

PENINGKATAN DAYA SAING MELALUI KONSEP *VALUE CHAIN* DAN KEMITRAAN

*Siti Maisaroh*¹

Abstrak

Untuk memperoleh keunggulan daya saing dalam skala global, perusahaan dituntut mampu menyajikan setiap pekerjaan dengan lebih baik dalam rangka menghasilkan barang atau jasa berkualitas tinggi dengan harga wajar dan bersaing. Semakin meningkatnya intensitas persaingan dan jumlah pesaing juga menuntut setiap perusahaan untuk selalu memperhatikan kebutuhan dan keinginan konsumen serta berusaha memenuhi apa yang mereka harapkan dengan cara yang lebih memuaskan dari pada yang dilakukan para pesaing. Untuk itu, perusahaan harus mampu mengembangkan hubungan kemitraan dalam suatu rangkaian aktivitas yang berkaitan dengan penciptaan nilai dan berupaya melakukan perbaikan/penyempurnaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif.

Kata Kunci: daya saing, kemitraan, pesaing.

Pendahuluan

Dalam era perdagangan bebas (liberalisasi perdagangan) sebagaimana yang telah disepakati dalam kerangka AFTA, APEC, dan WTO, setiap perusahaan harus menghadapi persaingan ketat dengan perusahaan-perusahaan dari seluruh dunia. Tatanan era globalisasi dan informasi sekarang ini merupakan era persaingan yang harus didukung dengan kemampuan teknologi perusahaan. Setiap perusahaan harus berupaya meningkatkan posisi produknya di dalam persaingan pasar. Perusahaan yang dulu bersaing hanya pada tingkat regional atau nasional kini harus dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan secara global.

Meningkatnya intensitas dan tingkat persaingan biasanya juga akan diikuti dengan semakin tingginya kualitas para pesaing yang terlibat, sehingga perhatian suatu perusahaan tidak terbatas pada produk atau jasa yang dihasilkan saja, tetapi juga pada aspek proses, sumber daya manusia, dan lingkungan. Dewasa ini perhatian terhadap aspek lingkungan hidup semakin besar. Ini tercermin pada semakin maraknya tuntutan terhadap *eco-labeling*, *green marketing*, dan gerakan-gerakan cinta lingkungan. Dengan demikian lingkungan yang dihadapi suatu perusahaan semakin kompleks. Hanya perusahaan yang benar-benar berkualitas yang dapat bersaing dalam pasar global.

¹ Dosen Tetap FE Universitas PGRI Yogyakarta

Pada dasarnya setiap perusahaan menghadapi lima kekuatan atau faktor persaingan seperti yang dikemukakan oleh Porter (1985), yaitu pesaing dalam industri yang sama, *bargaining power* pemasok, *bargaining power* pembeli, ancaman pendaatang baru, dan ancaman dari produk substitusi. Sehingga salah satu kunci sukses agar dapat bersaing di pasar global adalah kemampuan untuk membina hubungan kerjasama dalam menciptakan perbaikan terus menerus dalam proses dan produk, menjalin, dan membina hubungan yang saling menguntungkan antara pelanggan dan pemasok serta meningkatkan kepuasan pelanggan. Semua hal ini akan mengarah pada peningkatan daya saing perusahaan.

Komponen-komponen Penunjang Daya Saing

Dalam suatu sistem perekonomian global dan saling terkait, daya saing perusahaan-perusahaan yang ada dipengaruhi oleh kondisi makro, seperti sistem politik, sosial, ekonomi, pertahanan dan keamanan, dan lain-lain. Ada beberapa komponen dasar yang bermanfaat dalam mendukung peningkatan daya saing (Tjiptono dan Diana, 2003: 71), yaitu:

1. Kebijakan Industri

Untuk menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan diperlukan kerjasama yang harmonis antara pemerintah dan sektor swasta. Hubungan tersebut dituangkan dalam bentuk kebijakan industri yang bertujuan untuk menyediakan insentif yang dapat mendorong bisnis untuk berperilaku yang mengarah pada peningkatan daya saing dan menyingkirkan rintangan-rintangan yang mengurangi daya saing. Komponen kebijakan industri ini meliputi: investasi dalam penelitian dan pengembangan, perluasan sektor industri, pemantauan praktek-praktek pemanufakturan terbaik, investasi dalam infrastruktur teknologi tinggi, alih teknologi, dan ekspor industri.

2. Teknologi

Teknologi merupakan penjelmaan secara fisik dari pengetahuan. Oleh karena itu didalam lingkungan kompetitif dimana pengetahuan menduduki peranan vital, maka teknologi yang dirancang dengan baik guna memperluas kemampuan manusia dapat meningkatkan daya saing organisasi.

3. Sumber Daya Manusia.

Tidak dapat dipungkiri lagi bahwa sumber daya yang paling bernilai bagi peningkatan daya saing adalah sumber daya manusia. Oleh karena itu untuk dapat meningkatkan daya saing dipasar global, ada beberapa strategi yang dapat diterapkan untuk mengelola sumber daya manusia, yaitu (1) kerjasama diantara perusahaan, tenaga kerja dan pemerintah, (2) pendidikan dan pelatihan yang berkualitas tinggi, (3) keterlibatan dan *empowerment* karyawan, (4) kepemimpinan pada setiap level, dan (5) kerja sama tim.

Konsep Value Chain dan Kemitraan

Suatu perusahaan harus dipandang sebagai suatu sistem keseluruhan yang terdiri dari berbagai aktivitas, yaitu perancangan/desain, pembuatan/produksi, pemasaran, pendistribusian, dan pelayanan purna jual terhadap produk atau jasa yang dihasilkan (Govindarajan, 1993: 54). Keunggulan daya saing dapat dipertahankan bila suatu perusahaan mampu menciptakan nilai yang melebihi biaya bagi para pelanggan melalui serangkaian aktivitas tersebut.

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

Value chain mengidentifikasi 9 aktivitas yang dapat menciptakan nilai dan biaya dalam bidang bisnis tertentu. Kesembilan aktivitas penciptaan nilai tersebut terdiri atas 5 aktivitas primer dan 4 aktivitas pendukung (Porter, 1985: 37).



Gambar 1. Aktivitas-Aktivitas dalam Suatu Value Chain

Aktivitas primer merupakan aktivitas yang dilakukan dalam membuat produk secara fisik, menjual dan menyampaikannya kepada pembeli, serta aktivitas pelayanan purna jual. Aktivitas pendukung menunjang aktivitas primer dan aktivitas pendukung lainnya dengan menyediakan input yang dibeli, teknologi, sumber daya manusia serta fungsi-fungsi perusahaan lainnya. Garis putus-putus menunjukkan bahwa pembelian, pengembangan teknologi, dan manajemen sumber daya manusia dapat dikaitkan dengan aktivitas primer tertentu serta menunjang keseluruhan rantai. Infrastruktur perusahaan tidak terkait dengan aktivitas primer tertentu tetapi menunjang keseluruhan rantai.

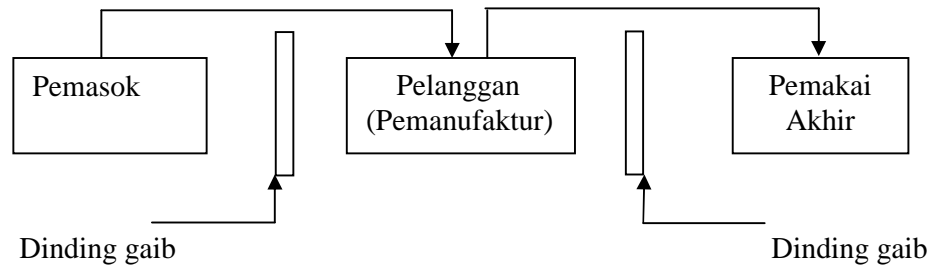
Tugas setiap perusahaan adalah memantau biaya dan kinerjanya pada masing-masing aktivitas yang berkaitan dengan penciptaan nilai dan berupaya melakukan perbaikan/penyempurnaan. Apabila perusahaan tersebut dapat melakukan aktivitas-aktivitas tertentu secara lebih baik daripada pesaingnya, maka perusahaan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

Dalam sudut pandang strategis, konsep *value chain* menekankan empat aspek utama untuk peningkatan laba perusahaan yaitu keterkaitan dengan pemasok, keterkaitan dengan pelanggan, keterkaitan proses dalam *value chain* suatu unit bisnis, dan keterkaitan antar *value chain* unit bisnis yang ada dalam perusahaan (Tjiptono, 2003: 93).

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

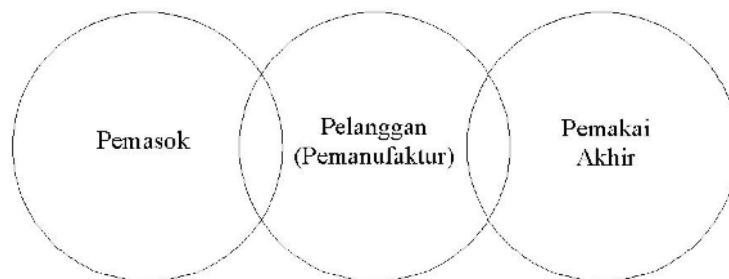
Dalam rantai hubungan pemasok pelanggan tradisional yang ditunjukkan dalam Gambar 2, masing-masing mata rantai beroperasi secara independen. Ada dinding gaib diantara mata rantai tersebut. Pemanufaktur dalam rangkaian tersebut menghasilkan produk yang digunakan oleh pelanggan (pemakai akhir) dan ia menerima bahan baku dari pemasok yang ada. Akan tetapi karena tidak ada kemitraan antar rantai dalam rangkaian tersebut, maka pemanufaktur tidak memahami sepenuhnya siapa yang membeli produknya dan apa penyebabnya, apa yang disukai dan tidak disukai pemakai akhir, atau perubahan apa yang diinginkan oleh pemakai akhir untuk memperbaiki

produk. Oleh karena tidak adanya kerja sama dengan pemasok, maka pemasok tidak dapat membantu pamanufaktur tersebut dalam upaya memenuhi kebutuhan pemakai akhir.



Gambar 2. Hubungan Tradisional: Rangkaian Pemasok-Pelanggan

Pada rantai hubungan pemasok-pelanggan kontemporer pada Gambar 3, dinding gaib tersebut tidak ada, dan bagian yang *overlap* menggambarkan hubungan kemitraan. Dalam model ini, pamanufaktur memahami siapa yang membeli produknya dan mengapa mereka membelinya. Pamanufaktur juga melibatkan para pelanggan dalam proses pengembangan produk secara berkesinambungan. Dengan demikian ia dapat merancang karakteristik produk sesuai dengan kehendak para pemakai akhir dan menghilangkan karakteristik yang tidak disukai para pelanggan. Oleh karena pamanufaktur memahami pelanggan dan kebutuhan mereka, maka ia dapat bekerja sama dengan pemasoknya untuk mendapatkan bantuan dalam usaha memenuhi kebutuhan tersebut.



Gambar 3. Hubungan Kontemporer: Rangkaian Pemasok-Pelanggan

Kemitraan Internal

Kemitraan internal merupakan usaha penciptaan suatu lingkungan yang di dalamnya terdapat mekanisme terstruktur yang merangsang dan membentuk aliansi yang saling mendukung antara manajer dan karyawan, tim, dan karyawan individual yang memaksimalkan potensi sumber daya manusia yang dimiliki suatu perusahaan. Adapun tujuan dari dijalinnya kemitraan internal adalah untuk memanfaatkan kemampuan penuh dari sumber daya manusia perusahaan dan memfokuskannya pada perbaikan kualitas secara terus menerus. Pembentukan kemitraan internal ini dapat dilakukan pada tiga tingkatan, yaitu kemitraan antara manajemen dengan karyawan, kemitraan antar tim, dan kemitraan antar karyawan.

Kemitraan dengan Pemasok

Perlunya menjalin kemitraan dengan pemasok adalah untuk menciptakan dan memelihara hubungan yang loyal, saling percaya, dan dapat diandalkan sehingga akan menguntungkan kedua belah pihak, dan meningkatkan penyempurnaan kualitas, produktivitas dan daya saing secara berkesinambungan.

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

1. Personil pemasok harus berinteraksi dengan orang yang benar-benar menggunakan produknya sehingga perbaikan yang diperlukan dapat diidentifikasi dan dilakukan.
2. *The price-only approach* dalam negosiasi antara pembeli dan pemasok harus dihilangkan. Kualitas, keistimewaan produk, dan penyampiannya harus juga menjadi bagian dalam negosiasi.
3. Kualitas produk yang dihasilkan pemasok harus terjamin, demikian pula kualitas prosesnya, sehingga pembeli tidak perlu lagi menginspeksi produk pemasok.
4. Pemasok harus benar-benar memahami dan dapat mempraktekkan *just-in-time (JIT)*, sehingga pembeli tidak perlu memiliki persediaan.
5. Kedua belah pihak harus mampu saling bertukar informasi (terutama melalui peralatan elektronik).

Kemitraan dengan Pelanggan

Pelanggan disini adalah pemakai akhir suatu produk dan pembeli dari produk yang dihasilkan pemasok. Adapun perlunya membentuk kemitraan dengan pelanggan adalah untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan daya saing perusahaan. Cara terbaik untuk menjamin kepuasan pelanggan adalah melibatkan mereka sebagai mitra dalam proses pengembangan produk. Hal ini dikarenakan hanya pelanggan sendirilah yang tahu dengan pasti apa yang mereka inginkan. Dengan melibatkan pelanggan dari tahap awal siklus pengembangan produk, maka pamanufaktur dapat melakukan perubahan dengan relatif murah dan mudah.

Kemitraan dengan Pesaing Potensial

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

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

Kesimpulan

Hubungan kemitraan akan memberikan hasil maksimum bila semua pihak dalam rangkaian kemitraan tersebut dapat bekerja sama. Kemitraan bermanfaat dalam menciptakan perbaikan terus menerus dalam proses dan produk, menjalin dan membina

hubungan yang saling menguntungkan antara pelanggan dan pemasok serta meningkatkan kepuasan pelanggan.

Setiap perusahaan dalam meningkatkan posisi produknya dalam persaingan harus memanfaatkan peluang yang terdapat dalam keunggulan kompetitif, sehingga perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif. Keunggulan yang diperoleh tercermin dalam biaya dan kinerjanya pada masing-masing aktivitas yang berkaitan dengan penciptaan nilai dan berupaya melakukan perbaikan/penyempurnaan secara lebih baik dari pada pesaingnya.

Salah satu keberhasilan suatu perusahaan agar dapat bersaing di pasar global dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam memahami pelanggan dan kebutuhan mereka. Perusahaan harus bisa bekerja sama dengan pemasoknya untuk mendapatkan bantuan dalam usaha memenuhi kebutuhan para pelanggannya.

DAFTAR PUSTAKA

Kotler, Philip, 1997. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Prentice Hall.Inc., New Jersey.

Porter, M.E., 1985. *Competitive Strategy*. The Free Press, New York.

Shank, Govindarajan, 1993. *Strategic Cost Management*. The Free Press, New York.

Tjiptono, F., 2003. *Total Quality Management*. Penerbit Andi, Yogyakarta.

Yazid, 1999. *Pemasaran Jasa Konsep dan Implementasi*. Ekonesia, Yogyakarta.