

ANALISIS VALUE CHAIN TERHADAP PENJUALAN ONLINE DAN OFFLINE SASI KIRANA BUTIK SEBAGAI DASAR STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Ekonomi

Oleh:
Reizanti Avillani Trinanda
2010120183

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN**

**Terakreditasi Berdasarkan Keputusan BAN-PT No. 227/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S/XI/2013
BANDUNG**

No. Kode : MANAJ TR1 a/172017
Tanggal : 20 September 2017
No. Ind. : 22699 - FE / Skp 34485
Divisi : _____
Mudiah / Bell : _____
Dari : Fakultas Ekonomi

**VALUE CHAIN ANALYSIS OF ONLINE AND
OFFLINE SALES OF SASI KIRANA BUTIK AS THE
BASIS OF COMPETITIVE ADVANTAGE STRATEGY**



UNDERGRADUATE THESIS

*Submitted to complete part of the requirements
for Bachelor's Degree in Economics*

By
Reizanti Avillani Trinanda
2010120183

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
PROGRAM IN MANAGEMENT
Accredited by BAN – PT No. 227/SK/BAN-PT/Ak-XVII/S/XI/2013
BANDUNG
2017

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN**



PERSETUJUAN SKRIPSI

**ANALISIS VALUE CHAIN TERHADAP PENJUALAN ONLINE
DAN OFFLINE SASI KIRANA BUTIK SEBAGAI DASAR
STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING**

Oleh:

Reizanti Avillani Trinanda
2010120183

Bandung, Agustus 2017

Ketua Program Sarjana Manajemen,

Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si.

Pembimbing Skripsi,

Ria Satyarini, SE, M.Si.

PERNYATAAN



Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama : Reizanti Avillani Trinanda
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 1 November 1992
NPM : 2010120183
Program studi : Manajemen
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

Analisis *Value Chain* terhadap Penjualan *Online* dan *Offline* Sasi Kirana Butik sebagai Dasar Strategi Keunggulan Bersaing

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan : Ria Satyarini, SE, M.Si

Adalah benar-benar karyatulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut, plagiat (Plagiarism) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak kesarjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU No.20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan disebut gelarnya.
Pasal 70 Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana perkara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal : 7 Agustus 2017

Pembuat pernyataan : Reizanti Avillani T.



(Reizanti Avillani Trinanda)



ABSTRAK

Industri kreatif di Indonesia dalam beberapa tahun terakhir terus mengalami perkembangan yang cukup baik. Industri kreatif terbagi dalam beberapa sub-sektor, salah satunya fesyen. Kota Bandung merupakan salah satu kota yang menjadi pusat perhatian masyarakat Indonesia, selain terkenal dengan berbagai tempat wisata dan kuliner, Kota Bandung juga dikenal sebagai kota fesyen. Sasi Kirana Butik merupakan sebuah perusahaan kecil yang bergerak dalam bidang industri pakaian.

Sasi Kirana Butik menjual produknya melalui penjualan secara *online* dan juga *offline*. Jika dibandingkan, penjualan *offline* melalui pameran dan *workshop* lebih besar daripada melalui media *online*. Kurang optimalnya penjualan Sasi Kirana Butik di media sosial *online* ialah kurangnya pengetahuan dan kemampuan Sasi Kirana Butik untuk dapat mengetahui aktivitas-aktivitas apa saja yang dapat memberikan dan meningkatkan nilai lebih pada produknya. Analisis *value chain* merupakan alat analisis yang berguna untuk memahami aktivitas-aktivitas yang membentuk nilai suatu produk atau jasa dan digunakan untuk menciptakan nilai bagi konsumennya dalam mencapai suatu keunggulan yang kompetitif.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Penelitian ini menggunakan dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder. Data primer yang penulis gunakan berupa observasi dan wawancara. Dan data sekunder berupa studi literatur.

Penerapan analisis *value chain* pada Sasi Kirana Butik sebagai dasar strategi keunggulan bersaing didasarkan pada dua aktivitas yaitu *primary activities* dan *support activities*. Analisis keunggulan dan kelemahan terhadap aktivitas *value chain* Sasi Kirana Butik selanjutnya dihubungkan dengan strategi keunggulan bersaing yang dalam hal ini adalah strategi *cost advantage*.



ABSTRACT

The creative industry in Indonesia in recent years has continued to develop quite well. The creative industry is divided into several sub-sectors, one of which is fashion. Bandung city is one of the city that became the center of attention of the people of Indonesia, in addition to famous with a variety of tourist attractions and culinary, Bandung is also known as a fashion city. Sasi Kirana Boutique is a small company engaged in the clothing industry.

Sasi Kirana Butik sells its products through online and offline sales. When compared, offline sales through exhibitions and workshops are greater than through online media. Less optimal selling Sasi Kirana Boutique in online social media is the lack of knowledge and ability of Sasi Kirana Boutique to be able to find out what activities can provide and increase more value on the product. Value chain analysis is a useful analytical tool for understanding activities that shape the value of a product or service and is used to create value for its customers in achieving a competitive advantage.

The method used in this research is descriptive method. This study uses two types of data namely primary data and secondary data. Primary data that writer use in the form of observation and interview. And secondary data in the form of literature study.

The implementation of value chain analysis in Sasi Kirana Boutique as the basis of competitive advantage strategy is based on two activities, namely primary activities and support activities. Analysis of the advantages and disadvantages of value chain activities of Sasi Kirana Butik is then linked with a competitive advantage strategy which in this case is a cost advantage strategy.



KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas rahmat, ridha, dan karunia-Nya yang telah diberikan, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Analisis *Value Chain* terhadap Penjualan *Online* dan *Offline* Sasi Kirana Butik sebagai Dasar Strategi Keunggulan Bersaing”. Skripsi ini disusun dengan maksud untuk memenuhi sebagian dari syarat untuk mendapatkan gelar sarjana ekonomi.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis banyak sekali mengalami kendala akan tetapi skripsi ini akhirnya dapat diselesaikan dengan baik berkat adanya dukungan dari berbagai pihak. Banyak kerabat dan orang-orang yang turut berperan serta atas terselesaikannya penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis hendak mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Kedua orang tua penulis yaitu Ir.Rizaldi Hidayat dan Rina Rizaldi, S.E. yang selalu memberikan dukungan baik secara materiil maupun non-materiil, motivasi yang tiada henti, doa yang tulus agar skripsi ini cepat selesai, kasih sayang, dan yang terakhir adalah kesabaran untuk menunggu anaknya lulus. Penulis juga mengucapkan terima kasih yang sedalam-dalamnya atas pemberian masukan, saran, dan wawasan tambahan sehingga penyusunan skripsi ini dapat berjalan dengan baik.
2. Kedua saudara penulis yaitu Rizkiadi Andika Desnaldi dan Rizkiandri Dwinanda Alvinandri yang selalu bertanya kapan sidang? kapan lulus? terima kasih atas semangat dan dukungannya selama ini. Terima kasih juga atas saran, doa, dan kasih sayang untuk penulis.
3. Kedua kakak ipar penulis yaitu Ghitha Giyardania dan Novita Mariana Lestari yang secara tidak langsung selalu menyemangati penulis dan menjadi penghibur ketika penulis sedang penat. Terima kasih juga atas doa dan kasih sayang nya kepada penulis.
4. Keponakan penulis yaitu Rasyad Ghifari Desnalsi yang selalu memberikan keceriaan kepada penulis dan selalu membuat penulis semangat lagi.

Walaupun terkadang karena keasikan bermain penulis sampai lupa untuk mengerjakan skripsi ini.

5. Ibu Ria Satyarini, S.E, M.Si. selaku dosen pembimbing penulis terima kasih atas bimbingan, masukan, saran, tambahan wawasan yang telah diberikan selama penyusunan skripsi ini, mau untuk di repotin penulis dan atas kesabaran ekstra nya untuk membimbing penulis. Sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik. Terima kasih sekali buuuu.
6. Ibu Reggina Detty, S.E. selaku dosen wali penulis atas bimbingan yang telah diberikan selama menjalani masa perkuliahan.
7. Seluruh pimpinan, dosen, staf pengajar, staf karyawan, staf tata usaha Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan atas segala bantuannya selama ini.
8. Keluarga besar Sudjatma dan keluarga besar Satiaputra yang selalu memberikan dukungan dan motivasi bagi penulis agar skripsinya cepat selesai.
9. Maria Chandra Green Ahoy sebagai penyelamat penulis dalam membantu untuk mengedit, memberikan masukan, mau direpotin dan ikut begadang dengan penulis. Terima kasih sekali greenahoyyyy kiss!
10. Gilang Septian Putra yang selalu memberikan dukungan, semangat, motivasi, doa, hiburan, kasih sayang, tempat berbagi cerita bagi penulis dan selalu menjadi tempat penulis melepaskan penat ketika penyusunan skripsi ini. Terima kasih ya, semangat kuliahnya masgil!
11. Tante Metty selaku pemilik Sasi Kirana Butik yang telah senantiasa memberi waktu, informasi, dan bantuan selama proses penulisan skripsi ini.
12. Bibi Ika yang senantiasa selalu menolong penulis ketika berada dirumah.
13. Sahabat-sahabat “#TeamSuryani” Cinantya Mekar Cinta dan Triandita Reviani yang selalu memberikan semangat, dukungan, doa, hiburan dan selalu menjadi tempat penulis untuk berbagi cerita. You’r the best!
14. Sahabat-sahabat penulis Fadli Julstia Anugerah, M.Yaqfi Ajriya Nawawi, Fadhil Prastowo dan Ali Reza Assegaf yang selalu bertanya tiada henti kepada penulis, sampai penulis merasa seperti dikejar hutang hehe. Terima kasih atas perhatian, dukungan, semangat, doa, dan selalu ada ketika penulis

- membutuhkan. It means a lot for me guys, terima kasih atas segala bantuannya!
15. Sahabat-sahabat “FIFTY” Diandra Anandita, Nadila Agita Safira, Saskia Rachma, Diola Karisya, Ratih Pratiwi, Istavani Kayesha, Dinda Martha A, Wulandari Lestari dan Isnie Rahmawati yang selalu memberikan dukungan, semangat, hiburan, dan menjadi teman suka dan duka penulis pada saat menjalani perkuliahan.
 16. Sahabat-sahabat “BREWDISCHE” Adil, Itow, Ukiwati, Bena dan Yaqfi yang selalu memberikan semangat, dukungan, saran, hiburan, bantuan, teman suka duka bareng, dan banyak banget pembelajaran yang kalian kasih ke gw! Makasih juga udah selalu tahan sama ke *annoying*-an penulis yg banyak maunya ini. Terima kasih banyak brewers!
 17. Sahabat-sahabat “OOPS” Bunga Agfariani, Anggy Nurrina, Shinta Mariana Savitri, Fitri Muliati, dan Titania Widianty yang selalu memberikan semangat dan menjadi tempat penulis untuk berbagi cerita.
 18. Sahabat-sahabat penulis Febi Yudistira, Sendy Subarkah, Dennise Christian Chandra, Moch. Yusuf, Rendih, dan Nikolaus Agung Nugroho yang selalu menyemangati penulis, mau untuk diminta tolong apapun itu dan sabar menghadapi kelakuan penulis. Terima kasih!
 19. Sahabat-sahabat “Bukan The Taubats” Fia Gaga, Vie_Greenahoy, dan Kenji Ub, walaupun kalian ngaco, terima kasih atas semangat, saran-saran, pandangan hidup ke depan, dan penulis tidak menyesal telah kenal dengan kalian ☺. Ekstra terimakasih untuk VIVI.
 20. Sahabat-sahabat pengurus HMPSM 2010 Endih, Rafi, Ucup, Niko, Kenjin, Bu Hajah, Nike, Greenahoy, Dito, Fadil, Gabo dan Ebi. Terima kasih telah banyak memberikan penulis pembelajaran, teman suka dan duka bersama. Terima kasih atas waktu yang telah di habiskan bersama dan selalu menyemangati penulis dalam pembuatan skripsi.
 21. Keluarga Manajemen 2010 Rafi, Endih, Nono, Sendut, Hanif, Dito, Awi mamen, Melvin ☺, Ucup, Sandro, DensPen, Adil, Ebi, Alet, Prima, Keke, Muti, Ari, Almo, Niko, Gabo, Puli, Nike, Devi, Dita, Vivi, Anyas, Umi, Ii, Dini, Ela, Dinda, Uyan, Dinmar, Ade, Gisel, Una, Atid, Freysha, Kenji, Ola,

Caki, Avi, Sasa, Atih, Nisep, Nisfeb, dan teman 2010 lainnya yang tidak dapat disebut satu per satu. Terima kasih telah memberikan semangat, membantu penulis dalam belajar bersama dan telah menemani proses perkuliahan serta menjadi teman dalam suka dan duka.

22. Teman-teman pengurus HMPSM 2011/2012 Fia, Sasa, Titis, Nuy, Adit, Alit, Rendy, Deca, Batara, Melvin, Kodok, Indo, Said, Rafi, Ucup, Niko, Kenji, Vivi, Pepen, Nike, Dito, Fadil, Gabo dan Gede.
23. Teman-teman pengurus HMPSM 2012/2013 Rafi, Ucup, Niko, Kenji, Vivi, Dito, Fadil, Victor, Agfa, Arlin, Reyhan, Ines, Cila, Barran, Gilang, Alson, Sasa, Megi, Calvin, Welson, dan Emon.
24. Seluruh pihak yang telah terlibat dalam proses penyusunan skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu-persatu. Terima kasih atas bantuan yang telah diberikan baik moril maupun materiil.

Saya menyadari sekali, dalam penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Untuk itu besar harapan saya jika ada kritik dan saran yang membangun untuk lebih menyempurnakan skripsi ini di lain waktu. Harapan dari penyusunan skripsi ini adalah mudah-mudahan apa yang saya susun ini dapat bermanfaat, baik untuk pribadi, teman-teman, serta orang lain yang ingin mencari informasi ataupun pengetahuan mengenai topik/judul yang saya bahas dalam tugas ini.

Bandung, Agustus 2017

Reizanti Avillani Trinanda



DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR	v
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah Penelitian	5
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	6
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	6
1.3.2 Kegunaan Penelitian.....	7
1.4 Kerangka Penelitian	8
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1 <i>Competitive Advantage</i>	11
2.2 <i>Value Chain</i>	12
2.3 <i>Value System</i>	14
2.3.1 <i>Supplier Value Chain</i>	15
2.3.2 <i>Firm Value Chain</i>	15
2.3.2.1 <i>Primary Activities</i>	16
2.3.2.2 <i>Support Activities</i>	17
2.3.3 <i>Channel Value Chain</i>	18
2.3.4 <i>Buyer Value Chain</i>	19
2.4 <i>Activity Types</i>	19
2.5 <i>Linkages within the Value Chain</i>	20
2.6 <i>Strategy</i>	21
2.7 <i>Generic Strategies</i>	23
2.7.1 <i>Cost Advantage</i>	24
2.7.1.1 <i>The Value Chain and Cost Analysis</i>	24

2.7.1.2	<i>Gaining Cost Advantage</i>	25
2.7.1.3	<i>Implementing and Cost Advantage</i>	25
2.7.1.4	<i>Overall Cost Leadership : Improving Competitive Position</i>	25
2.7.2	<i>Differentiation</i>	26
2.7.2.1	<i>Improving Competing Position</i>	26
2.7.2.2	<i>Differentiaion and The Value Chain</i>	26
2.7.2.3	<i>The Cost of Differentiation</i>	27
2.7.3	<i>Focus</i>	27
2.7.2.4	<i>Focus: Improving Competitive Position</i>	27
BAB 3	METODE DAN OBJEK PENELITIAN	28
3.1	Metode Penelitian	28
3.1.1	Jenis Penelitian	29
3.1.2	Jenis dan Teknik Pengumpulan Data	29
3.1.2.1	Jenis Data	29
3.1.2.2	Teknik Pengumpulan Data	30
3.1.3	Langkah Penelitian	31
3.2	Objek Penelitian	33
3.2.1	Gambaran Umum Perusahaan yang Diteliti	33
3.2.2	Jumlah Pemasok	36
3.2.3	Sistem Penggajian	37
3.2.4	Proses Produksi	37
3.2.5	Proses Penjualan	41
3.2.5.1	Proses Penjualan Secara <i>Online</i>	41
3.2.5.2	Proses Penjualan Secara <i>Offline</i>	46
BAB 4	PEMBAHASAN	51
4.1	Penerapan <i>Analisis Value Chain</i> Secara <i>Online</i> dan <i>Offline</i> pada Sasi Kirana Butik	51

4.2 Aktivitas yang menjadi Keunggulan dan Kelemahan didalam Strategi Keunggulan Bersaing dari Penjualan Online dan Offline Sasi Kirana Butik	64
4.3 Strategi yang perlu Sasi Kirana Butik terapkan untuk dapat meningkatkan keunggulan bersaing penjualannya secara <i>online</i> dan <i>offline</i>	73
BAB 5 SARAN DAN KESIMPULAN	80
5.1 Kesimpulan	80
5.2 Saran	82
DAFTAR PUSTAKA	
RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 <i>Primary Activities in Value Chain</i>	52
Tabel 4.2 <i>Support Activities in Value Chain</i>	62
Tabel 4.3 Hubungan Antara Analisis <i>Value Chain</i> dengan Strategi Keunggulan Bersaing.....	72
Tabel 4.4 Contoh Laporan Arus Kas	78

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 <i>The Generic Value Chain</i>	3
Gambar 2.1 <i>The Value System</i>	14
Gambar 2.2 <i>The Generic of Value Chain</i>	16
Gambar 3.1 Langkah Penelitian.....	31
Gambar 3.2 Contoh Produk Pakaian Sasi Kirana Butik	35
Gambar 3.3 ProsesProduksi Pakaian Sasi Kirana Butik	38
Gambar 3.4 Proses Penjualan Secara <i>Online (Instagram)</i>	42
Gambar 3.5 Proses Penjualan Secara <i>Online (Whatsapp)</i>	44
Gambar 3.6 Proses Penjualan Secara <i>Offline (Rumah)</i>	47
Gambar 3.7 Proses Penjualan Secara <i>Offline (Pameran)</i>	49
Gambar 4.1 <i>The Generic of Value Chain</i>	51
Gambar 4.2 Akun <i>Instagram</i> Sasi Kirana Butik.....	58
Gambar 4.3 Akun <i>Facebook</i> Sasi Kirana Butik.....	58
Gambar 4.4 Akun <i>Twitter</i> Sasi Kirana Butik.....	59
Gambar 4.5 Akun <i>Web</i> Sasi Kirana Butik	59
Gambar 4.6 Pameran yang diikuti Sasi Kirana Butik	61
Gambar 4.7 Produk yang berada di <i>Workshop</i>	61
Gambar 4.8 Perumusan Strategi Keunggulan Bersaing pada <i>Primary Activities</i> ...	77
Gambar 4.9 Perumusan Strategi Keunggulan Bersaing pada <i>Support Activities</i>	79



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Industri kreatif di Indonesia dalam beberapa tahun terakhir terus mengalami perkembangan yang cukup baik. Industri kreatif dipandang semakin penting dalam mendukung kesejahteraan dalam perekonomian di suatu negara. Dapat dilihat bahwa penciptaan lapangan usaha yang dihasilkan oleh industri kreatif semakin melebar. Tahun 2008 industri kreatif di Indonesia menyerap tenaga kerja hingga 7,7 juta pekerja dengan tingkat partisipasi 7,53%. Industri kreatif terbagi dalam beberapa sub-sektor, salah satunya fesyen. Fesyen Indonesia yang tengah berkembang ternyata cukup memberikan sumbangan yang besar bagi negara, dapat dilihat pada tahun 2014 bidang fesyen menyumbang 30% dari total keseluruhan PDB Industri kreatif atau sebesar Rp 200 triliun kepada Produk Domestik Bruto negara (<http://www.cnnindonesia.com/gaya-hidup/20150227093258-277-35288/dunia-fesyen-menyumbang-rp-200-triliun-bagi-pendapatan-negara/>)

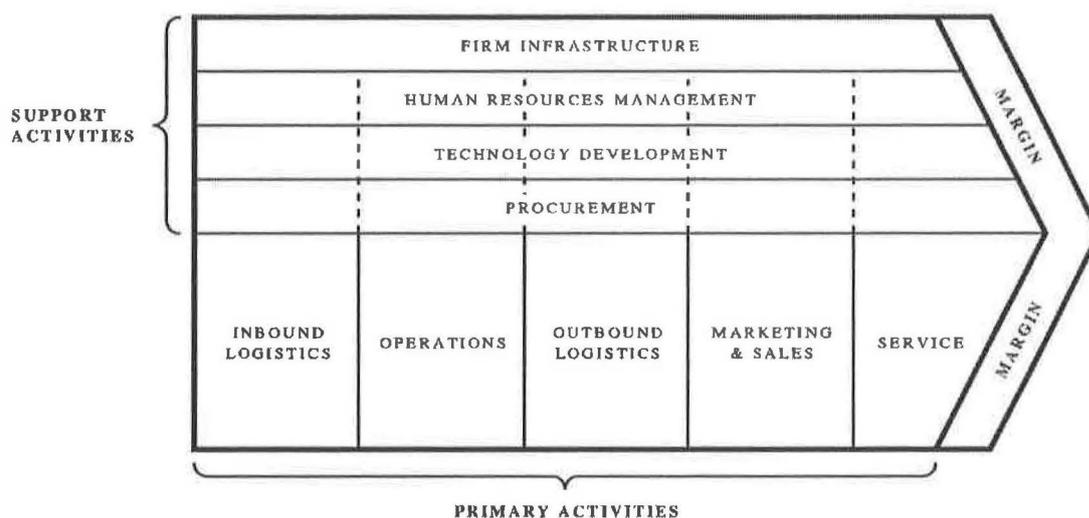
Bandung merupakan salah satu kota yang menjadi pusat perhatian masyarakat Indonesia. Selain terkenal dengan berbagai tempat wisata dan kuliner, Bandung juga dikenal sebagai kota fesyen. Banyak orang dari luar Kota Bandung yang datang hanya untuk membeli pakaian atau bahkan menjualnya kembali (*reseller*). Badan Pusat Statistik menyatakan bahwa Kota Bandung menjadi magnet yang paling kuat yang mampu menarik wisatawan mancanegara berkunjung ke Indonesia. Turis Malaysia dan Singapura tercatat sebagai yang paling banyak mengunjungi kota kembang dengan satu tujuan, yakni berbelanja pakaian. Dapat dilihat pada tahun lalu 2012 secara total turis Malaysia yang berkunjung ke Indonesia sebanyak 142.597 orang dan Singapura 115.696 orang (<http://www.merdeka.com/uang/turis-asing-lebih-tertarik-ke-pasar-baru-bandung-dibanding-kuta.html>).

Fesyen menjadi gaya hidup yang sangat diminati dan menarik perhatian dari berbagai kalangan usia maupun jenis kelamin. Banyak orang yang ingin tampil menarik dan berbeda dari orang lain. Fesyen juga membuat diri menjadi nyaman dan lebih percaya diri dengan menggunakan pakaian yang sesuai dan sedang *trend*. Bahkan cara berpakaian dapat menunjukkan jati diri seseorang secara tidak langsung. Pakaian adalah kebutuhan pokok manusia selain makanan dan tempat berteduh/tempat tinggal (rumah). Manusia membutuhkan pakaian untuk melindungi dan menutup dirinya. Namun seiring dengan perkembangan kehidupan manusia, pakaian juga digunakan sebagai simbol status, jabatan, ataupun kedudukan seseorang yang memakainya (<http://id.wikipedia.org/wiki/Pakaian>). Melihat peluang akan banyaknya permintaan dalam bidang pakaian, banyak pelaku usaha yang terjun dalam bidang tersebut baik dalam skala besar maupun kecil dan persaingan pada bidang fesyen pun menjadi semakin ketat, oleh karena itu para pelaku usaha dituntut untuk terus melakukan pengembangan pada produk, mengasah kreatifitas mereka atau bahkan menciptakan suatu inovasi baru pada produk yang akan mereka tawarkan pada pasar, maka dari itu perusahaan harus memiliki keunggulan kompetitif yang dapat membedakan dirinya dengan para pesaingnya.

Agar perusahaan mampu bertahan dan bersaing, perusahaan harus berupaya untuk dapat meningkatkan kualitasnya dan mampu mengendalikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kesuksesan perusahaan tersebut. Menurut Porter (1994:33), diperlukan strategi bersaing yang baik, agar perusahaan dapat meningkatkan daya saingnya. Salah satu strategi keunggulan bersaing yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah analisis rantai nilai atau *value chain*. *Value chain* merupakan strategi bersaing yang menggambarkan setiap aktivitas organisasi dan menghubungkannya dengan kekuatan kompetitif organisasi itu. Porter (1985:38), mengidentifikasi aktivitas yang memberikan nilai dapat dibagi menjadi dua jenis yaitu *primary activities* dan *support activities*. Aktivitas primer (*primary activities*) mencakup penciptaan nilai yang berawal dari bahan mentah sampai dengan penanganan produk setelah dijual kepada konsumen. Aktivitas pendukung (*support activities*) merupakan aktivitas pendukung dari aktivitas primer seperti penyediaan pembelian input, teknologi, sumber daya, dan infrastruktur

perusahaan. Melalui Gambar 1.1 akan diperlihatkan rangkaian aktivitas-aktivitas yang terdapat di dalam *value chain*.

Gambar 1.1
The Generic Value Chain



Sumber : *Competitive Advantage; Creating and Sustaining Superior Performance* by Michael E. Porter. (1985: 37).

Aktivitas utama/aktivitas primer adalah semua aktivitas yang menciptakan nilai/kemanfaatan bagi para konsumen dan menyajikan sesuatu yang bisa menunjukkan keistimewaan organisasi di hadapan pasar. Aktivitas utama ini dipandang sebagai aktivitas yang sangat penting dalam menjalankan bisnis. Aktivitas Pendukung merupakan kegiatan-kegiatan yang mendukung aktivitas utama dan memungkinkan aktivitas utama berlangsung sesuai dengan keinginan. Aktivitas pendukung lebih melibatkan bagaimana perusahaan menggunakan dan membeli bahan baku, teknologi yang dipakai, sumber daya manusia yang digunakan, dan infrastruktur yang dimiliki

perusahaan dalam menciptakan nilai pada produk yang dihasilkan. *Value Chain* merupakan suatu strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai keuntungan dengan mengevaluasi dan memanfaatkan setiap aktivitas yang ada untuk mencapai hasil yang terbaik. Dengan menggunakan strategi *value chain* perusahaan dapat mengetahui aktivitas-aktivitas mana saja yang harus ditingkatkan sehingga dapat terus meningkatkan keunggulan kompetitif dan mencapai kepuasan pengguna akhirnya.

Sasi Kirana Butik merupakan sebuah perusahaan kecil yang bergerak dalam bidang industri pakaian. Pemilik sendiri bernama Ibu Metty beliau sangat menyukai keindahan kain sari yang memiliki berbagai macam warna cerah. Belum banyaknya bisnis pakaian yang memiliki bahan dasar kain sari akhirnya membuat tekad Ibu Metty semakin bulat untuk membuka bisnis ini. Sasi Kirana Butik didirikan pada awal bulan Oktober 2014. Walaupun fokus utamanya adalah membuat dan menjual baju muslim dari kain sari, Sasi Kirana Butik juga menawarkan berbagai pakaian panjang khusus hijabers seperti gaun malam dan juga baju untuk di pakai sehari-hari. Selain itu Sasi Kirana Butik juga menyediakan jasa *customize*. Sasi Kirana Butik termasuk *premium brand* yang sangat mengedepankan kualitas produknya, bisa dilihat dari sisi harga yang mereka tawarkan dan material yang mereka gunakan karena mereka yakin dengan kualitas yang baik, konsumen akan merasa terpuaskan.

Sasi Kirana Butik mempromosikan dan menjual produknya melalui media sosial *online* dan melalui *offline*. Dimana media *online* yang tersedia yaitu *Instagram*, *Twitter*, *Facebook*, *Website* dan via *Whatsapp*. Konsumen bisa datang ke *workshop* Sasi Kirana Butik untuk membeli atau melihat langsung produk-produk yang di jual oleh Sasi Kirana Butik. *Workshop* nya sendiri berada di Jalan Villa Asri, Padasuka.

Setelah melakukan penjualan secara *online*, Sasi Kirana Butik mencoba untuk melakukan penjualan secara *offline* yaitu dengan mengikuti pameran yang diselenggarakan di Kota Bandung. Jika dibandingkan, penjualan melalui pameran dan *workshop* lebih besar daripada melalui media *online*. Padahal di jaman sekarang, media sosial *online* sangat diminati orang-orang, mereka dapat dengan mudah melihat barang tanpa harus mendatangi toko tersebut. Penjualan melalui media *online* tidak berjalan

sesuai dengan apa yang mereka perkirakan dikarenakan kurang aktifnya sarana media sosial yang mereka miliki, sehingga konsumen tidak mengetahui dengan pasti produk apa saja yang masih mereka jual dan lebih memilih untuk mendatangi *workshop* nya atau bertanya langsung melalui *whatsapp*. Konsumen lebih banyak menggunakan jasa *customize* dibandingkan dengan membeli produk *ready stock* Sasi Kirana Butik, padahal bisnis ini diawali dengan penjualan produk *ready stock* Sasi Kirana Butik bukan *customize*, hal ini menyebabkan terjadinya penumpukan inventori dalam gudang penyimpanan Sasi Kirana Butik. Masalah lain yang menyebabkan kurang optimalnya penjualan di media sosial *online* ialah kurangnya pengetahuan dan kemampuan Sasi Kirana Butik untuk dapat mengetahui aktivitas-aktivitas apa saja yang dapat memberikan dan meningkatkan nilai lebih pada produknya. Sasi Kirana Butik harus dapat memberikan suatu nilai yang lebih agar dapat terus bertahan dan tidak kalah saing dengan para pesaing dibidangnya. Analisis *value chain* merupakan alat analisis yang berguna untuk memahami aktivitas-aktivitas yang membentuk nilai suatu produk atau jasa dan digunakan untuk menciptakan nilai bagi konsumennya dalam mencapai suatu keunggulan yang kompetitif. Tujuan analisis *value-chain* adalah untuk mengidentifikasi tahap-tahap *value chain* di mana perusahaan dapat meningkatkan *value* untuk konsumen. Peningkatan nilai tambah dapat membuat perusahaan lebih kompetitif. Analisis *value chain* memandang perusahaan sebagai salah satu bagian dari rantai nilai produk. Maka dari itu dibutuhkan strategi yang tepat, karena memberi nilai lebih pada produk merupakan salah satu cara sebuah perusahaan untuk tetap bertahan dalam persaingan yang nantinya mampu memuaskan kebutuhan konsumen. Berdasarkan gejala dan masalah di atas maka dilakukan penelitian dengan judul “**Analisis Value Chain Terhadap Penjualan Online dan Offline Sasi Kirana Butik Sebagai Dasar Strategi Keunggulan Bersaing**”.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Perusahaan harus dapat mengetahui apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan konsumen, karena konsumen akan merasa puas apabila kedua nya dapat terpenuhi.

Bukan dari segi produk yang dijual saja, tetapi konsumen juga akan menilai dari segi kemudahan dalam melihat produk yang ditawarkan juga pelayanan yang diberikan. Selain itu, perusahaan juga harus dapat menciptakan produk yang memiliki nilai bagi konsumen. Berdasarkan pengamatan dan penelitian pendahuluan yang telah dilakukan penulis, maka penulis mengajukan rumusan masalah penelitian ini dalam bentuk pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan analisis *value chain* secara *online* dan *offline* pada Sasi Kirana Butik ?
2. Aktivitas-aktivitas apa saja yang menjadi keunggulan dan kelemahan dalam strategi keunggulan bersaing dari penjualan *online* dan *offline* Sasi Kirana Butik ?
3. Strategi apa yang perlu diterapkan oleh Sasi Kirana Butik untuk dapat meningkatkan keunggulan bersaing penjualannya baik secara *online* maupun *offline* ?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Setiap penelitian yang dilakukan memiliki tujuan dan kegunaan masing-masing. Dimana pada akhirnya penelitian yang dilakukan nantinya mampu memberikan manfaat tidak hanya bagi diri sendiri tetapi juga kepada orang-orang yang menerapkan *value chain* sebagai dasar strategi keunggulan bersaing didalam perusahaanya.

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, adapun tujuan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Mengetahui bagaimana penerapan analisis *value chain* secara *online* dan *offline* pada Sasi Kirana Butik.
2. Mengetahui aktivitas-aktivitas yang menjadi keunggulan dan kelemahan dalam strategi keunggulan bersaing dari penjualan *online* dan *offline* pada Sasi Kirana Butik.

3. Mengetahui strategi apa saja yang perlu diterapkan oleh Sasi Kirana Butik untuk dapat meningkatkan keunggulan bersaing penjualannya secara *online* dan *offline*.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat tidak hanya bagi peneliti tetapi bagi para pihak, diantaranya:

1. Bagi Perusahaan

Penulis berharap hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi perusahaan sebagai masukan dan pertimbangan untuk membuat keputusan-keputusan di masa yang akan datang dan membantu perusahaan agar mampu bersaing secara lebih kompetitif dengan pesaing yang ada karena perusahaan telah mendapatkan beberapa informasi sebagai berikut:

- a. Mengetahui aktivitas-aktivitas mana saja yang menjadi keunggulan dan kelemahan dalam strategi keunggulan bersaing dari penjualan *online* dan *offline*.
- b. Mengetahui aktivitas-aktivitas mana saja yang harus ditingkatkan untuk dapat meningkatkan nilai produk yang dihasilkan oleh Sasi Kirana Butik.
- c. Mengetahui strategi yang perlu diperbaiki untuk dapat meningkatkan keunggulan bersaing.

2. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pemahaman, pengetahuan, serta memperluas wawasan penulis mengenai pengoptimalisasi Sasi Kirana Butik *value chain* dan dapat diterapkan dikemudian hari.

3. Bagi Pihak Lain

Penulis mengharapkan dengan penelitian yang dilakukan ini, dapat bermanfaat dan sebagai sumber informasi bagi pihak lain yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut. Menjadi bahan referensi dan untuk menambah pengetahuan mengenai penerapan *value chain*.

1.4 Kerangka Pemikiran

Tujuan utama dari suatu bisnis adalah untuk mendapatkan keuntungan dari barang atau jasa yang ditawarkan. Tetapi dalam dunia bisnis, konsumen memiliki peranan yang penting, bisnis tidak akan mampu berjalan ataupun bertahan lama apabila tidak ada turut campur konsumen didalamnya, makadari itu perusahaan harus mampu untuk memuaskan konsumennya. Dalam aktivitas bisnis, setiap perusahaan didorong untuk dapat menciptakan atau menambahkan suatu nilai tambah dari produk atau jasa yang ditawarkannya dengan mengolah *input* menjadi *output*. Menurut Fitzsimmons (2011:51), persaingan dalam dunia bisnis tidak lagi hanya berhadapan dengan konsumen secara langsung (*marketplace*) tetapi sudah meluas, perusahaan dapat memperoleh informasi mengenai apa yang dibutuhkan oleh konsumen melalui dunia virtual (*marketspace*). *Marketplace* adalah tempat bertemunya pembeli dan penjual (secara langsung) untuk bertukar barang atau jasa dengan uang secara nyata sedangkan *marketspace* adalah tempat bertemunya pembeli dan penjual (tidak secara langsung) untuk bertukar barang atau jasa dengan uang melalui media elektronik yang sudah dilengkapi dengan jaringan internet. Baik *marketplace* maupun *marketspace* kedua nya harus dapat bersaing dan memiliki keunggulan kompetitif. Di zaman yang sudah maju seperti ini, perusahaan akan tertinggal jauh apabila tidak memanfaatkan sarana penjualan yang ada. Internet sudah menjadi kebutuhan sehari-hari, sangat disayangkan apabila perusahaan tidak dapat mengoptimalkannya dengan baik.

Fesyen berkembang dan tumbuh sesuai dengan selera konsumen. Modal utama dalam melakukan bisnis pada bidang fesyen adalah ide, kreativitas serta keinginan untuk mewujudkannya. Persaingan yang semakin ketat memaksa perusahaan untuk terus melakukan inovasi agar dapat bertahan dan berkembang. Tujuan utama suatu bisnis adalah mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya dari produk yang mereka tawarkan. Namun perusahaan harus dapat menciptakan produk yang memiliki *value* yang dapat memuaskan konsumennya. Konsumen dapat merasakan *value* dan manfaat yang melekat pada suatu produk, apabila *value* tersebut dapat dirasakan secara langsung maka

konsumen akan merasa puas. Perusahaan harus berupaya untuk dapat mengendalikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kesuksesan perusahaan tersebut.

Menurut Porter (1985:33-34), diperlukan strategi bersaing yang baik, agar perusahaan dapat meningkatkan daya saing nya. Salah satu strategi keunggulan bersaing yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah analisis rantai nilai atau *value chain*. *Value chain* merupakan strategi bersaing yang menggambarkan setiap aktivitas organisasi dan menghubungkannya dengan kekuatan kompetitif perusahaan.

Value chain juga digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan dalam rantai yang membentuk nilai suatu produk dan membantu perusahaan untuk terfokus pada rencana strategi yang dipilih dan berusaha untuk meraih keunggulan kompetitif. *Value Chain* dapat membantu perusahaan untuk mengetahui dan mengevaluasi aktivitas mana saja yang dapat menjadi nilai tambah bagi produk yang diciptakan oleh perusahaan dan merupakan aktivitas yang berawal dari bahan mentah, penjualan kepada konsumen, sampai dengan produk tersebut sudah digunakan konsumen. *Value chain* merupakan salah satu strategi keunggulan bersaing yang menentukan keberhasilan suatu produk di pasar disamping faktor lainnya seperti harga, pelayanan, dan kualitas.

Menurut Porter (1985:38), mengidentifikasi aktivitas yang memberikan nilai dapat dibagi menjadi dua jenis yaitu *primary activities* dan *support activities*. Aktivitas primer (*primary activities*) mencakup penciptaan nilai yang berawal dari bahan mentah sampai dengan penanganan produk setelah dijual kepada konsumen. Aktivitas pendukung (*support activities*) merupakan aktivitas pendukung dari aktivitas primer seperti penyediaan pembelian input, teknologi, sumber daya, dan infrastruktur perusahaan.

Aktivitas nilai memiliki ciri tersendiri untuk membangun sebuah *competitive advantage*. Bagaimana setiap aktivitas yang dilakukan dapat dikombinasikan dengan ekonomi yang akan menentukan apakah suatu perusahaan memiliki biaya tinggi atau rendah relatif terhadap pesaingnya. Aktivitas nilai juga akan menentukan kontribusinya kepada kebutuhan konsumen dan pembedanya dibandingkan pesaing. Baik aktivitas

primer maupun aktivitas pendukung kedua nya saling membentuk informasi dan menciptakan nilai untuk memperoleh keunggulan bersaing.

Perusahaan harus dapat menyusun dan memiliki strategi yang tepat agar dapat tetap bertahan dan bersaing melawan pesaingnya. Keunggulan bersaing menurut Porter (1985:39) adalah kemampuan suatu perusahaan untuk meraih keuntungan ekonomis di atas laba yang mampu diraih oleh pesaing di pasar dalam industri yang sama. Perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif senantiasa memiliki kemampuan dalam memahami perubahan struktur pasar dan mampu memilih strategi yang efektif. Karena menurut Porter (2008:57), "*Strategy is making trade-offs in competing. The essence of strategy is choosing what not to do*", yang artinya bahwa strategi itu adalah bagaimana suatu perusahaan dapat membuat pilihan dalam bersaing, karena inti dari strategi adalah memilih apa yang seharusnya tidak dilakukan. Porter selanjutnya menetapkan strategi generik yang diklasifikasikan dalam tiga kategori, yaitu *cost leadership*, *differentiation*, dan *focus*.

Dalam penelitian ini akan dibahas mengenai analisis *value chain*, karena *value chain* merupakan salah satu strategi keunggulan bersaing yang dapat menentukan keberhasilan suatu produk. Analisis *value chain* akan dilakukan terhadap aktivitas primer dan aktivitas pendukung, dengan cara membandingkan kedua aktivitas dari sisi *marketplace* dan *marketspace* untuk melihat mana yang akan memberikan nilai lebih banyak kepada konsumen. Dengan dilakukannya penelitian ini perusahaan dapat mengetahui aktivitas mana yang memiliki nilai lebih sehingga mampu menjadi keunggulan bersaing dan aktivitas mana yang tidak memberikan nilai lebih. Diharapkan perusahaan akan mampu untuk memilih strategi yang akan digunakan untuk kedepannya. Strategi dikatakan sukses bergantung dari keseluruhan aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan sehingga keseluruhan aktivitas mampu terintegrasi satu dengan yang lain.