

**ANALISIS RANTAI NILAI LPG 3KG DI PT. WHISNU KARYA
BHAKTI MALANG**

Disusun oleh:

GDE ARRYNDRA NATHAN P.

NIM. 145020201111082

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk meraih

Derajat Sarjana Ekonomi



KONSENTRASI MANAJEMEN STRATEGI

JURUSAN MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

MALANG

2021

**ANALISIS RANTAI NILAI LPG 3KG DI PT. WHISNU KARYA
BHAKTI MALANG**

Disusun oleh:

GDE ARRYNDRA NATHAN P.

NIM. 145020201111082

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk meraih

Derajat Sarjana Ekonomi



KONSENTRASI MANAJEMEN STRATEGI

JURUSAN MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

MALANG

2021



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jalan MT. Haryono 165 Malang 6541, Indonesia
Telp. +62341-555000 (Hunting), 551396, Fax.553834
E-mail : feb@ub.ac.id <http://www.feb.ac.id>

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan Judul

ANALISIS RANTAI NILAI LPG 3KG DI PT WHISNU KARYA BHAKTI MALANG

Yang disusun oleh :

Nama : GDE ARRAYNDRA NATHAN PRATAMA

NIM : 145020201111082

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Strategi

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada Tanggal 22 Juni 2020 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

1. Dr. Rofiaty, SE, MM
NIP 19600516 198503 2 002

(Sebagai Pembimbing)

2. Dr. Wahdiyat Moko, SE, MM, CPHR
NIP 19590726 198601 1 001

(Sebagai Penguji I)

3. Dr. Dra. Nur Khusniyah I, MSi., CSRS., CFP
NIP 19630622 198802 2 001

(Sebagai Penguji II)

Malang, 13 Juli 2021
Ketua Program Studi S1 Manajemen,

Dr. Dra. Nur Khusniyah I, MSi., CSRS., CFP
NIP.19630622 198802 2 001



KATA PENGANTAR

Puji syukur yang sedalam-dalamnya penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul: **Analisis Value Chain LPG 3kg di PT Whisnu Karya Bhakti Malang.**

Adapun tujuan dari penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi syarat dalam mencapai derajat Sarjana Ekonomi pada Program Studi Sarjana Manajemen, Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya Malang.

Sehubungan dengan selesainya karya akhir ini, penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Rofiaty, SE, MM sebagai dosen pembimbing
2. Dr. Dra. Nur Khusniyah I, MSi., CSRS., CFP sebagai Ketua Program Studi Sarjana Manajemen FEB UB
3. Dr. Sumiati, CSRS, CFP sebagai Ketua Jurusan Manajemen FEB UB
4. Nurkholis, SE., M.Bus.(Acc)., Ak., Ph.D., Ak., CA. sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya
5. Orang tua, khususnya Mama, yang selalu setia menemani dan memberi dukungan
6. Teman-teman semua yang selalu membantu dan menghibur penulis.

Penulis menyadari penyusunan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, oleh karena itu, saran serta kritik yang membangun sangat penulis harapkan.

Semoga karya akhir dapat bermanfaat bagi kita semua.

Malang, 8 Juni 2021

Penulis.

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	i
Daftar Isi	ii
Daftar Tabel	iii
Abstrak	iv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	10
BAB II LANDASAN TEORI	
2.1 Penelitian Terdahulu	11
2.2 Pengertian Value Chain	15
2.3 Value System	18
2.4 Keunggulan Kompetitif	21
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis Penelitian	29
3.2 Lokasi Penelitian	30
3.3 Ruang Lingkup Penelitian	30
3.4 Sumber Data	31
3.5 Teknik Pengumpulan Data	32
3.6 Metode Analisis Data	34
3.7 Validitas Data	35
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	36
4.2 Pelaksanaan dan Analisis Rantai Nilai di PT Whisnu Karya Bhakti	38
4.3 Analisis Nilai Tambah Perusahaan	54
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan	60
5.2 Saran	62
Daftar Pustaka	63

DAFTAR TABEL

1.1 Perbandingan LPG dengan Patrol dan Diesel 7

1.2 Regulasi Pemerintah Mengenai LPG 3kg 8

4.1 Analisis Rantai Nilai Industri LPG 3kg di PT Whisnu Karya Bhakti 49

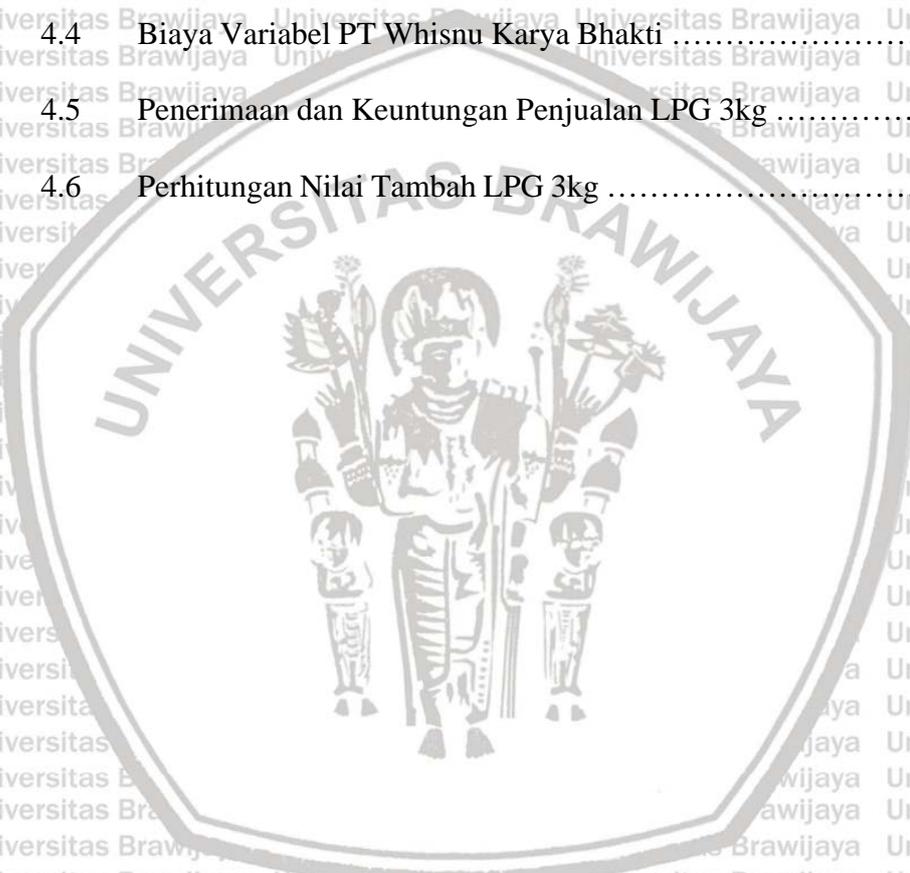
4.2 Biaya Investasi PT Whisnu Karya Bhakti 55

4.3 Biaya Tetap PT Whisnu Karya Bhakti 56

4.4 Biaya Variabel PT Whisnu Karya Bhakti 57

4.5 Penerimaan dan Keuntungan Penjualan LPG 3kg 58

4.6 Perhitungan Nilai Tambah LPG 3kg 59



ABSTRAK

Analisis Rantai Nilai LPG 3kg di PT Whisnu Karya Bhakti Malang**Gde Arryndra Nathan Pratama***Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya*dgarryndra@gmail.com

Dosen Pembimbing:

Dr. Rofiaty, SE, MM

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis nilai tambah LPG 3kg di PT Whisnu Karya Bhakti Malang. Penelitian ini juga bertujuan untuk membantu PT Whisnu Karya Bhakti dalam memenuhi perannya sebagai penunjang bisnis-bisnis masyarakat sekitar perusahaan. Jenis penelitian adalah studi kasus dimana merupakan penelitian yang mendalam tentang individu, satu kelompok, satu organisasi, satu program kegiatan, dan sebagainya dalam waktu tertentu. Sumber data penelitian primer didapat dari wawancara yang dilakukan terhadap Manajer dan Pemilik perusahaan, dan data penelitian sekunder didapat dari dokumen-dokumen perusahaan seperti laporan operasional, laporan perencanaan penyaluran dan realisasi penyaluran bulan Januari – Agustus 2019 di PT Whisnu Karya Bhakti Malang. Hasil penelitian yang didapatkan adalah, nilai tambah LPG 3kg per 1000 tabung adalah sebesar Rp 9.608.983 dengan persentase sebesar 156,10 persen. Hal ini menunjukkan bahwa nilai tambah LPG 3kg di PT Whisnu Karya Bhakti sangat baik dan menandakan usaha yang sangat menguntungkan. Keuntungan yang besar ini dipengaruhi oleh harga jual LPG 3kg yang tinggi sebesar Rp 15.000 per tabung. Peningkatan infrastruktur seperti pembangunan gudang tambahan dapat meningkatkan usaha perusahaan lebih jauh lagi.

Kata kunci: LPG 3kg, nilai tambah.

ABSTRACT**Value Chain Analysis of LPG 3kg in Whisnu Karya Bhakti Malang****Gde Arryndra Nathan Pratama***Economics and Business Faculty of Brawijaya University*dgarryndra@gmail.com

Dissertation Advisor:

Dr. Rofiaty, SE, MM

This research was made to analyze the added value of LPG 3kg in Whisnu Karya Bhakti Malang. This research also aims to help Whisnu Karya Bhakti in fulfilling their role as a support for the people's businesses. Research style is case study, case study is an in-depth research about a person, a group, an organization, a program etc in one time frame. The data source for this research comes from the interview, which was held to the manager and the owner of Whisnu Karya Bhakti. The secondary source of data came from the company's documents, such as operational reports, distribution planning and realization reports from January – August of 2019. The results of this research are, the value added per 1000 tanks is Rp 9.608.983 with the percentage of 156,10 percent. This shows that the value added of LPG 3kg in Whisnu Karya Bhakti is very good and signify a very profitable business. This huge profit comes from the high selling price of LPG 3kg, which is Rp 15.000 per tank. An increase in infrastructure like adding another warehouse will help the company expanding its business.

Keywords: LPG 3kg, added value.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan teknologi informasi yang pesat sangat berdampak pada industri ritel di Indonesia. Pemanfaatan teknologi informasi menyebabkan perubahan yang luar biasa dalam persaingan dalam aspek produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan pelanggan dan perusahaan dengan *supplier* atau perusahaan lain. Perusahaan-perusahaan ritel baru juga terus bermunculan dengan berbagai variasi produk dan layanan. Persaingan yang bersifat global dan tajam ini menyebabkan semakin tipisnya margin laba yang diperoleh oleh perusahaan, khususnya perusahaan-perusahaan ritel bertaraf nasional atau internasional.

Kedadaan ini memaksa manajemen mencari berbagai strategi baru yang menjadikan perusahaan mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan tingkat dunia. Hanya perusahaan-perusahaan yang memiliki keunggulan pada tingkat dunialah yang mampu bertahan dan berkembang yaitu perusahaan-perusahaan yang fleksibel memenuhi kebutuhan konsumen, mampu menghasilkan produk yang bermutu, dan *cost effective* (Mulyadi, 1997).

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.

Untuk mengidentifikasi sumber-sumber dan potensi keunggulan kompetitif bagi suatu perusahaan, diperlukan suatu alat analisis yang disebut konsep value chain (Porter, 1985). Kerangka value chain (value chain framework) merupakan suatu metoda memecah rantai (chain), dari raw material sampai dengan end use customer kedalam aktivitas-aktivitas strategik yang relevan untuk memahami perilaku *cost* dan sumber-sumber diferensiasi, karena suatu aktivitas biasanya hanya merupakan bagian dari set aktivitas yang lebih besar dari suatu sistem yang menghasilkan nilai (Shank dan Govindarajan, dalam Reading in Management Accounting, 1997).

Keunggulan kompetitif akan dapat dicapai bila perusahaan mampu memberikan *customer value* yang lebih tinggi dari kompetitor untuk kos yang sama atau *customer value* yang sama untuk kos yang lebih rendah.

Porter (1985) dan Kaplinsky dan Morris (2002) menjelaskan rantai nilai yang efektif merupakan kunci keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) yang dapat menghasilkan nilai tambah (*value added*) bagi suatu industri. Rantai nilai bisa digambarkan sebagai keseluruhan aktifitas yang disyaratkan untuk membawa barang atau jasa dari tempat perancangan, melalui fase produksi yang beragam (melibatkan transformasi fisik dan input dari beragam penyedia jasa), mengirimkan kepada konsumen akhir, dan daur ulang setelah penggunaan.

Selanjutnya analisis rantai nilai juga berfungsi untuk mengidentifikasi tahap-tahap rantai nilai di mana industri dapat meningkatkan nilai tambah (*Value added*) bagi pelanggan dan mengefisienkan biaya yang dikeluarkan. Industri mampu menjadi lebih kompetitif melalui efisiensi biaya atau peningkatan nilai tambah (*Value added*) yang di peroleh melalui aktivitas rantai nilainya. (Mangifera, 2015).

Setiap aktivitas dalam suatu organisasi akan memberikan kontribusi kepada pencapaian nilai yang diharapkan. Jika dilihat secara umum maka setiap organisasi akan memiliki masing-masing rantai nilainya dan jika organisasi tersebut berinteraksi dalam suatu rantai nilai yang besar, maka hal itu disebut sebagai sistem rantai nilai (*value chain system*). (Porter, M.E. (1998).

Analisis *Value Chain* dapat digunakan sebagai salah satu alat analisis untuk pengambilan keputusan strategis dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat. Keputusan untuk menentukan strategi kompetitif 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 para 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 5 produk, meningkatkan *line product*, atau memperluas jaringan layanan konsumen. Strategi apapun yang dipilih, strategi Analisis *Value Chain* dapat membantu perusahaan untuk terfokus pada rencana strategi yang dipilih dan berusaha untuk meraih keunggulan kompetitif.

Penting bagi PT Whisnu Karya Bhakti untuk mengelola rantai nilai perusahaan, karena di area di sekitar perusahaan, banyak masyarakat yang bekerja

di bidang kuliner, serta area perkampungan dimana ibu-ibu rumah tangga membutuhkan LPG untuk memasak. Rantai nilai yang dikelola secara baik akan membantu perusahaan dalam pengiriman produk kepada konsumen-konsumen, sehingga konsumen dapat menjalankan usahanya dan memenuhi kebutuhan hidup mereka. Selain itu, rantai nilai yang dikelola secara baik akan meningkatkan keunggulan yang dimiliki perusahaan terhadap perusahaan lain, perusahaan mampu mengetahui sektor-sektor yang kuat sehingga dapat memanfaatkan sektor-sektor tersebut sebaik mungkin, dan memperbaiki atau memperkuat pada sektor-sektor yang masih lemah atau kurang, sehingga dapat memperbesar keunggulan kompetitif terhadap pesaing-pesaing perusahaan.

Selain itu, fenomena *shifting* dari minyak tanah ke LPG di masyarakat Indonesia juga mendorong peneliti untuk melakukan penelitian ini. Minyak tanah dulunya adalah sumber tenaga bagi mayoritas penduduk Indonesia, sampai akhirnya pemerintah mengeluarkan LPG bersubsidi ukuran 3kg.

Sektor minyak dan gas bumi tiap tahunnya menyumbang lebih dari seperempat pendapatan Indonesia. Di sisi lain, sektor migas juga merupakan sektor yang menguasai hajat hidup orang banyak sebagaimana yang tertulis dalam UUD 1945, khususnya pasal 33, dimana salah satu komoditas di sektor ini yang menarik untuk dicermati adalah Liquefied Petroleum Gas (LPG).

Pada awalnya LPG dipasarkan oleh Pertamina bagi kalangan terbatas dengan produk tabung 12 kg dan 50 kg, dimana produk ini dikenal dengan merek "ELPIJI". Namun seiring dengan permasalahan yang dihadapi dalam penyediaan energi, dimana subsidi bahan bakar minyak tanah semakin lama semakin besar

dan adanya arah kebijakan energi nasional yang baru, maka sejak tahun 2007 Pemerintah melakukan program konversi minyak tanah ke LPG dalam bentuk LPG 3 kg. Hal ini antara lain dilakukan untuk mereduksi subsidi minyak tanah yang semakin membengkak seiring dengan tingginya harga minyak dunia, kemudian pemerintah menggantinya dengan subsidi LPG yang harganya relatif lebih murah. Akibat dari subsidi ini kemudian di pasar LPG muncul varian produk baru LPG yakni LPG 3 kg dengan harga subsidi yang dipastikan lebih murah dari LPG yang telah tersedia di pasar yaitu LPG 12 dan 50 kg yang harganya lebih mahal.

Di Indonesia, minyak tanah memang lebih familiar untuk digunakan sebagai bahan bakar rumah tangga. Harga LPG yang tergolong premium membuat masih sedikit masyarakat yang menggunakannya. Berdasarkan kegunaannya sebagai bahan bakar rumah tangga, penggunaan LPG di Indonesia masih kecil yaitu sekitar 10%. Mayoritas penduduk Indonesia masih menggunakan minyak tanah untuk memasak (lebih dari 60%). Sejak awal Pertamina meluncurkan produk LPG, merek jual yang digunakan adalah 'Elpiji'. Salah satu strategi yang dilakukan Pertamina untuk menciptakan konsumen Elpiji adalah dengan menetapkan harga jual yang dibawah harga keekonomiannya. Selisih harga tersebut disubsidi Pertamina. Dengan begitu, sedikit demi sedikit konsumen elpiji mulai terbentuk terutama masyarakat di perkotaan. Produk awal Elpiji yang dikeluarkan oleh Pertamina terdiri dari dua jenis yaitu Elpiji tabung ukuran 12 kg untuk rumah tangga dan industri kecil, serta Elpiji tabung 50 kg untuk kalangan industri. Meskipun awalnya LPG diproduksi untuk memenuhi kebutuhan bahan bakar gas rumah tangga, namun kemudian juga berkembang untuk pemenuhan

kebutuhan lainnya seperti kebutuhan industri dan transportasi. Secara garis besar pemanfaatan LPG sebagai sumber energi digunakan untuk pemenuhan kebutuhan panas, penerangan dan sumber tenaga. Pemenuhan kebutuhan panas dari LPG didorong oleh kebutuhan rumah tangga seperti memasak, pemanas ruangan, pemanas air dan sebagainya. Kebutuhan inilah yang kemudian mendominasi pola konsumsi LPG Indonesia.

Pada tahun 2008, besarnya penggunaan minyak tanah sebagai bahan bakar di rumah tangga mencapai 7,82 juta keluarga. Di Indonesia, cadangan gas alam jauh lebih banyak dibandingkan cadangan minyak bumi. Namun dalam hal pemanfaatannya justru sebaliknya. Pemakaian minyak tanah sektor rumah tangga mencapai 17,35% sedangkan gas bumi hanya 0,05%. Selama ini minyak tanah merupakan bahan bakar yang disubsidi hingga mencapai Rp. 48,2 Triliun (2008). Untuk itu diupayakan penggunaan gas alam untuk mengurangi beban subsidi dimana subsidi untuk gas alam lebih kecil jika dibandingkan dengan subsidi untuk minyak tanah. LPG sendiri memiliki beberapa kelebihan dibandingkan dengan sumber energi yang lain. Kelebihan tersebut dapat dilihat pada Tabel 1 dan Gambar 1.

Tabel 1.1. Perbandingan LPG dengan Petrol dan Diesel

Compared to petrol	Compared to diesel
- 75 % less carbon monoxide	- 60% less carbon monoxide
- 40% less oxides of nitrogen	- 90% less oxides of nitrogen
- 87% less ozone forming potential	- 70% less ozone forming potential
- 85% less hydro carbons	- 90% less particulates
- 10% less carbon dioxide	



Gambar 1.1. Kelebihan LPG

Pemerintah Indonesia sudah menetapkan program konversi penggunaan minyak tanah ke elpiji melalui Peraturan Presiden Nomor 104 Tahun 2007 yang mengatur tentang penyediaan, pendistribusian, dan penetapan harga elpiji tabung 3 kg. Adanya Peraturan Presiden ini menyebabkan munculnya varian produk elpiji baru, yaitu elpiji tabung 3 kg. Berbeda dengan varian elpiji lainnya yang harganya dipengaruhi oleh harga minyak dunia, penetapan harga elpiji 3 kg dilakukan oleh pemerintah dengan memberikan subsidi senilai selisih antara harga yang ditetapkan oleh pemerintah dengan harga yang seharusnya. Karena mendapat subsidi, harga per satuan berat varian elpiji 3 kg bersubsidi lebih murah daripada varian Elpiji 6 kg, 12 kg, ataupun 50 kg. Melalui berbagai peraturan dan undang-undang, pemerintah mengupayakan penyediaan dan pendistribusian gas elpiji bersubsidi sehingga masyarakat tidak dirugikan. Seluruh entitas dari rantai

pasok mulai dari produsen hingga ke konsumen elpiji 3 kg, ditetapkan dan diatur dalam peraturan perundang-undangan yang dapat dilihat pada Tabel berikut ini.

Tabel 1.2. Regulasi Pemerintah Mengenai LPG 3kg

Peraturan	Perihal
Peraturan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral No. 26 Tahun 2009	Penyediaan dan Pendistribusian LPG
Peraturan Menteri Perindustrian Republik Indonesia No. 4 Tahun 2008 (04/M-IND/PER/2/2008)	Perubahan Peraturan Menteri Perindustrian No. 28/M-IND/PER/3/2007 Tentang Harga Resmi Tabung Baja Gas LPG 3 kg dan Kompor Gas LPG Satu Mata Tungku Beserta Asesorisnya Dalam Rangka Program Pengalihan Penggunaan Minyak Tanah Menjadi LPG Untuk Keluarga Miskin
Peraturan Menteri Perindustrian Republik Indonesia No. 36 Tahun 2008 (36/M-IND/PER/6/2008)	Perubahan Kedua Atas Peraturan Menteri Perindustrian No. 28/M-IND/PER/3/2007 Tentang Harga Resmi Tabung Baja Gas LPG 3 kg dan Kompor Gas LPG Satu Mata Tungku Beserta Asesorisnya Dalam Rangka Program Pengalihan Penggunaan Minyak Tanah Menjadi LPG Untuk Keluarga Miskin Sebagaimana Telah Diubah Dengan Peraturan Menteri Perindustrian No. 04/M-IND/PER/2/2008
Peraturan Menteri Perdagangan Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2008 (01/M-DAG/PER/1/2008)	Ketentuan Impor LPG dan Tabung LPG 3 kg

Berikut adalah statistik mengenai berapa banyak distributor LPG 3kg yang ada di kota Malang dan Kabupaten:

Gambar 1.2 Statistik Distributor LPG 3kg di Kota Malang dan Kabupaten

Kabupaten/Kota	Jenis Bahan Bakar						Agen/Penjual Bahan Bakar			
	Gas Kota	LPG 3kg	LPG lebih dari 3kg	Minyak tanah	Kayu Bakar	Lainnya	Jumlah	LPG	Minyak Tanah	Tidak ada
Pacitan	-	47	16	-	108	-	171	119	28	44
Ponorogo	-	195	32	-	80	-	307	302	67	5
Trenggalek	-	90	12	-	55	-	157	148	28	9
Tulungagung	-	207	37	-	27	-	271	262	25	9
Blitar	-	225	1	-	22	-	248	248	34	-
Kediri	-	344	-	-	-	-	344	332	46	12
Malang	-	292	60	-	38	-	390	384	61	6

Dapat dilihat bahwa ada 384 distributor LPG yang tersebar di kota Malang dan Kabupaten Malang, dimana hal ini menandakan bahwa persaingan antar

distributor cukup ketat, sehingga semakin memperkuat anggapan bahwa Analisa *value chain* diperlukan sehingga PT Whisnu Karya Bhakti Malang memiliki *competitive advantage* terhadap pesaing-pesaingnya.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka penulis tertarik untuk membahas dalam bentuk skripsi dengan judul: “Analisis Rantai Nilai LPG 3KG di PT. Whisnu Karya Bhakti Malang”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka permasalahan yang hendak diteliti adalah:

1. Bagaimana rantai nilai (*value chain*) pada produk LPG 3kg di PT Whisnu Karya Bhakti Malang?
2. Apa yang menjadi strategi *value chain* LPG 3Kg PT. Whisnu Karya Bhakti Malang?

1.3 Tujuan Penelitian

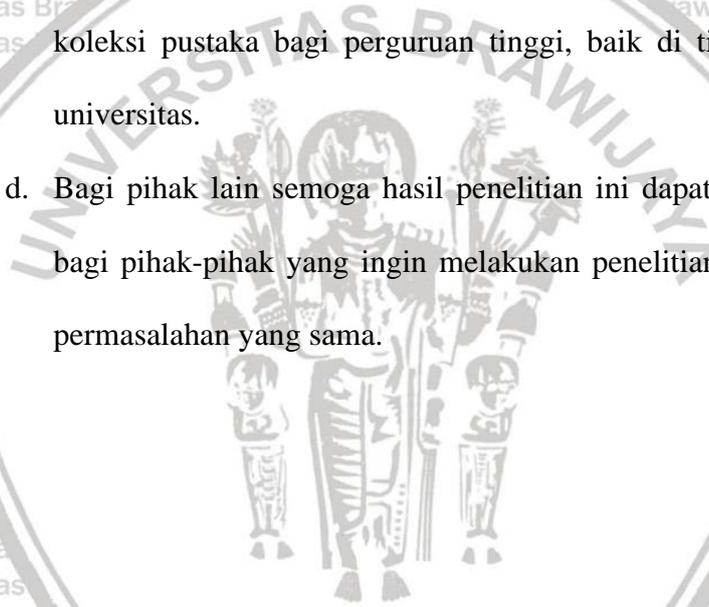
Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas, tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisa rantai nilai (*value chain*) pada produk LPG 3kg di PT Whisnu Karya Bhakti Malang.
2. Merumuskan strategi *value chain* LPG 3Kg PT. Whisnu Karya Bhakti Malang.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memberi kontribusi sebagai berikut:

- a. Memberikan informasi kepada pihak PT: Whisnu Karya Bhakti Malang terkait hasil analisa rantai nilai (*value chain*) di perusahaan.
- b. Bagi penulis penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan penulis tentang masalah yang dikaji.
- c. Bagi perguruan tinggi hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah koleksi pustaka bagi perguruan tinggi, baik di tingkat fakultas maupun universitas.
- d. Bagi pihak lain semoga hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan acuan bagi pihak-pihak yang ingin melakukan penelitian mengenai bidang atau permasalahan yang sama.



BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengacu pada beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya sebagai bahan referensi dengan garis besar penelitian sebagai berikut:

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian/Tahun	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Imma Dwiyanti	Analisis Value Chain Sebagai Alat Menciptakan Efisiensi Biaya Guna Menunjang Strategi Cost Leadership Pada PT. IGLAS (Persero)	Deskriptif	Ada tiga strategi yang dapat dipilih oleh badan usaha untuk menghadapi persaingan bisnis yang ketat, yaitu antara lain cost leadership, differentiation, dan focus. PT. IGLAS (Persero) dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat ini menggunakan strategi cost leadership. Dari analisis value chain terhadap perusahaan dapat diidentifikasi beberapa aktivitas yang tak bernilai tambah. Aktivitas-aktivitas tersebut menimbulkan biaya yang tak bernilai tambah pula.

				<p>Bila biaya tersebut diminimalkan dan dihilangkan apabila diperlukan maka tidak akan membebani perusahaan. Sehingga perusahaan dapat mengoptimumkan pendapatan bersih yang didapat dari penjualan produknya. Dengan analisis value chain pendapatan bersih yang didapat sebelum efisiensi biaya Rp. (19.053.917) dan setelah efisiensi biaya menjadi Rp. (15.132.005), jadi rugi bersih perusahaan turun menjadi 21%.</p>
2.	Suryani Puspitasari	<p>Analisis Value Chain Sebagai Dasar Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan Dalam Upaya Mencapai Keunggulan Bersaing Pada PT. X di Surabaya</p>	Deskriptif	<p>Analisis Value Chain pada PT. X Surabaya, mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang membentuk Value Chain di perusahaan, bagaimana penerapan analisis Value Chain dalam mendukung strategi Cost Leadership serta bagaimana pengurangan biaya yang dihasilkan dapat mempengaruhi kemampuan bersaing perusahaan. Selain itu untuk meningkatkan kinerja</p>

manajemen, selain melakukan koordinasi antar aktivitas nilai internal perusahaan juga harus diimbangi dengan melakukan hubungan baik dengan pihak external perusahaan. Karenanya dengan memakai hubungan external tersebut diharapkan dapat mencapai hasil yang saling menguntungkan bagi pihak perusahaan, pemasok dan pelanggan menerima peningkatan manfaat itu sehingga merupakan kesuksesan dari Strategic Cost Management. Dan hasil pembahasan diperoleh simpulan bahwa aktivitas utama dan aktivitas pendukung pada PT. X masih terdapat non value added activities yang dilaksanakan tidak secara efisien sehingga menimbulkan non value added cost. Perusahaan hendaknya dapat mereduksi secara bertahap non value added cost sehingga dapat dicapai cost effectiveness dimana

				menyebabkan dapat meningkatkan kemampuan bersaing perusahaan.
3.	Tiyo Prayogo	Analisis Value Chain Sebagai Alat Untuk Melakukan Cost Reduction Pada PT. Eka Bangun Nagari	Deskriptif	Berdasarkan laporan Laba Rugi tahun 2014, prosentase biaya terhadap penjualan yang terjadi pada PT. Eka Bangun Nagari sebesar 54%. Hal ini menunjukkan bahwa biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan lebih besar dibandingkan penjualan. Oleh karena itu, dalam penelitian ini akan membahas mengenai peranan Analisis Value Chain sebagai alat untuk melakukan cost reduction pada PT. Eka Bangun Nagari. Analisis value chain membantu perusahaan untuk mengetahui aktivitas-aktivitas mana yang memberikan nilai tambah dan berpotensi memberikan pengurangan biaya atau cost reduction bagi perusahaan sehingga dapat mencapai keunggulan kompetitif. Dari hasil analisis aktivitas yang telah dilakukan terhadap aktivitas-

aktivitas yang dilakukan perusahaan, masih terdapat aktivitas yang tidak bernilai tambah yang menimbulkan non value added cost. Aktivitas tersebut adalah aktivitas penyimpanan bahan baku di gudang bahan baku, pemindahan bahan baku ke ruang produksi dan perawatan produk jadi. Peningkatan efisiensi biaya pada PT. Eka Bangun Nagari dapat dilakukan dengan mereduksi biaya yang tidak mempunyai nilai tambah. Dengan demikian, target reduksi biaya 10% pada tahun pertama akan menciptakan efisiensi biaya sebesar Rp. 207.173.775.

2.2 Tinjauan Pustaka

2.2.1 Pengertian Value chain

Konsep value chain merupakan konsep yang dikembangkan oleh Porter pada tahun 1985 (Dagmar Recklies, 2001) (O'Brien & Maracas, 2011) yang memandang perusahaan sebagai suatu rangkaian atau jaringan aktivitas dasar yang menambah nilai bagi produk atau jasanya dan menambah margin nilai baik bagi

perusahaan maupun bagi pelanggannya. Analisis value chain menggambarkan aktivitas di dalam dan disekitar organisasi dan menghubungkannya pada kekuatan persaingan perusahaan (Dagmar Recklies, 2001) (O'Brien & Maracas, 2011). Porter mengelompokkan aktivitas perusahaan menjadi dua kelompok, yaitu primary activities dan supporting activities (Dagmar Recklies, 2001) (O'Brien & Maracas, 2011). Primary activities terdiri dari inbound logistics, operations, outbound logistics, marketing and sales, and service. Setiap aktivitas ini saling terhubung dengan supporting activities agar dapat meningkatkan efektivitas atau efisiensinya.

Terdapat empat area utama dalam supporting activities, yaitu: procurement, technology development, human resource management, and infrastructure.

Menurut David (2011:151), pengertian value chain atau rantai nilai ialah

“Value chain analysis refers to the process whereby a firm determines the costs associated with organizational activities from purchasing raw materials to manufacturing product(s) and in the end is to marketing those products to the market”.

Definisi lain mengenai rantai nilai dijelaskan menurut Kalpinsky dan Morris dalam jurnalnya:

“The full range of activities which are required to bring a product or services from conception, through the different phases of production (involving a combination of physical transformation and the input of various producer services), delivery to final consumers, and the final disposal after use”.

Menurut Dijk dan Trienekens (2011: 09), *“Value chain are about linking producers from developing countries to international market. They link the raw-material producer and the final consumer”*.

Menurut Pearce dan Robinson (2011:145), pengertian rantai nilai ialah *“The value chain describes a way of looking at a business as a chain of activities that transform inputs into outputs that customer value”*.

Rantai nilai juga berhubungan dengan kepuasan stakeholder. Seperti yang dikatakan Walters dan Lancaster dalam jurnalnya (2000:162), *“A value chain is a business system which creates end-user satisfaction (i.e. value) and realizes the objectives of other member stakeholders”*.

Dalam jurnal Walters dan Lancaster, Brown juga menyebutkan definisi rantai nilai (Brown dalam Walters dan Lancaster 2000:160),

“The value chain is a tool to disaggregate a business into strategically relevant activities. This enables identification of the source of competitive advantage by performing these activities more cheaply or better than its competitors. Its value chain is part of a larger stream of activities carried out by other members of the channel-suppliers, distributors and customers”.

Menurut Porter (1985: 33), *“A value chain disaggregates a firm into its strategically relevant activities in order to understand the behavior of costs and the existing and potential sources of differentiation”*.

Sebagai kesimpulan, value chain adalah proses penghantaran produk dari input sampai hilir, dengan aktivitas-aktivitas yang dapat dibagi-bagi dan lebih efisien dibandingkan dengan pesaingnya.

2.2.2 Value System

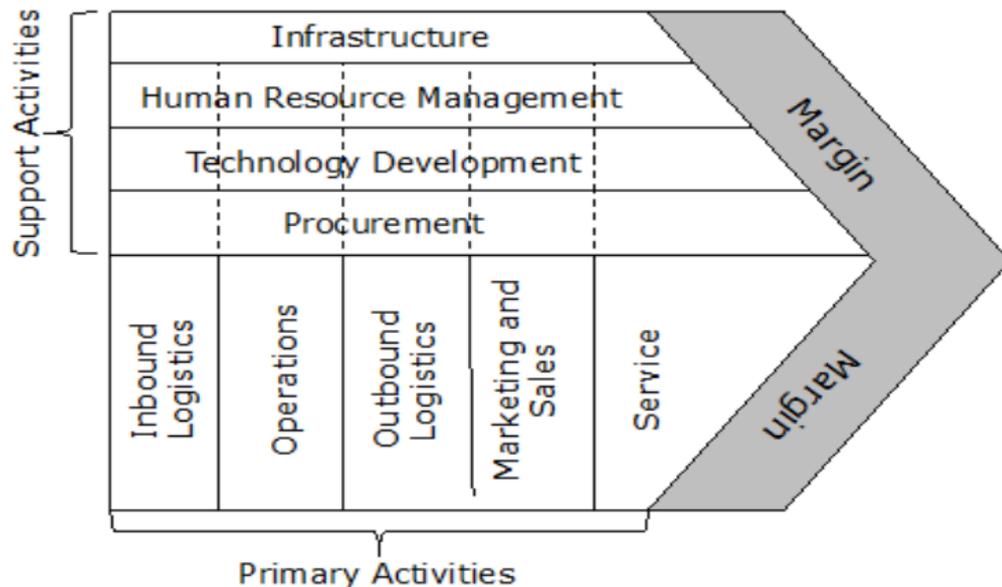
Menurut Porter (1985: 34), sebuah value chain perusahaan dimasukkan dalam arus aktivitas yang lebih besar yang mencakup value chain of upstream supplier dan downstream channel and customers dijelaskan melalui Gambar 2.1 yang disebut sebagai sistem nilai (value system).

The Value System



Gambar 2.5.1 *The Value System*. Sumber: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* by Michael E. Porter. (1985:35)

The Generic of Value Chain



Gambar 2.5.2 *The Generic of Value Chain*. Sumber: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* by Michael E. Porter. (1985:37)

Berikut ialah aktivitas yang berada dalam rantai nilai perusahaan menurut Porter (1985:39):

1. *Primary Activities* (Aktivitas Utama)

Terdapat lima kategori aktivitas primer dalam bersaing di dunia bisnis, yaitu:

a) *Inbound Logistics*

Aktivitas yang berhubungan dalam penerimaan, penyimpanan, input kepada produk, seperti: penanganan material, pergudangan, pengendalian persediaan, penjadwalan transportasi, dan pengembalian pada pemasok.

b) *Operations*

Aktivitas yang berhubungan dengan merubah bahan baku menjadi barang jadi, seperti: pengemasan, pemasangan, perawatan, pengujian kembali, pengoperasian fasilitas, dan pemeliharaan peralatan.

c) *Outbound Logistics*

Aktivitas yang berhubungan dengan pengumpulan, penyimpanan, dan pendistribusian produk secara fisik kepada konsumen, seperti: penggudangan barang jadi, penanganan material, pengoperasian kendaraan pengiriman barang, pemrosesan pemesanan, dan penjadwalan.

d) *Marketing and Sales*

Aktivitas yang berhubungan dengan penyediaan sarana yang dapat digunakan pembeli dalam membeli sebuah produk, seperti: melalui iklan, promosi, tenaga penjualan, penetapan jumlah kuota, hubungan penyalur, dan penetapan harga.

e) *Service*

Aktivitas yang berhubungan dengan penyediaan jasa untuk meningkatkan atau mempertahankan nilai produk, seperti: instalasi, perbaikan, pelatihan, dan penyesuaian produk.

2. *Support Activities* (Aktivitas Pendukung)

Aktivitas pendukung merupakan aktivitas pendukung dari aktivitas primer, terdiri dari:

a) *Procurement*

Merujuk pada fungsi pembelian dari input yang digunakan dalam rantai nilai perusahaan, bukan pada input yang dibeli itu sendiri, melainkan input yang mencakup bahan baku, pemasok, dan bahan pendukung lainnya, serta aset seperti mesin, peralatan kantor, maupun gedung. Walaupun input yang dibeli biasanya dihubungkan dengan aktivitas primer, input yang dibeli ada dalam setiap aktivitas nilai termasuk aktivitas pendukung. Pembelian secara baik yang dilakukan oleh perusahaan dapat mempengaruhi biaya dan kualitas input yang dibeli, dan juga aktivitas lain yang dihubungkan dengan penerimaan dan pemakaian input, serta interaksi dengan para pemasok.

b) *Technology Development*

Terdiri dari sejumlah aktivitas yang dikelompokkan secara luas mulai dari teknologi yang digunakan dalam menyiapkan dokumen dan mendistribusikan barang jadi sampai dengan teknologi yang melekat dalam produk yang dihasilkan.

c) *Human Resource Management*

Terdiri dari aktivitas-aktivitas yang meliputi: perekrutan, penyewaan, pelatihan, pengembangan tenaga kerja, dan kompensasi untuk semua jenis personil. Manajemen sumber daya mempengaruhi keunggulan bersaing melalui perannya dalam menentukan keterampilan dan motivasi karyawan dan biaya pengangkatan dan pelatihan.

d) *Firm Infrastructure*

Terdiri dari sejumlah aktivitas yang meliputi: manajemen umum, perencanaan, keuangan, akuntansi, hukum, urusan pemerintah, dan manajemen mutu. Infrastruktur berbeda dengan aktivitas pendukung lainnya yang mendukung keseluruhan rantai nilai dan bukan aktivitas individual. Bergantung pada apakah perusahaan terdiversifikasi atau tidak, infrastruktur perusahaan mungkin berdiri sendiri atau dibagi antara unit usaha dan tingkat perusahaan.

2.2.3 Keunggulan Kompetitif

Selanjutnya Porter (1985) menjelaskan, Analisis value-chain merupakan alat analisis stratejik yang digunakan untuk memahami secara lebih baik terhadap keunggulan kompetitif, untuk mengidentifikasi dimana value pelanggan dapat ditingkatkan atau penurunan biaya, dan untuk memahami secara lebih baik hubungan perusahaan dengan pemasok/supplier, pelanggan, dan perusahaan lain dalam industri. Value Chain mengidentifikasi dan menghubungkan berbagai aktivitas stratejik diperusahaan (Hansen, Mowen, 2000). Sifat Value Chain tergantung pada sifat industri dan berbeda-beda untuk perusahaan manufaktur, perusahaan jasa dan organisasi yang tidak berorientasi pada laba. Tujuan dari analisis value-chain adalah untuk mengidentifikasi tahap-tahap value chain di mana

perusahaan dapat meningkatkan value untuk pelanggan atau untuk menurunkan biaya. Penurunan biaya atau peningkatan nilai tambah (Value added) dapat membuat perusahaan lebih kompetitif.

Strategi Low Cost menekankan pada harga jual yang lebih rendah dibandingkan kompetitor untuk menarik konsumen. Konsekuensinya perusahaan harus melakukan kontrol Cost yang ketat. Cost ditekan serendah mungkin sehingga produk dapat dijual dengan harga yang lebih murah dibandingkan pesaing. Hal ini akan menjadi insentif bagi konsumen untuk membeli produk tersebut. Cost yang rendah merupakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Strategi ini banyak dilakukan dengan baik, antara lain oleh: Ramayana di Indonesia yang bergerak di bidang Retail, Air asia dari Malaysia yang bergerak dalam bidang penerbangan, Easyjet yang bergerak dibidang penerbangan di Eropa.

Strategi kompetitif diferensiasi menekankan pada keunikan produk. Produk tersebut berbeda dibandingkan dengan prodk pesaing, sehingga konsumen mau berpalling kepada produk perusahaan. Produk yang dihasilkan mempunyai nilai yang lebih dimata konsumen. Perusahaan dapat mengenakan harga jual yang lebih tinggi, karena konsumen mau membayar lebih untuk hal yang unik tersebut.

Strategi diferensiasi biasanya menekankan pada kualitas yang unggul. Beberapa perusahaan yang sukses melakukan hal ini antara lain : Aepico dari Thailand yang bergerak dibidang otomotif berhasil menempatkan produknya mempunyai nilai unggul, dalam hal kualitas dan presisi mesin yang sangat baik, sehingga seperti :

Mercy dan BMW mau menggunakan jasanya dibandingkan pesaing yang menawarkan harga murah. Harley Davidson yang berhasil menanamkan image-nya, sehingga mempunyai pelanggan yang fanatik, begitu juga dengan BMW. Nokia

yang terus menerus mengeluarkan inovasi sehingga konsumen terus tertarik. (Dodi Setiawan, 2003).

Peningkatan nilai tambah (Value added) atau penurunan biaya dapat dicapai dengan cara mencari prestasi yang lebih baik yang berkaitan dengan supplier, dengan mempermudah distribusi produk, outsourcing (yaitu mencari komponen atau jasa yang disediakan oleh perusahaan lain), dan dengan cara mengidentifikasi bidang-bidang dimana perusahaan tidak kompetitif.

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

Contohnya: beberapa perusahaan dalam industri pembuatan komputer memfokuskan pada pembuatan chip, sementara perusahaan lainnya terutama memfokuskan pada pembuatan prosesor (Intel) atau hard drive (Seagate and Western Digital), atau monitor (Sony). Beberapa perusahaan mengkombinasikan pembelian dan pemanufakturan komponen untuk pembuatan komputer yang lengkap (IBM, Compaq), sementara perusahaan lainnya terutama memfokuskan pada pembelian komponen (Dell, Gateway). Dalam industri sepatu olahraga, Reebok memproduksi dan menjual sepatu kepada pengecer yang besar, sementara Nike mengkonsentrasikan pada Desain, penjualan dan Promosi, mengkontrakan

semua pembuatan sepatunya pada perusahaan lain. Oleh karena itu setiap perusahaan mengembangkan sendiri satu atau lebih dari bagian-bagian dalam value chain, berdasarkan analisis strategik terhadap keunggulan kompetitifnya.

Analisis value-chain mempunyai tiga tahapan :

1. 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 output dari proses tersebut mempunyai "market value"). Contohnya jika pembuatan sebuah chip atau komputer dipandang sebagai aktivitas (output yang mempunyai pasar), maka operasi pengepakan chip atau 'computer board' bukan merupakan aktivitas dalam analisis value chain.

2. Mengidentifikasi Cost driver pada setiap aktivitas nilai

Cost Driver merupakan factor yang mengubah Jumlah biaya total, oleh karena itu tujuan pada tahap ini adalah mengidentifikasi 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.

3. Mengembangkan 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 :

a. 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 (missal Hewlet Packard) terutama memfokuskan pada desain yang inovatif,

sementara perusahaan lainnya (misal, Texas Instrument dan Compaq) memfokuskan pada pemanufakturan biaya rendah.

b. 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 on-line untuk lebih meningkatkan pelayanan kepada pelanggan dan untuk memberikan peluang lebih lanjut akan adanya penurunan biaya.

c. 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 prosesor. Serupa 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 personel 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.



BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan dijelaskan terkait pelaksanaan penelitian, yang meliputi: jenis penelitian, lokasi penelitian, ruang lingkup penelitian, tipe data, teknik pengumpulan data, metode analisis data.

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan adalah eksplorasi. Penelitian tipe eksploratif, bertujuan memperdalam pengetahuan dan mencari ide-ide baru mengenai suatu gejala tertentu, menggambarkan fenomena sosial, dan menjelaskan bagaimana terjadinya suatu fenomena sosial untuk merumuskan masalah secara lebih terperinci atau mengembangkan hipotesis bukan menguji hipotesis. Menurut Morrisan (2017), penelitian eksploratif adalah penelitian awal yang bertujuan untuk mendapatkan gambaran mengenai suatu topik penelitian yang akan diteliti lebih jauh. Hermawan (2008) menyatakan bahwa penelitian eksploratif adalah salah satu jenis penelitian sosial yang tujuannya untuk memberikan sedikit definisi atau penjelasan mengenai konsep atau pola yang digunakan dalam penelitian.

Desain penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Studi kasus merupakan penelitian yang mendalam tentang individu, satu kelompok, satu organisasi, satu program kegiatan, dan sebagainya dalam waktu tertentu. Susilo

Rahardjo & Gudnanto (2011) menyatakan bahwa studi kasus merupakan metode yang diterapkan untuk memahami individu lebih mendalam dengan dipraktekkan secara integratif dan komprehensif. Hal ini dilakukan supaya peneliti bisa mengumpulkan dan mendapatkan pemahaman yang mendalam mengenai individu yang diteliti, berikut masalah yang dihadapi supaya dapat terselesaikan dan membuat diri individu tersebut berkembang lebih baik.

Peneliti menggunakan jenis penelitian ini dengan tujuan untuk menjelaskan analisa rantai nilai (*value chain*) di PT Whisnu Karya Bhakti.

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat peneliti mengumpulkan data sebagai penguat bukti dalam penelitian. Penetapan lokasi penelitian merupakan tahap yang penting dalam penelitian kualitatif, karena dengan ditetapkannya lokasi penelitian berarti objek dan tujuan sudah ditetapkan sehingga mempermudah penulis dalam melakukan penelitian. Peneliti mendapatkan gambaran nyata terkait keadaan obyek sebenarnya sebagai data tambahan yang berkaitan dengan penelitian. Lokasi yang digunakan oleh peneliti adalah PT Whisnu Karya Bhakti, Kecamatan Wagir, Kabupaten Malang, Jawa Timur.

3.3 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian adalah batasan yang diciptakan oleh peneliti agar penelitian tidak meluas dari hasil yang diharapkan. Dalam penelitian ini ruang lingkup penelitian dibatasi pada bidang strategi karena berkaitan dengan kegiatan strategi, dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan menggunakan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi sebagai metode pengumpulan datanya.

3.4 Sumber Data

3.4.1 Data Primer dan Data Sekunder

Data merupakan bagian yang sangat penting dalam penelitian. Betapapun menariknya suatu masalah penelitian, bila sumber data tidak tersedia maka ia tidak punya arti karena tidak akan bisa diteliti (H.B. Sutopo, 2002:49). Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder.

Menurut Sugiyono (2013:62), sumber data diklasifikasikan menjadi dua, yaitu:

1. Sumber data primer

Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini berupa hasil wawancara yang dilakukan langsung dengan pihak yang berkompeten dalam penyusunan sistem *supply chain management* di PT Whisnu Karya Bhakti, dalam hal ini adalah Manajer dan Pemilik perusahaan. Selain wawancara, data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil observasi yang dilakukan peneliti terhadap proses kerja sehari-hari di PT Whisnu Karya Bhakti Malang.

2. Sumber data sekunder

Sumber data sekunder merupakan sumber data yang tidak secara langsung memberikan data kepada pengumpul data, dapat melalui orang lain atau melalui dokumen. Sumber data dalam penelitian ini berupa dokumen-dokumen laporan operasional (berita acara), perencanaan

penyaluran dan realisasi penyaluran bulan Januari – Agustus periode 2019 di PT Whisnu Karya Bhakti Malang.

3.5 Teknik pengumpulan data

Menurut Sugiyono (2013:224) teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data.

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan data adalah:

1. Wawancara

Menurut Esterberg dalam Sugiyono (2013:231) wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.

Metode wawancara menggunakan daftar pertanyaan dan dalam bentuk terbuka yang memberikan peluang bagi informan untuk menjawab pertanyaan secara terbuka dan tidak dibatasi oleh jawaban yang telah disediakan oleh peneliti. Metode ini digunakan untuk mengetahui bagaimana analisa rantai nilai (*value chain*) di PT Whisnu Karya Bhakti serta mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi jalannya rantai pasokan di perusahaan.

Berikut adalah beberapa daftar pertanyaan yang digunakan dalam wawancara penelitian ini:

1. Apakah perusahaan menerapkan rantai nilai (*value chain*)?

2. Seperti apa penerapannya?
3. Apakah ada nilai tambah (value added) yang diterima dari melakukan value chain tersebut?
4. Apakah nilai tambah tersebut memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan?

2. Observasi

Menurut Sugiyono (2015:204) observasi merupakan kegiatan pengamatan penelitian terhadap suatu objek. Apabila dilihat pada proses pelaksanaan pengumpulan data, observasi dibedakan menjadi partisipan dan non-partisipan. Jenis observasi yang digunakan pada penelitian ini adalah observasi non-partisipan. Dalam melakukan observasi, peneliti memilih hal-hal yang diamati dan mencatat hal-hal yang berkaitan dengan penelitian. Observasi yang dilakukan pada penelitian ini adalah pada turnover tabung kosong dan tabung isi, pengiriman tabung isi ke sub agen atau konsumen untuk mengetahui rantai nilai perusahaan.

3. Dokumentasi

Dokumentasi menurut Sugiyono (2015:329) adalah suatu cara yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi dalam bentuk buku, arsip, dokumen, tulisan angka dan gambar yang berupa laporan serta keterangan yang dapat mendukung penelitian. Dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data kemudian ditelaah. Dokumentasi yang digunakan dalam penelitian ini meliputi laporan operasional (berita acara),

laporan rencana penyaluran LPG 3kg, dan laporan realisasi penyaluran LPG 3kg periode bulan Januari – Agustus 2019.

3.6 Metode analisis data

1. Analisis data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain (Bogdan dalam Sugiyono, 2013:244).

Melakukan analisa terhadap data yang telah terkumpul merupakan salah satu tahap yang harus dilakukan untuk mencari hasil penelitian.

Analisis data dilakukan guna memenuhi jawaban dari data-data yang terkumpul kemudian dilakukan proses analisis sehingga didapatkan hasil dari penelitian tersebut.

2. Model analisis data

a. Analisis Kualitatif

Dalam penelitian ini digunakan analisis deskriptif kualitatif.

Analisis dilakukan dengan menggunakan model analisis kualitatif untuk menjawab persoalan mengenai analisis rantai nilai (*value chain*) di PT Whisnu Karya Bhakti Malang.

Penerapan metode kualitatif pada penelitian ini adalah untuk mengungkapkan kebenaran dan memahaminya. Penelitian ini menggunakan pendekatan induktif yaitu mencari, menjelaskan, dan memahami prinsip-prinsip umum yang berlaku dalam suatu kehidupan masyarakat dengan memulainya dari kenyataan

(*phenomena*) menuju ke teori bukan sebaliknya, seperti dalam penelitian deduktif (Salim, 2006:22). Setiap data yang akan diteliti di eksplanasikan hingga mendapat penjelasan mendalam.

3.7 Validitas Data

Validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada objek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti (Sugiyono, 2010: 117).

Oleh karena itu, data dinyatakan valid apabila data yang dilaporkan oleh peneliti tidak berbeda dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek penelitian.

3.7.1 Member Check

Member check adalah proses pengecekan data yang dilakukan oleh peneliti kepada subjek penelitian atau narasumber. Hal ini bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan yang disampaikan oleh narasumber. Pelaksanaan member check dilakukan setelah pengumpulan data selesai, atau setelah mendapat suatu temuan berkaitan dengan permasalahan yang ingin dipecahkan. Caranya adalah peneliti mengkonsultasikan data yang diperoleh pada narasumber. Data tersebut berupa kata atau istilah-istilah khusus yang diperoleh serta pemberian makna kata pada istilah-istilah tersebut.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

PT. Whisnu Karya Bhakti adalah perusahaan yang berperan sebagai gudang penyimpanan sekaligus sebagai distributor *Liquified Petroleum Gas* (LPG) 3kg dibawah PERTAMINA. PT. Whisnu Karya Bhakti didirikan pada tahun 2011 oleh pemilik perusahaan, Whisnu Hartanto.

4.1.1. Tujuan Perusahaan

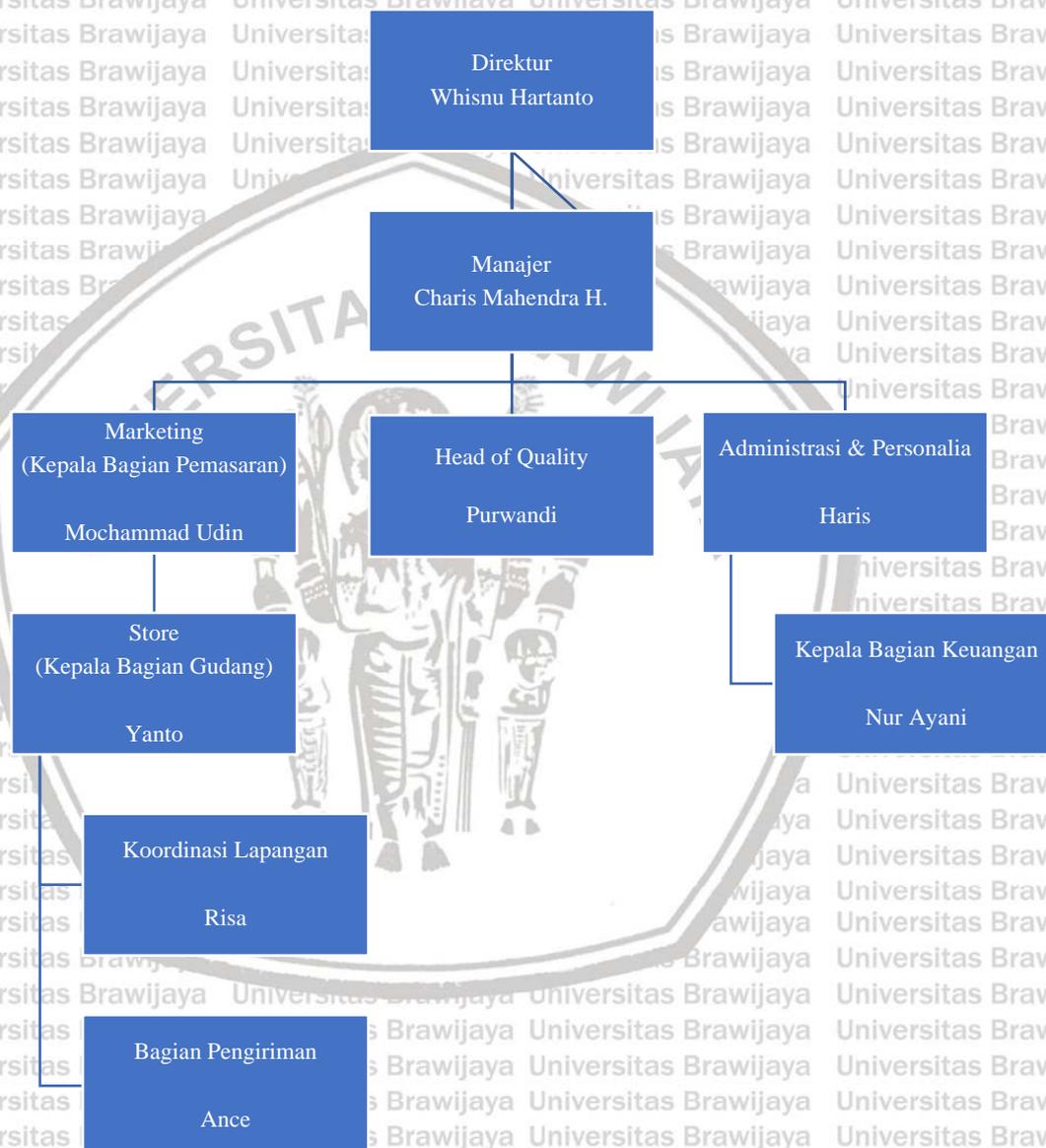
PT. Whisnu Karya Bhakti memiliki beberapa tujuan, sebagai berikut:

1. Menjadi agen distributor LPG 3kg terbaik di Wagir, Kabupaten Malang.
2. Menjalin hubungan yang baik dengan partner perusahaan (pemasok, pelanggan).
3. Memberikan harga yang terjangkau bagi pelanggan.

4.1.2. Lokasi Objek Penelitian

PT Whisnu Karya Bhakti berada di Kecamatan Wagir, Kabupaten Malang, Jawa Timur. Lokasi perusahaan lumayan strategis, berada di tepi jalan utama Kecamatan Wagir, mempermudah perusahaan dalam akses pengiriman.

4.1.3. Struktur Organisasi

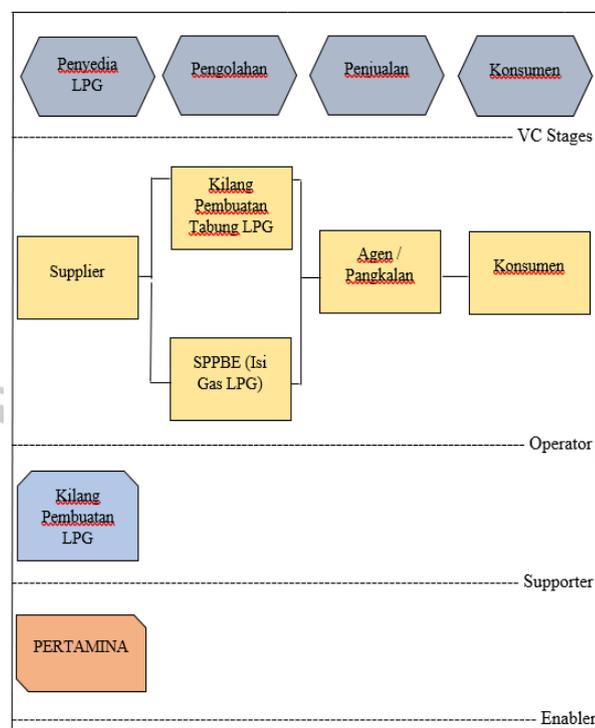


4.2 Pelaksanaan dan Analisis Rantai Nilai di PT Whisnu Karya Bhakti

Rantai nilai adalah model yang digunakan untuk membantu menganalisis aktivitas-aktivitas spesifik yang dapat menciptakan nilai dan keuntungan kompetitif bagi organisasi. Analisis rantai nilai memperlihatkan organisasi sebagai sebuah proses yang berkelanjutan dalam kegiatan penciptaan nilai. Analisis dilakukan dengan cara mempelajari potensi penciptaan nilai. Aktivitas dalam rantai nilai dibagi menjadi dua kategori yaitu, aktivitas utama dan aktivitas pendukung. Pada aktivitas utama akan dikaji dari sisi pengadaan bahan baku, operasi, dan pemasaran.

Adapun aktivitas pendukung terdiri dari penyiapan infrastruktur penunjang industry, pengembangan sumberdaya manusia, pengembangan teknologi dan pengadaan.

Tahapan rantai nilai pengolahan LPG 3kg di PT Whisnu Karya Bhakti secara umum dapat dilihat pada Gambar 4.2.1



Gambar 4.2.1. Rantai Nilai LPG 3kg PT Whisnu Karya Bhakti Malang

Sumber: Data Perusahaan PT Whisnu Karya Bhakti Malang (diolah)

Rantai nilai LPG 3kg di PT Whisnu Karya Bhakti pada Gambar 4.2.1 menunjukkan tahapan rantai nilai, pelaku-pelaku dalam setiap tahapan, serta lembaga pendukung langsung (*supporter*) dan lembaga pendukung tidak langsung (*enabler*) dalam berbagai tahapan tersebut.

Pelaku yang terlibat dalam tahapan rantai nilai LPG 3kg di PT Whisnu Karya Bhakti yaitu, Supplier sebagai penyedia LPG 3kg, kilang pembuatan tabung LPG 3kg dan SPPBE yang mengolah bahan baku menjadi LPG 3kg, serta agen dan pangkalan yang memasarkan LPG 3kg kepada konsumen.

Berdasarkan hasil wawancara dengan perusahaan, terdapat lembaga pendukung langsung (*supporter*) dan Lembaga pendukung tidak langsung (*enabler*) pada tingkat penyediaan bahan baku. PT Whisnu Karya Bhakti mendapat arahan dari PT PERTAMINA selaku perusahaan induk mengenai bahan baku yang diperlukan untuk membuat tabung-tabung LPG 3kg dan mengenai Kilang pembuatan LPG 3kg. Arahan-arahan tersebut diberikan sehingga perusahaan dapat memproduksi sendiri tabung LPG 3kg.

Ketersediaan Lembaga pendukung seperti Lembaga keuangan diperlukan dalam usaha ini, dengan tersedianya modal, PT Whisnu Karya Bhakti sebagai pelaku usaha dapat mengembangkan usahanya. Pengembangan SDM di perusahaan juga diperlukan guna menambah pengetahuan tentang teknologi perusahaan. Pengembangan SDM ini bisa didapat melalui pelatihan yang diadakan oleh perusahaan atau PT PERTAMINA, PT Whisnu Karya Bhakti juga perlu meningkatkan promosi produk dengan memanfaatkan media internet untuk mengedukasi agen-agen atau pangkalan yang belum menjadi pelanggan perusahaan.

Pelaksanaan rantai nilai di perusahaan dapat dilihat sebagai berikut:

4.2.1 Pelaksanaan Rantai Nilai (Aktivitas Utama)

1. Logistik Masuk (*Inbound Logistics*)

- Penyediaan tabung LPG 3kg oleh kedua supplier perusahaan, yaitu PT Anugerah Surya Mandala dan PT Trien Gasmiku.
- PT Whisnu Karya Bhakti melakukan pemesanan ke supplier atas berapa banyak tabung yang perusahaan butuhkan, dan melakukan penjadwalan pengiriman.
- Pengiriman tabung LPG 3kg oleh supplier kepada perusahaan, sesuai dengan jadwal yang sudah disepakati.
- Tabung LPG 3kg yang diterima oleh perusahaan dari supplier, dipindahkan ke gudang LPG yang dimiliki oleh perusahaan.
- Kepala Gudang perusahaan melakukan *check-up* atau memastikan bahwa tabung-tabung yang diterima telah sesuai jumlahnya dan dalam kondisi yang bagus, serta didokumentasi sehingga perusahaan dapat melacak stok tabung dengan baik.

2. Operasi

- Kepala Gudang mengatur proses pengiriman kembali tabung LPG 3kg yang kosong kepada PT Trien Gasmiku selaku SPPBE. Kepala Gudang menyiapkan tabung-tabung yang kosong dan melakukan dokumentasi agar perusahaan dapat melacak stok tabung dengan baik.

- Transportasi pengiriman tabung LPG 3kg kepada kilang (SPPBE) untuk pengisian gas LPG dengan menggunakan 2 truk dan 1 pickup yang dimiliki perusahaan.
- Proses pengisian gas LPG ke tabung-tabung LPG di SPPBE.
- Tabung-tabung yang sudah diisi dipindah ke gudang milik SPPBE dan siap dikirimkan ke agen-agen pangkalan.

3. Logistik Keluar (*Outbound Logistics*)

- Bagian Administrasi perusahaan mencatat detail pesanan dari para konsumen, detail tersebut meliputi nama pemesan, jumlah tabung yang dipesan dan jadwal hari pengiriman pesanan.
- Bagian Administrasi melapor kepada Kepala Gudang atas jumlah tabung yang dibutuhkan untuk memenuhi pesanan konsumen.
- Kepala Gudang menyiapkan tabung-tabung yang akan dikirimkan kepada konsumen. Apabila stok tabung di gudang perusahaan kurang, Kepala Gudang akan menghubungi supplier untuk memesan tabung LPG 3kg.
- Kepala Gudang menghubungi bagian pengiriman untuk melakukan pendistribusian LPG 3kg kepada agen-agen dan pelanggan/toko.

4. Pemasaran, Penjualan dan Pelayanan

- Perusahaan memasarkan produknya (LPG 3Kg) atau mendapatkan pelanggan (agen, toko) dari promosi yang dilakukan di *social media*, serta *word of mouth* dari pelanggan satu ke pelanggan lainnya.
- Perusahaan juga melayani pengembalian (*return*) tabung LPG 3kg yang cacat dari konsumen, dan memberikan tabung yang baru

terhadap konsumen tersebut. Tabung yang cacat dikirimkan kembali kepada SPPBE.

Aktivitas Pendukung

1. Infrastruktur

- **Logistik Masuk (*Inbound Logistics*)**

- Keuangan, perusahaan mendapatkan pinjaman dari Bank untuk membeli Gedung kantor yang akan digunakan, transportasi berupa truk untuk melakukan distribusi.

- Mendapatkan surat izin kerja dari pemerintah setempat.

- PT Anugerah Surya Mandala menghubungi perusahaan untuk melakukan partnership, PT Anugerah Surya Mandala sebagai supplier perusahaan. Partnership dilakukan dibawah hukum yang berlaku.

- **Operasi**

- PT Trien Gasmiku menghubungi perusahaan untuk menjadi partner perusahaan sebagai supplier sekaligus kilang SPPBE untuk tempat pengisian gas LPG.

- Manajemen mutu, *Head of Quality* perusahaan rutin mendatangi SPPBE untuk mengawasi tabung LPG 3kg agar selalu memenuhi standar dari PERTAMINA.

- **Logistik Keluar (*Outbound Logistics*)**

- Bagian Manajemen perusahaan selalu melakukan dokumentasi atas jumlah-jumlah tabung yang keluar dari gudang perusahaan.

- Manajemen mutu, rutin menghubungi atau tanya kepada konsumen mengenai mutu produk atau pelayanan dari perusahaan.
- Bagian keuangan, mengatur mengenai cost-cost yang akan dikeluarkan oleh perusahaan, seperti pelunasan pinjaman Bank.
- **Pemasaran, Penjualan dan Pelayanan**
 - Terdapat sarana komunikasi dan teknologi informasi yang memadai untuk memasarkan produk, seperti melalui iklan dan word mouth to mouth dari pelanggan satu ke pelanggan lainnya.
 - Terdapat agen-agen yang menjadi pelanggan perusahaan yang memasarkan produk di daerah lain.

2. Sumber Daya Manusia

- **Logistik Masuk (*Inbound Logistics*)**
 - Karyawan kantor (terdiri dari Direktur, Manajer, Kepala Pemasaran, *Head of Quality*, Kepala Gudang, Administrasi & Personalia, Kepala Keuangan)
 - Perusahaan mendapatkan tenaga kerja dari masyarakat sekitar perusahaan. Rekrutmen dilakukan dengan cara membuka lowongan pekerjaan, dan kandidat akan mendatangi perusahaan untuk proses interview.
 - Diskusi mengenai kompensasi yang akan diterima oleh karyawan baru di perusahaan.

- Mendatangkan pihak dari PERTAMINA yang mampu memberikan pelatihan atau *insight* atas jenis pekerjaan yang akan dilakukan oleh pekerja baru.

- **Operasi**

- Tenaga kerja di kilang dan SPPBE dilatih langsung oleh pihak perwakilan PERTAMINA, agar tingkat kinerja baik dan sesuai standar PERTAMINA, serta menghindari adanya kecelakaan kerja.

- **Logistik Keluar (*Outbound Logistics*)**

- Mengirim para karyawan ke MT (Membership Training) untuk meningkatkan kinerja karyawan.
- Pihak HRD perusahaan mencari outsourcing tenaga kerja untuk membantu kinerja perusahaan, terutama di bidang distribusi.

- **Pemasaran, Penjualan dan Pelayanan**

- Pihak pemasaran perusahaan rutin memasarkan produk melalui iklan-iklan dan atau menghubungi agen-agen pangkalan untuk menjadi pelanggan perusahaan.
- Perusahaan juga melayani keluhan pelanggan seperti pengembalian tabung cacat dan delay pengiriman, dan memberikan solusi yang sesuai seperti pemberian tabung baru kepada pelanggan.

3. Pengembangan Teknologi

- **Logistik Masuk (*Inbound Logistics*)**

- Teknologi yang digunakan dalam proses pengisian gas ke tabung LPG di SPPBE didapatkan langsung dari PERTAMINA.

- Teknologi yang digunakan di kantor seperti computer, dibeli dari toko computer.

- **Operasi**

- Pihak Administrasi mendokumentasikan pesanan-pesanan yang diterima dari konsumen, pesanan tabung LPG 3kg dari perusahaan ke supplier, hasil penjualan dan dokumen-dokumen lainnya ke computer perusahaan, agar perusahaan dapat dengan mudah melacak lagi apabila diperlukan.

- **Logistik Keluar (*Outbound Logistics*)**

- Mesin-mesin di SPPBE mengisi gas ke tabung-tabung LPG 3kg yang kosong sehingga tabung-tabung tersebut siap dikirimkan ke konsumen.
- Adanya alat telekomunikasi yang dapat membantu dalam proses pemesanan dan pendistribusian produk LPG 3kg.
- Transportasi yang digunakan untuk mendistribusikan produk yaitu 2 truk dan 1 mobil pickup.

- **Pemasaran, Penjualan dan Pelayanan**

- Komunikasi antara perusahaan, supplier, kilang/SPPBE, agen dan konsumen bisa melalui jaringan telpon, atau *group chat* di social media.
- Teknologi yang digunakan dalam pemasaran yaitu komputer/laptop untuk mencatat rincian pemesanan dan penjualan, dll.
- Pihak pemasaran memasang iklan di internet menggunakan computer perusahaan dalam rangka mendapat pelanggan lebih.

4. Pengadaan

- **Logistik Masuk (*Inbound Logistics*)**

- Mendapatkan 2 supplier yaitu PT Anugerah Surya Mandala dan PT Trien Gasmiku.
- Alat atau mesin yang digunakan SPPBE untuk mengisi gas LPG juga didapatkan dari PERTAMINA.
- Pinjaman dari Bank yang didapat digunakan untuk membeli Gedung kantor, truk dan pickup untuk membantu kinerja perusahaan.

- **Operasi**

- Gas LPG untuk refill didapatkan dari kilang SPPBE, yaitu PT Trien Gasmiku.
- Mesin-mesin pengisian gas ke tabung LPG 3kg didapatkan dari PERTAMINA. Tabung-tabung kosong akan diisi gas menggunakan mesin-mesin tersebut.

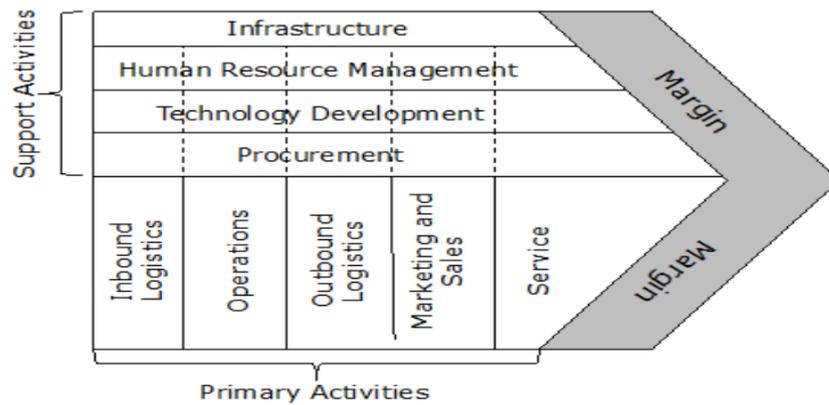
- **Logistik Keluar (*Outbound Logistics*)**

- Kebutuhan transportasi untuk pendistribusian produk sudah memadai (2 truk dan 1 pickup).
- Pembelian bahan-bahan pendukung, seperti furniture kantor, bahan-bahan untuk membuat gudang tambahan.

- **Pemasaran, Penjualan dan Pelayanan**

- Pihak pemasaran mengadakan iklan-iklan untuk memasarkan produk perusahaan, baik melalui iklan di internet atau iklan fisik seperti pamflet.

Begitulah pelaksanaan rantai nilai di PT Whisnu Karya Bhakti, dilihat dari teori Michael E. Porter (1985:37). Dalam teori tersebut, terdapat gambar *The Generic of Value Chain*, bisa dilihat di gambar 4.2.2



Gambar 4.2.2 *The Generic of Value Chain*. Sumber: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* by Michael E. Porter. (1985:37)

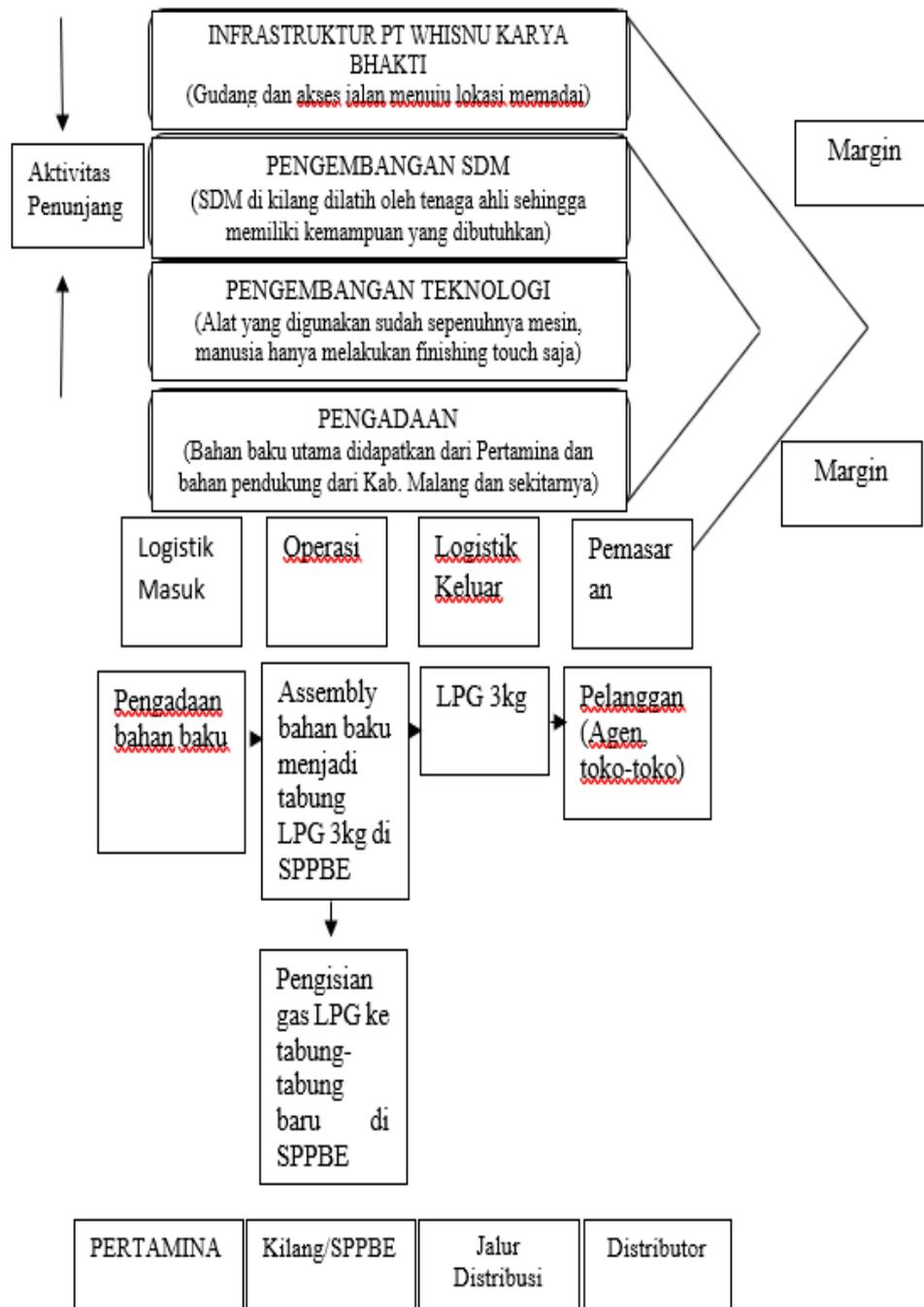
Berdasarkan Gambar 4.2.2 di atas, dapat dilihat bahwa aktivitas utama dan aktivitas pendukung yang ada di perusahaan saling terkait dan akan menciptakan margin bagi perusahaan, yaitu keunggulan kompetitif. Analisis rantai nilai perusahaan akan dibahas di sub bab 4.3 setelah ini.

4.2.2 Analisis Rantai Nilai Perusahaan

Setelah dijelaskan kondisi rantai nilai, maka dilakukan analisis rantai nilai.

Analisis dilakukan terhadap tahapan proses penting dalam usaha LPG 3kg. Uraian proses tersebut dianalisis untuk melihat seberapa pentingnya sumber daya, teknologi dan kapabilitas tersebut dalam membentuk kapasitas bersaing perusahaan.

Analisis tersebut ditunjukkan dalam Gambar 4.3.1.



Gambar 4.3.1. Rantai Nilai LPG 3kg

Sumber: Data PT Whisnu Karya Bhakti Malang (diolah)

Tabel 4.3.1 Analisis Rantai Nilai Industri LPG 3kg PT Whisnu Karya Bhakti

Komoditas		LPG 3kg			
Perusahaan		PT Whisnu Karya Bhakti			
No	Aktivitas	Sumberdaya / Aset Khusus	Teknologi dan Pengetahuan	Kapabilitas / Keterampilan	Analisis
1	Penyediaan tabung LPG 3kg	- Tabung LPG 3kg didapatkan dari PERTAMINA dan supplier perusahaan	- Pengiriman tabung dilakukan menggunakan truk yang dimiliki oleh perusahaan, dan mobil pickup. Tabung yang diterima selalu dicek kualitas sebelum dikirimkan	- kualitas tabung yang dikirimkan PERTAMINA sudah bagus dan sesuai standar perusahaan.	- tabung LPG 3kg sejauh ini dapat terpenuhi dari PERTAMINA dan supplier perusahaan, PT Trien Gasmiku dan PT Anugerah Surya Mandala - Kualitas tabung LPG sudah bagus, jarang ada tabung cacat diterima.
2	Pengisian gas ke tabung LPG 3kg	- Kemampuan tenaga kerja dalam mengisi gas ke tabung LPG sudah baik.	- Alat yang digunakan sudah baik dan modern dan terawat dengan baik - Tenaga kerja mendapatkan pelatihan langsung dari perwakilan PERTAMINA sehingga standar kerja tinggi dan sudah baik.	- Alat yang digunakan dirawat secara baik dan rutin oleh para tenaga kerja. - Tenaga kerja memiliki keterampilan dalam mengisi gas ke tabung LPG.	- Se jauh ini, pengisian gas ke tabung LPG 3kg berjalan dengan baik. - Tenaga kerja mampu mengawasi mesin-mesin bekerja dengan baik, dan melakukan pekerjaan dengan baik.

3	Transportasi	- Sarana transportasi untuk menunjang proses produksi dan pendistribusian produk LPG 3kg di PT Whisnu Karya Bhakti sudah memadai.	- Alat pengangkutan menggunakan 2 truk dan 1 mobil <i>pickup</i> .	- Pendistribusian produk dilakukan langsung oleh perusahaan menggunakan sarana transportasi yang tersedia.	- Dukungan sarana dan prasarana transportasi telah memenuhi kebutuhan perusahaan dalam mendistribusikan produknya.
4	Pengembangan teknologi	- Tersedianya <i>spare parts</i> yang disediakan oleh PERTAMINA apabila mesin rusak/mengalami gangguan.	- Menggunakan alat dari PERTAMINA	- Tenaga kerja mampu mengoperasikan mesin dan melakukan pengecekan rutin.	- Secara keseluruhan, teknologi yang dimiliki sudah bagus dan terawat dengan baik.
5	Pengembangan SDM dan pemasaran produk	- Tenaga kerja banyak diambil dari masyarakat sekitar perusahaan. - Akses pasar didapat dari <i>word mouth to mouth</i> dari pelanggan satu ke pelanggan lainnya.	- SDM di kilang sudah mendapat pelatihan langsung dari PERTAMINA dan sudah terqualifikasi. - SDM di perusahaan sudah mendapat <i>job description</i> dan paham akan tugas-tugasnya.	- Semua SDM di kilang memiliki keterampilan untuk mengoperasikan mesin dan melakukan pengecekan rutin.	- SDM di perusahaan dan kilang sudah bekerja dan dilatih dengan baik. - Produk telah memenuhi permintaan pasar.

Sumber: Data-data perusahaan, diolah 2021

Tabel 4.3.1 menunjukkan bahwa terdapat beberapa aktivitas di dalam rantai nilai industry LPG 3kg dapat dikelompokkan sebagai berikut:

1. Penyediaan bahan baku LPG 3kg

Perusahaan mendapatkan LPG 3kg dari kedua supplier perusahaan, yaitu PT Anugerah Surya Mandala dan PT Trien Gasmiku. Kebutuhan tabung LPG 3kg sampai saat ini masih bisa terpenuhi sepenuhnya dari kedua supplier tersebut. Kualitas tabung LPG 3kg yang diterima dari para supplier harus memenuhi standar kualitas PERTAMINA, agar dapat menghindari bahaya yang mungkin muncul dari *faulty products* (produk cacat). Untuk gas LPG sendiri, didapat dari kilang SPPBE. Tenaga kerja di SPPBE dapat mengoperasikan mesin gas dengan baik karena mendapatkan pelatihan langsung dari PERTAMINA, agar dapat meminimalisir kecelakaan kerja.

2. Pengisian gas ke tabung LPG 3kg

Pengisian gas ke tabung LPG 3kg dilakukan di SPPBE, yaitu PT Trien Gasmiku. SPPBE memiliki mesin pengisian gas yang sudah memenuhi standar Pertamina, dan ada sebanyak 20 mesin berdiri bersampingan. Tenaga kerja di SPPBE dapat mengoperasikan mesin gas dengan baik karena mendapatkan pelatihan langsung dari PERTAMINA, agar dapat meminimalisir kecelakaan kerja. Tenaga kerja mampu mengisi lebih dari 2000 tabung LPG 3kg setiap harinya, dan tabung-tabung yang sudah diisi gasnya, dipindah ke gudang yang dimiliki SPPBE, dengan kapasitas sekitar 5000 tabung LPG 3kg.

3. Transportasi

Aktivitas transportasi perusahaan dimulai dari pengambilan LPG 3kg dari kilang SPPBE (*supplier*) lalu didistribusikan ke agen-agen LPG dan konsumen. Aktivitas transportasi pada perusahaan sampai saat ini sudah memadai. Pengambilan LPG 3kg dari supplier dilakukan menggunakan 2 truk dan 1 mobil pickup yang dimiliki oleh perusahaan, dan perusahaan mendistribusikan produknya kepada agen LPG dan konsumen menggunakan kendaraan-kendaraan tersebut. Selain itu, konsumen bisa langsung datang ke gudang perusahaan apabila ingin membeli LPG 3kg.

4. Pengembangan teknologi

Teknologi yang digunakan oleh perusahaan sudah modern, mesin didapatkan langsung dari PERTAMINA untuk memastikan kualitas produk terjaga dengan baik. PERTAMINA juga menyediakan spare parts yang diperlukan apabila mesin rusak atau mengalami gangguan. Sejauh ini, mesin perusahaan berjalan dengan baik karena selalu dilakukan pengecekan rutin oleh para pekerja. Mesin dioperasikan oleh tenaga kerja yang sudah diberikan pelatihan dari pihak PERTAMINA.

5. Pengembangan SDM dan pemasaran produk

Proses pengolahan bahan baku menjadi tabung LPG 3kg memerlukan ketelitian dan ketekunan sehingga dibutuhkan SDM yang terlatih dan kompeten. SDM memiliki peranan penting dalam perusahaan, SDM yang unggul dapat membantu perusahaan untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Tenaga kerja perusahaan selama ini banyak diambil dari masyarakat sekitar. SDM yang ditempatkan

di kilang sudah mendapat pelatihan langsung dari pihak PERTAMINA, dan SDM yang ditempatkan di kantor perusahaan sudah mendapat pelatihan akan *job description* sehingga mereka paham akan tugas-tugas mereka.

Sejauh ini, SDM di kilang dan perusahaan sudah melakukan tugas-tugasnya dengan baik dan teratur.

Akses pasar perusahaan didapat dari *word mouth to mouth* dari pelanggan satu ke pelanggan lainnya, dan produk sudah memenuhi permintaan pasar.

Setelah diteliti dan dianalisis rantai nilai perusahaan, dapat diketahui bahwa aktivitas-aktivitas yang memberikan nilai tambah terbesar bagi perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Di sektor Logistik Masuk (*Inbound Logistics*), aktivitas yang memberi nilai tambah terbesar bagi perusahaan adalah “penyediaan tabung LPG 3kg oleh kedua supplier perusahaan, yaitu PT Anugerah Surya Mandala dan PT Trien Gasmiku”, dikarenakan hubungan antara supplier dan perusahaan yang sudah erat karena hubungan *partnership* yang sudah berjalan sejak tahun 2011. Perusahaan hampir tidak pernah mendapat masalah selama bekerja bersama kedua supplier ini. Hal ini dapat menciptakan keunggulan kompetitif terhadap pesaing.
2. Di sektor Operasi, aktivitas yang memberi nilai tambah terbesar bagi perusahaan adalah “proses pengisian gas LPG ke tabung-tabung LPG di SPPBE”. PT Trien Gasmiku adalah SPPBE terbesar di area perusahaan, dan dengan pelayanan yang sudah terbukti baik. Maka dari itu, jarang adanya terjadi keterlambatan dalam pengisian gas LPG ke tabung LPG 3kg, ataupun keterlambatan dalam pengiriman tabung-tabung LPG ke perusahaan.

Perusahaan dapat lebih cepat lagi memenuhi kebutuhan konsumen karena ini, dan menciptakan keunggulan kompetitif terhadap pesaing.

3. Di sektor Logistik Keluar (*Outbound Logistics*), aktivitas yang memberi nilai tambah terbesar bagi perusahaan adalah “Kepala Gudang menyiapkan tabung-tabung yang akan dikirimkan kepada konsumen. Apabila stok tabung di gudang perusahaan kurang, Kepala Gudang akan menghubungi supplier untuk memesan tabung LPG 3kg.” Kepala Gudang yang bekerja di perusahaan sangat teliti dan disiplin dalam mengatur inventory tabung di gudang perusahaan. Jarang terjadi kesalahan dalam jumlah pengiriman maupun kekurangan stok LPG di gudang karena Kepala Gudang selalu memesan tabung dalam waktu yang tepat.
4. Di sektor Pemasaran, Penjualan, dan Pelayanan, aktivitas yang memberi nilai tambah terbesar bagi perusahaan adalah “Perusahaan juga melayani pengembalian (return) tabung LPG 3kg yang cacat dari konsumen, dan memberikan tabung yang baru terhadap konsumen tersebut. Tabung yang cacat dikirimkan kembali kepada SPPBE.” Perusahaan mementingkan tingkat kepuasan konsumen. Dengan service yang diberikan ini, konsumen merasa dapat mempercayai perusahaan dan menjadi loyal kepada perusahaan. Hal ini menciptakan keunggulan kompetitif terhadap pesaing.

4.3 Analisis Nilai Tambah

Analisis nilai tambah dilakukan untuk mengetahui seberapa besar nilai tambah disetiap rantai pasok LPG 3kg. Perhitungan nilai tambah dilihat

berdasarkan komponen-komponen pembentuk biaya tetap, biaya variabel dan harga jual produk. Nilai input adalah biaya-biaya yang dikeluarkan hingga produk siap dipasarkan, sedangkan nilai output adalah total penerimaan dari penjualan produk.

Analisis Nilai Tambah LPG 3kg PT Whisnu Karya Bhakti

Tabel 4.3.1.1. Biaya Investasi PT Whisnu Karya Bhakti

Komponen	Kebutuhan	Harga (Rp)	Jumlah (Rp)
Kantor	1	500.000.000	500.000.000
Gudang LPG 3kg	1	5.000.000	5.000.000
Truk	2	400.000.000	800.000.000
Mobil Pickup	1	140.000.000	140.000.000
Furniture Kantor (Meja, 3 sofa, 4 kursi)	1	5.000.000	5.000.000
Total Biaya Investasi			1.450.000.000

Sumber: Data-data Perusahaan, diolah 2021

Tabel 4.3.1.1 menunjukkan bahwa biaya investasi yang dikeluarkan oleh PT Whisnu Karya Bhakti untuk memulai usaha distributor LPG 3kg sebesar Rp 1.450.000.000 yang terdiri dari komponen biaya Gedung (kantor), biaya pembangunan gudang LPG, biaya pembelian truk 2 buah dan 1 mobil pickup, serta biaya pembelian furniture kantor. Biaya terbesar yang dikeluarkan untuk investasi yaitu pembelian truk, sebesar Rp 800.000.000, karena perusahaan membeli 2 truk sekaligus sehingga tidak perlu melakukan investasi lagi di masa depan. Biaya investasi Gedung (kantor) juga menyumbang pengeluaran cukup besar dalam biaya investasi PT Whisnu Karya Bhakti yaitu sebesar Rp 500.000.000. Kantor yang

dibeli lumayan besar, dan memiliki area yang cukup untuk membangun gudang LPG kecil, dimana menghabiskan biaya sebesar Rp 5.000.000. Biaya terkecil yang dikeluarkan untuk investasi PT Whisnu Karya Bhakti adalah pembelian furniture kantor sebesar Rp 5.000.000.

Tabel 4.3.1.2. Biaya Tetap PT Whisnu Karya Bhakti

Komponen	Umur Ekonomis (Bulan)	Biaya Residu	Harga (Rp)	Jumlah Harga (Rp/Bulan)	Biaya Penyusutan (Rp per bulan)
Gedung kantor	120	300.000.000	500.000.000	4.166.167	1.666.667
Gudang LPG	24	2.000.000	5.000.000	208.334	125.000
2 Truk	120	500.000.000	800.000.000	6.666.667	2.500.000
Mobil Pickup	60	80.000.000	140.000.000	2.333.334	1.000.000
Furniture Kantor	60	2.000.000	5.000.000	83.334	50.000
Total Biaya Tetap				13.457.836	5.341.667

Sumber: Data-data Perusahaan, diolah 2021

Tabel 4.3.1.2 menunjukkan bahwa total biaya tetap atau penyusutan usaha LPG 3kg PT Whisnu Karya Bhakti sebesar Rp 13.457.836 per bulan, dengan biaya penyusutan Rp 5.341.667 per bulan. Biaya penyusutan terbesar ada pada komponen Gedung kantor yaitu sebesar Rp 1.666.667 per bulan. Besarnya biaya ini dipengaruhi oleh luasnya Gedung yang dibeli oleh Pak Whisnu Hartanto selaku pemilik perusahaan dan biaya sebesar Rp 500.000.000, walaupun umur ekonomis Gedung cukup lama yaitu 120 bulan atau 10 tahun. Sedangkan biaya penyusutan terkecil terdapat pada komponen furniture kantor yaitu Rp 50.000 per bulan.

Tabel 4.3.1.3. Biaya Variabel PT Whisnu Karya Bhakti

Komponen	Kebutuhan	Harga (Rp)	Jumlah Harga (Rp/Bulan)	Jumlah Harga (Rp/tabung)
Listrik			200.000	200
Air			150.000	150
Upah Tenaga Kerja	15 orang	3.000.000	45.000.000	45000
Biaya Refill Gas	2x / minggu	200.000	1.600.000	1600
Biaya Bahan Bakar Transportasi	3x / minggu	200.000	2.400.000	2.400
Total Biaya Variabel			49.350.000	49.350
Total Biaya Operasional (Total Biaya Tetap + Total Biaya Variabel)			62.807.836	5.391.017

Sumber: Data-data Perusahaan, diolah 2021

Tabel 4.3.1.3 menunjukkan bahwa total biaya variabel PT Whisnu Karya Bhakti sebesar Rp. 49.350.000 per bulan atau Rp. 49.350 per tabung LPG. Biaya variabel terbesar terdapat pada komponen upah tenaga kerja yaitu sebesar Rp. 45.000.000 per bulan atau Rp. 45.000 per tabung LPG. Upah ini disesuaikan dengan standar upah minimum Kabupaten Malang. Sedangkan biaya variabel terkecil terdapat pada komponen air yaitu sebesar Rp. 150.000 per bulan atau Rp. 150 per tabung LPG. Air di PT Whisnu Karya Bhakti digunakan untuk mandi dan cuci karyawan, serta untuk air minum.

Total biaya operasional yang digunakan PT Whisnu Karya Bhakti sebesar Rp. 62.807.836 atau Rp. 5.391.107 per 1000 tabung LPG. Biaya operasional ini adalah penjumlahan dari total biaya tetap dan biaya variabel yang digunakan dalam proses produksi LPG 3kg. Dari tabel 4.3.1.3 juga dapat diketahui bahwa untuk memproduksi LPG 3kg 1000 tabung membutuhkan biaya sebesar Rp. 5.391.107.

Tabel 4.3.1.4. Penerimaan dan Keuntungan Penjualan LPG 3kg

Biaya Penerimaan			
Jumlah Produk Terjual (tabung/minggu)	Harga (Rp/tabung)	Jumlah harga (Rp/bulan)	Jumlah harga (Rp/ 1000 tabung)
2000 tabung ke 13 agen/toko	15.000	120.000.000	15.000.000
Total Penerimaan		120.000.000	15.000.000
Keuntungan (Total Penerimaan – Total Biaya Operasional)		57.192.164	9.608.893

Sumber: Data-data Perusahaan, diolah 2021

Tabel 4.3.1.4 menunjukkan penerimaan dan keuntungan penjualan LPG 3kg PT Whisnu Karya Bhakti. Total penerimaan penjualan dalam sebulan adalah Rp 120.000.000 dan Rp 15.000.000 per 1000 tabung LPG. Keuntungan penjualan LPG 3kg sebesar Rp 57.192.164 per bulan dan Rp 9.608.893 per 1000 tabung LPG. Hasil ini diperoleh dari total penerimaan sebesar Rp 120.000.000 per bulan dan Rp 15.000.000 per 1000 tabung dikurangi total biaya operasional sebesar Rp 62.807.836 per bulan dan Rp 5.391.017 per 1000 tabung LPG.

Tabel 4.3.1.5. Perhitungan Nilai Tambah LPG 3kg

No	Komponen Nilai Tambah	Nilai (Rp/1000 tabung)	%
1	Biaya Variabel	49.350	1
2	Biaya Tetap	5.341.667	99
	Nilai Input	5.391.017	100
	Nilai Output	15.000.000	278,24
	Nilai Tambah	9.608.983	156,10

Sumber: Data-data Perusahaan, diolah 2021

Tabel 4.3.1.5 menunjukkan nilai tambah LPG 3kg per 1000 tabung sebesar Rp 9.608.983 dengan persentase sebesar 156,10 persen dari total nilai output sebesar Rp 15.000.000 dan dikurangi total nilai input sebesar Rp 5.391.017. Jadi, untuk menghasilkan LPG 3kg sebanyak 1000 tabung dibutuhkan biaya sebesar Rp 5.391.017. Tabel 4.3.1.5 juga menunjukkan bahwa biaya tetap menyumbang pengeluaran terbesar dalam usaha LPG 3kg yaitu sebesar 99 persen dari total biaya operasional, sedangkan biaya variabel menyumbang pengeluaran 1 persen dari total biaya operasional.

Usaha LPG 3kg PT Whisnu Karya Bhakti dapat dikatakan sangat menguntungkan jika dilihat dari nilai tambah keuntungan yang diperoleh yaitu sebesar 156,10 persen. Keuntungan yang besar ini dipengaruhi oleh harga jual LPG 3kg yang tinggi sebesar Rp 15.000 per tabung, dan perusahaan menjual 2000 tabung minimal per minggu. Penambahan infrastruktur pendukung seperti gudang tambahan dapat meningkatkan usaha LPG 3kg PT Whisnu Karya Bhakti lebih jauh lagi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

1. Di sektor Logistik Masuk (*Inbound Logistics*), aktivitas yang memberi nilai tambah terbesar bagi perusahaan adalah “penyediaan tabung LPG 3kg oleh kedua supplier perusahaan, yaitu PT Anugerah Surya Mandala dan PT Trien Gasmiku”, dikarenakan hubungan antara supplier dan perusahaan yang sudah erat karena hubungan partnership yang sudah berjalan sejak tahun 2011. Perusahaan hampir tidak pernah mendapat masalah selama bekerja bersama kedua supplier ini. Hal ini dapat menciptakan keunggulan kompetitif terhadap pesaing.
2. Di sektor Operasi, aktivitas yang memberi nilai tambah terbesar bagi perusahaan adalah “proses pengisian gas LPG ke tabung-tabung LPG di SPPBE”. PT Trien Gasmiku adalah SPPBE terbesar di area perusahaan, dan dengan pelayanan yang sudah terbukti baik. Maka dari itu, jarang adanya terjadi keterlambatan dalam pengisian gas LPG ke tabung LPG 3kg, ataupun keterlambatan dalam pengiriman tabung-tabung LPG ke perusahaan. Perusahaan dapat lebih cepat lagi memenuhi kebutuhan konsumen karena ini, dan menciptakan keunggulan kompetitif terhadap pesaing.
3. Di sektor Logistik Keluar (*Outbound Logistics*), aktivitas yang memberi nilai tambah terbesar bagi perusahaan adalah “Kepala Gudang menyiapkan tabung-tabung yang akan dikirimkan kepada konsumen. Apabila stok

tabung di gudang perusahaan kurang, Kepala Gudang akan menghubungi supplier untuk memesan tabung LPG 3kg.” Kepala Gudang yang bekerja di perusahaan sangat teliti dan disiplin dalam mengatur inventory tabung di gudang perusahaan. Jarang terjadi kesalahan dalam jumlah pengiriman maupun kekurangan stok LPG di gudang karena Kepala Gudang selalu memesan tabung dalam waktu yang tepat.

4. Di sektor Pemasaran, Penjualan, dan Pelayanan, aktivitas yang memberi nilai tambah terbesar bagi perusahaan adalah “Perusahaan juga melayani pengembalian (return) tabung LPG 3kg yang cacat dari konsumen, dan memberikan tabung yang baru terhadap konsumen tersebut. Tabung yang cacat dikirimkan kembali kepada SPPBE.” Perusahaan mementingkan tingkat kepuasan konsumen. Dengan service yang diberikan ini, konsumen merasa dapat mempercayai perusahaan dan menjadi loyal kepada perusahaan. Hal ini menciptakan keunggulan kompetitif terhadap pesaing.
5. Distribusi nilai tambah yang didapat oleh perusahaan adalah 156,10% nilai tambah.
6. Hasil dari analisis biaya dan keuntungan dapat diketahui besaran keuntungan yang didapat oleh PT Whisnu Karya Bhakti. Besaran keuntungan yang didapat adalah Rp 57.192.164 per bulan atau Rp 9.608.983 per 1000 tabung LPG 3kg.

5.2. Saran

1. Melihat PT Whisnu Karya Bhakti memiliki nilai tambah di setiap sektor, maka disarankan kepada perusahaan untuk terus berfokus terhadap aktivitas-aktivitas tersebut demi mempertahankan nilai yang dimiliki.

Dengan mempertahankan nilai-nilai tersebut, perusahaan dapat mempertahankan dan bahkan meningkatkan keunggulan kompetitif yang sudah dimiliki atas pesaing-pesaingnya.

2. Melihat besarnya nilai tambah dan keuntungan yang diperoleh oleh PT Whisnu Karya Bhakti, disarankan bagi PT Whisnu Karya Bhakti untuk memperluas bisnisnya dengan cara mendapat pelanggan lebih, atau membangun beberapa gudang LPG lainnya.
3. Pembangunan infrastruktur seperti kantor akan membantu PT Whisnu Karya Bhakti lebih jauh lagi, sehingga proses pemesanan dan pengiriman produk kepada konsumen menjadi lebih mudah dan terkontrol.



DAFTAR PUSTAKA

- David, FR. 2009. *Manajemen Strategis*. Salemba Empat, Jakarta.
- David, Fred R. & David, Forest R. 2017. *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*. Salemba Empat, Jakarta.
- Fatchan, Ach. 2009. *Metode Penelitian Kualitatif Serta Contoh Proposal: Skripsi, Tesis, dan Desertasi*. Jengjala Pustaka Utama, Surabaya.
- Hunger, J. David & Wheelen, Thomas L. 2008. *Manajemen Strategis*. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Pearce, John A. & Robinson, Richard B. 2008. *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Salemba Empat, Jakarta.
- Pinto, Jeffrey. 2020. *Project Management: Achieving Competitive Advantage*. Pearson, Australia.
- Porter, Michael E. 1994. *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Binapura Aksana, Jakarta.
- Semiawan, Conny R. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif: Jenis, Karakteristik dan Keunggulannya*. Grasindo, Jakarta.