

## BAB II LANDASAN TEORI

### 2.1 Salak (*Salacca edulis*)

Salak (*Salacca edulis*) adalah tanaman khas yang tumbuh subur di hutan Indonesia. Tanaman ini terdapat di beberapa kepulauan nusantara. Salak atau *snake fruit* merupakan buah tropis dengan ciri khas kulit buah berwarna kecoklatan, bersisik serta berduri halus. Salak mempunyai rasa manis, asam dan sepat. Dalam perkembangan produk pertanian salah satunya program pemerintah dalam bidang pertanian mengembangkan produk hortikultura merupakan salah satu aspek pembangunan pertanian. Tanaman yang termasuk dalam tanaman hortikultura yaitu sayur-sayuran, buah-buahan, tanaman hias dan tanaman obat-obatan. Fungsi tanaman hortikultura selain sebagai penghasil bahan pangan juga memiliki fungsi yang lain. Secara sederhana fungsi lain tersebut dapat dibagi menjadi empat, yaitu sebagai fungsi penyedia pangan, fungsi ekonomi, fungsi kesehatan dan fungsi sosial budaya (Lestari, 2014).

Tanaman salak termasuk kelompok tanaman *palmae* yang tumbuh berumpun. Komoditas salak merupakan salah satu tanaman yang cocok untuk dikembangkan di Indonesia. Petani salak umumnya dapat hidup layak dari usahanya. Hal ini disebabkan oleh: (1) menanam salak sangat mudah dan tidak perlu perawatan khusus, (2) hama penyakit relatif tidak ada, (3) buah salak mempunyai umur yang relatif panjang sehingga dapat memberikan hasil dalam jangka waktu yang lama. Hal tersebut mendasari pemerintah untuk menetapkan salak sebagai buah unggulan nasional (Lestari, 2014).

Kabupaten Tapanuli Selatan merupakan daerah penghasil salak di Indonesia. Kabupaten Tapanuli Selatan telah mengembangkan buah salak sebagai komoditi unggulan untuk menunjang perekonomian masyarakat, pengembangan komoditas salak sebagai komoditi unggulan diharapkan sebagai motor penggerak pertumbuhan sektor industri dan pertanian, terutama di pedesaan. Selain Tapanuli Selatan, daerah penghasil salak lainnya antara lain, Jawa Barat, Jawa Tengah, DI Yogyakarta, Jawa Timur, Bali, Sulawesi Selatan dan daerah lainnya (Lestari, 2014).

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 2.2 Value Chain Analysis

*Value Chain* atau rantai nilai dapat digambarkan untuk memandangi suatu perusahaan sebagai rantai aktivitas yang mengubah *input* menjadi *output* yang bernilai bagi pelanggannya. Nilai bagi pelanggan berasal dari tiga sumber dasar. (1) Aktivitas yang membedakan produk, (2) aktivitas yang menurunkan biaya produk dan (3) aktivitas yang dapat segera memenuhi kebutuhan pelanggan. Analisis rantai nilai berupaya memahami bagaimana suatu bisnis menciptakan nilai bagi pelanggan dengan memeriksa kontribusi dari aktivitas-aktivitas yang berbeda dalam bisnis terhadap nilai tersebut (Pears and Robinson, 2009 dikutip oleh Wisdaningrum, 2013).

Defenisi *value chain Analysis* (VCA) menurut Womack (1990 dikutip oleh Wisdaningrum, 2013) ialah Sebagai berikut:

*“.....is a technique widely applied in the fields of operations management, process engineering and supply chain management, for the analysis and subsequent improvement of resource utilization and product flow within manufacturing processes.”*

Menurut Pietrobelli (2006 dikutip oleh Ngabalin, 2013), rantai nilai mencakup semua kegiatan yang diperlukan untuk membuat produk, mulai dari mengkonsep produk hingga produk tersebut dapat dipasarkan. Kegiatan tersebut meliputi pengembangan produk, tahap produksi yang berbeda-beda antar produk, ekstraksi bahan mentah, bahan setengah jadi, produksi komponen dan perakitan, distribusi, pemasaran, bahkan hingga daur ulang produk. Sedangkan (Shank, 1992), mendefinisikan analisis rantai nilai, merupakan suatu cara untuk memahami rantai nilai yang membentuk nilai suatu produk. Rantai nilai ini berasal dari aktivitas-aktivitas yang dilakukan, mulai dari bahan baku sampai ke tangan konsumen, termasuk juga pelayanan purna jual (Ngabalin, 2013).

Menurut Porter (1985 dikutip oleh Ngabalin, 2013) menjelaskan, analisis rantai nilai merupakan alat analisis stratejik yang digunakan untuk memahami secara lebih baik terhadap keunggulan kompetitif, untuk mengidentifikasi di mana nilai pelanggan dapat ditingkatkan atau penurunan biaya, serta untuk memahami secara lebih baik hubungan perusahaan dengan pemasok, pelanggan dan perusahaan lain dalam industri. Sifat rantai nilai tergantung pada sifat industri dan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

berbeda-beda untuk perusahaan manufaktur, perusahaan jasa dan organisasi yang tidak berorientasi pada laba (Ngabalin, 2013).

Analisis rantai nilai merupakan analisis aktifitas-aktifitas yang menghasilkan nilai, baik yang berasal dari dalam dan luar perusahaan. Konsep rantai nilai memberikan perspektif letak perusahaan dalam rantai nilai industri. Analisis rantai nilai membantu perusahaan untuk memahami rantai nilai yang membentuk produk tersebut. Nilai yang berawal dari bahan mentah sampai dengan penanganan produk setelah dijual kepada konsumen. Perusahaan harus mampu mengenali posisinya pada rantai nilai yang membentuk produk atau jasa tersebut. Hal tersebut sangat penting untuk mengidentifikasi kesempatan dari persaingan. Setelah mengidentifikasi posisinya, maka perusahaan mengenali aktivitas-aktivitas yang membentuk nilai tersebut. Aktivitas-aktivitas tersebut dikaji untuk mengidentifikasi apakah memberikan nilai bagi produk atau tidak. Jika aktifitas tersebut memberikan nilai, maka akan terus digunakan dan diperbaiki untuk memaksimalkan nilai. Sebaliknya jika aktifitas tersebut tidak memberikan nilai tambah maka harus dihapus (Ngabalin, 2013).

Menurut Schmitz (2005 dikutip oleh Ngabalin, 2013) menyampaikan alasan perlunya dilakukan analisis rantai nilai, sebagai berikut:

1. Kegiatan dalam rantai nilai sering dilakukan dalam bagian atau divisi yang berbeda sehingga bersifat global.
2. Beberapa kegiatan penambahan nilai dalam rantai nilai bersifat menguntungkan.
3. Beberapa pelaku (aktor) dalam rantai nilai memiliki kekuasaan atas pelaku yang lain (*Lead Firm*).

Sementara itu, parameter kunci dalam analisis rantai nilai ialah sebagai berikut:

1. Produk jasa atau apa saja yang akan dihasilkan, termasuk desain produk dan spesifiknya.
2. Bagaimana barang atau jasa tersebut dihasilkan. Hal ini melibatkan definisi proses produksi yang mencakup unsur-unsur seperti teknologi yang akan digunakan, kualitas, standar tenaga kerja serta standar lingkungan.

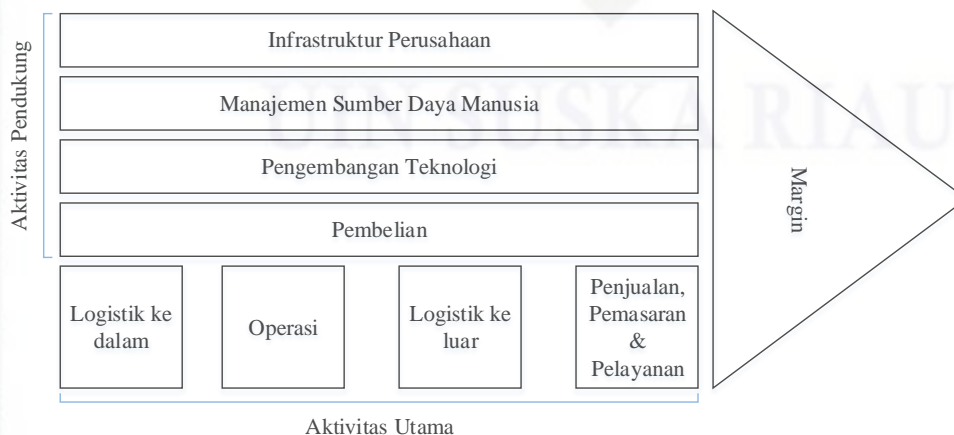


3. Berapa banyak jumlah yang harus diproduksi serta kapan produk tersebut di produksi. Hal ini mengacu kepada penjadwalan produksi dan logistik.

Rantai nilai menurut Porter (1990 dikutip oleh Ngabalin, 2013) merupakan cara sistematis untuk menganalisis sumber keunggulan kompetitif dengan memeriksa semua aktivitas yang dilakukan perusahaan dan bagaimana semua aktivitas itu terintegrasi satu sama lain. Rantai nilai terdiri atas sembilan kategori aktivitas yang dikaitkan menjadi satu kategori aktivitas.

Aktivitas dibagi menjadi dua aktivitas, yaitu aktivitas utama (*primary activities*) dan aktivitas pendukung (*supporting activities*). Porter (1990) menyatakan bahwa aktivitas primer adalah aktivitas yang terlibat dalam penciptaan fisik produk dan penjualan akhir. Dibagi menjadi kategori generik yang diperlukan dalam peningkatan nilai dalam industri, yaitu: *input*, operasi, *output*, pemasaran dan penjualan, dan jasa. Kemudian Porter (1990) menjelaskan bahwa, yang dimaksud dengan aktivitas pendukung adalah aktivitas yang mendukung aktivitas primer dan mendukung satu sama lainnya. Terbagi menjadi empat kategori, yaitu pembelian, pengembangan teknologi, manajemen sumber daya manusia, dan infrastruktur perusahaan (Ngabalin, 2013).

Kerangka pemikiran Porter menyediakan cara untuk digunakan oleh perusahaan agar dapat menghasilkan sumberdaya yang memiliki keunggulan kompetitif. Analisis rantai nilai porter membagi dua aktivitas, yaitu aktivitas primer dan pendukung dimana kedua aktivitas ini akan menunjukkan margin. Adapun gambar rantai nilai generik dapat dilihat pada Gambar 2.1 (Suhartini, 2014).



Gambar 2.1 Struktur *Value Chain*  
 (Sumber: Porter, 1993 dikutip oleh Suhartini, 2014)

### 2.3 Value Added (Nilai Tambah)

*Value Added* atau nilai tambah merupakan proses perubahan nilai yang terjadi karena adanya perlakuan terhadap suatu *input* pada sebuah proses produksi. Meningkatkan nilai tambah suatu komoditas pertanian dapat terjadi pada setiap mata rantai pasok mulai dari hulu hingga ke hilir yang berawal dari petani dan berakhir pada konsumen akhir. Nilai tambah pada setiap anggota rantai pasok berbeda-beda tergantung dari *input* dan perlakuan oleh setiap anggota rantai pasok tersebut. Nilai tambah komoditas pertanian di sektor hulu dapat dilakukan dengan penyediaan bahan baku berkualitas dan berkesinambungan yang melibatkan para pelaku pada mata rantai pertama, antara lain; petani, pedagang pengumpul, penyedia sarana prasarana dan teknologi. Nilai tambah secara kuantitatif dihitung dari peningkatan produktivitas, sedangkan nilai tambah secara kualitatif adalah nilai tambah dari meningkatnya kesempatan kerja, pengetahuan dan keterampilan SDM (Marimin, 2011).

Menurut Hayami (1987 dikutip oleh Marimin, 2011), untuk menghitung nilai tambah ada dua cara yang dapat digunakan, yaitu nilai tambah untuk pengolahan dan nilai tambah untuk pemasaran. Faktor-faktor yang mempengaruhi nilai tambah untuk pengolahan dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu faktor teknis dan faktor pasar. Faktor teknis yang berpengaruh adalah kapasitas produksi, jumlah bahan baku yang digunakan serta tenaga kerja, sedangkan faktor pasar yang berpengaruh adalah harga *output*, upah tenaga kerja, harga bahan baku, dan nilai *input* lainnya. Menurut Sudiyono (2002 dikutip oleh Marimin, 2011), besarnya nilai tambah disebabkan oleh proses pengolahan yang didapat dari pengurangan biaya bahan baku dan *input* lainnya terhadap nilai produk yang dihasilkan, tidak termasuk tenaga kerja. Dengan kata lain, nilai tambah menggambarkan imbalan bagi tenaga kerja, modal, dan manajemen yang dapat dinyatakan secara matematik sebagai berikut:

$$\text{Nilai Tambah} = f \{K, B, T, U, H, h, L\} \dots\dots\dots (2.1)$$

Dimana:

- K = Kapasitas produksi
- B = Bahan baku yang digunakan
- T = Tenaga kerja yang digunakan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- U = Upah tenaga kerja
- H = Harga *output*
- h = Harga bahan baku
- L = Nilai *input* lain (nilai dari semua korbanan yang terjadi selama proses perlakuan untuk menambah nilai).

Kelebihan dari analisis nilai tambah oleh Hayati (1987 dikutip oleh Marimin, 2011) adalah:

1. Dapat diketahui besarnya nilai tambah
2. Dapat diketahui besarnya balas jasa terhadap pemilik faktor produksi
3. Dapat diterapkan di luar subsistem pengolahan, misalnya kegiatan pemasaran (Sudiyono, 2002 dikutip oleh Marimin, 2011).

Langkah-langkah yang dilakukan adalah:

1. Membuat arus komoditas yang menunjukkan bentuk-bentuk komoditas, lokasi, lamanya penyimpanan, dan berbagai perlakuan yang diberikan.
2. Mengidentifikasi setiap transaksi yang terjadi menurut perhitungan parsial.
3. Memilih dasar perhitungan, yaitu satuan *input* bahan baku, bukan satuan *output* (Sudiyono, 2002 dikutip oleh Marimin, 2011).

Konsep pendukung dalam analisis nilai tambah menurut Hayami untuk subsistem pengolahan adalah sebagai berikut:

1. Faktor konversi, dimana merupakan jumlah *output* yang dihasilkan satu satuan *input*.
2. Koefisien tenaga kerja langsung, menunjukkan jumlah tenaga kerja langsung yang diperlukan untuk mengolah satu satuan *input*.
3. Nilai *output*, menunjukkan nilai *output* yang dihasilkan dari satuan *input* (Sudiyono, 2002 dikutip oleh Marimin, 2011).

Dengan menggunakan analisis metode Hayami. Pada metode Hayami, nilai tambah merupakan selisih antara komoditas yang mendapat perlakuan tertentu dan nilai korbanan yang digunakan selama proses berlangsung. Sumber-sumber dari nilai tambah tersebut berasal dari pemanfaatan faktor-faktor tenaga kerja, modal, sumber daya manusia dan manajemen. Rumus dari metode Hayami adalah sebagai berikut (Marimin, 2011):



Tabel 2.1 Analisis Nilai Tambah Metode Hayami

No.	Variabel	Nilai
<i>Output, Input dan Harga</i>		
1.	<i>Output</i> (Kg/Bulan)	A
2.	Bahan baku (Kg/Bulan)	B
3.	Tenaga kerja (HOK/Bulan)	C
4.	Faktor konversi	$D = A/B$
5.	Koefisien tenaga kerja (HOK/bulan)	$E = C/B$
6.	Harga <i>output</i> (Rp/bulan)	F
7.	Upah rata-rata tenaga kerja (Rp/HOK)	G
<i>Pendapatan dan Keuntungan</i>		
8.	Harga bahan baku (Rp/bulan)	H
9.	Sumbangan <i>input</i> lain (Rp/bulan)	I
10.	Nilai <i>output</i> (Rp/bulan)	$J = D \times F$
11.	a. Nilai tambah (Rp/bulan)	$K = J - H - I$
	b. Rasio nilai tambah (%)	$L \% = (K/J) \times 100\%$
12.	a. Imbalan tenaga kerja (Rp/HOK/bulan)	$M = E \times G$
	b. Bagian tenaga kerja (%)	$N \% = (M/K) \times 100\%$
13.	a. Keuntungan (Rp/bulan)	$O = K - M$
	b. Tingkat keuntungan (%)	$P \% = (O/J) \times 100\%$
<i>Balas jasa dari masing-masing faktor produksi</i>		
14.	Margin (Rp/bulan)	$Q = (J - H)$
15.	a. Imbalan tenaga kerja (%)	$R \% = (M/Q) \times 100\%$
	b. Sumbangan <i>input</i> lain (%)	$S \% = (I/Q) \times 100\%$
	c. Keuntungan perusahaan (%)	$T \% = (O/Q) \times 100\%$

Sumber: Hayami (1987 dikutip oleh Marimin, 2011).

Informasi yang dihasilkan melalui metode analisis nilai tambah Hayami yang digunakan pada subsistem pengolahan (Industri) adalah sebagai berikut:

1. Perkiraan besarnya nilai tambah (Rp).
2. Rasio nilai tambah terhadap nilai produk yang dihasilkan (%), menunjukkan presentasi nilai tambah dari nilai produk.
3. Imbalan bagi tenaga kerja (Rp), menunjukkan besar upah yang diterima oleh tenaga kerja.
4. Bagian tenaga kerja dari nilai tambah yang dihasilkan (%), menunjukkan presentase imbalan tenaga kerja dari nilai tambah.
5. Keuntungan pengolahan (Rp), menunjukkan bagian yang diterima pengusaha (pengolah), karena menanggung resiko usaha.
6. Tingkat keuntungan pengolahan terhadap nilai *output* (%) menunjukkan presentase keuntungan terhadap nilai tambah.

7. Marjin pengolah (Rp), menunjukkan kontribusi pemilik faktor produksi selain bahan baku yang digunakan dalam proses produksi.
8. Perentase pendapatan tenaga kerja terhadap marjin (%).
9. Persentase keuntungan perusahaan terhadap marjin (%)
10. Persentase sumbangan *input* lain terhadap marjin (%).

#### 2.4 Marjin Tataniaga

Fungsi pemasaran menurut Kohls (2002 dikutip oleh Purwono, 2013) merupakan suatu kegiatan yang dapat memperlancar proses penyampaian barang atau jasa dari titik produsen ke titik konsumen. Fungsi pemasaran dikelompokkan menjadi tiga fungsi utama yaitu (Purwono, 2013):

1. Fungsi Pertukaran. Adalah kegiatan untuk memperlancar perpindahan hak milik dari barang atau jasa yang dipasarkan dari penjual kepada pembeli, meliputi fungsi penjualan dan fungsi pembelian.
2. Fungsi Fisik. Merupakan sejumlah tindakan yang berhubungan langsung dengan barang atau jasa sehingga menimbulkan kegunaan tempat, waktu, dan bentuk, terdiri dari fungsi pengangkutan, fungsi pengolahan, fungsi pengemasan dan fungsi penyimpanan.
3. Fungsi Fasilitas. Merupakan sejumlah tindakan yang memperlancar kegiatan pertukaran antara produsen dan konsumen, meliputi fungsi permodalan, fungsi penaggungan resiko, fungsi standarisasi dan fungsi informasi pasar.

Untuk mempelajari suatu sistem tataniaga menurut Azzaino (1993 dikutip oleh Purwono, 2013) menjelaskan apakah suatu sistem tataniaga telah bekerja efisien dalam suatu struktur pasar tertentu adalah dengan melakukan analisis terhadap penyebaran harga dari tingkat produsen sampai tingkat konsumen. Selanjutnya berdasarkan pendapat Asmasantaka (2009 dikutip oleh purwono, 2013) efisiensi harga menekankan kepada kemampuan sistem tataniaga dalam mengalokasikan sumber daya dan mengkoordinasikan seluruh produksi pertanian dan proses tataniaga, sehingga efisien yang sesuai dengan keinginan konsumen akan tercipta. Efisiensi harga hanya mungkin terjadi jika koordinasi yang tinggi dilakukan antar tingkat lembaga dalam sistem tersebut (Purwono, 2013).



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Marjin tataniaga pada dasarnya merupakan pendefenisian antara penjumlahan dari biaya-biaya tataniaga dan keuntungan yang diperoleh setiap lembaga tataniaga yang terlibat dalam jalur distribusi tersebut. Secara matematik marjin tataniaga dirumuskan sebagai berikut (Limbong, 1985 dikutip oleh Purwono, 2013):

$$Mi = Psi - Pbi \dots\dots\dots (2.2)$$

$$Mi = Ci + Li \dots\dots\dots (2.3)$$

Dari persamaan (1) dan (2) diperoleh

$$Li = Psi - (Pbi - Ci) \dots\dots (2.4)$$

Dimana:

Mi = Marjin tataniaga pada lembaga tataniaga ke-i (Rp per Kg)

Psi = Harga jual lembaga tataniaga ke-i (Rp per Kg)

Pbi = Harga beli lembaga tataniaga ke-i (Rp per Kg)

Ci = Biaya tataniaga pada lembaga tataniaga ke-i (Rp per Kg)

Li = Keuntungan lembaga tataniaga ke-i (Rp per Kg)

$$\text{Marjin Tataniaga} = Pr - Pf \dots\dots\dots (2.5)$$

$$\text{Nilai Marjin Tataniaga} = (Pr - Pf) \times (Qr, f) \dots\dots (2.6)$$

Keterangan:

Df : Permintaan di tingkat petani

Sf : Penawaran di tingkat petani

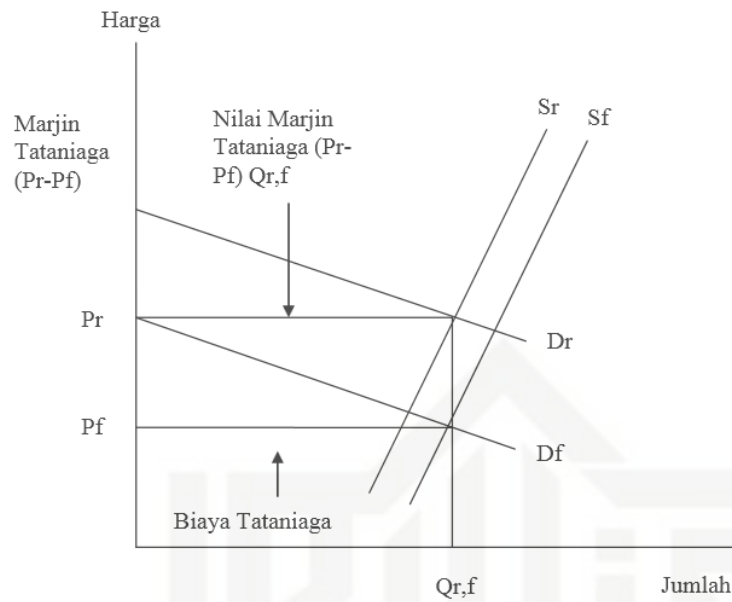
Dr : Permintaan di tingkat pengecer

Sr : Penawaran di tingkat pengecer

Pf : Harga di tingkat petani

Pr : Harga di tingkat pengecer

Qr, f : Jumlah produk di tingkat petani dan pengecer



Gambar 2.2 Defenisi Marjin Tataniaga, Nilai Marjin Tataniaga  
 Sumber: Limbong (1985 dikutip oleh Purwono, 2013)

#### 2.4.1 Analisis R/C

R/C merupakan singkatan dari *Return Cost Ratio*, atau dikenal sebagai perbandingan (nisbah) antara penerimaan dan biaya. Secara matematik hal ini dapat dituliskan sebagai berikut (Gupito, 2014):

$$A = R/C \quad \dots\dots\dots (2.7)$$

$$R = Py \cdot Y$$

$$C = FC + VC$$

$$A = \{(Py \cdot y) / (FC + VC)\}$$

Dimana:

R = Penerimaan

C = Biaya

Py= Harga *Output*

Y = *Output*

FC= *Fixed Cost* (Biaya Tetap)

VC= *Variable Cost* (Biaya Variabel)

Menurut Gupito (2014) pendapatan dapat dibedakan menjadi dua hal, yaitu pendapatan kotor dan pendapatan bersih. pendapatan kotor dapat diartikan dengan penerimaan yang didapatkan, yaitu jumlah produk yang dihasilkan pada suatu

periode produksi dikalikan dengan harga per satuan produk tersebut. Pendapatan kotor dapat diperhitungkan dengan rumus:

$$TR_i = Y_i * Py_i \dots\dots\dots (2.8)$$

Dimana:

- TR = Total penerimaan
- Y = Produksi yang diperoleh dalam suatu usaha
- Py = Harga Y (per satuan produk)

Dalam usaha tani pendapatan bersih dapat juga diartikan sebagai selisih antara nilai *output* dengan semua biaya yang dikeluarkan secara nyata (TC eksplisit) dalam suatu periode produksi, pendapatan bersih dapat dirumuskan sebagai berikut (Gupito, 2014):

$$I = TR - TC \dots\dots\dots (2.9)$$

Dimana:

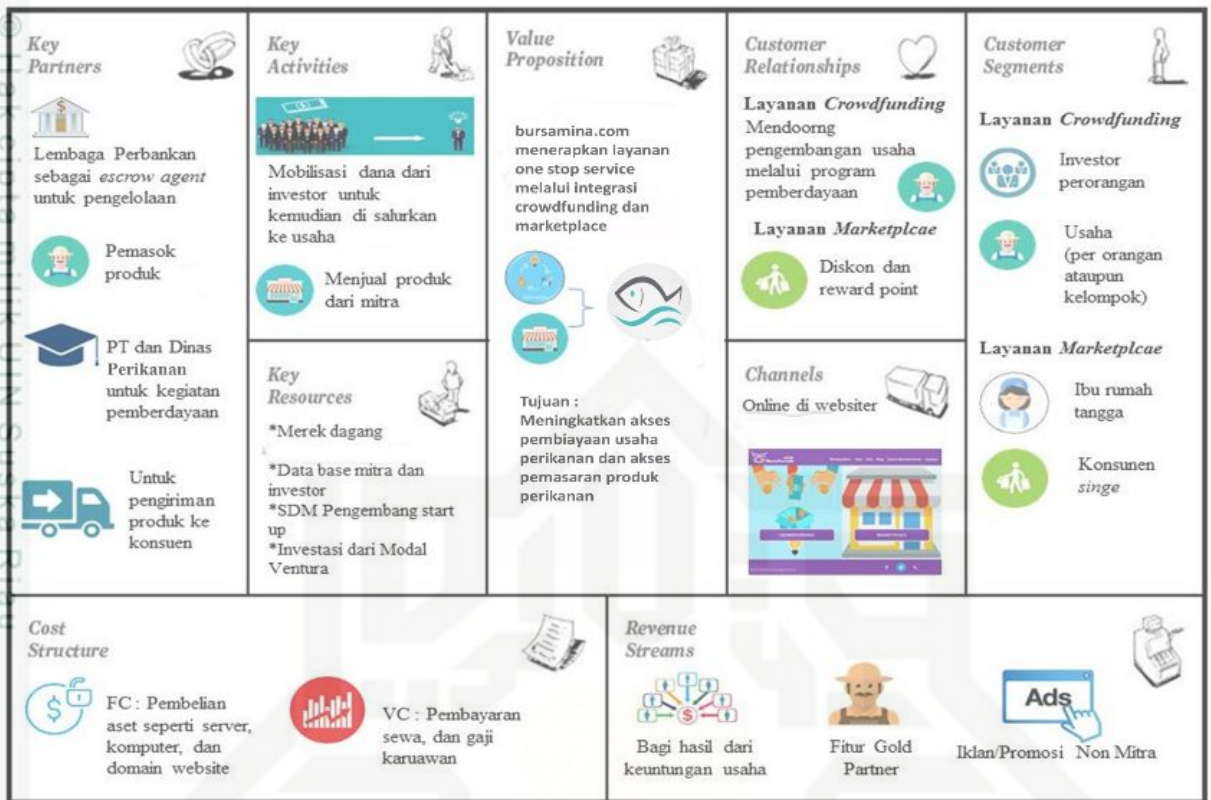
- I = Pendapatan Bersih
- TR = Total Penerimaan
- TC = Total Biaya

## 2.5 *Business Model Canvas* (BMC)

*Business Model Canvas* (BMC) merupakan salah satu alat yang digunakan dalam mendeskripsikan sebuah model bisnis dan menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap suatu nilai. *Business Model Generation* lebih populer dengan sebutan *Business Model Canvas* (BMC) dimana suatu alat yang dapat membantu kita melihat lebih akurat rupa usaha yang sedang atau kita akan jalani. Mengubah konsep bisnis yang rumit menjadi sederhana yang ditampilkan pada satu lembar kanvas berisi rencana bisnis dengan sembilan elemen kunci yang terintegrasi dengan baik di dalamnya mencakup analisis secara *internal* maupun *eksternal* perusahaan (Osterwalder, 2012).

Model Bisnis dapat dijelaskan dengan sangat baik melalui sembilan komponen yang memperlihatkan bagaimana cara berfikir tentang bagaimana sebuah perusahaan menghasilkan profit. Sembilan komponen tersebut digambarkan seperti gambar dibawah ini (Osterwalder, 2012):





Gambar 2.3 *Business Model Canvas*  
(Sumber: Osterwalder, 2012)

### 1. *Customer Segmen*

Komponen pelanggan menggambarkan sekelompok orang atau organisasi berbeda yang ingin dijangkau atau dilayani oleh perusahaan. Pelanggan adalah inti dari semua model bisnis. Tanpa pelanggan (yang dapat memberikan keuntungan), tidak ada perusahaan yang mampu bertahan dalam waktu lama. Untuk lebih memuaskan pelanggan, perusahaan dapat mengelompokkan mereka dalam segmen berbeda berdasarkan kesamaan kebutuhan, perilaku atau atribut lain. Sebuah model bisnis dapat menggambarkan satu atau beberapa segmen pelanggan, besar ataupun kecil. Suatu organisasi harus memutuskan segmen mana yang dilayani dan mana yang diabaikan. Setelah itu, barulah organisasi tersebut dapat merancang model bisnis dengan pemahaman yang tepat mengenai kebutuhan spesifik pelanggan (Osterwalder, 2012).

Kelompok pelanggan mewakili beberapa segmen terpisah jika:

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- a. Kebutuhan pelanggan memerlukan dan memperbolehkan penawaran yang berbeda.
- b. Pelanggan diperoleh melalui saluran distribusi yang berbeda.
- c. Pelanggan memerlukan jenis hubungan yang berbeda.
- d. Pelanggan pada dasarnya memiliki profitabilitas yang berbeda.
- e. Pelanggan bersedia membayar untuk aspek-aspek penawaran yang berbeda.

## 2. *Value Propositions*

Komponen proposisi nilai menggambarkan gabungan antara produk dan layanan yang menciptakan nilai untuk segmen pelanggan spesifik. Proposisi nilai dapat memecah masalah pelanggan atau memuaskan kebutuhan pelanggan. Setiap proposisi nilai berisi gabungan produk dan/atau jasa tertentu yang melayani kebutuhan segmen pelanggan spesifik. Dalam hal ini proposisi nilai merupakan kesatuan atau gabungan manfaat-manfaat yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan.

Osterwalder (2012), mengemukakan bahwa terdapat beberapa nilai yang ditawarkan kepada konsumen, yaitu:

- a. Menyelesaikan Pekerjaan  
Nilai dapat diciptakan karena membantu pelanggan menyelesaikan pekerjaannya.
- b. Desain  
Desain itu penting tapi sulit diukur. Sebuah produk terlihat menonjol karena desainnya yang superior.
- c. Merek atau Status  
Pelanggan dapat menemukan nilai dalam sebuah tindakan yang sederhana karena menggunakan atau memasang merek tertentu.
- d. Harga  
Menawarkan nilai yang sama pada harga yang lebih sering dilakukan untuk memuaskan kebutuhan segmen pelanggan yang sensitif terhadap harga. Akan tetapi, proposisi nilai harga murah memberi implikasi penting bagi seluruh model bisnis.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- e. Pengurangan Biaya  
Membantu pelanggan mengurangi biaya merupakan cara penting untuk menciptakan nilai.
- f. Pengurangan Resiko  
Pelanggan menghargai pengurangan resiko yang muncul ketika mereka membeli suatu produk atau jasa.
- g. Kemampuan dalam Mengakses  
Menyediakan produk atau jasa bagi pelanggan yang sebelumnya sulit mengakses produk atau jasa tersebut merupakan cara lain menciptakan nilai.

### 3. *Channels*

Komponen saluran menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan berkomunikasi dengan segmen pelanggan dan menjangkau mereka untuk memberikan proposisi nilai. Saluran komunikasi, distribusi dan penjualan merupakan penghubung antara perusahaan dan pelanggan, saluran adalah titik sentuh pelanggan yang sangat berperan dalam setiap kejadian yang mereka alami. Saluran menjalankan beberapa fungsi, Termasuk (Osterwalder, 2012):

- a. Meningkatkan kesadaran pelanggan atas produk dan jasa perusahaan.
- b. Membantu pelanggan mengevaluasi proposisi nilai perusahaan.
- c. Memungkinkan pelanggan membeli produk dan jasa yang spesifik.
- d. Memberikan proposisi nilai kepada pelanggan.
- e. Memberikan dukungan purnajual kepada pelanggan.

### 4. *Customer Relationships*

Komponen hubungan pelanggan menggambarkan berbagai jenis hubungan yang dibangun perusahaan bersama segmen pelanggan yang spesifik. Sebuah perusahaan harus menjelaskan jenis hubungan yang ingin dibangun bersama segmen pelanggan. Hubungan dapat bervariasi mulai dari yang bersifat pribadi sampai otomatis. Hubungan pelanggan dapat didorong oleh motivasi berikut:

- a. Akuisisi pelanggan
- b. Retensi (Mempertahankan Pelanggan)
- c. Peningkatan Penjualan (*Upselling*)



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

5. *Revenue Streams*

Komponen arus pendapatan menggambarkan uang tunai yang dihasilkan perusahaan dari masing-masing segmen pelanggan (biaya harus mengurangi pendapatan untuk menghasilkan pemasukan). Jika pelanggan adalah inti dari model bisnis, arus pendapatan adalah urat nadinya. Perusahaan harus bertanya kepada dirinya sendiri, untuk apakah masing-masing segmen pelanggan benar-benar bersedia membayar? Jika pertanyaan tersebut terjawab dengan tepat, perusahaan dapat menciptakan satu atau lebih arus pendapatan mungkin memiliki mekanisme penetapan harga yang berbeda seperti daftar harga yang tetap, penawaran, pelelangan, kebergantungan pasar, kebergantungan volume atau manajemen hasil. Model bisnis melibatkan dua jenis arus pendapatan:

- a. Pendapatan transaksi yang dihasilkan dari satu kali pembayaran pelanggan.
- b. pendapatan berulang yang dihasilkan dari pembayaran berkelanjutan baik untuk memberikan proposisi nilai kepada pelanggan maupun menyediakan dukungan pelanggan pasca pembelian.

6. *Key Resources*

Komponen sumber daya utama menggambarkan aset-aset terpenting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi. Setiap model bisnis memungkinkan perusahaan menciptakan dan menawarkan proposisi nilai, menjangkau pasar mempertahankan hubungan dengan segmen pelanggan dan memperoleh pendapatan. kebutuhan sumber daya utama berdeda-beda sesuai jenis model bisnis. Perusahaan *microchip* memerlukan fasilitas produksi padat modal, sementara desainer nya lebih berfokus pada sumber daya manusia. Sumber daya utama dapat berbentuk fisik finansial, intelektual atau manusia. Sumber daya utama dapat memiliki atau disewa oleh perusahaan atau diperoleh oleh mitra utama.

7. *Key Activities*

Komponen aktivitas kunci menggambarkan hal-hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan agar model bisnisnya dapat berkerja. Setiap model bisnis membutuhkan sejumlah aktivitas kunci yaitu tindakan-tindakan terpenting yang harus diambil perusahaan agar dapat beroperasi dengan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

sukses. Seperti halnya sumber daya utama, aktivitas-aktivitas kunci juga diperlukan untuk menciptakan dan memberikan proposisi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan pelanggan dan memperoleh pendapatan. Seperti sumber daya utama aktivitas-aktivitas kunci berbeda bergantung pada jenis model bisnisnya. Untuk produsen *software microsoft*, aktivitas-aktivitas kunci mencakup pengembangan *software*. Aktivitas-aktivitas kunci dikategorikan sebagai berikut (Osterwalder, 2012):

a. Produksi

aktivitas ini terkait dengan perancangan, pembuatan, dan penyampaian produk dalam jumlah besar dan atau kualitas unggul. Aktivitas produksi mendominasi model bisnis perusahaan pabrikan.

b. Pemecahan Masalah

Aktivitas-aktivitas kunci jenis ini terkait dengan penawaran solusi baru untuk masalah-masalah pelanggan individu. kegiatan-kegiatan konsultan, rumah sakit, dan organisasi jasa lainnya. Model bisnis organisasi ini membutuhkan aktivitas-aktivitas seperti manajemen pengetahuan dan pelatihan berkelanjutan.

8. *Key Partnerships*

Komponen kemitraan utama menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja. Perusahaan membentuk kemitraan dengan berbagai alasan, dan kemitraan menjadi landasan dari berbagai model bisnis mengurangi risiko atau memperoleh sumber daya mereka. Kita dapat membedakan empat jenis kemitraan yang berbeda:

a. Aliansi strategis antara *non-pesaing*

b. *Coopetition*: kemitraan strategis antarpesaing

c. Usaha patungan untuk mengembangkan bisnis baru

d. Hubungan pembeli-pemasok untuk menjamin pasokan yang dapat diandalkan.

9. *Cost Structure*

Komponen struktur biaya menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. Blok bangunan ini menjelaskan biaya terpenting yang muncul ketika mengoperasikan model bisnis tertentu.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Menciptakan dan memberikan nilai mempertahankan hubungan pelanggan dan menghasilkan pendapatan, menyebabkan timbulnya biaya. Perhitungan biaya semacam ini relatif lebih mudah setelah sumber daya utama, aktivitas-aktivitas kunci dan kemitraan utama ditentukan. Meskipun demikian, beberapa model bisnis lebih terpacu dalam hal biaya daripada model bisnis lain. Struktur Biaya dapat memiliki karakteristik berikut:

a. Biaya Tetap

Biaya-biaya yang tetap sama meskipun volume barang atau jasa yang dihasilkan berbeda-beda. Contohnya: Gaji, uang sewa, dan fasilitas fisik pabrik.

b. Biaya Variabel

Biaya-biaya yang bervariasi secara proporsional dengan volume barang atau jasa yang dihasilkan.

## 2.6 Analisis SWOT

Analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats* (SWOT) adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis matrik SWOT merupakan salah satu alat analisis yang dapat menggambarkan secara jelas keadaan yang dihadapi oleh perusahaan. Rangkuti (2006) menyatakan analisis SWOT adalah mengidentifikasi berbagai faktor yang secara sistematis untuk merumuskan strategi yang didasarkan pada logika untuk memaksimalkan kekuatan yang dimiliki dan peluang yang ada, dan secara bersamaan mampu meminimalkan kelemahan dan ancaman yang timbul berasal dari *intern* dan *ekstern* perusahaan (Rangkuti, 2006).

Matrik SWOT merupakan alat yang digunakan untuk pencocokan penting yang membantu untuk mengembangkan empat strategi: strategi SO (*Strengths-Opportunities*), strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*), strategi ST (*Strengths-Threats*), dan strategi WT (*Weaknesses-Threats*). Strategi SO atau strategi kekuatan-peluang menggunakan kekuatan *internal* untuk memanfaatkan peluang *eksternal*. Strategi WO atau strategi kelemahan-peluang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang *eksternal*. Sedangkan strategi WT atau strategi kelemahan-ancaman merupakan taktik defensif yang



diarahkan untuk mengurangi kelemahan *internal* dan menghindari ancaman *eksternal* (Rangkuti, 2006).

Menurut Rangkuti (2006) data eksternal dapat diperoleh dari lingkungan di luar perusahaan, seperti:

1. Analisis pasar
2. analisis kompetitor
3. analisis komunitas
4. analisis pemasok
5. analisis pemerintah
6. analisis kelompok kepentingan tertentu

Data *internal* dapat diperoleh di dalam perusahaan itu sendiri, seperti:

1. Laporan keuangan (neraca laba-rugi, *cash-flow*, struktur pendanaan)
2. Laporan kegiatan sumber daya manusia (jumlah karyawan, pendidikan, keahlian, pengalaman, gaji, *turn-over*)
3. Laporan kegiatan operasional
4. Laporan kegiatan pemasaran

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.