan dan menjual produk secara efektif, perusahaan mengembangkan, memilih saluran distribusi yang cocok, serta memilih, mengembangkan, dan mendukung tenaga penjualan.

Penciptaan rantai nilai biaya operasi terkecil aktivitas pemasaran dan penjualan melalui praktik bisnis terbaik yakni dengan aktivitas pengembangan dan kampanye produk pada tingkat ongkos terkecil. Penilaian responden terhadap aktivitas ini yakni sebesar angka nilai rata-rata 4,4 poin pada angka rata-rata tertinggi sebesar 5,0 poin.

Tabel 5.44. Penilaian Responden Terhadap Penciptaan Rantai Nilai Biaya Operasi Terkecil Pemasaran dan Operasi

| Indikator | STS | | TS | | S | | SS | | SSS | | NILAI | |
|--|-----|---|----|---|---|---|----|----|-----|----|-------|-----|
| | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | T | R |
| | F | N | F | N | F | N | F | N | F | N | 12 | 13 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| a. Kegiatan mengembangkan dan mengkampanyekan produk dilakukan dengan biaya terkecil | | | | | 1 | 3 | 3 | 12 | 5 | 25 | 40 | 4,0 |
| b. Mempromosikan, mengiklankan produk dilakukan dengan ongkos terkecil | | | | | 3 | 9 | 3 | 12 | 2 | 10 | 31 | 3,4 |

| Indikator | STS | | TS | | S | | SS | | SSS | | NILAI | |
|---|-----|---|----|---|---|----|----|----|-----|----|-------|-----|
| | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | T | R |
| | F | N | F | N | F | N | F | N | F | N | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| c. Menggunakan saluran distribusi dipilih berdasarkan ongkos terkecil | | | | | 1 | 3 | 5 | 20 | 3 | 15 | 38 | 4,2 |
| d. Penggunaan armada penjualan berdasarkan pertimbangan ongkos terkecil | | | | | 4 | 12 | 2 | 8 | 3 | 15 | 35 | 3,8 |

Sumber : Data Primer Diolah, 2012

Keterangan :

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Setuju

4 = Sangat Setuju

5 = Sangat Sangat Setuju

F = Frekuensi

N = Nilai

T = Total Nilai

R = Nilai Rata-Rata

3. Penilaian Responden Terhadap Penciptaan Rantai Nilai Biaya Operasi Terkecil Kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Kegiatan manajemen sumber daya manusia meliputi aktivitas rekrutmen, pemakaian karyawan, pelatihan, pengembangan, dan pemberian komposisi kepada semua personel. Penciptaan rantai nilai biaya operasi terkecil kegiatan MSDM melalui penerapan praktik bisnis terbaik yakni dengan cara pemberian kompensasi pada semua personil berbanding lurus dengan kinerja mereka pada tingkat penggunaan ongkos terkecil. Penilaian responden pada aktivitas ini yakni sebesar nilai rata-rata 4,4 poin pada angka nilai rata-rata tertinggi sebesar 5,0 poin.

Pada tabel 5.45 dapat dilihat penilaian responden terhadap penciptaan rantai nilai biaya operasi terkecil pada kegiatan pengembangan MSDM sebagai berikut :

Tabel 5.45. Penilaian Responden Terhadap Penciptaan Rantai Nilai Biaya Operasi Terkecil Aktivitas Pengembangan SDM

| Indikator | STS | | TS | | S | | SS | | SSS | | NILAI | |
|--|-----|---|----|---|---|---|----|----|-----|----|-------|-----|
| | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | T | R |
| | F | N | F | N | F | N | F | N | F | N | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| a. Rekrutmen karyawan dilakukan secara ketat pada tingkat biaya terkecil | | | | | 2 | 6 | 4 | 16 | 3 | 15 | 37 | 4,1 |
| b. Pemakaian karyawan dilakukan seefisien mungkin pada tingkat ongkos terkecil | | | | | 3 | 9 | 3 | 12 | 3 | 15 | 36 | 4,0 |
| c. Pelatihan dan pengembangan karyawan dilaksanakan dengan cara efektif pada tingkat ongkos terkecil | | | | | 3 | 9 | 4 | 16 | 2 | 10 | 35 | 3,8 |
| d. Pemberian kompensasi pada semua personel berbanding lurus dengan kinerja pada tingkat ongkos terkecil | | | | | 2 | 6 | 1 | 4 | 6 | 30 | 40 | 4,4 |

Sumber : Data Primer Diolah, 2012

Keterangan :

- 1 = Sangat Tidak Setuju
- 2 = Tidak Setuju
- 3 = Setuju
- 4 = Sangat Setuju
- 5 = Sangat Sangat Setuju

- F = Frekuensi
- N = Nilai
- T = Total Nilai
- R = Nilai Rata-Rata



4. Penilaian Responden Terhadap Penciptaan Rantai Nilai Biaya Terkecil Kegiatan Pengembangan Teknologi

Kegiatan pengembangan teknologi mencakup aktivitas yang terjadi dalam rancangan peralatan proses, baik penelitian dasar dan rancangan produk serta prosedur pelayanan. Penciptaan rantai nilai biaya operasi terkecil melalui penerapan aktivitas pengembangan teknologi yakni dengan pembuatan rancangan peralatan proses yang selalu disesuaikan dengan proses terkini pada tingkat penggunaan ongkos terkecil.

Penilaian responden terhadap penciptaan rantai nilai biaya operasi terkecil pada aktivitas pengembangan teknologi pada rancangan peralatan proses yakni sebesar angka nilai rata-rata 4,4 poin pada angka nilai rata-rata tertinggi sebesar 5,0 poin sebagaimana terlihat pada tabel 5.46 sebagai berikut.

Tabel 5.46. Penilaian Responden Terhadap Penciptaan Rantai Nilai Biaya Operasi Terkecil Aktivitas Pengembangan Teknologi

| Indikator | STS | | TS | | S | | SS | | SSS | | NILAI | |
|--|-----|---|----|---|---|----|----|----|-----|----|-------|-----|
| | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | T | R |
| | F | N | F | N | F | N | F | N | F | N | 12 | 13 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 40 | 4,4 |
| a. Rancangan peralatan proses selalu disesuaikan dengan rancangan terkini pada tingkat ongkos terkecil | | | | | 1 | 3 | 3 | 12 | 5 | 25 | | |
| b. Penelitian dasar dan rancangan produk selalu ditingkatkan | | | | | 4 | 12 | 3 | 12 | 2 | 10 | 34 | 3,8 |

| Indikator | STS | | TS | | S | | SS | | SSS | | NILAI | |
|--|-----|---|----|---|---|----|----|---|-----|----|-------|-----|
| | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | | |
| | F | N | F | N | F | N | F | N | F | N | T | R |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| sesuai kebutuhan pasar dengan ongkos terkecil | | | | | | | | | | | | |
| c. Teknik dan prosedur pelayanan senantiasa diperbaiki untuk kepuasan pelanggan dengan ongkos terkecil | | | | | 4 | 12 | 2 | 8 | 3 | 15 | 35 | 3,9 |

Sumber : Data Primer Diolah, 2012

Keterangan :

- 1 = Sangat Tidak Setuju
 2 = Tidak Setuju
 3 = Setuju
 4 = Sangat Setuju
 5 = Sangat Sangat Setuju

- F = Frekuensi
 N = Nilai
 T = Total Nilai
 R = Nilai Rata-Rata

J. Temuan Penelitian

Berdasarkan hasil pembahasan pada bagian sebelumnya tentang praktik bisnis terbaik untuk menilai kemampuan terbaik dan penentuan rantai nilai biaya kontrak terkecil serta biaya operasi terkecil maka temuan penelitian dapat dirangkum dalam dua bagian berikut.

Pertama, rangkuman pengembangan filosofi perusahaan dan fungsi-fungsi bisnis dengan kemampuan terbaik melalui penerapan praktik bisnis terbaik dapat dirangkum dalam tabel 5.47 berikut.

Tabel 5.47. Filosofi Perusahaan Dan Fungsi-Fungsi Dengan Kemampuan Terbaik

| No. | Indikator | Deskripsi aktivitas | Nilai Rata-Rata | Nilai Rata-Rata Tertinggi |
|-----|-------------------------------|--|-----------------|---------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | Filosofi perusahaan | | | |
| a. | Sumber daya finansial | Kemampuan untuk menghasilkan dana internal sebagai landasan utama peningkatan kemampuan perusahaan | 4,3 | 5,0 |
| b. | Sumber daya fisik | Kecanggihan lokasi dan kegiatan produksi | 4,6 | 5,0 |
| c. | Sumber daya manusia | Intelejensi dan adaptasi pimpinan dan karyawan perusahaan atas tuntutan layanan terkini bagi pelanggan | 4,4 | 5,0 |
| d. | Sumber daya organisasional | Pengendalian dan koordinasi formal perusahaan | 4,4 | 5,0 |
| e. | Sumber daya teknologi | Paten, merk dagang, hak cipta dan rahasia dagang | 4,4 | 5,0 |
| f. | Sumber daya inovasi | Pekerja teknis terampil dan kapabilitas langka | 4,4 | 5,0 |
| g. | Reputasi | Reputasi oleh konsumen, nama produk, kualitas produk, reliabilitas produk | 4,4 | 5,0 |
| 2. | Fungsi-fungsi bisnis | | | |
| a. | Manajemen umum | Perusahaan memiliki aliansi strategis dengan pembeli | 4,4 | 5,0 |
| b. | Sistem informasi manajemen | Memiliki bank data yang aktif dan efektif | 4,6 | 5,0 |
| c. | Pemasaran | Produk dengan kualitas diatas rata-rata | 4,6 | 5,0 |
| d. | Manajemen sumber daya manusia | Pengembangan tenaga terampil yang memiliki skill yang langka | 4,4 | 5,0 |
| e. | Penelitian dan pengembangan | Berhasil melakukan inovasi produk paling sedikit sekali dalam setahun | 4,3 | 5,0 |
| f. | Prosesing | Menghasilkan produk yang trendi sekali dalam satu tahun | 4,3 | 5,0 |

Kedua, rangkuman penciptaan rantai nilai pada dua bidang aktivitas sebagai berikut : 1) Biaya kontrak terkecil melalui penerapan praktik bisnis terbaik dalam aktivitas-aktivitas logistik kedalam, proses, logistik keluar, dan layanan pelanggan, 2) Biaya operasi terkecil melalui penerapan praktik bisnis terbaik pada aktivitas infrastruktur perusahaan, pemasaran dan penjualan, pengembangan manajemen sumber daya manusia, dan pengembangan teknologi. Rangkuman dari kedua kelompok penciptaan rantai nilai pada biaya kontrak terkecil dan biaya operasi terkecil dapat dilihat pada gambar 5.3 berikut.

Gambar 5.3 Penciptaan Rantai Nilai Biaya Kontrak Terkecil dan Biaya Operasi Terkecil Berbasis Penerapan Praktik Bisnis Terbaik

| | | | | |
|---|--|--|---|-------------------------------|
| <i>Logistik kedalam</i> : Penanganan material masuk dilakukan dengan seleksi mutu material secara ketat pada tingkat ongkos terkecil | | | | BIAYA KONTRAK TERKECIL |
| <i>Proses</i> : Penggunaan peralatan proses produksi dalam jumlah dan kualitas terbaik pada tingkat ongkos terkecil | | | | |
| <i>Logistik keluar</i> : Pengumpulan produk jadi dari sentra-sentra produksi dilakukan dengan standar operasi kerja tinggi pada tingkat ongkos terkecil | | | | |
| <i>Layanan pelanggan</i> : penyempurnaan layanan pelanggan seperti penyediaan instalasi, perawatan, pelatihan, dan penyesuaian ditingkatkan dari waktu ke waktu | | | | |
| <i>Infrastruktur perusahaan</i> : Pengembangan manajemen umum dan perencanaan strategis untuk antisipasi peluang dan ancaman lingkungan dengan ongkos terkecil | <i>Pemasaran dan penjualan</i> : pengembangan dan mengkampanyekan produk untuk mendukung kegiatan pemasaran pada tingkat ongkos terkecil | <i>Pengembangan MSDM</i> : Pemberian kompensasi kepada semua personil berbanding lurus dengan kinerja pada tingkat ongkos terkecil | <i>Pengembangan teknologi</i> : Rancangan peralatan proses selalu sesuai dengan rancangan tekuni pada tingkat ongkos terkecil | BIAYA OPERASI TERKECIL |
| Biaya Operasi Terkecil | | | | |

BAB VI

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

1. Analisis Keuangan Dan Tingkat Biaya Terkecil

(1) Perusahaan-perusahaan golongan menengah dalam industri budidaya di Provinsi Maluku pada analisis tingkat industri menunjukkan bahwa: (1) biaya kontrak atau biaya langsung mengerjakan aktivitas budidaya mutiara, yang termasuk biaya logistik masuk, biaya operasi, biaya logistik keluar, dan biaya layanan pelanggan memiliki bagian (share) 21% dari total pendapatan industri, (2) laba operasi kotor memiliki bagian (share) 79% dari total pendapatan industri, (3) biaya operasi memiliki bagian (share) 28% dari total pendapatan, dan (4) laba operasi memiliki bagian (share) 52% dari total pendapatan industri.

(2) Penerapan analisis rantai nilai (value chains) menunjukkan bahwa komposisi biaya terkecil kegiatan rantai nilai pada biaya kontrak untuk tahun 2009 sampai 2011 menghasilkan pangsa (share) biaya kontrak sebesar 99,91 %. Melalui efisiensi kegiatan rantai nilai pada biaya kontrak maka terjadi penurunan sebesar 9,01 % sehingga margin laba kotor operasi meningkatkan dari rata-rata industri sebesar 79% plus 9,01 % menjadi 88,01%.

(3) Penerapan analisis rantai nilai (value chains) pada biaya operasi menghasilkan penurunan biaya operasi dari 99,98% menjadi 97,98% atau biaya operasi sebesar 2,0%. Dengan penurunan biaya operasi sebesar 2,0% tersebut, maka laba operasi rata-rata industri meningkatkan dari 52% menjadi 54%.

(4) Penerapan biaya terkecil yang pernah dilakukan pada aktifitas biaya kontrak maupun pada aktivitas biaya operasi pada proses produksi dan pemasaran perusahaan-perusahaan golongan menengah budidaya mutiara di propinsi Maluku berdampak positif pada peningkatan nilai margin laba kotor operasi maupun nilai margin laba operasi.

(5) Makin besar skala produksi produk mutiara yang dapat dihasilkan dan dipasarkan makin besar pula nilai margin laba yang dapat direalisasikan.

2. Peningkatan Kemampuan Perusahaan Untuk Bersaing

(1) Kemampuan perusahaan-perusahaan golongan menengah budidaya mutiara di Provinsi Maluku dapat ditingkatkan melalui penerapan praktik bisnis terbaik dalam pengembangan filosofi perusahaan mencakup aspek sumber daya finansial, sumber daya fisik, sumber daya manusia, sumber daya inovasi, dan reputasi perusahaan.

(2) Kemampuan perusahaan-perusahaan golongan menengah budidaya mutiara di Provinsi Maluku dapat pula ditingkatkan melalui penerapan praktik bisnis terbaik pada berbagai fungsi perusahaan, termasuk

manajemen umum, sistem informasi manajemen, pemasaran, manajemen sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, dan prosesing.

3. Penciptaan Rantai Nilai Biaya Kontrak Terkecil Dan Biaya Operasi Terkecil Melalui Penerapan Praktik Bisnis Terbaik

(1) Penciptaan rantai nilai biaya kontrak terkecil dapat dicapai melalui penerapan praktik bisnis terbaik pada berbagai aktivitas primer, termasuk logistik kedalam, proses, logistik keluar dan layanan pelanggan.

(2) Penciptaan rantai nilai biaya operasi terkecil dapat dicapai melalui penerapan praktik bisnis terbaik pada berbagai aktivitas pendukung, termasuk infrastruktur perusahaan, pemasaran dan penjualan, pengembangan MSDM, dan pengembangan teknologi.

B. Saran

1. Analisis rantai nilai dapat diterapkan dengan berhasil pada perusahaan-perusahaan industri mutiara dan berbagai jenis industri lainnya. Bilamana perusahaan-perusahaan dalam industri memiliki administrasi keuangan yang sudah baku. Karena itu disarankan hendaknya perusahaan mampu mengolah data internal menjadi data yang tersedia untuk kebutuhan analisis rantai nilai (value chains).
2. Untuk kebutuhan analisis minimal perusahaan melakukan pendataan cermat tentang data biaya kontrak, biaya operasi dan laporan laba atau rugi.

3. Supaya kemampuan daya saing perusahaan-perusahaan golongan menengah budidaya mutiara di Provinsi Maluku dapat ditingkatkan, maka perlu dilakukan secara cermat praktik-praktik bisnis terbaik pada aspek filosofi perusahaan dan fungsi-fungsi bisnis perusahaan.
4. Supaya rantai nilai biaya kontrak terkecil dan rantai nilai biaya operasi terkecil dapat diwujudkan, maka praktik-praktik bisnis terbaik perlu diterapkan secara efektif pada aktivitas primer dan aktivitas pendukung dalam rantai nilai perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amit, R., and P. J. H. Schaemaker (1993). "Strategic Assets And Organizational Rent". *Strategic Management Journal* 14, 33-46.
- Azwar Saifuddin, 1997. *Reliabilitas dan Validitas*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Bamey, J. B. (1991) Firm Resources and Sustain Competitive Advantage," *Journal of Management*, No. 1:99-120
- Barrey, J. B. (1991). "Firm Resourecs and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 99-120.
- Barry, J. Brinker, ed (1991) "Strategic Lost Management: The Value Chain Concept," in *Handbook of Cost Management* (New York, N.Y: Warren, Gorham and Lamont)
- Beal, Reginald, M., 2000. "Competing Effectively : Environment Scanning, Competitive Strategy, and Organizing Performance in Small Manufacturing Firms", *Journal of Small Business Management*, January, pp. 24-45.
- Bhargava, M., Dubelaar, C. and S. Ramaswami, 1994, "Reconciling Diverse Measures of performance : A Conceptual Framework and Test of Method". *Journal of Business Research*, Vol. 31, pp. 235-246.
- Blocher, Edward J., Kung H. Chen, Thomas W. Lin, 1999. *Cost Management : A Strategic Emphasis*, English Edition, Mc. Graw-Hill Companies Inc.
- Boyd, B. K., Dess, G. G., and A. M. A. Rasheed, 1993. "Divergence Between Archival and Perceptual Measures of Environment Causes and Consequences", *Academy of Management Review*, Vol. 18, pp. 204-226.
- Bracker, J. S., Keats, B. W., and J. N. Person, 1988. "Planning and Financial Performance Among Small Firms in Growht Industry", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 591-603.

- Bracker, J. S., Keats, B. W., and J. N., Person, 1986, "Planning and Financial Performance of Small, Mature Firms", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, pp. 503-552.
- Camp, R. C. (1989). *Benchmarking : The Search For Industry Best Practices That Lead to Superior Performance* (Milwaukee : ASQC Quality Press).
- Campbell, Robert, Peter Brewer and Tina Mills, (1997). "Designing and Information System Using Activity-Based Costing and Theory of Constraint" *Journal of cost management*.
- Campbell, R. (2008), "Kerangka Kerja Rantai Nilai". *Competitiveness at the Frontier*, (Juli), 3-4.
- Carr, Lawrence P. (1999). "Value Chain Analysis and Management for Competitive Advantage".
- Child, John, 1997, "Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations, and Environment : Retrospect and Prospect, *Organization Studies*, Vol. 18, pp. 43-76.
- Clark, T., Varadarajan, P.R., and W.M. Pride, 1994, "Environmental Management : The Construct and Research Propositions", *Journal of Business Research*, Vol. 29, pp. 143-148.
- Cooper, Donald R.C. and William Emory, 1998, *Metode Penelitian Bisnis*, Erlangga, Jakarta.
- Covin, J.G. and Slevin, D., 1989, "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environment", *Strategic Management Journal*, Vol.10, pp.75-87.
- C. Suhadiwarno, 1999, "Strategi Bisnis Perusahaan Kecil Indonesia Masuk Pasar Internasional dalam Beberapa Isu Lingkungan EkonomiGlohal, *Kajian Bisnis Universitas Gadjah Mada*.
- David, F. R (2009) *Strategic Management. Concepts and Cases 12 th ed* (Upper Saddle River, NJ Reason Prentice Hall)
- Donelan, Joseph G., Kaplan, Edward A, 2000. *Value Chain Analysis : A Strategic Approach to Cost Management*. Thomson Learning.

- Dodi Setiawan, 2003 : Analisis Value Chain dan Keunggulan Kompetitif. Usahawan No. 05 tahun 2007.
- Essoo, N and El-Bdour (1989). "Religious Influences On Shopping Behavior : An Explanatory Study". *Journal of Marketing Management*, 20, 683-712.
- Friedman, L (1985) "Game-Theory Model in the allocation of advertising expenditures," *Operation Research*, September-Oktober, 699-709.
- Grant, R.M (1991). The Research-based Theory of Concept: five advantage: Implication for strategy formulation," *California Management Review*, 33 (spring), 114-135
- Gerloff, A. Edwin, Nan Kanoff Muir, Wayne D. Bodensteiner, 1991, "Three Components of Perceived Environmental Uncertainty : An Exploratory
- Global Perspective, 2000, "The Performance of Small Enterprises during Economic Crisis : Evidence from Indonesia, *Journal of Small Bussiness Management*, October, pp. 93-100.
- Grant, R. M. (1991). "The Resource-Based Theory Of Comperti : Time Advantage : Implication For Strategy Formulation". *Californian Management Review*, 33 (spring). 114-135.
- Gronhaug, K. and Falkenberg, J.S., 1989, "Exploring Strategy Perceptions in Changing Environment", *Journal of Management Studies*, Vol. 26, pp.349-359.
- Halman, I. M. (2002), "Evaluating Effectiveness Of Project Start-Up : an exploratory study", *International Journal Of Project Management*, 20 (i), January, 81
- Hansen Don, R and Maryane M. Mowen, (1997). *Cost Management Accounting and Control*. (Cincinnati : South-Western Colledge Publishing).
- Hopkins, E. Willie, and Shirley, A. Hopkins, 1997, "Strategic Planning-Financial Performance Relationship in Banks : A Causal Examination", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 8, pp. 635-652.

- Hill, Jimmy, 2001, "A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity : Part 1 ", *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, Vol. 7, No.5, pp.171-204.
- Hitt, M. A., and R. D. Ireland (1986), "Relationship Among Corporate Level Distinctive Competencies, Diversification Strategy, Corporate Strategy and Performance", *Journal of Management Studies*, 23, 401-416.
- Hitt, M. A., and R. D. Ireland and R. E. Haskisson (1996). *Strategic Management : Competitiveness and Globalization* (West Publishing Company).
- Imam Ghozali, 2000, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ireland, R. D., R. E. Hoskisson, and M. A. Hitt (2007). *The management of strategy : Concepts an cases*, 8th ed (Mason, OH : South Western)
- Kanter, R. M. (1990). "How to Compete" *Harvard Business Review*, 14, No. 6, 7-8.
- Kim, Eonsoo, and McIntosh, J.C., 1996, "The Faste, The Better ? : An Empirical Study on The Speed of Strategic Change and Firm Survival and Performance, *Journal of Applied Business Research*, Vol. 12, pp. 35-42.
- Kindangan, J. G., dan Bahtiar, (2010) "Penerapan Analisis Rantai Nilai dalam Rangka Akselerasi Pembangunan Sektor Pertanian di Sulawesi Utara", dalam *Seminar Regional Inovasi Teknologi Pertama Mendukung Program Pembangunan Pertanian Provinsi Sulawesi Utara*. (Kalasey, Sulut : BPTP Sulut), 196-207.
- Kotey, B., and Meredith, G.G., 1997, "Relationship Among Owner/ Manager Personal Values, Business Strategies, and Enterprise Performance", *Journal of Small Business Management*, April, pp. 37-64.
- Lado, Boyd, and Wright (1991). "A Competency Based Model : R. P. Costanias and C. E. Aelfat, *Managerial Resources and Rents*", *Journal of Management*, 17, 155-171.

- Lado, A. A., N. G. Boyd, And P. Wright (1992), A Company Base Model of Sustainable Competitive Advantage : Toward A Conceptual Integration "Journal of Management" 18, 77-71
- Lindsay W.M. and L.W. Rue. 1980. "Impact of The Business Environment on The Long Range Planning Process: A Contingency View". Academy of Management Journal, Vol. 23, pp 385-404.
- Laeb, M. (1993), "Making Sense of The Chaos", *Fortune*, April 6, 5.
- Lumpkin, G.T and Dess, G.G., 1996, "Clarifying The Entrepreneurial Orientation Constructs and Linking it to Performance", *Academy of Management Review*, Vol. 21, pp. 135-172.
- Malhotra, N. K., (2007). *Marketing Research : An Applied Orientation*, 5th ed. (Upper Saddle River, NJ : Reason education, inch).
- Masri Singarimbun dan Sofian E., 1985, *Metode Penelitian Survei*, LP3ES, Media Pratama, Jakarta.
- Matthews, H. Charles and Susanne G. Scott, 1995, "Uncertainty and Planning in Small and Entrepreneurial Firms : An Empirical Assessment", *Journal of Small Business Management*, October, pp. 34 —52.
- McGhee, J.E. and Rubach, M.J., 1996, "Responding to Increase Environmental Hostility : A study of The Competitive behavior of Small Retails", *Journal of Applied Business Research*, Vol. 13, No. 1, pp. 83-94.
- Miller, Chet, C. and Cardinal, B., Laura, 1994, *Strategic Planning and Firm Performance : A Synthesis of More Than Two Decades of Research*, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 6, 1649-1665.
- Normann, R., and R. Ramirez (1993). "From Value Chain to Value Constellation : Designing Interactive Strategy", *Harvard Business Review* 71, No. 4, 65-67.
- Nur Wening, 1997, "Alternatif Strategi Pengembangan Bagi Usaha Kecil, *Kajian Bisnis*, No.11, Mei-September, pp. 43-47.

- Orpen, C., 1988, "The Effect of Long-Range Planning on Small Business Performance. A Further Explanation", *Journal of Small Business Management*, January 1988, pp.16-23.
- Piela, Kartarzyna, Mc Whirter, W (1993), "Off And Humming" *Time*, 26 (April), 53.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy* (New York, NY : Free Press).
- Porter, M. E. (1985). *The Value Chain And Competitive Advantage*, (New York, NY : The Free Press).
- Pearce II, John A and Robinson Jr., R.B. (Alih Bahasa Oleh Agus Maulana). 1997. *Manajemen Strategik : Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, Jilid Satu, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Prahalat, C. K., and G. Hamel (1990), "Strategy as Stretch and Leverage" *Harvard Business Review* 71, No. 2, 75-87.
- Quinn, J. B. (1993). "Managing the intelligent enterprise : Knowledge and Serviced-based strategies", *Planning Review* 21, No. 5, 13-16.
- Rambat Lupiyoadi, 2002, *Perencanaan Strategik Bagi Wirausaha : Sebuah Pendekatan Strategic Entrepreneurship*, Usahawan, Maret, No. 03, pp. 29-32.
- Ramunajam, V., N. Venkatrama, and J. Camillus, 1986, "Multi-Objective Assessment of Effectiveness of Strategic Planning : A Discriminant Analysis Approach", *Academy of Management Journal*, Vol. 29, pp.347-372.
- Robinson, R.B. and J.A. Pearce II. 1988. " The Impact of Formalized Strategic Planning on Financial Performance in Small Firms". *Strategic Management Journal*, Vol.4, pp 197-207.
- Robinson, R.B. and J.A. Pearce II. 1984. " Research Trust in Small Firm Strategic Planning". *Academy of Management Review*, Vol.9, pp 128-137.
- Robinson, R.B. and J.E. Logan and M.Y. Salem. 1986. " Strategic Versus Operational Planning in Small Firms". *American Journal of Small Business*. Vol. 10, pp. 7-16.

- Rose, Catherine M, Ishii Kos, 2008 : Applying Environmental Value Chain Analysis. From : www.deflt.ac.nec
- Rue, W. Leslie and Nabil A. Ibrahim, 1998, The Relationship between Planning Sophistication and Performance in Small Business, *Journal of Small Business Management*, October 998.pp. 24-32.
- Sapienza, H.J., Smith, K.G., and M.J. Gannon, 1988, "Using Subjective Evaluations of Organizational Performance in Small Business Research", *American Journal of Small Business*, Winter, pp. 45-60.
- Schwenk, C., and C. Shrader, 1993, "Effect of Formal Strategic Planning on Financial Performance in Small Firms : A Meta-Analysis", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, pp. 53-63.
- Shak, J. K., and V. Govindarajan, (1992). "A Strategic Cost Management and The Value Chain Perspective", *Journal of Cost Management*, 4, PP. 179-197.
- , 1992, "Strategic Cost Management and The Value Chain", *Journal of Cost Management*, 5, 4. PP. 5-21.
- , 1991, "Strategy cost Management : The Value Chain Concept", in *Handbook of Cost Management*, Barry J. Brinker, Editor, New York, NY : Warren, Gorham and Lamount.
- Simon, Francis Jones, (2001) : The UK red Meat Industri : A Value Chain Analysis Approach. From : www.mlc.org.uk/forum/phasetwo. retrieved April 2004.
- Shrader, B. Charless, Charles L. Mulford, and Virginia L. Blackburn. 1989. "Strategic and Operational Planning, Uncertainty, and Performance in Small Firms". *Journal of Small Business Management*, October 1989. Pp 45-60.
- Singgih Santoso, 2000, SPSS — Mengolah Data Statistik Secara Profesional, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Spender, J. C. (1993), "workplace knowledge as a competitive advantage : Tracing the roots of the organization's idiosyncratic knowledge assets" (Working Papers, Rutgers University).
- Srivastava, Paul (1994). *Strategic Management : Concept and Practices*, (Ohio : South-Western Publishing Co).

- Sugiyono, 2000, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.
- Swamidas; P.M., and Newell, W.T., 1987, "Manufacturing Strategy, Environmental Strategy and Performance : A Path Analytic Model", *Management Science*, Vol. 33, pp. 509-525.
- Thomas, J. L, (2001), *Understanding Corporate Strategy* (London : Thomson Learning).
- Umar, H. (2001). *Strategic Management Action* (Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama).
- Venkatraman, N. and Ramunajam, V., 1986. "Measurement of Business Performance In Strategy Research : A Comparison Approach", *Academy of Management Review*, Vol. 11, pp., 801-814.
- Wailer, Jhon, Schemel, Nelson, (2003). *Value Chain and Value Coalitions*, ICH White Paper. From : www.ichnet.org retrieved 3 Mei 2004.
- Wheelen, T. H., and J. D. Hunger (2008), *Strategic Management and Business Policy*, 11th ed. (Uppen Saddlo River, N. J. : Pearson Education. Inc.).
- Wiklund, Johan, 1999, " The Sustainability of The Entrepreneurial Orientations Performance Relationship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, pp. 37-55.
- Wright, P., Kroll, M., Pray, B. and A. Lado, 1995, "Strategic Orientations Competitive Advantage and Business Performance", *Journal of Business Research*, Vol. 33, pp. 143-151.
- Zulkifli, 1998, "Perencanaan Strategik untuk Organisasi Profit dan Non Profit", *Kajian Bisnis*, Mei-September 1998. Hal. 123-130.

1. PT. Mina Adi Sejahtera : Biaya-Biaya, Neraca dan Laba Rugi tahun 2009, 2010 dan 2011

**BIAYA-BIAYA
PT. MINA ADI SEJAHTERA**

| NO | URAIAN | 2009 | 2010 | 2011 |
|----|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|
| | BIAYA KONTRAK | | | |
| 1 | Inbound Logistic | 127.944.000 | 131.501.600 | 137.192.400 |
| 2 | Proses/Operasi | 255.888.000 | 263.003.200 | 274.384.800 |
| 3 | Outbound Logistic | 159.930.000 | 164.377.000 | 171.490.500 |
| 4 | Layanan Konsumen | 95.958.000 | 98.626.200 | 102.894.300 |
| | Total | 639.720.000 | 657.508.000 | 685.962.000 |
| | BIAYA OPERASI | | | |
| 1 | Infrastruktur Perusahaan | 268.682.400 | 276.153.360 | 288.104.040 |
| 2 | Pemasaran dan Penjualan | 179.121.600 | 184.102.240 | 192.069.360 |
| 3 | Pengembangan dan Teknologi | 44.780.400 | 46.025.560 | 48.017.340 |
| 4 | Gaji dan Upah Manajemen SDM | 403.023.600 | 414.230.040 | 432.156.060 |
| | Total | 895.608.000 | 920.511.200 | 960.346.800 |

**NERACA
PT. MINA ADI SEJAHTERA**

| Aktiva | 2009 | 2010 | 2011 |
|-----------|---------------|---------------|---------------|
| | | | |
| Kas/Bank | 813.410.462 | 838.220.425 | 865.001.679 |
| Piutang | 56.600.000 | 43.750.000 | 52.230.000 |
| Gedung | 220.465.000 | 220.465.000 | 220.465.000 |
| Mobil | 198.225.860 | 194.261.342,8 | 190.376.115,9 |
| Speedboot | 42.870.242 | 42.012.837,16 | 41.172.580,42 |
| Peranu | 25.376.850 | 24.869.313 | 24.371.926,74 |
| Bagang | 375.225.341 | 367.720.834,2 | 360.366.417,5 |
| Jumlah | 1.732.373.755 | 1.731.299.752 | 1.753.983.720 |
| | | | |
| Pasiva | 2009 | 2010 | 2011 |
| | | | |
| Utang | 142.875.000 | 131.692.000 | 120.289.400 |
| Modal | 1.589.498.755 | 1.599.607.752 | 1.633.694.320 |
| Jumlah | 1.732.373.755 | 1.731.299.752 | 1.753.983.720 |

LAPORAN LABA/RUGI
PT. MINA ADI SEJAHTERA

| NO | URAIAN | 2009 | 2010 | 2011 |
|----|--------------------|---------------|---------------|---------------|
| 1 | Pendapatan | 3.198.600.000 | 3.287.540.000 | 3.429.810.000 |
| 2 | Biaya Kontrak | 639.720.000 | 657.508.000 | 685.962.000 |
| 3 | Laba Kotor Operasi | 2.558.880.000 | 2.630.032.000 | 2.743.848.000 |
| 4 | Biaya Operasi | 895.608.000 | 920.511.200 | 960.346.800 |
| 5 | Laba Sebelum Pajak | 1.663.272.000 | 1.709.520.800 | 1.783.501.200 |
| 6 | Pajak Penghasilan | 465.716.160 | 427.380.200 | 445.875.300 |
| 7 | Laba Bersih | 1.197.555.840 | 1.282.140.600 | 1.337.625.900 |
| 8 | Laba Ditahan | 835.970.314 | 813.410.462 | 824.878.297 |
| 9 | Dividen | 1.220.115.692 | 1.257.330.637 | 1.297.502.518 |
| 10 | Laba Ditahan | 813.410.462 | 838.220.425 | 865.001.679 |

2. CV. Karya Anugerah : Biaya-Biaya, Neraca dan Laporan Laba Rugi tahun 2009-2010, dan 2011

**BIAYA-BIAYA
CV. KARYA ANUGERAH**

| NO | URAIAN | 2009 | 2010 | 2011 |
|----|----------------------------|-------------|-------------|-------------|
| | BIAYA KONTRAK | | | |
| 1 | Inbound Logistic | | | |
| 2 | Proses | 90.595.800 | 99.929.200 | 104.049.400 |
| 3 | Outbound Logistic | 181.191.600 | 199.858.400 | 208.098.800 |
| 4 | Layanan Konsumen | 113.244.750 | 124.911.500 | 130.061.750 |
| | Total | 67.946.850 | 74.946.900 | 78.037.050 |
| | | 452.979.000 | 499.646.000 | 520.247.000 |
| | BIAYA OPERASI | | | |
| 1 | Infrastruktur Perusahaan | 192.951.180 | 209.851.320 | 218503.740 |
| 2 | Pemasaran dan Penjualan | 128.634.120 | 139.900.880 | 145669.160 |
| 3 | Pengembangan dan Teknologi | 32.158.530 | 34.975.220 | 36417.290 |
| 4 | Gaji dan Upah | 289.426.770 | 314.776.980 | 327755.610 |
| | Total | 643.170.600 | 699.504.400 | 728.345.800 |

**NERACA
CV.KARYA ANUGERAH**

| Aktiva | 2009 | 2010 | 2011 |
|-----------|---------------|---------------|---------------|
| | | | |
| Kas/Bank | 543.614.572 | 607.169.709 | 659.860.600 |
| Piutang | 46.800.000 | 23.750.000 | 22.230.000 |
| Gedung | 195.386.000 | 195.386.000 | 195.386.000 |
| Mobil | 129.761.875 | 127.166.637,5 | 124.623.304,8 |
| Speedboot | 22.572.944 | 22.121.485,12 | 21.679.055,42 |
| Perahu | 15.883.213 | 15.565.548,74 | 15.254.237,77 |
| Bagang | 225.867.341 | 221.349.994,4 | 216.922.994,5 |
| Jumlah | 1.179.885.945 | 1.212.509.375 | 1.255.956.192 |
| | | | |
| Pasiva | 2009 | 2010 | 2011 |
| | | | |
| Utang | 95.380.000 | 80.380.000 | 65.380.000 |
| Modal | 1.084.505.945 | 1.132.129.375 | 1.190.576.192 |
| | | | |
| Jumlah | 1.179.885.945 | 1.212.509.375 | 1.255.956.192 |

LAPORAN LABA/RUGI
CV. KARYA ANUGERAH

| NO | URAIAN | 2009 | 2010 | 2011 |
|----|--------------------|---------------|---------------|---------------|
| 1 | Pendapatan | 2.264.895.000 | 2.498.230.000 | 2.601.235.000 |
| 2 | Biaya Kontrak | 452.979.000 | 499.646.000 | 520.247.000 |
| 3 | Laba Kotor Operasi | 1.811.916.000 | 1.998.584.000 | 2.080.988.000 |
| 4 | Biaya Operasi | 634.170.600 | 699.504.400 | 728.345.800 |
| 5 | Laba Sebelum Pajak | 1.177.745.400 | 1.299.079.600 | 1.352.642.200 |
| 6 | Pajak Penghasilan | 329.768.712 | 324.769.900 | 338.160.550 |
| 7 | Laba Bersih | 847.976.688 | 974.309.700 | 1.014.481.650 |
| 8 | Laba Ditahan | 511.059.742 | 543.614.572 | 635.169.849 |
| 9 | Divider) | 815421858 | 910754563,2 | 989790899,4 |
| 10 | Laba Ditahan | 543.614.572 | 607.169.709 | 659.860.600 |

3. Fa. Nusantara Pearl : Biaya-Biaya, Neraca dan Laporan Laba Rugi tahun 2009-2010, dan 2011

BIAYA-BIAYA
Fa. NUSANTARA PEARL

| NO | URAIAN | 2009 | 2010 | 2011 |
|----|----------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | BIAYA KONTRAK | | | |
| 1 | Inbound Logistic | 68.915.680 | 76.054.920 | 86.159.640 |
| 2 | Proses | 137.831.360 | 152.109.840 | 172.319.280 |
| 3 | Outbound Logistic | 86.144.600 | 95.068.650 | 107.699.550 |
| 4 | Layanan Konsumen | 51.686.760 | 57.041.190 | 64.619.730 |
| | Total | 344.578.400 | 380.274.600 | 430.798.200 |
| | BIAYA OPERASI | | | |
| 1 | Infrastruktur Perusahaan | 144.722.928 | 159.715.332 | 180.935.244 |
| 2 | Pemasaran dan Penjualan | 96.481.952 | 106.476.888 | 120.623.496 |
| 3 | Pengembangan dan Teknologi | 24.120.488 | 26.619.222 | 30.155.874 |
| 4 | Gaji dan Upah | 217.084.392 | 239.572.998 | 271.402.866 |
| | Total | 482.409.760 | 532.384.440 | 603.117.480 |

NERACA
Fa. NUSANTARA PEARL

| Aktiva | 2009 | 2010 | 2011 |
|---------------|--------------------|--------------------|----------------------|
| Kas/Bank | 428.860.507 | 468.158.391 | 529.282.914 |
| Piutang | 37.250.000 | 21.125.000 | 30.550.000 |
| Gedung | 172.057.000 | 172.057.000 | 172.057.000 |
| Mobil | 92.822.450 | 90.966.001 | 89.146.680,98 |
| Speedboot | 21.547.814 | 21.116.857,72 | 20.694.520,57 |
| Perahu | 14.931.355 | 14.632.727,9 | 14.340.073,34 |
| Bagang | 152.992.402 | 149.932.554 | 146.933.902,9 |
| Jumlah | 920.461.528 | 937.988.532 | 1.003.005.092 |
| Pasiva | 2009 | 2010 | 2011 |
| Utang | 52.480.500 | 42.480.500 | 32.480.500 |
| Modal | 867.981.028 | 895.508.032 | 970.524.592 |
| Jumlah | 920.461.528 | 937.988.532 | 1.003.005.092 |

LAPORAN LABA/RUGI
Fa. NUSANTARA PEARL

| NO | URAIAN | 2009 | 2010 | 2011 |
|----|--------------------|---------------|---------------|---------------|
| 1 | Pendapatan | 1.722.892.000 | 1.901.373.000 | 2.153.991.000 |
| 2 | Biaya Kontrak | 344.578.400 | 380.274.600 | 430.798.200 |
| 3 | Laba Kotor Operasi | 1.378.313.600 | 1.521.098.400 | 1.723.192.800 |
| 4 | Biaya Operasi | 482.409.760 | 532.384.440 | 603.117.480 |
| 5 | Laba Sebelum Pajak | 895.903.840 | 988.713.960 | 1.120.075.320 |
| 6 | Pajak Penghasilan | 250.853.075,2 | 247.178.490 | 280.018.830 |
| 7 | Laba Bersih | 645.050.765 | 741.535.470 | 840.056.490 |
| 8 | Laba Ditahan | 427.100.502 | 428.860.507 | 483.150.795 |
| 9 | Dividen | 643.290.760,1 | 702.237.586,2 | 793.924.371 |
| 10 | Laba Ditahan | 428.860.507 | 468.158.391 | 529.282.914 |

4. PT. Davin Mutiara : Biaya-Biaya, Neraca dan Laporan Laba Rugi tahun 2009-2010, dan 2011

**BIAYA-BIAYA
PT. DAVIN MUTIARA**

| NO | URAIAN | 2009 | 2010 | 2011 |
|----|----------------------------|-------------|-------------|-------------|
| | BIAYA KONTRAK | | | |
| 1 | Inbound Logistic | | | |
| 2 | Proses | 107.671.280 | 112.075.360 | 130.317.200 |
| 3 | Outbound Logistic | 215.342.560 | 224.150.720 | 260.634.400 |
| 4 | Layanan Konsumen | 134.589.100 | 140.094.200 | 162.896.500 |
| | Total | 80.753.460 | 84.056.520 | 97.737.900 |
| | | 538.356.400 | 560.376.800 | 651.586.000 |
| | BIAYA OPERASI | | | |
| 1 | Infrastruktur Perusahaan | 226.109.688 | 235.358.256 | 273.666.120 |
| 2 | Pemasaran dan Penjualan | 150.739.792 | 156.905.504 | 182.444.080 |
| 3 | Pengembangan dan Teknologi | 37.684.948 | 39.226.376 | 45.611.020 |
| 4 | Gaji dan Upah | 339.164.532 | 353.037.384 | 410.499.180 |
| | Total | 753.698.960 | 784.527.520 | 912.220.400 |

**NERACA
PT. DAVIN MUTIARA**

| Aktiva | 2009 | 2010 | 2011 |
|-----------|---------------|---------------|---------------|
| Kas/Bank | 656.797.392 | 699.812.861 | 791.861.652 |
| Piutang | 32.958.000 | 40.172.000 | 29.455.000 |
| Gedung | 200.788.000 | 200.788.000 | 200.788.000 |
| Mobil | 146.525.272 | 143.594.766,6 | 140.722.871,2 |
| Speedboot | 38.936.410 | 38.157.681,8 | 37.394.528,16 |
| Perahu | 23.644.532 | 23.171.641,36 | 22.708.208,53 |
| Begang | 320.981.771 | 314.562.135,6 | 308.270.892,9 |
| Jumlah | 1.420.631.377 | 1.460.259.086 | 1.531.201.153 |
| | | | |
| Pasiva | 2009 | 2010 | 2011 |
| | | 75.020.000 | 64.560.000 |
| Utang | 85.560.000 | 1.385.239.086 | 1.466.641.153 |
| Modal | 1.335.071.377 | | |
| | | 1.460.259.086 | 1.531.201.153 |
| Jumlah | 1.420.631.377 | | |

LAPORAN LABA/RUGI
PT. DAVIN MUTIARA

| NO | URAIAN | 2009 | 2010 | 2011 |
|----|--------------------|---------------|---------------|---------------|
| 1 | Pendapatan | 2.691.782.000 | 2.801.884.000 | 3.257.930.000 |
| 2 | Biaya Kontrak | 538.356.400 | 560.376.800 | 651.586.000 |
| 3 | Laba Kotor Operasi | 2.153.425.600 | 2.241.507.200 | 2.606.344.000 |
| 4 | Biaya Operasi | 753.698.960 | 784.527.520 | 912.220.400 |
| 5 | Laba Sebelum Pajak | 1.399.726.640 | 1.456.979.680 | 1.694.123.600 |
| 6 | Pajak Penghasilan | 391.923.459,2 | 364.244.920 | 423.530.900' |
| 7 | Laba Bersih | 1.007.803.181 | 1.092.734.760 | 1.270.592.700 |
| 8 | Laba Ditahan | 634.190.300 | 656.797.392 | 709.061.429 |
| 9 | Divider | 985.196.088,5 | 1.049.719.291 | 1.187.792.477 |
| 10 | Laba Ditahan | 656.797.392 | 699.812.861 | 791.861.652 |

5. UD. Rosario Novena Mutiara : Biaya-Biaya, Neraca dan Laporan Laba Rugi tahun 2009-2010, dan 2011

**BIAYA-BIAYA
UD. ROSARIO NOVENA MUTIARA**

| NO | URAIAN | 2009 | 2010 | 2011 |
|----|----------------------------|-------------|-------------|-------------|
| | BIAYA KONTRAK | | | |
| 1 | Inbound Logistic | | | |
| 2 | Proses | 46.918.940 | 55.788.480 | 59.291.040 |
| 3 | Outbound Logistic | 93.837.880 | 111.576.960 | 118.582.080 |
| 4 | Layanan Konsumen | 58.648.675 | 69.735.600 | 74.113.800 |
| | Total | 35.189.205 | 41.841.360 | 44.468.280 |
| | | 234.594.700 | 278.942.400 | 296.455.200 |
| | BIAYA OPERASI | | | |
| 1 | Infrastruktur Perusahaan | 98.529.774 | 117.155.808 | 124.511.184 |
| 2 | Pemasaran dan Penjualan | 65.686.516 | 78.103.872 | 83.007.456 |
| 3 | Pengembangan dan Teknologi | 16.421.629 | 19.525.968 | 20.751.864 |
| 4 | Gaji dan Upah | 147.794.661 | 175.733.712 | 186.766.776 |
| | Total | 328.432.580 | 390.519.360 | 415.037.280 |

**NERACA
UD. ROSARIO NOVENA MUTIARA**

| Aktiva | 2009 | 2010 | 2011 |
|-----------|-------------|---------------|---------------|
| Kas/Bank | 291.493.321 | 334.172.400 | 353.877.168 |
| Piutang | 22.625.000 | 20.380.000 | 20.745.000 |
| Gedung | 152.890.000 | 152.890.000 | 152.890.000 |
| Mobil | 88.045.722 | 86.284.807,56 | 84.559.111,41 |
| Speedboot | 20.356.415 | 19.949.286,7 | 19.550.300,97 |
| Perahu | 12.916.843 | 12.658.506,14 | 12.405.336,02 |
| Bagang | 127.892.620 | 125.334.767,6 | 122.828.072,2 |
| Jumlah | 716.219.921 | 751.669.768 | 766.854.989 |
| | | | |
| Pasiva | 2009 | 2010 | 2011 |
| | | | 35.300.000 |
| Utang | 45.500.000 | 40.400.000 | |
| Modal | 670.719.921 | 711.269.768 | 731.554.989 |
| | | | |
| Jumlah | 716.219.921 | 751.669.768 | 766.854.989 |

LAPORAN LABA/RUGI
UD. ROSARIO NOVENA MUTIARA

| NO | URAIAN | 2009 | | |
|----|--------------------|---------------|---------------|---------------|
| | | 2010 | 2011 | |
| 1 | Pendapatan | 1.172.973.500 | 1.394.712.000 | 1.482.276.000 |
| 2 | Biaya Kontrak | 234.594.700 | 278.942.400 | 296.455.200 |
| 3 | Laba Kotor Operasi | 938.378.800 | 1.115.769.600 | 1.185.820.800 |
| 4 | Biaya Operasi | 328.432.580 | 390.519.360 | 415.037.280 |
| 5 | Laba Sebelum Pajak | 609.946.220 | 725.250.240 | 770.783.520 |
| 6 | Pajak Penghasilan | 170.784.941,6 | 181.312.560 | 192.695.880 |
| 7 | Laba Bersih | 439.161.278 | 543.937.680 | 578.087.640 |
| 8 | Laba Ditahan | 289.572.025 | 291.493.321 | 306.605.280 |
| 9 | Dividen | 437.239.982 | 501.258.600,6 | 530.815.752 |
| 10 | Laba Ditahan | V | 334.172.400 | 353.877.168 |

6. UD. Bobby : Biaya-Biaya, Neraca dan Laporan Laba Rugi tahun 2009-2010, dan 2011

**BIAYA-BIAYA
UD. BOBBY**

| NO | URAIAN | 2009 | 2010 | 2011 |
|----|----------------------------|---------------|-------------|-------------|
| | BIAYA KONTRAK | | | |
| 1 | Inbound Logistic | | | |
| 2 | Proses | 41.274.288 | 47.421.440 | 54.849.760 |
| 3 | Outbound Logistic | 82.548.576 | 94.842.880 | 109.699.520 |
| 4 | Layanan Konsumen | 51.592.860 | 59.276.800 | 68.562.200 |
| | Total | 30.955.716 | 35.566.080 | 41.137.320 |
| | | 206.371.440 | 237.107.200 | 274.248.800 |
| | BIAYA OPERASI | | | |
| 1 | Infrastruktur Perusahaan | 86.676.004,8 | 99.585.024 | 115.184.496 |
| 2 | Pemasaran dan Penjualan | 57.784.003,2 | 66.390.016 | 76.789.664 |
| 3 | Pengembangan dan Teknologi | 14.446.000,8 | 16.597.504 | 19.197.416 |
| 4 | Gaji dan Upah | 130.014.007,2 | 149.377.536 | 172.776.744 |
| | Total | 288.920.016 | 331.950.080 | 383.948.320 |

**NERACA
UD. BOBBY**

| Aktiva | 2009 | 2010 | 2011 |
|-----------|-------------|---------------|---------------|
| | | | |
| Kas/Bank | 254.384.196 | 286.697.294 | 333.756.590 |
| Piutang | 18.570.000 | 20.800.000 | 16.050.000 |
| Gedung | 155.367.000 | 155.367.000 | 155.367.000 |
| Mobil | 91.245.830 | 89.420.913,4 | 87.632.495,13 |
| Speedboot | 21.870.223 | 21.432.818,54 | 21.004.162,17 |
| Perahu | 12.914.576 | 12.656.284,48 | 12.403.158,79 |
| Bagang | 114.570.871 | 112.279.453,6 | 110.033.864,5 |
| Jumlah | 668.922.696 | 698.653.764 | 736.247.271 |
| | | | |
| Pasiva | 2009 | 2010 | 2011 |
| | | | |
| | 35.800.000 | 32.600.000 | 29.400.000 |
| Utang | 633.122.696 | 666.053.764 | 706.847.271 |
| Modal | | | |
| | 668.922.696 | 698.653.764 | 736.247.271 |
| Jumlah | | | |

**LAPORAN LABA/RUGI
UD. BOBBY**

| NO | URAIAN | 2009 | 2010 | 2011 |
|----|--------------------|---------------|---------------|---------------|
| 1 | Pendapatan | | | |
| 2 | Biaya Kontrak | 1.031.857.200 | 1.185.536.000 | 1.371.244.000 |
| 3 | Laba Kotor Operasi | 206.371.440 | 237.107.200 | 274.248.800 |
| 4 | Biaya Operasi | 825.485.760 | 948.428.800 | 1.096.995.200 |
| 5 | Laba Sebelum Pajak | 288.920.016 | 331.950.080 | 383.948.320 |
| 6 | Pajak Penghasilan | 536.565.744 | 616.478.720 | 713.046.880 |
| 7 | Laba Bersih | 150.238.408,3 | 154.119.680 | 178.261.720 |
| 8 | Laba Ditahan | 386.327.336 | 462.359.040 | 534.785.160 |
| 9 | Dividen | 249.633.155 | 254.384.196 | 299.606.314 |
| 10 | Laba Ditahan | 381.576.294,4 | 430.045.941,6 | 500.634.884,4 |
| | | 254.384.196 | 286.697.294 | 333.756.590 |

7. CV. Karunia : Biaya-Biaya, Neraca dan Laporan Laba Rugi tahun 2009-2010, dan 2011

| BIAYA-BIAYA CV. KARUNIA | | | | |
|------------------------------------|----------------------------|-------------|-------------|-------------|
| NO | URAIAN | 2009 | 2010 | 2011 |
| | BIAYA KONTRAK | | | |
| 1 | Inbound Logistic | | | |
| 2 | Proses | 87.039.280 | 95.556.440 | 100.967.120 |
| 3 | Outbound Logistic | 174.078.560 | 191.112.880 | 201.934.240 |
| 4 | Layanan Konsumen | 108.799.100 | 119.445.550 | 126.208.900 |
| | Total | 65.279.460 | 71.667.330 | 75.725.340 |
| | | 435.196.400 | 477.782.200 | 504.835.600 |
| | BIAYA OPERASI | | | |
| 1 | Infrastruktur Perusahaan | 182.782.488 | 200.668.524 | 212.030.952 |
| 2 | Pemasaran dan Penjualan | 121.854.992 | 133.779.016 | 141.353.968 |
| 3 | Pengembangan dan Teknologi | 30.463.748 | 33.444.754 | 35.338.492 |
| 4 | Gaji dan Upah | 274.173.732 | 301.002.786 | 318.046.428 |
| | Total | 609.274.960 | 668.895.080 | 706.769.840 |

**NERACA
CV. KARUNIA**

| Aktiva | 2009 | 2010 | 2011 |
|-----------|---------------|---------------|---------------|
| Kas/Bank | 533.922.081 | 586.238.948 | 635.421.762 |
| Piutang | 26.820.000 | 28.595.000 | 25.990.500 |
| Gedung | 159.446.000 | 159.446.000 | 159.446.000 |
| Mobil | 137.652.021 | 134.898.980,6 | 132.201.001 |
| Speedboot | 21.674.890 | 21.241.392,2 | 20.816.564,36 |
| Perahu | 16.012.342 | 15.692.095,16 | 15.378.253,26 |
| Bagang | 199.892.525 | 195.894.674,5 | 191.976.781 |
| Jumlah | 1.095.419.859 | 1.142.007.090 | 1.181.230.862 |
| | | | |
| Pasiva | 2009 | 2010 | 2011 |
| | | | 45.250.000 |
| Utang | 55.750.000 | 50.500.000 | 45.250.000 |
| Modal | 1.039.669.859 | 1.091.507.090 | 1.135.980.862 |
| | | | |
| Jumlah | 1.095.419.859 | 1.142.007.090 | 1.181.230.862 |

**LAPORAN LABA/RUGI
CV. KARUNIA**

| NO | URAIAN | 2009 | 2010 | 2011 |
|----|--------------------|---------------|---------------|---------------|
| 1 | Pendapatan | | | |
| 2 | Biaya Kontrak | 2.175.982.000 | 2.388.911.000 | 2.524.178.000 |
| 3 | Laba Kotor Operasi | 435.196.400 | 477.782.200 | 504.835.600 |
| 4 | Biaya Operasi | 1.740.785.600 | 1.911.128.800 | 2.019.342.400 |
| 5 | Laba Sebelum Pajak | 609.274.960 | 668.895.080 | 706.769.840 |
| 6 | Pajak Penghasilan | 1.131.510.640 | 1.242.233.720 | 1.312.572.560 |
| 7 | Laba Bersih | 316.822.979,2 | 310.558.430 | 328.143.140 |
| 8 | Laba Ditahan | 814.687.661 | 931.675.290 | 984.429.420 |
| 9 | Divider | 520.117.542 | 533.922.081 | 604.124.984 |
| 10 | Laba Ditahan | 800.883.121,7 | 879.358.422,6 | 953.132.642,4 |
| | | 533.922.081 | 586.238.948 | 635.421.762 |

8. CV. Sinar Terang : Biaya-Biaya, Neraca dan Laporan Laba Rugi tahun 2009-2010, dan 2011

**BIAYA-BIAYA
CV.SINAR TERANG**

| NO | URAIAN | 2009 | 2010 | 2011 |
|----|----------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | BIAYA KONTRAK | | | |
| 1 | Inbound Logistic | 77.530.640 | 88.047.120 | 96.437.880 |
| 2 | Proses | 155.061.280 | 176.094.240 | 192.875.760 |
| 3 | Outbound Logistic | 96.913.300 | 110.058.900 | 120.547.350 |
| 4 | Layanan Konsumen | 58.147.980 | 66.035.340 | 72.328.410 |
| | Total | 387.653.200 | 440.235.600 | 482.189.400 |
| | BIAYA OPERASI | | | |
| 1 | Infrastruktur Perusahaan | 162.814.344 | 184.898.952 | 202.519.548 |
| 2 | Pemasaran dan Penjualan | 108.542.896 | 123.265.968 | 135.013.032 |
| 3 | Pengembangan dan Teknologi | 27.135.724 | 30.816.492 | 33.753.258 |
| 4 | Gaji dan Upah | 244.221.516 | 277.348.428 | 303.779.322 |
| | Total | 542.714.480 | 616.329.840 | 675.065.160 |

**NERACA
CV. SINAR TERANG**

| Aktiva | 2009 | 2010 | 2011 |
|---------------|--------------------|--------------------|----------------|
| | | | 598.227.860 |
| Kas/Bank | 474.579.858 | 533.215.711 | 25.095.000 |
| Piutang | 30.220.000 | 27.810.000 | 148.976.500 |
| Gedung | 148.976.500 | 148.976.500 | 88.187.444,98 |
| Mobil | 91.823.662 | 89.987.188,76 | 18.963.779,88 |
| Speedboot | 19.745.710 | 19.350.795,8 | 12.580.098,08 |
| Perahu | 13.098.811 | 12.836.834,78 | 153.546.381,07 |
| Bagang | 159.877.532 | 156.679.981,4 | 1.045.577.065 |
| Bagang | 938.322.073 | 988.857.012 | |
| Jumlah | | | |
| Pasiva | 2009 | 2010 | 2011 |
| | | | 9.120.000 |
| Utang | 15.320.000 | 12.220.000 | 1.036.457.065 |
| Modal | 923.002.073 | 976.637.012 | |
| | | | 1.045.577.065 |
| Jumlah | 938.322.073 | 988.857.012 | |

**LABA/RUGI
CV. SINAR TERANG**

| NO | URAIAN | 2009 | 2010 | 2011 |
|----|--------------------|---------------|---------------|---------------|
| 1 | Pendapatan | | | |
| 2 | Biaya Kontrak | 1.938.266.000 | 2.201.178.000 | 2.410.947.000 |
| 3 | Laba Kotor Operasi | 387.653.200, | 440.235600 | 482.189.400 |
| 4 | Biaya Operasi | 1.550.612.800 | 1.760.942.400 | 1.928.757.600 |
| 5 | Laba Operasi | 542.714.480 | 616.329.840 | 675.065.160 |
| 6 | Pajak Penghasilan | 1.007.898.320 | 1.144.612.560 | 1.253.692.440 |
| 7 | Laba Bersih | 282.211.529,6 | 286.153.140 | 313.423.110 |
| 8 | Laba Ditahan | 725.686.790 | 858.459.420 | 940.269.330 |
| 9 | Dividen | 460.762.855 | 474.579.858 | 555.300.319 |
| 10 | Laba Ditahan | 711.869.787,2 | 799.823.566,8 | 897.341.789,4 |
| | | 474.579.858 | 533.215.711 | 598.227.860 |

9. PT. Mina Adi Sejahtera : Biaya-Biaya, Neraca dan Laba Rugi tahun 2009, 2010 dan 2011

| NO | URAIAN | 2009 | 2010 | 2011 |
|----|----------------------------|-------------|-------------|-------------|
| | BIAYA KONTRAK | | | |
| 1 | Inbound Logistic | | | |
| 2 | Proses | 96.550.600 | 103.975.080 | 108.249.760 |
| 3 | Outbound Logistic | 193.101.200 | 208.700.260 | 216.499.520 |
| 4 | Layanan Konsumen | 120.688.250 | 129.006.250 | 135.312.200 |
| | Total | 72.412.950 | 77.943.810 | 81.187.320 |
| | | 482.753.000 | 519.625.400 | 541.248.800 |
| | BIAYA OPERASI | | | |
| 1 | Infrastruktur Perusahaan | 202.748.700 | 218.242.668 | 227.324.496 |
| 2 | Pemasaran dan Penjualan | 135.165.800 | 145.495.112 | 151.549.664 |
| 3 | Pengembangan dan Teknologi | 33.791.450 | 36.373.778 | 37.887.416 |
| 4 | Gaji dan Upah | 304.123.050 | 327.364.002 | 240.366.311 |
| | Total | 675.829.000 | 727.475.560 | 757.748.320 |

NERACA
PT. AMC (ARAFURA MARINE FISH)

| Aktiva | 2009 | 2010 | 2011 |
|-----------|---------------|---------------|---------------|
| Kas/Bank | 593.605.812 | 642.750.137 | 685.471.706 |
| Piutang | 25.550.000 | 20.050.000 | 31.450.000 |
| Gedung | 165.820.000 | 165.820.000 | 165.820.000 |
| Mobil | 151.328.801 | 148.300.265 | 145.334.259,7 |
| Speedboot | 29.967.122 | 29.367.779,56 | 28.780.423,97 |
| Perahu | 19.445.271 | 19.056.365,58 | 18.675.238,27 |
| Bagang | 287.623.554 | 281.871.082,9 | 276.233.661,3 |
| Jumlah | 1.273.338.560 | 1.307.215.630 | 1.351.765.289 |
| | | | |
| Pasiva | 2009 | 2010 | 2011 |
| | | | |
| | 43.650.000 | 40.500.000 | 37.350.000 |
| Utang | 1.229.688.560 | 1.266.715.630 | 1.314.415.289 |
| Modal | | | |
| | 1.273.338.560 | 1.307.215.630 | 1.351.765.289 |
| Jumlah | | | |

**LABA/RUGI
PT. ARAFURA MARINE FISH**

| NO | URAIAN | 2009 | 2010 | 2011 |
|----|--------------------|----------------|---------------|---------------|
| 1 | Pendapatan | 2.4163.693.000 | 2.598.127.000 | 2.706.244.000 |
| 2 | Biaya Kontrak | 482.753.000 | 519.625.400 | 541.248.800 |
| 3 | Laba Kotor Operasi | 1.930.940.090 | 2.078.501.600 | 2.164.945.200 |
| 4 | Biaya Operasi | 675.829.000 | 727.475.560 | 757.748.320 |
| 5 | Laba Operasi | 1.255.111.000 | 1.351.026.040 | 1.407.246.880 |
| 6 | Pajak Penghasilan | 351.431.080 | 337.756.510 | 351.811.720 |
| 7 | Laba Bersih | 903.679.920 | 1.013.269.530 | 1.055.435.160 |
| 8 | Laba Ditahan | 580.334.610 | 593.605.812 | 658.244.105 |
| 9 | Dividen | 890.408.718 | 964.125.205,2 | 102.820.759 |
| 10 | Laba Ditahan | 593.605.612 | 642.750.137 | 685.471.706 |

Lampiran I

Lembar Kuesioner

Kepada Yth Bapak/Ibu
Di
Ambon, Maluku

Selamat siang dan salam sejahtera buat kita sekalian

Dengan hormat saya haturkan salam dan perkembangan diri saya kepada Bapak/Ibu Pimpinan/CEO perusahaan Budidaya Mutiara di kota Ambon Provinsi Maluku. Saya John Papelaya, SE, M.Si, adalah Mahasiswa Program Doktor (S3) Ilmu ekonomi Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar Sulawesi Selatan.

Saat ini saya sedang melakukan penelitian yang berjudul "Analisis Rantai Nilai untuk Efisiensi dan Peningkatan Margin pada Perusahaan Produsen Mutiara di Provinsi Maluku". Penelitian ini dilaksanakan untuk penulisan Disertasi sebagai salah satu syarat kelulusan untuk jenjang pendidikan Strata Tiga (S3) bidang ekonomi.

Karena itu, saya harapkan bantuan dan partisipasi Bapak/Ibu sebagai responden terpilih untuk mengisi kuesioner penelitian ini dengan hati lapang dan jujur sesuai dengan pertanyaan – pertanyaan yang tertera di dalamnya. Identitas dan jawaban Bapak/Ibu akan terjamin kerahasiaannya sesuai dengan etika penelitian. Tidak ada jawaban benar atau salah, tetapi menemukan realitas kuesioner ini bukan merupakan penilaian terhadap karyawan, organisasi perusahaan, institusi atau pimpinan perusahaan. Jawaban atas kuesioner ini semata-mata ditujukan untuk kepentingan penelitian.

Demikian penyampaian dan harapan saya pada Bapak/Ibu yang saya hormati, atas bantuan Bapak/Ibu saya ucapkan terima kasih.

Wassalam.

Hormat Saya,

John Papilaya

Kuesioner untuk penelitian Disertasi dengan judul :

**ANALISIS RANTAI NILAI UNTUK EFISIENSI DAN PENINGKATAN MARGIN
PADA PERUSAHAAN PRODUSEN MUTIARA DI Provinsi MALUKU**

Keterangan :

1. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini hanya untuk tujuan penelitian dalam penyelesaian studi.
2. Data yang akan dipublikasikan merupakan data agregat dan digunakan untuk kepentingan analisis penelitian.
3. Responden menjawab berbagai pertanyaan sesuai dengan kondisi nyata atau sebenarnya terjadi.

A. Identitas Responden
(Identitas Responden dijamin kerahasiaannya)

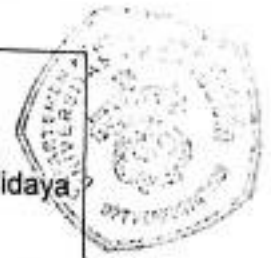
Petunjuk Pengisian :

1. Jawablah setiap pertanyaan tentang identitas anda berikut ini
2. Untuk pertanyaan yang menyediakan area kosong (titik-titik), jawablah dengan isian singkat.
3. Untuk pernyataan yang menyediakan pilihan, jawablah dengan memberikan tanda silang (X) pada salah satu kotak yang tersedia.

| | | |
|---|---|--|
| Nama Pimpinan/CEO | | |
| Nama Perusahaan | | |
| Tahun didirikan/ No. Akte Notaris | | |
| Usia Pimpinan | tahun | |
| Agama | | |
| Jenis Kelamin | L <input type="checkbox"/> | P <input type="checkbox"/> |
| Status | <input type="checkbox"/> Menikah | <input type="checkbox"/> Belum Menikah |
| Alamat Domisili | | |
| Peran dalam perusahaan | <input type="checkbox"/> Komisaris Utama <input type="checkbox"/> Komisaris <input type="checkbox"/> Direktur Utama | <input type="checkbox"/> Direktur <input type="checkbox"/> Ka Unit <input type="checkbox"/> Staf Administrasi |
| Pekerjaan | <input type="checkbox"/> PNS/TNI/Polri <input type="checkbox"/> Wiraswasta | <input type="checkbox"/> Pendiri <input type="checkbox"/> Karyawan Swasta |
| Pendidikan terakhir | <input type="checkbox"/> SD <input type="checkbox"/> SLTP/Sederajat <input type="checkbox"/> SLTA/Sederajat | <input type="checkbox"/> Akademi (D3) <input type="checkbox"/> S1 (Sarjana) <input type="checkbox"/> S2 (Magister) <input type="checkbox"/> S3 (Doktor) |
| Penghasilan selaku Pimpinan Perusahaan perbulan | Rp. | |
| Lama atau jangka waktu menjadi pimpinan | <input type="checkbox"/> < 1 tahun <input type="checkbox"/> 4 - 6 tahun | <input type="checkbox"/> 1 - 3 tahun <input type="checkbox"/> 6 tahun |

Alasan utama memilih bisnis ini

- Keuntungan yang diperoleh
- Memiliki pengalaman Bisnis
- Ekspert dalam bidang budidaya Mutiara
- Ada peluang pasar
- Dorongan Mitra Bisnis



B. Kemampuan Perusahaan Berdasarkan Filosofi berikut :

B.1 Filosofi Perusahaan

| No | Pernyataan | STS | TS | S | SS | SSS |
|----|---|-----|----|---|----|-----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Sumber daya finansial | | | | | |
| a. | Kapasitas peminjaman perusahaan, kepada pihak ketiga landasan utama kekuatan perusahaan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. | Kemampuan untuk menghasilkan dana internal sebagai landasan utama kemampuan perusahaan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Sumber daya fisik | | | | | |
| a. | Kecanggihan dan lokasi dari kegiatan produksi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. | Peralatan perusahaan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. | Akses bahan baku | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Sumber Daya Manusia | | | | | |
| a. | Pelatihan dan pengalaman manajer dan karyawan perusahaan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. | Intelejensi dan adaptasi pimpinan dan karyawan perusahaan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. | Komitmen dan loyalitas pimpinan dan karyawan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Sumber daya Organisasional | | | | | |
| a. | Struktur pelaporan formal dan system perencanaan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. | Pengendalian serta koordinasi formal perusahaan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| No | Pernyataan | STS | TS | S | SS | SSS |
|----|---|-----|----|---|----|-----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Sumber daya Teknologi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| a. | Paten, merek dagang, hak cipta dan rahasia dagang. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. | Pengetahuan (knowledge) yang dibutuhkan untuk menerapkannya dan sukses. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Sumber daya untuk inovasi | | | | | |
| a. | Pekerja teknis yang terampil tersedia tetapi langka. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. | Fasilitas riset tersedia dan sukses | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Reputasi | | | | | |
| a. | Reputasi dengan konsumen, nama produk, kualitas produk, reliabilitas produk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. | Reputasi dengan pemasok, untuk interaksi hubungan efisien, efektif, saling menguntungkan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

B.2 Manajemen

| No | Pernyataan | STS | TS | S | SS | SSS |
|----|--|-----|----|---|----|-----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| a. | Perusahaan memiliki aliansi strategis dengan pembeli | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. | Perusahaan memiliki aliansi strategis dengan pemasok | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. | Struktur organisasi lini yang efektif | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d. | Struktur organisasi lini dan staf yang efektif | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

B.3 Sistem Informasi Manajemen

| No | Pernyataan | STS | TS | S | SS | SSS |
|----|--|-----|----|---|----|-----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| a. | Memiliki bank data yang efektif | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. | Memiliki keterampilan prosesing data | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. | Memiliki sistem pelaporan data yang mempermudah keputusan manajerial | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

B.4 Pemasaran

| No | Pernyataan | STS | TS | S | SS | SSS |
|----|---|-----|----|---|----|-----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| a. | Promosi pemasaran produk sangat efektif | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. | Jalur distribusi produk kepada pelanggan sangat efektif | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. | Produk dengan kualitas diatas standar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d. | Harga produk relatif dibawah harga rata-rata. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

B.5 Sumber Daya Manusia

| No | Pernyataan | STS | TS | S | SS | SSS |
|----|---|-----|----|---|----|-----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| a. | Program Pelatihan sangat efektif. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. | Program pelatihan sangat intensif | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. | Renumerasi tenaga terampil sangat berbanding lurus dengan kinerja staf. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d. | Tenaga terampil yang dimiliki memiliki skill yang langka | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

B.6 Penelitian dan Pengembangan

| No | Pernyataan | STS | TS | S | SS | SSS |
|----|----------------------------------|-----|----|---|----|-----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| a. | Inovasi produk setiap tiga bulan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. | Inovasi produk setiap tiga bulan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. | Inovasi produk setiap satu tahun | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d. | Inovasi produk dalam perintisan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

B.7 Prosesing

| No | Pernyataan | STS | TS | S | SS | SSS |
|----|--|-----|----|---|----|-----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| a. | Produksi cepat dan trendi setiap satu bulan | | | | | |
| b. | Produksi yang cepat dan trendi setiap tiga bulan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. | Produksi yang trendi sekali dalam 6 bulan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d. | Produk yang trendi sekali dalam satu tahun. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e. | Produksi yang trendi diatas satu tahun | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

C. Penciptaan Rantai Nilai Aktivitas Biaya Kontrak Berbasis Biaya (Ongkos) Terkecil

C.1 Logistik kedalam (Inbound Logistic)

| No | Pernyataan | STS | TS | S | SS | SSS |
|----|---|-----|----|---|----|-----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| a. | Penanganan material masuk ke dalam perusahaan dilakukan dengan seleksi ketat tentang kualitas material dengan ongkos terkecil | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. | Tempat penyimpanan bahan sangat steril dan higienis dan dikelola dengan biaya terkecil | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. | Pengendalian persediaan penyimpanan dengan ongkos terkecil | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

C.2 Proses (Process)

| No | Pernyataan | STS | TS | S | SS | SSS |
|----|--|-----|----|---|----|-----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| a. | Penggunaan peralatan produksi dalam jumlah dan kualitas terbaik dengan ongkos penggunaan pada biaya terkecil | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. | Menggunakan sistem pengepakan, kemasan yang menjamin keamanan, produk akhir pada penggunaan biaya terkecil | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. | Perawatan produksi/prosesing diberi prioritas tinggi untuk menjamin kualitas output namun dengan ongkos terkecil | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

C.3 Logistik Keluar (Outbound Logistik)

| No | Pernyataan | STS | TS | S | SS | SSS |
|----|---|-----|----|---|----|-----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| a. | Mengumpulkan produk jadi dari lokasi produksi dilakukan dengan standar operasi yang tinggi dengan pengeluaran biaya terkecil | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. | Menyimpan produk jadi (output) sebelum penjualan kepada pihak pelanggan dilakukan dengan tingkat pengawasan ketat namun dengan pengeluaran biaya terkecil | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| No | Pernyataan | STS | TS | S | SS | SSS |
|----|---|-----|----|---|----|-----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. | Penanganan material dilakukan dengan tingkat kehati-hatian sangat tinggi namun dilakukan dengan biaya paling rendah | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d. | Proses pesanan dilakukan dengan sistem layanan se-segera mungkin (just in time service) dengan tetap memperhatikan pada pengeluaran biaya terkecil. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

C.4 Layanan Pelanggan (Customer Service)

| No | Pernyataan | STS | TS | S | SS | SSS |
|----|---|-----|----|---|----|-----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| a. | Penggunaan sarana produksi dan distribusi merupakan cerminan pelayanan premium dengan pengeluaran ongkos paling kecil | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. | Penyempurnaan layanan ditingkatkan dari waktu ke waktu untuk menjamin kepuasan pelanggan pada tingkat biaya paling kecil. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. | Pelatihan staf untuk menunjang pelayanan prima dilaksanakan dengan dasar pengeluaran paling kecil | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d. | Kualitas layanan selalu disesuaikan dengan tuntutan kebutuhan pelanggan namun dengan pengeluaran yang kecil | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

D. Penciptaan Rantai Nilai Aktivitas Biaya Operasi Berbasis Ungkos Terkecil

D.1 Infrastruktur Perusahaan

| No | Pernyataan | STS | TS | S | SS | SSS |
|----|---|-----|----|---|----|-----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| a. | Pengembangan manajemen umum dan perencanaan untuk antisipasi peluang dan ancaman eksternal dilaksanakan dengan penekanan pengeluaran terkecil | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. | Penganggaran dan tatakelola keuangan dilaksanakan dengan penekanan pada pengeluaran biaya terkecil | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| No | Pernyataan | STS | TS | S | SS | SSS |
|----|--|-----|----|---|----|-----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. | Dukungan legal dan hubungan dengan pemerintah dilaksanakan dengan prinsip pengeluaran sekecil mungkin. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

D.2 Pemasaran dan Penjualan

| No | Pernyataan | STS | TS | S | SS | SSS |
|----|---|-----|----|---|----|-----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| a. | Kegiatan pengembangan dan mengkampanyekan produk dilakukan dengan mempertimbangkan pengeluaran terkecil | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. | Mempromosikan dan mengiklankan produk dilakukan dengan pertimbangan pengeluaran biaya terkecil. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. | Penggunaan saluran distribusi, dipilih berdasarkan saluran efektif namun dengan biaya paling murah | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d. | Penggunaan armada penjualan untuk mendukung pemasaran yang berhasil namun dilakukan dengan pengeluaran biaya terkecil | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

D.3 Pengembangan Teknologi

| No | Pernyataan | STS | TS | S | SS | SSS |
|----|---|-----|----|---|----|-----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| a. | Rekrutmen karyawan dilakukan dengan standar seleksi yang baku | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. | Pemakaian karyawan disesuaikan dengan standar penggunaan tenaga kerja menurut Depnaker | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. | Pengembangan tenaga kerja senantiasa dilakukan melalui pelatihan secara reguler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d. | Pemberian kompensasi dilakukan kepada semua karyawan tanpa kecuali berdasarkan kinerja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

D.4 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

| No | Pernyataan | STS | TS | S | SS | SSS |
|----|--|-----|----|---|----|-----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| a. | Rekrutmen karyawan dilakukan secara ketat pada tingkat pengeluaran ongkos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. | Pemakaian karyawan dilaksanakan seefisien mungkin pada tingkat ongkos terkecil | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. | Pelatihan dan pengembangan karyawan dilaksanakan dengan cara efektif pada tingkat ongkos terkecil | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d. | Pemberian kompensasi pada semua personel berbanding lurus dengan kinerja karyawan dengan pengeluaran ongkos terkecil | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |