

# ANALISIS RANTAI NILAI PADA PERUM PERHUTANI DALAM MENENTUKAN PRODUK UNGGULAN

Lingar Sasongko Jati  
Universitas Negeri Surabaya  
Linggar.sjati@gmail.com

Lintang Venusita  
Universitas Negeri Surabaya  
lvenusita@gmail.com

## **ABSTRACT**

*This research uses descriptive qualitative research approach in analyzing the activity of value chain of company. Research begins with identifying value chain activities by classifying each activity into key activities and supporting activities. The next step is to identify each value activity and the next step is to identify opportunities to add value. The procedure of data retrieval is done by observation, interview and documentation. Based on the results of the identification then carried out the analysis. The results showed that on the main activities and supporting activities of Perum Perhutani KPH Bojonegoro there execution of activities of less efficient value. Companies are better off reducing the activity that arises from each value activity. With the implementation of efficient value activity the company can change the value of activity from Perum Perhutani KPH Bojonegoro can be improved.*

**Keywords:** *value chain analysis, Premium Gods*

## **PENDAHULUAN**

Perekonomian Amerika Serikat tahun 2015 sedang tumbuh positif dan terjadi penguatan mata uang, sehingga berpengaruh pada seluruh negara di dunia termasuk Indonesia. Menguatnya dollar Amerika Serikat tersebut berpengaruh pada kondisi perekonomian di Indonesia juga dengan melemahnya rupiah terhadap dollar Amerika Serikat, selain itu terdapat beberapa penyebab melemahnya nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing terutama dollar Amerika.

Faktor eksternal yang mempengaruhi melemahnya rupiah terhadap dollar Amerika adalah banyaknya peredaran uang asing terutama dollar di masyarakat. Hal ini disebabkan kebutuhan masyarakat akan dollar meningkat, karena mendekati waktu libur akhir tahun. Kebijakan moneter Eropa dan Jepang yang melemahkan euro dan yen. Menurut Bank Indonesia (BI) periode tahun 2014, euro dan yen melemah, sehingga berdampak pada kurs mata uang negara-negara berkembang termasuk Indonesia. Menguatnya dollar Amerika menyebabkan kondisi ekonomi Amerika Serikat terus membaik dan isu mengenai kenaikan suku bunga menyebar lebih cepat, sehingga berpengaruh pada kuatnya kurs dollar Amerika Serikat. Faktor *internal* yang menyebabkan melemahnya dollar Amerika terhadap rupiah adalah kecenderungan perusahaan dalam negeri membayar utang dalam bentuk dollar. Kondisi ini disebabkan oleh meningkatnya kurs beli dollar dan melemahnya kurs jual rupiah karena perusahaan kreditur cenderung menginginkan pembayaran menggunakan dollar. Menurunnya ekspor dan meningkatnya impor di Indonesia. Indonesia mengalami defisit perdagangan, sehingga menyebabkan rupiah melemah. Didukung dengan terus meningkatnya aktivitas impor daripada ekspor di Indonesia sehingga menyebabkan pembayaran dividen dilakukan dalam bentuk dollar Amerika Serikat. Aktivitas perusahaan asing melakukan pembayaran dividen menggunakan dollar, kondisi ini juga menyebabkan melemahnya rupiah. ([www.kompasiana.com](http://www.kompasiana.com)).

Perusahaan perlu mempunyai keunggulan dalam beberapa hal diantaranya yaitu kualitas, keunggulan harga jual yang relatif rendah, dan sebagainya. Efisiensi biaya pada setiap aktivitas suatu produk yang dihasilkan harus maksimal. Hal ini mendorong perusahaan untuk membebaskan biaya secara

akurat pada setiap aktivitas yang dilakukan mulai dari semua aktivitas yang ada pada bagian hulu hingga semua aktivitas yang ada pada bagian hilir.

Rantai nilai merupakan alat analisis strategik yang digunakan untuk memahami secara lebih baik terhadap keunggulan kompetitif. Menurut Blocher et al. (2008), “analisis *value chain* adalah alat analisis strategi yang digunakan untuk lebih memahami keunggulan kompetitif perusahaan, mengidentifikasi dimana nilai bagi pelanggan dapat ditingkatkan atau biaya dapat diturunkan, dan lebih memahami hubungan perusahaan dengan pemasok/*supplier*, pelanggan, dan perusahaan lainnya dalam industri yang sama”

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Analisis Rantai Nilai untuk Keunggulan Kompetitif**

Analisis *value chain* merupakan analisis aktifitas-aktifitas yang menghasilkan nilai, baik yang berasal dari dalam dan luar perusahaan. Konsep *value chain* memberikan perspektif letak perusahaan dalam rantai nilai industri.

Analisis rantai nilai membantu perusahaan dalam memahami rantai nilai yang membentuk produk tersebut. Nilai yang berawal dari bahan mentah sampai dengan penanganan produk setelah dijual kepada konsumen. Perusahaan harus mampu mengenali posisinya pada rantai nilai yang membentuk produk atau jasa tersebut. Hal ini sangat penting untuk mengidentifikasi kesempatan dari persaingan.

Identifikasi posisinya telah selesai, maka perusahaan mengenali aktifitas-aktifitas yang membentuk nilai tersebut. Aktifitas-aktifitas tersebut dikaji untuk mengidentifikasi apakah memberukan nilai bagi produk atau tidak. Jika aktivitas

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

Mulyadi. (2005:14) menjelaskan, perusahaan dapat menggunakan *Activity Based Costing* (ABC) sistem untuk menganalisis aktivitas. ABC mengidentifikasi *cost driver* pada masing-masing aktifitas tersebut. ABC menerapkan pembebanan biaya ke produk berdasarkan pemakaian sumber daya yang disebabkan oleh aktivitas tersebut. Metode ini mampu mengalokasikan biaya kepada produk secara lebih baik dibandingkan sistem akuntansi tradisional. Informasi yang diberikan akan membantu manajer dalam mengambil keputusan yang lebih baik.

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

### ***Strategic Cost Management* (Manajemen Biaya Strategis)**

Hansen dan Mowen (2008:368) mengungkapkan pencapaian keunggulan kompetitif bisnis dalam persaingan global memerlukan suatu alat yang dapat membantu bisnis dalam proses pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan perusahaan yang dapat mempengaruhi posisi bersaing jangka panjang harus memperhatikan elemen strategis seperti pertumbuhan dan kelangsungan hidup

perusahaan. Kunci dalam mencapai sasaran ini adalah memenangkan keunggulan bersaing, yaitu dengan *strategic cost management* (manajemen biaya strategis) yang artinya penggunaan biaya untuk mengembangkan dan mengidentifikasi strategi unggul yang menghasilkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

### ***Value Chain Analysis (Analisis Rantai Nilai)***

Menurut Pearce dan Robinson (2013:152), “istilah rantai nilai (*value chain*) menggambarkan cara untuk memandang suatu perusahaan sebagai rantai aktivitas yang mengubah *input* menjadi *output* yang bernilai bagi pelanggan”. Sedangkan menurut Blocher et al. (2013:20), “rantai nilai (*value chain*) merupakan alat analisis yang digunakan perusahaan untuk mengidentifikasi langkah-langkah spesifik yang dibutuhkan untuk menyediakan barang atau jasa yang kompetitif bagi pelanggan. Gagasan utama analisis rantai nilai adalah perusahaan harus secara teliti mempelajari setiap langkah dalam operasinya, untuk menentukan bagaimana setiap aktivitas memberikan kontribusi bagi keuntungan dan daya saing atau kompetisi perusahaan. Secara khusus, suatu analisis rantai nilai perusahaan membantu pihak manajemen menemukan langkah-langkah atau aktivitas-aktivitas yang tidak kompetitif, dimana biaya dapat diturunkan atau aktivitas harus dialihdayakan”.

Rantai nilai sebagai sebuah kombinasi dari sembilan aktivitas operasi penambahan nilai umum dalam sebuah perusahaan. Rantai nilai menampilkan nilai keseluruhan, dan terdiri dari aktivitas nilai dan margin. Aktivitas nilai merupakan aktivitas nyata secara fisik dan teknologi yang dilakukan perusahaan, yaitu dengan membangun blok dimana perusahaan menciptakan sebuah produk

yang berharga bagi konsumen. Margin merupakan selisih antara nilai total dan biaya kolektif yang dilakukan dari aktivitas nilai Porter (1999:37).

Hansen dan Mowen (2007:48) mengungkapkan *value chain* suatu perusahaan merupakan seperangkat aktivitas yang dibutuhkan untuk merancang, mengembangkan, memproduksi, memasarkan, mendistribusikan suatu produk, dan melayani konsumen. Clinton dan Graves (2002) dalam artikelnya memberikan pendapat bahwa analisis *value chain* merupakan suatu aktivitas pengujian perspektif dari tahap *value chain* yang terjadi setiap hari dalam suatu organisasi. Analisis *value chain* menunjukkan kemajuan suatu produk pada area-area yang fungsional dan aktivitas-aktivitas terkait seperti penelitian dan pengembangan, desain, produksi, distribusi, dan pelayanan.

Berbagai pendapat mengemukakan tentang definisi rantai nilai (*value chain*), dapat disimpulkan melalui penjelasan yang dikemukakan oleh Tampubolon (2014:72) bahwa analisis rantai nilai berkenaan dengan proses ketika perusahaan menentukan biaya yang berkaitan dengan aktivitas dari membeli bahan mentah ke proses pengolahan produk sampai ke pemasaran produk. Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi keuntungan atau kerugian biaya yang rendah dari pembelian bahan mentah sampai dengan proses pemasaran. Rantai nilai memungkinkan perusahaan mengidentifikasi kelemahan dan kekuatannya dengan perusahaan lain. Perusahaan banyak menggunakan analisis rantai nilai untuk mendapatkan keuntungan kompetitif terutama dengan melakukan efisiensi dan efektivitas dalam berbagai rantai nilai.

### **Aktivitas-Aktivitas dalam *Value Chain***

Perusahaan dapat dipandang sebagai sekumpulan aktivitas nilai (*value activity*). Aktivitas tersebut dilakukan dengan merancang, menghasilkan, memasarkan, mendistribusikan, dan mendukung produknya. Porter (1999:37) menggambarkan model generik *value chain bussiness unit* yang terdiri dari serangkaian aktivitas umum yang ditemukan pada level perusahaan. Aktivitas-aktivitas tersebut dikelompokkan ke dalam dua kelompok, yaitu aktivitas utama (*primary activity*) dan aktivitas pendukung (*support activity*)

Aktivitas utama (*primary activity*) adalah aktivitas yang terlibat dalam penciptaan fisik produk dan penjualannya serta transfer ke pelanggan dan juga bantuan purna jual kepada pelanggan. Sedangkan aktivitas pendukung (*support activity*) merupakan aktivitas fungsional yang mendukung aktivitas utama dari *manufacturing* dan *marketing* dengan menyediakan masukan yang dibeli, teknologi, sumber daya manusia serta fungsi-fungsi lain dalam perusahaan dan memungkinkan aktivitas-aktivitas utama dapat berlangsung secara terus-menerus.

*Inbound logistic* meliputi aktivitas penerimaan, penyimpanan, distribusi, dan pemasukan *input* ke dalam produk seperti penanganan bahan baku, penggudangan, pengendalian persediaan, jadwal transportasi, dan pengembalian barang kepada pemasok/*supplier*. *Operations* merupakan transformasi *input* ke dalam produk final. Aktivitas ini berhubungan dengan proses perubahan *input* menjadi produk akhir seperti pengoperasian mesin, pengepakan, perakitan, pemeliharaan peralatan, pengujian, pencetakan, dan pengoperasian fasilitas.

*Outbound logistics* merupakan aktivitas yang berhubungan dengan pengumpulan, penyimpanan, dan distribusi produk ke pelanggan seperti

penyimpanan barang jadi, penanganan bahan, memproses pesanan, pengoperasian kendaraan pengirim, dan penjadwalan pengiriman.

*Marketing and sales* merupakan identifikasi pasar dan bagaimana pelanggan membeli produk perusahaan. Aktivitas ini mempengaruhi konsumen untuk dapat membeli dengan mudah seperti iklan, promosi, tenaga penjual, penetapan kuota, seleksi penyalur, penetapan harga, dan penetapan target penjualan. *Services* berhubungan dengan dukungan pelanggan dan jasa perbaikan. Aktivitas ini berhubungan dengan penyediaan layanan untuk meningkatkan atau mempertahankan nilai atau citra produk seperti instalasi, reparasi, pelatihan, dan penyesuaian harga. Aktivitas utama harus didukung oleh aktivitas-aktivitas pendukung yang meliputi: *procurement, technology development, human resource, managementfirm, infrastructure*

### **Metode Analisis Value Chain**

*Value chain* memilah suatu bisnis organisasi ke berbagai kegiatan yang secara strategis relevan guna memahami perilaku biaya serta sumber diferensiasi yang ada dan potensial. Blocher et al. (2008:54), mengemukakan bahwa terdapat dua langkah dalam analisis *value chain* yaitu: mengidentifikasi aktivitas *value chain* untuk mengidentifikasi keunggulan kompetitif dan identifikasi biaya

Langkah pertama yaitu identifikasi aktivitas *value chain* Perusahaan mengidentifikasi aktivitas *value chain* yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam proses desain, pemanufakturan, dan pelayanan kepada pelanggan. Aktivitas seharusnya ditentukan pada level operasi yang lebih terperinci, yaitu level unit bisnis atau proses yang cukup besar untuk dikelola sebagai aktivitas bisnis yang

terpisah. Biaya merupakan salah satu pendorong timbulnya *value chain* yang berbeda.

Setelah *value chain* dapat ditentukan maka dilakukan penentuan biaya dan pendapatan yang terjadi untuk masing–masing *value chain*. Analisis *value chain* memilah industri ke dalam kegiatan yang secara strategis berbeda dan merupakan upaya untuk melakukan analisis biaya untuk mengidentifikasi *value chain* dan menetapkan aktiva dan biaya pada setiap nilai aktivitas.

Langkah kedua yaitu mengidentifikasi *cost driver* pada setiap aktivitas nilai *cost driver* merupakan faktor yang mengubah jumlah biaya total dimana perusahaan mempunyai keunggulan biaya. Tahap ini akan memberikan sesuatu yang lebih strategis sehingga lebih bermanfaat dalam menjelaskan posisi biaya yaitu *cost driver* manakah yang membentuk posisi kompetitif perusahaan. Apakah *cost driver* setelah dihitung dapat diterima dengan wajar dan apakah sudah efisien atau belum.

Pengembangkan keunggulan perusahaan dengan meminimalisir biaya atau menambah nilai. Tahap ini perusahaan menentukan sifat keunggulan yang potensial saat ini dengan cara mempelajari aktivitas nilai dan *cost driver* yang diidentifikasi dengan cara mengidentifikasi keunggulan kompetitif analisis aktivitas nilai dapat membantu pihak manajemen untuk memahami secara lebih baik. Strategi yang dimiliki perusahaan dapat mengetahui posisinya secara lebih tepat dalam *value chain* perusahaan secara keseluruhan. Jadi perusahaan dapat mengembangkan keunggulan kompetitif baik di lingkungan internal maupun eksternal perusahaan sehingga dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan nilai pada pelanggan.

Mengidentifikasi peluang untuk mengurangi biaya studi terhadap aktivitas nilai dan *cost driver* dapat membantu perusahaan menentukan bagian mana dari *value chain* yang tidak kompetitif bagi perusahaan. Sehingga perusahaan tidak akan membuang biaya yang tidak berguna untuk mencapai keunggulan kompetitif dalam perusahaan. Peningkatan *value chain* atau penurunan biaya dapat dicapai dengan beberapa cara antara lain; 1) Mencari bahan substitusi yang dipakai sekarang agar mampu memperoleh bahan yang murah tetapi memiliki kualitas yang memadai. 2) Mengurangi atau mempercepat tahapan proses produksi tertentu sehingga *cost* dan *time consuming* dapat dikurangi. 3) Menyerahkan distribusi barang kepada pihak lain, mengangkat distributor lain untuk melakukan *outsourcing* jika pendistribusian barang dengan armada sendiri memerlukan biaya yang tinggi. 4) Memberikan jasa purna jual kepada pesaing jika fasilitas yang dimiliki sekarang kurang menunjang dan investasi baru sangat tinggi. 5) Mengoptimalkan sistem informasi manajemen dengan cara membangun jaringan komputer yang terkendali supaya kegiatan dapat diketahui setiap saat sehingga pelayanan kepada pelanggan dapat lebih ditingkatkan.

## **METODE**

### **POPULASI, SAMPEL, DAN TEKNIK PENGAMBILAN SAMPEL**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif deskriptif adalah berupa penelitian dengan metode atau pendekatan studi kasus (*case study*). Menurut Moleong (2007:6) penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena yang dialami oleh subjek

penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan secara konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah. Penelitian kualitatif menekankan pada proses, bukan untuk menguji teori atau hipotesis. Pendekatan kualitatif dalam penelitian ini menggunakan metode studi kasus. Menurut K Yin (2009) studi kasus merupakan sebuah metode penelitian kualitatif yang digunakan untuk melakukan investigasi fenomena kontemporer secara mendalam dengan konteks kehidupan nyata. Metode ini menggunakan berbagai sumber data yang akan dianalisis menjadi sebuah hasil atau kesimpulan.

Objek Penelitian ini adalah Perum Perhutani KPH Bojonegoro yang berada di Jalan Imam Bonjol No. 4, Bojonegoro. Peneliti memilih Perum Perhutani KPH Bojonegoro merupakan salah satu kantor cabang Perum Perhutani Republik Indonesia milik pemerintah Kabupaten Bojonegoro yang telah berstatus Badan Umum Milik Negara (BUMN).

Subjek penelitian merupakan sumber data yang dimintai informasinya sesuai dengan masalah penelitian. Moleong (2010:132), mendeskripsikan bahwa subjek penelitian bisa disebut sebagai informan, yaitu orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Subjek Penelitian adalah suatu benda, hal atau organisasi tempat data atau variabel penelitian yang dipermasalahkan. Tidak ada satupun penelitian yang dilakukan tanpa adanya subjek penelitian, karena seperti yang telah diketahui bahwa dilaksanakannya penelitian karena adanya masalah yang harus dipecahkan.

### **Teknik Analisis Data**

Menurut Hamidi (2009: 75) Menyatakan bahwa unit analisis data adalah satuan yang diteliti yang bisa berupa individu atau kelompok sebagai subyek

penelitian. Dari cara mengungkap unit analisis data dengan dengan menetapkan kriteria responden tersebut, peneliti dengan sendirinya akan memperoleh siapa dan apa yang menjadi subjek penelitiannya. Dalam hal ini peneliti akan mencoba menemukan informan awal yakni orang yang memadai ketika peneliti mengawali aktivitas pengumpulan data. Adapun yang menjadi informan awal dari penelitian Ini adalah bagian produksi, bagian keuangan, dan urusan hubungan masyarakat (humas) Perum Perhutani KPH Bojonegoro sekaligus menjadi informan kunci.

## **HASIL**

### **Hasil wawancara dengan informan dari Perum Perhutani**

Kriteria pemasok dari Perum Perhutani KPH Bojonegoro sebenarnya tidak ada spesifikasi khusus, hal ini disebabkan pemasok dari Perum Perhutani KPH Bojonegoro adalah Bagian Kantor Pemangku Hutan (BKPH) yang merupakan anak dari KPH. Syarat dari pemasok hanyalah BPKH harus Surat Perintah Kerja (SPK) penebangan justru pihak KPH yang harus memenuhi kebutuhan dari BKPH seperti dokumen, sarana prasarana, dan tenaga kerja. Perum Perhutani KPH Bojonegoro memiliki 13 BKPH, semua BKPH pemasok berasal dari Bojonegoro semua. Sesuai dengan RPKH (Rencana Pelaksanaan Kerja Hutan) hasil produksi Perum Perhutani KPH Bojonegoro mencapai 7.000-12.000  $m^3$ . Penentuan BKPH sebagai pemasok sudah ditentukan di RPKH sejak 10 tahun sebelum penebangan, sehingga semua disusun secara runtun dan proses produksi harus berjalan apapun yang terjadi. Kebutuhan dari BKPH sudah lengkap maka proses pemotongan pohon bisa dijalankan, pemotongan kembali lagi harus sesuai dengan RPKH pohon per pohon dan blok per bloknya.

Bulan Januari pihak Administratur KPH memerintahkan untuk mulai produksi, namun produksi tidak dimulai secara serentak melainkan di dua bulan awal ditargetkan  $2000 m^3$  yang di produksi. Keseluruhan tingkat produksi sudah di atur di Rencana Operasional (RO) Perum Perhutani, ini meliputi jumlah produksi tiap bulanya hingga pada akhirnya di bulan september mampu menyelesaikan sesuai target perusahaan. Harapan dari KPH sendiri di akhir bulan semua produk sudah habis terjual, untuk pesanan khusus pihak KPH memberikan jangka waktu 2 bulan.

Proses berjalan saat produksi antara KPH dan BKPH juga pernah terjadi masalah, pernah terjadi hasil produksi sejumlah  $1000m^3$  tidak bisa keluar dari lokasi. Penyebabnya adalah jalan menuju lokasi yang licin akibat hujan yang melanda daerah sekitar wilayah terbangun. Cuaca yang buruk menyebabkan jalan tidak bisa dilalui oleh kendaraan hal ini memang murni kecelakaan bukan disebabkan oleh pemasok, karena sebenarnya KPH dan BKPH saling membantu dalam proses produksi. KPH dan BKPH juga saling berkomunikasi bila terjadi hal yang tidak diinginkan, semisal ada kayu yang hilang. Kayu yang hilang harus ditindaklanjuti dengan pembuatan berita acara kehilangan kayu yang dibuat oleh BKPH kemudian diserahkan kepada KPH untuk dilakukan peninjauan ulang. Komunikasi juga terus terjalin dan saling memberikan saran antara kedua belah pihak, saran berupa sarana prasarana yang di butuhkan BKPH. Bagian yang tidak kalah penting dari sarana adalah jalan, jalan akses menuju lokasi bila belum siap BKPH waji melaporkan ke KPH untuk segera disediakan. Hal ini juga dilaksanakan demi mewujudkan visi dan misi Perum Perhutani Bojonegoro.

Upaya untuk mewujudkan visi dan misi dari Perum Perhutani KPH Bojonegoro yang pertama adalah kerjasama dari KPH dan BKPH dalam melakukan produksi sesuai dengan target yang ada RKPH dan dapat memperoleh nilai yang tinggi. Langkah lain untuk mewujudkan visi dan misi ialah saling berkomunikasi melalui rapat yang di adakan di kantor pusat yang diadakan oleh kepala Administrstur Perum Perhutani KPH Bojonegoro. Rapat antara KPH dan BKPH juga membahas tentang penjualan produk kepada pelanggan.

Pelanggan dari Perum Perhutani KPH Bojonegoro meliputi perusahaan, cv, dan perseorangan. Perseorangan mencakup pesanan khusus. Kepuasan pelanggan merupakan hal yang diperhatikan, sehingga perlu melakukan survey terhadap pelanggan. Upaya tersebut juga dilakukan oleh Perum Perhutani KPH Bojonegoro dengan menggunakan lembaga survey. Citra perusahaan di mata pelanggan terbilang bagus, berdasarkan lembaga survey skala nasional nilai dari Perum Perhutani KPH Bojonegoro adalah 80 dari nilai 100. Citra baik ini di buktikan dengan tidak adanya komplain dari pelanggan, pelanggan juga sangat loyal hal ini dibuktikan dengan daya serap produk Perum Perhutani KPH Bojonegoro mencapai lebih dari 50% dan yang lai diserap di kalangan industri.

## **PEMBAHASAN**

*Inbound logistic* meliputi aktivitas penerimaan, penyimpanan, distribusi, dan pemasukan *input* ke dalam produk seperti penanganan bahan baku, penggudangan, pengendalian persediaan, jadwal transportasi, dan pengembalian barang kepada pemasok/*supplier*. *Inbound logistic* yang ada di Perum Perhutani KPH Bojonegoro berjalan secara bagus langsung dikarenakan pemasok bahan

baku berasal dari anak perusahaan Perum Perhutani KPH Bojonegoro yaitu BKPH. Situasi memudahkan pihak KPH untuk mengawasi dan menjaga kualitas produk dari Perum Perhutani KPH Bojonegoro.

*Operation*, merupakan transformasi *input* kedalam produk final. Aktivitas ini berhubungan dengan proses perubahan *input* menjadi produk akhir seperti pengoperasian mesin, pengepakan, perakitan, pemeliharaan peralatan, pengujian, pencetakan, dan pengoperasian fasilitas. Aktivitas ini meliputi proses produksi yang ada di dalam Perum Perhutani KPH. Kegiatan produksi dari bahan menjadi produk jadi di Perum Perhutani KPH Bojonegoro dilakukan dalam beberapa periode dan jumlah kapasitas produksi yang berbeda. Produksi selalu diawasi oleh beberapa mador tebang yang mengerti cara menjaga kualitas kayu.

*Outbond logistic* aktivitas yang berhubungan dengan pengumpulan, penyimpanan, dan distribusi produk ke pelanggan seperti penyimpanan barang jadi, penanganan bahan, memproses pesanan, pengoperasian kendaraan pengirim, dan penjadwalan pengiriman. *Outbond logistic* di Perum Perhutani berjalan baik dikarenakan aktivitas pengawasan yang baik disebabkan oleh peletakan bahan baku dan barang jadi yang berada dalam satu tempat, apabila ada pesanan dalam jumlah yang besar maka dapat langsung ditelusuri ketersediaan bahan baku.

*Marketing and sales*, identifikasi pasar dan bagaimana pelanggan membeli produk perusahaan. Aktivitas ini mempengaruhi konsumen untuk dapat membeli dengan mudah seperti iklan, promosi, tenaga penjual, penetapan kuota, seleksi penyalur, penetapan harga, dan penetapan target penjualan. Target penjualan di Perum Perhutani KPH Bojonegoro sesuai dengan target produksinya, dengan kata lain harus habis. Pihak KPH memasarkan produknya paling banyak melalui

proses pelelangan yang diadakan secara mandiri dan untuk mengetahui produk yang paling diinginkan pelanggan adalah dengan melihat daftar permintaan barang dari pelanggan.

*Servis*, berhubungan dengan dukungan pelanggan dan jasa perbaikan. Aktivitas ini berhubungan dengan penyediaan layanan untuk meningkatkan atau mempertahankan nilai atau citra produk seperti instalasi, reparasi, pelatihan, dan penyesuaian harga. Layanan purna jual dari Perum Perhutani KPH Bojonegoro adalah dengan memberikan survey kepuasan pelanggan dengan melibatkan lembaga survey tingkat nasional.

*Procurement*, mulai dari *input* yang digunakan dalam *value chain*. *Input* yang dibeli bukan hanya bahan baku, persediaan, serta bahan lainnya tetapi juga mencakup barang modal (aset tetap) seperti mesin, peralatan pabrik, peralatan kantor, dan bangunan. Seluruh keperluan meliputi alat, bahan, dan dokumen dari pemasok juga disediakan oleh KPH, semuanya menjadi tanggungjawab dari KPH karena BKPH selaku pemasok merupakan anak perusahaan

*Technology development* aktivitas ini digunakan untuk mengembangkan teknologi dalam memperbaiki aktivitas *value chain*, misalnya penelitian dan pengembangan produk, pengembangan teknologi informasi, perbaikan *lay out* dari proses produksi. Divisi Sumber dayaHutan membuat *layout* untuk proses penebangan pohon per pohon dan blok per blok setiap tahun.

*Human resource management*, meliputi aktivitas *rekruting*, *hiring*, *training*, pengembangan dan kompensasi untuk semua jenis tenaga kerja dalam setiap *value chain*. Perekrutan pegawai untuk proses produksi dilakukan disetiap periode produksi. Perekrutan pegawai didasarkan pada rekomendasi dari dari

mandor terbang Perum Perhutani KPH Bojonegoro dan database pegawai yang pernah ikut produksi pada proses produksi sebelumnya.

*Firm infrastructure*, aktivitas ini meliputi manajemen umum termasuk perencanaan, *accounting* dan *finance*, masalah hukum, hubungan dengan pemerintah dan kualitas manajemen. Aktivitas ini mendukung keseluruhan *value chain* perusahaan. Pihak KPH menyiapkan keperluan administrasi seperti surat izin penebangan, pengiriman bahan, dan berita acara terhadap keperluan produksi Perum Perhutani KPH Bojonegoro.

## **SIMPULAN**

Analisis rantai nilai berperan dalam mengidentifikasi aktivitas yang dapat menambah nilai dari aktifitas yang kurang efektif, sehingga setelah diterapkan di Perum Perhutani KPH Bojonegoro menjadikan produk unggulan dalam kualitas. Melihat dari nilai yang timbul dari analisis, rantai nilai dapat meningkatkan kualitas produk dari Perum Perhutani KPH Bojonegoro melalui aktivitas utama, *Inbound logistic, Operation, Outbond logistic, Marketing and sales*, dan *Servis* serta aktivitas pendukung, *Procurement, Technology development, Human resource management, Firm infrastructure*

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Blocher, Edward J., Kung H Chen, Gary Cokins, dan Thomas W Lin. 2008. *Manajemen Biaya: Penekanan Strategis*. Terjemahan Tim Penerjemah Penerbit Salemba. Jakarta: Salemba Empat.
- Blocher, Edward J., David E Stout, dan Gary Cokins. 2013. *Manajemen Biaya: Penekanan Strategis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Bustami, Bastian dan Nurlala. 2010. *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

- Clinton, B. D dan Graves, A. H. 2002. *Product Value Analysis: Strategic Analysis Over the Entire Product Life Cycle*. (online), (<http://www.google.com>. Diakses 09 November 2016).
- Hansen, Don R dan Mowen, Maryanne M. 2007. *Cost Management Accounting and Control*. Terjemahan Dewi Fitriyani. Dan Deny Amos. Jakarta: Salemba Empat.
- Hansen, Don R dan Mowen, Maryanne M. 2008. *Cost Management Accounting and Control*. Terjemahan Dewi Fitriyani. Dan Deny Amos. Jakarta: Salemba Empat.
- Magretta, Joan. 2014. *Understanding Michael Porter*. Terjemahan Diana Kurnia Setialie. Yogyakarta: Andi.
- Miles, B. Matthew dan Hubberman, A. Michael. 1993. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Moleong, Lexy J. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moleong, Lexy J. 2011. *Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Pawarrangan, Saltian Yulius. 2012. *Analisis Value Chain PT Pelindo IV Makassar*. Skripsi. Makassar: PPs Universitas Hasanuddin.
- Parlour, Derek. 2014. *Succesfull Outsourcing and Multi-sourcing*. England.
- Pearce, John A dan Robinson, Richard B. 2013. *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Peraturan Menteri Perindustrian Nomor 19/M-IND/Per/2/ 2009 *Tentang Penerimaan Standar Nasional Indonesia (SNI) Pupuk Secara Wajib*.
- Porter, Michael E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, Michael E. 1999. *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Terjemahan Tim Penerjemah Penerbit Erlangga. Jakarta: Erlangga.
- Shank, John K dan Govindarajan, Vijay. 2003. *Strategic Cost Management*. New York: The Free Press Macmillan, Inc.
- Siregar, Baldric., Bambang Suropto, Dody Hapsoro, Eko WidodoLo, dan Frasto Biyanto. 2013. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Tampubolon, Manahan P. 2014. *Manajemen Operasi dan Rantai Pemasok: Operation and Supply Chain Management*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 03 Tahun 2014 *Tentang Perindustrian*. BPKP.
- Wijaya, Ivan. 2008. *Analisis Value Chain Sebagai Alat Untuk Mencapai Cost Reduction Dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing Pada Divisi Garmen PT. Eratex Djaja Surabaya*. Skripsi tidak diterbitkan. Surabaya: PPs Universitas Airlangga Surabaya.
- Yin, Robert K. 2008. *Studi Kasus: Desain dan Metode*. Terjemahan M. Djauzi Mudzakir. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.