

# TATA KELOLA RANTAI NILAI GLOBAL PADA INDUSTRI

Sylvia Kartika Wulan Bhayangkari

Staff Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Jambi

---

## ABSTRAK

Penelitian mengenai Tata Kelola Rantai Nilai Global bertujuan untuk memberikan informasi berdasarkan hasil studi literatur dan kepustakaan mengenai Tata Kelola Global (Governance Global value chain) dan penerapannya pada industri serta bagaimana pendekatan yang digunakan dalam melakukan analisis terhadap rantai nilai global. Dalam Tata Kelola Rantai nilai Global terdapat dua sifat yang diterapkan pada industri yaitu bersifat tradisional dan non tradisional. Dari hasil studi literatur ini juga menghasilkan beberapa temuan yaitu bahwa ada beberapa pendekatan yang digunakan dalam melakukan analisis terhadap Rantai Nilai Global yaitu pendekatan distribusi nilai, pendekatan I-O (Input-Output). Studi perbandingan dari beberapa teori yang dikembangkan dalam Tata Kelola Rantai Nilai Global dapat dikembangkan dan bermanfaat sebagai alat kebijakan yang efektif bagi perluasan industri, pengembangan ekonomi, ketrampilan para pegawai serta pengurangan kemiskinan.

*Kata Kunci : Tata Kelola, Rantai Nilai, Global Industri*

## PENDAHULUAN

### 1.1. Fenomena Global Value Chain

Kecepatan langkah dari proses globalisasi telah menarik banyak perhatian beberapa tahun terakhir ini, meskipun sebenarnya globalisasi bukanlah suatu hal yang baru. Proses integrasi ekonomi internasional yang telah berlangsung dalam beberapa dekade, difasilitasi oleh banyak kebijakan ekonomi terbuka dan liberalisasi perdagangan .dalam suatu pertumbuhan di banyak negara. Kemajuan secara teknis, khususnya dalam transportasi dan komunikasi telah menurunkan biaya dan juga telah membantu perkembangan globalisasi. Perdagangan dan investasi langsung asing masih menjadi saluran kunci bagi integrasi ekonomi internasional dengan migrasi peraturan yang terbatas. Transfer teknologi ke arah ke arah perusahaan multinasional dan saluran

lainnya juga telah menjadi suatu faktor yang penting untuk peningkatan globalisasi.

Perkembangan globalisasi saat ini tanpa adanya contoh dari globalisasi yang bisa menjadi teladan tentang tentang globalisasi itu sendiri serta keberadaan yang sangat cepat dari rantai nilai global sebagai proses produksi akan menyebabkan proses produksi meningkat secara geografis. Informasi dan komunikasi teknologi telah memungkinkan untuk membagi bagi – bagi rantai nilai serta melakukan aktivitas pada berbagai lokasi dapat membantu menekan biaya.

Globalisasi rantai nilai mengakibatkan pembagian produksi secara fisik, dimana berbagai tahap secara optimal ditempatkan melalui bagian yang berbeda seperti perusahaan yang menemukan keunggulan pada sumber yang lebih atas masukan mereka secara global. Fenomena tersebut tersebut dijalankan sebagai

panduan untuk melakukan pertukaran produk secara internasional dan integrasi secara vertikal dari produksi dan hubungannya secara langsung pada pertumbuhan jaringan produksi secara global. Globalisasi meliputi investasi langsung dan perdagangan di bidang jasa, dengan banyaknya kegiatan jasa menjadi bersifat internasional khususnya semenjak informasi, komunikasi dan teknologi mampu memproduksi berbagai jasa secara bebas pada lokasi khusus.

Globalisasi rantai nilai timbul oleh beberapa faktor utama antara lain yang pertama adalah keinginan untuk meningkatkan efisiensi sebagai kompetensi pertumbuhan di pasar dalam negeri maupun pasar luar negeri untuk menjadi suatu perusahaan yang memiliki efisiensi lebih dengan keunggulan pada harga yang berbeda. Satu cara untuk mencapai hal tersebut adalah dengan menggunakan sumber masukan dari produsen yang berupa efisiensi yang diterapkan pada pemasaran domestik dan internasional dan juga luar batas perusahaan.

Berbagai motivasi lainnya untuk memasuki suatu pasar yang baru dan untuk bisa melakukan akses pada aset strategis bisa dijadikan sebagai panduan untuk memasuki negara lain. Hal tersebut mengantisipasi manfaat, serta pertukaran dalam rantai nilai global juga meliputi biaya dan resiko atas biaya yang akan dikeluarkan perusahaan.

Rantai nilai menguraikan perusahaan menjadi aktivitas-aktivitas yang relevan secara strategis untuk memahami perilaku biaya dan sumber diferensiasi yang sudah ada dan potensial. Perusahaan

memperoleh keunggulan bersaing dengan melaksanakan aktivitas-aktivitas yang penting secara strategis ini dengan lebih murah atau lebih baik dibandingkan pesaing. Rantai nilai mengidentifikasi sembilan kegiatan strategis dan relevan yang menciptakan nilai dan biaya di dalam bisnis tertentu. Kesembilan kegiatan yang memiliki nilai itu terdiri dari lima kegiatan utama dan empat kegiatan pendukung.

Kegiatan-kegiatan utama mencerminkan urutan dari membawa bahan mentah ke perusahaan (*inbound logistic*), mengkonversinya menjadi produk jadi (*operations*), mengirim produk jadi (*outbound logistic*), memasarkannya (*marketing and sales*), dan melayani (*service*). Kegiatan-kegiatan penunjang yang dimulai dari perolehan sumber daya (bahan baku), pengembangan teknologi, manajemen sumber daya manusia dan prasarana perusahaan ditangani oleh departemen-departemen khusus tertentu.

Tugas perusahaan adalah memeriksa biaya dan kinerja di masing-masing kegiatan penciptaan nilai dan mencari cara untuk memperbaikinya. Perusahaan harus memperkirakan biaya dan kinerja pesaingnya sebagai acuan pembandingan yang dibandingkan dengan biaya dan kinerjanya sendiri. Agar mampu bersaing dan memenangkan persaingan di pasar dunia maka setiap perusahaan yang ingin melakukan pemasaran produk atau jasa dalam skala internasional harus memiliki keunggulan bersaing yang bersifat global yaitu keunggulan bersaing yang merupakan alat persaingan untuk menghadapi perusahaan kelas dunia lainnya. Agar suatu perusahaan dapat

unggul dalam bersaing secara global maka perusahaan juga perlu mencari keunggulan kompetitif di luar operasinya sendiri, ke dalam rantai nilai pemasok, penyalur dan pelanggannya.

Dengan melakukan analisis value chain perusahaan akan dapat mengerti dimana posisi biaya (*cost*) dapat diturunkan atau customer value dapat ditingkatkan karena pengelolaan *cost* yang efektif memungkinkan perusahaan untuk memiliki keunggulan bersaing sehingga mampu bersaing di pasar global.

Perekonomian dunia yang telah berubah melalui cara yang signifikan selama beberapa dekade yang lalu khususnya pada area perdagangan internasional dan organisasi industri. Dua dari tampilan baru yang sangat penting dari perekonomian kontemporer adalah globalisasi industri dan perdagangan yang telah mendorong kemampuan industri untuk tumbuh pada banyak negara berkembang, dan disintegrasi vertikal dari korporasi transnasional yang telah menemukan kompetensi inti mereka untuk fokus pada inovasi dan strategi produk, pemasaran, dan penambahan nilai yang tinggi pada segmen manufaktur dan jasa pada saat yang sama mengurangi kepemilikan langsung terhadap fungsi – fungsi non inti seperti pelayanan umum dan volume di antara produksi. Bersamaan dengan hal tersebut, menentukan latar belakang untuk suatu keragaman bentuk jaringan kerja dari tata kelola disituasikan bagai berada di antara satu tempat yang penting yaitu satu berada di pasar dan yang lainnya berada di integrasi secara vertikal yang luas pada korporasi.

Evolusi dari global-skala organisasi industrial berdampak tidak hanya pada kekayaan perusahaan dan struktur industri tetapi juga bagaimana dan mengapa negara maju atau kegagalan untuk maju dalam perekonomian global. Penelitian mengenai mata rantai global dan menguji kebijakan kerja pada cara yang berbeda dalam produksi global dan sistem distribusi yang terintegrasi, serta kemungkinan suatu perusahaan pada negara berkembang untuk mempertinggi posisi mereka dalam pasar global. Berbagai teori yang dikembangkan dalam tata kelola mata rantai global diharapkan bisa dikembangkan dan berguna bagi pembuatan alat kebijakan yang efektif bagi perluasan industri, pengembangan ekonomi, kreatifitas para pegawai, dan pengurangan kemiskinan.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan di atas, maka dapat dirumuskan beberapa pokok permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana tata kelola global value chain berdasarkan kajian teoretis dari literatur?.
2. Bagaimana penerapan tata kelola global value chain dalam industri?
3. Bagaimana pendekatan yang digunakan dalam melakukan *global value chain analysis* ?

## 1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian:

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memberikan informasi berdasarkan studi literatur dan kepustakaan mengenai tata kelola global value chain dan penerapannya dalam industri serta

bagaimana pendekatan yang digunakan dalam melakukan global value chain analysis.

Adapun tujuan penelitian ini berdasarkan latar belakang di atas adalah untuk mengetahui

1. Tata kelola global value chain berdasarkan review jurnal
2. Penerapan tata kelola global value chain dalam industri
3. Pendekatan yang digunakan dalam melakukan global value chain analysis.

## KAJIAN PUSTAKA

Gereffi et al., (2003) dalam publikasinya mengenai tata kelola *global value chain* merumuskan mengenai bagaimana peran ekonomomi global dalam struktur tata kelola *global value chain* seperti diuraikan sebagai berikut:

### 2.1. Fragmentasi, Koordinasi, dan Network pada Ekonomi Global

Hal utama untuk memahami perubahan sifat dasar dari perdagangan internasional dan organisasi industri adalah berkenaan pada gagasan dari *value-added chain* atau rantai nilai tambah, seperti yang dikembangkan oleh sarjana bisnis internasional yang telah fokus pada kedua strategi yaitu antara perusahaan dan banyak negara pada perekonomian global. Pada dasarnya, suatu rantai nilai tambah adalah suatu proses teknologi yang dikembangkan dengan bahan baku dan tenaga kerja sebagai input, dan kemudian input-input tersebut diproses, dirakit, dipasarkan dan didistribusikan. Sebuah perusahaan mungkin hanya memiliki satu link dalam proses ini, atau mungkin

perusahaan tersebut terintegrasi secara vertikal (Kogut, 1985). Isu utama dalam literatur ini adalah aktivitas dan teknologi yang mana yang disimpan sebuah perusahaan dan yang mana yang harus di "out source"kan ke perusahaan lain, dan dimana macam-macam aktivitas seharusnya dilakukan.

Para ekonom perdagangan juga peduli akan bagaimana produksi global dikelola/organisir. Armdt dan Kierzkowski (2001) menggunakan istilah 'fragmentasi' untuk menggambarkan pemisahan fisik bagian-bagian berbeda dari proses-proses produksi, atas dasar bahwa dimensi internasional pemisahan ini masih baru. Fragmentasi memungkinkan produksi dari berbagai negara dibentuk menjadi jaringan produksi lintas batas yang bisa jadi antar perusahaan atau dalam perusahaan itu sendiri. Feenstra (1998) menjadikan ide ini satu tahap lebih maju dengan menghubungkan 'integrasi perdagangan' dengan disintegrasi produksi' dalam ekonomi global. Integrasi pasar-pasar dunia yang terbentuk melalui perdagangan telah mengakibatkan suatu disintegrasi perusahaan-perusahaan multinasional, karena perusahaan-perusahaan tersebut menyadari bahwa akan menguntungkan bila meng 'outsource' saham-saham dari manufaktur dan aktivitas jasa non inti baik secara domestik maupun luar negeri. Ini telah mengakibatkan proporsi perdagangan internasional yang makin berkembang yang terjadi pada komponen dan barang-barang intermediat lainnya (Yeats, 2001).

Pandangan binary tentang bagaimana produksi global diorganisir, baik melalui pasar ataupun dalam perusahaan-

perusahaan transnasional, dijelaskan dengan ekonomi biaya transaksi dalam hal kompleksitas hubungan antar perusahaan, dan sejauh mana mereka melibatkan investasi khusus untuk transaksi tertentu – spesifitas aset (Williamson, 1975). Relasi pasar yang agak jauh cocok untuk produk-produk standar karena mudah dinilai dan digambarkan. Masalah koordinasi direduksi bukan hanya karena deskripsinya yang mudah menyebabkan kontrak dapat dibuat lebih sederhana, tapi juga karena produk standar dapat diproduksi untuk stok dan persediaan sesuai kebutuhan. Pada waktu yang sama, karena produk standar dibuat oleh berbagai suplier dan dibeli oleh berbagai konsumen/pelanggan, masalah-masalah yang muncul terkait spesifitas aset tersebut relatif sedikit.

Sebaliknya, pendekatan biaya transaksi menawarkan berbagai alasan mengapa perusahaan akan melakukan sendiri aktivitas-aktivitas tertentu. Pertama, semakin produk atau jasa dikondisikan, semakin ia melibatkan investasi spesifik transaksi. Ini menimbulkan risiko oportunistik, baik yang mengatur outsourcing atau menjadikannya lebih mahal karena adanya pengamanan lokasi. Kedua, bahkan tanpa oportunistik, biaya transaksi meningkat ketika hubungan antar perusahaan membutuhkan koordinasi yang lebih luas. Misalnya, input non standar dan arsitektur disain produk terpadu melibatkan transfer informasi disain yang lebih kompleks dan interaksi yang intens yang melewati batas-batas perusahaan. Arsitektur produk terpadu lebih membutuhkan input non standar, dan perubahan disain bagian-bagian tertentu

cenderung mempercepat perubahan disain dalam bidang lain dari sistem tersebut. Serupa dengan itu, biaya koordinasi meningkat untuk bagian-bagian yang suplainya sensitif terhadap waktu, karena proses-proses yang terpisah harus dikoordinasi lebih baik untuk mensinkronkan aliran input dalam rantai.

Namun demikian, dengan mengenali pentingnya biaya transaksi tidak harus membawa kita pada simpulan bahwa sistem produksi yang kompleks dan terkoordinasi dengan ketat selalu menghasilkan integrasi yang vertikal. Spesifitas aset, oportunistik, dan biaya koordinasi dapat dimanage pada level inter perusahaan melalui berbagai metode. Pelaku-pelaku jaringan, pada berbagai contoh, mengendalikan oportunistik melalui pengaruh transaksi berulang, reputasi, dan norma sosial yang melekat di lokasi geografis atau kelompok sosial tertentu. Para ahli teori jaringan berpendapat bahwa kepercayaan (trust), reputasi, dan saling kebergantungan mengurangi perilaku oportunistik dan dalam itu mereka membuat divisi tenaga kerja antar perusahaan dan interdependensi yang lebih kompleks dibandingkan apa yang diprediksikan oleh teori biaya transaksi.

Lebih jauh lagi, literatur tentang kapabilitas dan pembelajaran perusahaan yang berakar dari tinjauan sumberdaya perusahaan yang dikembangkan oleh Penrose (1959) sebagai pionir, memberikan alasan lain mengapa perusahaan siap membeli input kunci terkait spesifitas aset dan oleh karena itu akan membangun suatu hubungan antar perusahaan yang relatif lebih kompleks. Menurut Penrose,

bagaimana dan apakah perusahaan dapat menangkap nilai sebagian bergantung pada pergerakan dan retensi kompetensi-kompetensi (yaitu sumber daya) yang ada yang sulit untuk ditiru oleh para kompetitor. Pada praktiknya, bahkan perusahaan yang sangat terintegrasi secara vertikal jarang menginternalisasi seluruh kapabilitas teknologi dan manajemen yang dibutuhkan untuk membawa produk ataupun jasa ke suatu pasar. Ekonomi biaya transaksi menjawab fakta ini dengan memasukkan variabel frekuensi. Jika suatu input, bahkan suatu input penting, dibutuhkan suatu ketika, lalu ia akan diperoleh dari luar. Ini secara esensial adalah argumen tentang ekonomi skala. Sebaliknya, literatur tentang kapabilitas dan pembelajaran perusahaan membuktikan bahwa pembelajaran yang dibutuhkan untuk mengembangkan kapabilitas guna mengikutsertakan dalam aktivitas rantai nilai tertentu boleh jadi sulit, memakan waktu, dan tidak memungkinkan bagi beberapa perusahaan untuk dicapai, tanpa terkait dengan frekuensi atau skala ekonomi. Oleh karena itu, dalam kasus tertentu, perusahaan pasti bergantung pada sumber daya eksternal. Doktrin 'kompetensi inti' melihat ini satu langkah lebih jauh, menyatakan bahwa perusahaan yang mengandalkan kompetensi komplementer perusahaan lain dan lebih intensif fokus pada kompetensi bidang mereka sendiri akan memiliki kinerja lebih baik dibandingkan perusahaan yang terintegrasi vertikal (Prahalad dan Hamel, 1995).

Isu-isu ini, ketika sering didiskusikan pada level lokal ataupun nasional, atau dalam konteks jaringan relasi sosial yang padat, dapat diaplikasikan

pada pen-strukturan produksi dan distribusi pada skala global. Penelitian terkini ahli geografi seperti Hughes (2000), Henderson et al (2002) dan Dicken et al (2001) telah menekankan kompleksitas hubungan antar perusahaan dalam ekonomi global. Pengetahuan kuncinya adalah koordinasi dan pengendalian (kontrol) sistem produksi skala global (meskipun kompleks), dapat dicapai tanpa melalui kepemilikan langsung.

Teori-teori organisasi industri yang didiskusikan disini, jika dipandang secara kumulatif, menyatakan bahwa cara-cara berbeda dalam menangani masalah spesifitas aset, dan motivasi berbeda untuk mengkonstruksi hubungan yang kompleks perusahaan dengan perusahaan, menghasilkan tiga bentuk organisasi industri; pasar, hirarki, dan jaringan. Tapi pengamatan empiris menceritakan pada kita bahwa tidak semua jaringan sama.

## **2.2 Tipe Tata Kelola/pengelolaan dalam Rantai Nilai Global**

Jika sebuah teori pengelolaan rantai nilai global akan bermanfaat bagi pembuat kebijakan, teori tersebut harus sebaiknya sederhana. Teori tersebut harus menyederhanakan dan mengabstraksi dari suatu kumpulan bukti yang heterogenous, dengan mengidentifikasi variabel-variabel yang berperan besar dalam menentukan pola-pola pengelolaan rantai nilai. Jelas, sejarah, institusi, konteks sosial dan geografi, aturan main yang berubah, dan banyak faktor lain akan mempengaruhi bagaimana perusahaan dan kelompok perusahaan terhubung dalam ekonomi global. Namun demikian, sebuah kerangka kerja sederhana akan berguna karena

mengisolasi hanya variabel kunci dan memberikan pandangan kekuatan fundamental yang jelas yang melandasi situasi empiris spesifik yang mungkin terabaikan. Keinginan kami adalah membuat kerangka kerja yang paling sederhana yang memberikan hasil yang relevan dengan hasil yang sesungguhnya.

Pada tahun 1990-an Gereffi et al. mengembangkan kerangka kerja, disebut 'rantai komoditas global' yang mengikat konsep 'value-added chain' secara langsung ke organisasi industri global. Penelitian itu tidak hanya menyoroti pentingnya koordinasi lintas batas perusahaan, tapi juga semakin pentingnya pembeli global baru (terutama pengecer dan penjual merk) sebagai penggerak kunci dalam pembentukan jaringan produksi dan distribusi yang secara organisasi terfragmentasi dan tersebar secara global. Gereffi (1994) menggunakan istilah "rantai komoditas global yang diarahkan oleh pembeli" untuk menyatakan bahwa pembeli global menggunakan koordinasi yang tegas/eksplisit untuk membantu menciptakan basis suplai yang sangat kompeten yang dengan itu sistem produksi dan distribusi skala global dapat dibangun tanpa kepemilikan langsung.

Dengan menyoroti koordinasi yang eksplisit dalam rantai disintegrasi dan membandingkannya dengan hubungan yang terkandung dalam rantai yang diarahkan oleh produsen dan terintegrasi vertikal, kerangka rantai komoditas global menarik perhatian pada peran jaringan dalam menggerakkan/mengarahkan ko-evolusi organisasi industri lintas batas. Bagaimanapun, kerangka rantai komoditas

global tidak cukup menspesifikasikan keberagaman bentuk-bentuk jaringan dimana pada penelitian terkini hal tersebut belum ter covered. Sedangkan, penelitian pada industri hortikultura dan industri sepatu memperkuat catatan Gereffi bahwa pembeli global (pengecer, penjual, pedagang) dapat menjalankan derajat kontrol yang tinggi terhadap rantai nilai yang tersebar spasial bahkan ketika mereka tidak memiliki fasilitas produksi, transpor ataupun fasilitas pengolahan. Selain itu, penelitian terakhir tentang produksi global telah menyoroti bentuk koordinasi penting lainnya.

Dengan menggunakan pendekatan yang disinggung di atas dan poin referensi empiris, Gereffi, et al. (2003) mengajukan tipologi pengelolaan rantai nilai yang lebih lengkap lagi. Para peneliti mengakui, sebagaimana kebanyakan kerangka kerja lainnya yang menjelaskan organisasi industri- dari biaya transaksi global hingga rantai komoditas global, teori organisasional-bahwa hubungan atas dasar pasar di antara perusahaan ataupun perusahaan yang terintegrasi vertikal (hirarki) membuat ujung yang berlawanan dari sebuah spektrum koordinasi yang eksplisit, dan bahwa hubungan jaringan terdiri atas mode intermediet tata kelola rantai nilai. Apa yang kami tambahkan pada konseptualisasi ini adalah penambahan dari kategori jaringan menjadi tiga jenis berbeda; modular, relasional, dan kaptif. Oleh karena itu, tipologi peneliti mengidentifikasi lima tipe dasar pengelolaan rantai nilai. Tipe-tipe tersebut analitis dan tidak empiris meskipun

sebagiannya berasal dari obserasi empiris.

Tipe-tipe tersebut adalah:

1. Pasar

Keterpautan pasar tidak harus sepenuhnya fana, sebagaimana pada pasar spot; mereka dapat tetap ada di setiap waktu, dengan transaksi berulang. Poin esensialnya adalah bahwa biaya untuk berganti partner rendah bagi kedua pihak.

2. Rantai nilai modular

Khususnya, suplier pada rantai nilai modular membuat produk berdasarkan sebuah spesifikasi konsumen, yang bisa jadi lebih atau kurang detil. Bagaimanapun, ketika menyediakan 'jasa inti', suplier bertanggung jawab penuh pada kompetensi akan teknologi proses, penggunaan mesin umum yang membatasi investasi spesifik transaksi, dan membuat pengeluaran modal untuk komponen dan bahan atas nama konsumen.

3. Rantai nilai relasional

Pada jaringan ini, terlihat interaksi yang kompleks antara pembeli dan penjual, yang acapkali menciptakan saling ketergantungan dan spesifitas aset yang tinggi. Ini mungkin dikelola melalui reputasi, atau ikatan keluarga dan suku. Banyak penulis telah menyoroti peran dekatnya jarak dalam mendukung keterpautan rantai nilai relasional,

tetapi kepercayaan dan reputasi akan berfungsi baik dalam jaringan yang lokasinya tersebar dimana hubungan terbangun berdasarkan waktu atau berdasarkan kelompok sosial ataupun keluarga yang tersebar.

4. Rantai nilai kaptif

Pada jaringan ini, suplier kecil secara transaksi terikat pada pembeli yang jauh lebih besar. Suplier menghadapi biaya perubahan penting dan oleh karena itu bersifat 'kaptif (mau tidak mau)'. Jaringan tersebut sering dicirikan dengan derajat monitorin dan kontrol yang sangat tinggi oleh perusahaan induk

5. Hierarki

Bentuk pengelolaan ini dicirikan oleh integrasi vertikal. Bentuk pengelolaan yang dominan adalah pengendalian manajerial, yang mengalir dari manajer hingga bawahannya atau dari kantor pusat ke kantor cabang atau afiliats.

### 2.3 Sebuah Teori Pengelolaan Rantai Nilai

Dengan telah mengemukakan tipologi rantai nilai, langkah kita selanjutnya adalah mengembangkan teori operasional pengelolaan rantai nilai global. Pada kondisi yang mana kita mengharapkan pasar, modular, relasional, kaptif atau pengelolaan rantai nilai global yang terpadu secara vertikal, akan terjadi? Dari hasil penelitian yang dikutip di atas, selanjutnya hal yang akan dilakukan adalah mengidentifikasi dan



mendiskusikan tiga determinan kunci pola pengelolaan rantai nilai global; kompleksitas transaksi, dapat tidaknya informasi dikodifikasi, dan kapabilitas suplier. Terdapat masalah spesifitas aset sebagaimana teridentifikasi oleh ekonomi biaya transaksi, tapi juga memberi penekanan pada apa yang telah diistilahkan dengan biaya transaksi 'biasa'- biaya yang terlibat dalam aktivitas koordinasi di sepanjang rantai. Telah dibuktikan bahwa biaya transaksi koordinasi ini, atau 'mundane' muncul ketika rantai nilai menghasilkan produk non standar, produk dengan arsitektur produk integral, dan produk yang outputnya sensitif terhadap waktu.

Pada saat bersamaan, integrasi suplier baru ke dalam rantai nilai global juga meningkatkan tantangan koordinasi. Keesing dan Lall (1992) membuktikan bahwa produsen di negara-negara berkembang diharapkan memenuhi kebutuhan yang umumnya belum ada di pasar domestik mereka. Ini menciptakan senjang antara kapabilitas yang dibutuhkan oleh pasar domestik dan yang dibutuhkan untuk pasar ekspor, yang meningkatkan derajat monitoring dan kontrol sebagaimana yang dikehendaki oleh pembeli.

Pertimbangan-pertimbangan ini mendorong kita untuk mengkonstruksi sebuah teori pengelolaan rantai nilai berdasarkan tiga faktor:

- Kompleksitas transfer informasi dan pengetahuan yang diperlukan untuk menyinambungkan suatu transaksi tertentu, terutama dalam hal spesifikasi proses dan produk.

- Sejauh mana informasi dan pengetahuan ini dapat dikodifikasi dan , oleh karena itu, ditransmisikan secara efisien dan tanpa investasi spesifik transaksi antara pihak-pihak terhadap transaksi. Dan
- Kapabilitas suplier aktual dan potensial terkait kebutuhan transaksi.

Jika faktor-faktor ini dijadikan dua nilai – tinggi atau rendah- kemudian ada delapan kombinasi yang mungkin, dimana 5 dari delapan tersebut benar-benar telah teridentifikasi secara faktual.

#### 1. Pasar

Apabila transaksi dikodifikasikan dengan mudah, spesifikasi produk relatif sederhana, dan suplier memiliki kapabilitas untuk membuat produk dengan sedikit masukan (input) dari pembeli, spesifitas aset akan gagal berakumulasi. Pengelolaan pasar bisa diharapkan. Pada pertukaran pasar, pembeli merespons spesifikasi dan harga yang ditentukan penjual. Karena kompleksitas informasi yang ditukar relatif rendah, transaksi dapat dikelola dengan sedikit koordinasi eksplisit

#### 2. Rantai nilai modular

Ketika kemampuan untuk membukukan spesifikasi meluas menjadi produk yang kompleks, modularitas rantai nilai dapat terjadi. Ini dapat terjadi ketika arsitektur produk adalah modular dan standar teknis

menyederhanakan interaksi dengan mereduksi variasi komponen dan dengan menyatukan komponen, produk, dan spesifikasi proses, dan juga ketika suplier memiliki kompetensi untuk mensuplai paket dan modul lengkap, yang menginternalisasi untuk mengkodifikasi informasi, mereduksi aset dan oleh karena itu kebutuhan pembeli untuk monitoring dan kontrol langsung. Keterpautan berdasarkan pengetahuan yang dikodifikasi memberikan banyak keuntungan dari pautan pasar yang semakin jauh-kecepatan, fleksibilitas, dan akses ke biaya input rendah- tapi tidak sama dengan pertukaran pasar klasik berdasarkan harga. Misalnya, ketika file disain terkomputerisasi ditransfer dari perusahaan besar ke suplier, lebih banyak lagi informasi yang mengalir melewati hubungan antar perusahaan dibandingkan informasi tentang harga. Karena kodifikasi, informasi kompleks dapat ditukar dengan sedikit koordinasi eksplisit, dan seperti pertukaran pasar sederhana, biaya penggantian ke partner baru tetap rendah.

### 3. Rantai nilai relasional

Ketika spesifikasi produk tidak dapat dikodifikasi, transaksinya kompleks, dan kapabilitas suplier tinggi, pengelolaan rantai nilai relasional dapat diharapkan. Ini karena pengetahuan tacit (tahu

sama tahu) harus dipertukarkan antara pembeli dan penjual, dan karena pemasok yang sangat kompeten memberikan motivasi yang kuat perusahaan induk untuk outsourcing untuk mendapatkan akses ke kompetensi yang saling melengkapi.

Saling kebergantungan yang kemudian muncul mungkin akan diregulasi melalui reputasi, kedekatan sosial dan spasial, ikatan keluarga dan etnis, dan sebagainya. Juga dapat ditangani melalui mekanisme yang membebaskan biaya pada pihak yang melanggar kontrak, seperti yang dibahas dalam analisis komitmen dan sandera kredibel (Williamson, 1983). Pertukaran informasi diam-diam paling sering dilakukan dengan interaksi tatap muka dan diatur oleh koordinasi eksplisit tingginya tingkat, yang membuat biaya penggantian mitra baru menjadi tinggi

### 4. Rantai nilai Captive.

Ketika kemampuan untuk mengkodifikasi -dalam bentuk informasi detil/rinci - dan kompleksitas spesifikasi produk keduanya tinggi tetapi kemampuan pemasok adalah rendah, maka tata kelola rantai nilai akan cenderung ke arah tipe kaptif. Hal ini karena kompetensi pemasok yang rendah dalam menghadapi produk dan spesifikasi yang kompleks membutuhkan intervensi dan

kontrol yang besar banyak pada bagian dari perusahaan induk, mendorong terbangunnya ketergantungan transaksional karena perusahaan induk berusaha untuk mengunci-pemasok untuk mencegah orang lain mengambil keuntungan dari usaha mereka. Oleh karena itu, para pemasok mau tidak mau menghadapi biaya switching yang signifikan. Pemasok Captive sering terbatas pada kisaran tugas yang sempit

- misalnya, terutama yang terlibat dalam perakitan sederhana - dan tergantung pada perusahaan induk untuk aktivitas pelengkap(komplementer) seperti disain, logistik, pembelian komponen, dan upgrade teknologi proses. Keterkaitan Captive antar-perusahaan mengendalikan oportunistik melalui dominasi perusahaan induk, sementara pada saat yang sama memberikan cukup sumber daya dan akses pasar bagi perusahaan bawahan untuk mengeluarkan opsi-opso yang tidak menarik .

#### 5. Hirarki.

Ketika spesifikasi produk tidak dapat dikodifikasikan, produk ini sangat kompleks, dan pemasok yang sangat kompeten tidak dapat ditemukan, kemudian perusahaan induk akan dipaksa untuk mengembangkan dan menghasilkan

produk sendiri. Bentuk pengelolaan ini biasanya didorong oleh kebutuhan untuk bertukar pengetahuan tacit antara kegiatan rantai nilai serta kebutuhan untuk secara efektif mengelola webs input dan output yang kompleks dan untuk mengontrol sumber daya, khususnya kekayaan intelektual.

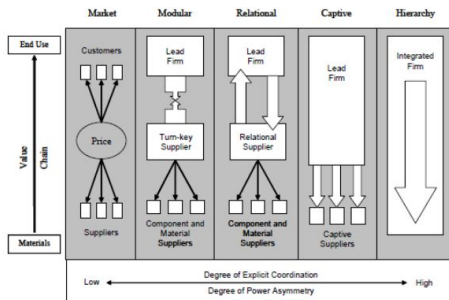
#### 6. Mengeluarkan pemasok dari rantai.

Lima jenis tata kelola rantai nilai global, bersama dengan nilai-nilai dari tiga variabel

yang menentukannya, tercantum dalam Tabel 1. Kelima jenis tata kelola rantai nilai global muncul dari menganggap nilai yang berbeda terhadap tiga variabel kunci: 1) kompleksitas transaksi antar perusahaan; 2) sejauh mana kompleksitas ini dapat dikurangi melalui kodifikasi; dan 3) sejauh mana pemasok memiliki kemampuan yang diperlukan untuk memenuhi persyaratan pembeli. Tiap Jenis tata kelola memberikan *trade-off* yang berbeda antara manfaat dan risiko *outsourcing*. Sebagaimana ditampilkan dalam kolom terakhir dari di bawah ini, jenis tata kelola terdiri dari spektrum mulai dari koordinasi eksplisit dan asimetri kekuasaan antara pembeli dan pemasok yang rendah, (dalam kasus pasar), hingga koordinasi eksplisit dan asimetri kekuasaan antara pembeli dan pemasok yang tinggi, dalam kasus hierarki.

Tabel 1 Determinan kunci Tata Kelola Rantai Nilai Global

Tipe tata kelola	Kompleksitas transaksi	Kemampuan mengkodifikasi transaksi	Kemampuan dalam basis suplai	Derajat koordinasi eksplisit dan asimetri kekuasaan
Pasar	Rendah	Tinggi	Tinggi	Rendah
Modular	Tinggi	Tinggi	Tinggi	↓ Tinggi
Relasional	Tinggi	Rendah	Tinggi	
Kaptif	Tinggi	Tinggi	Rendah	
Hierarki	Tinggi	rendah	Rendah	



Gambar 1 Lima jenis Tata Kelola Rantai Nilai Global

Gambar 1 menggambarkan banyak dari diskusi di atas dalam bentuk grafik, yang menunjukkan lima jenis rantai nilai global tersusun di sepanjang spektrum koordinasi eksplisit dan asimetri kekuasaan. Garis kecil panah mewakili pertukaran berdasarkan harga sementara blok panah yang lebih besar mewakili arus informasi dan kontrol yang tebal, yang diatur melalui koordinasi eksplisit. Ini mencakup instruksi yang datang dari pembeli yang lebih kuat (atau manajer) ke pemasok (atau bawahan) yang lebih lemah seperti dalam rantai nilai global captive atau dalam batas-batas hirarki, serta sanksi sosial yang mengatur perilaku mitra yang kurang lebih setara, seperti dalam rantai nilai global relasional. Dalam kasus rantai nilai global modular, arus informasi tebal dipersempit ke hand off yang dikodifikasikan pada link antar-perusahaan, sehingga masing-masing mitra mengelola informasi tacit dalam batas

perusahaan mereka sendiri, atau mungkin dengan menggabungkan beberapa bentuk lain tata kelola rantai nilai global, seperti captive atau berbasis pasar, untuk bagian dari rantai. Sementara hubungan antara pemasok relasional dan modular dan perusahaan yang menyediakan material dan komponen input ditampilkan sebagai berbasis pasar dalam gambar, mereka sama-sama bisa mengambil bentuk lain.

Pendapat lain dari para ahli mengenai global value chain dapat dilihat berdasarkan sudut analisis yaitu dikemukakan oleh Jodie Keane (2008) dengan istilah *Global Value Chain Analysis*. Keane menyarankan berbagai cara dalam cerita yang mana lebih masuk akal dan jelas berupa kerangka analitik yang bisa membantu untuk mempertemukan perbedaan antara pendekatan 'input-output' dan distribusi nilai kepada analisis GVC. Tulisan ini memberikan gambaran bagaimana penelitian GVC kemudian membutuhkan perkembangan penelitian yang lebih lanjut ke arah perdagangan dan partisipasi GVC dan menyarankan kesempatan untuk melakukan penelitian lebih lanjut. Pendekatan Global Commodity Chain (GCC) lebih dikenal dengan nama Global Value Chain Analysis.

### 2.3.2 Analisis komparatif GVC Pendekatan Distribusi Nilai

Bagan dari retail *value added* atau *final retail price* digunakan sebagai wakil dari divisi 'value added' atau surplus ekonomi. Bagaimanapun, tampilan perbedaan pendekatan dalam biaya produksi menjadi sulit diprediksi. Metodologi ini sebagai acuan pada pendekatan input:output pada GVC analisis.

### **Pendekatan Input-Output**

Usaha perusahaan pada tingkat analisis 'input-output' adalah dengan biaya dan konsumsi, tetapi bagaimanapun dianjurkan oleh beberapa. Bagaimanapun, perusahaan beranggapan perusahaan pada produksi yang vakum dan sebuah perubahan dan sebuah perubahan ke depan dari  $x$  akan menghasilkan peningkatan dari nilai tambah atas  $y$ . Pendekatan bisa bersifat relevan jika didasarkan pada kesadaran perusahaan dalam melindungi dan kebebasan dari pasar global. Bagaimanapun, dalam kasus ini sangat tidak relevan untuk menggunakan GVC analisis yang meliputi semua jaringan global.

### **Studi-studi perbandingan**

Orang dapat mengatakan bahwa dua pendekatan yang dibicarakan di atas merupakan pembagian intelektual. Pendekatan GVC lebih terkait dengan aspek-aspek ekonomi politik seperti kekuasaan; sesungguhnya, sinilah terletak kebohongan mendasarnya. Namun, sebagaimana yang akan didiskusikan, ini tidak berarti bahwa pendekatan ini tidak membantu; mengidentifikasi penggerak rantai nilai melalui analisis pembagian surplus ekonomi adalah relevan. Walaupun menghubungkan analisis rantai nilai di dalam-negeri dengan indikator 'berbisnis' sangat membantu (terutama bagi pembuat kebijakan), mengingat perusahaan sebagai unit produksi terisolasi tanpa konteks apapun, tidaklah membantu; hal ini sangat pedih jika kita mempertimbangkan produsen negara berkembang berusaha

mengakses GVC's non-tradisional bernilai tinggi.

Dalam kedua studi, pengecer hilir menerima keuntungan tertinggi dibandingkan dengan semua pelaku lainnya, dimana ini sangat mengejutkan. Namun demikian, ukuran distribusi nilai adalah indikator yang terbaik di antara yang ada. Bagaimanapun, meskipun pemahaman pembagian surplus ekonomi dan karena itu sewa diluar simpul adalah hal mendasar bagi pendekatan GVC dalam hal menentukan 'driver' rantai - ini bukan satu-satunya bagian yang menarik bagi para peneliti.

### **Kekurangan secara Metodologis**

Ada keterbatasan dalam ukuran nilai tambah ritel karena tidak memberitahu kita apa-apa tentang pendapatan relatif atau profitabilitas sebagai rasio antara tenaga kerja / modal yang digunakan. Bahkan jika kita menggunakan analisis 'input:output', masalah yang tetap ada: kita tidak dapat mengukur modal tanpa mengukur nilai modal dan tenaga kerja yang digunakan untuk memproduksinya, dan seterusnya dan seterusnya. Pertama-tama, perlu mendefinisikan modal dulu. Jika kita mengasumsikan upah adalah sama dengan produk marjinal, artinya kita sedang mengasumsikan pasar sempurna, yang lebih merupakan konsep daripada kenyataan (Fine, 2003). Asumsi pasar sempurna juga berlebihan jika mengambil perspektif perdagangan baru yang memasukkan/menginkorporasikan hasil yang meningkat (*increasing return*).

### **Apakah ada alternatif?**

Meskipun dengan mengintegrasikan teori perdagangan baru / teori pertumbuhan baru dengan analisis GVC dapat membantu kita lebih memahami mekanisme yang dimana negara-negara berkembang berhubungan dengan negara maju melalui perdagangan, masih ada kekurangan bukti empiris pada 'limbah' pengetahuan. Bukti empiris pada 'eksternalitas' - terutama yang muncul dari pembelajaran dan perubahan teknis - pada umumnya kurang, dengan perdebatan berkepanjangan mengenai pengukuran, bobot dan prosedur estimasi.

Hildago et al.(2007) menyatakan bahwa salah satu pendekatan inovatif dalam menganalisis pengetahuan (spillovers) limbah yang dapat terjadi secara nasional dan di semua sektor yang mengestimasi probabilitas bahwa suatu negara akan menghasilkan  $x$  dan dengan itu mereka memproduksi  $y$ . Meskipun pendekatan dan metodologi ini inovatif, itu tidak membawa kita kepada pemahaman yang lebih mendalam: bagaimana produsen mengakses GVCs, dan begitu mereka telah mengakses bagaimana cara mereka memaksimalkan keuntungan jangka panjang seperti pengetahuan limbah?

#### **2.4 Model Pertumbuhan dan Perdagangan Baru**

Meskipun ada banyak model perdagangan 'baru' dimasukkannya teknologi dan pengetahuan limbah adalah mekanisme kunci yang menghubungkan perdagangan internasional dan pertumbuhan (Fine dan Deraniyagala, 2001). Penelitian ini mengacu pada dua model perdagangan baru / pertumbuhan

baru: pertama, Grossman dan Helpman (1989); dan kedua Young (1991). Bagian ini akan secara telas menggambarkan kedua model sebelum beralih untuk memperluas teori ke barang-barang pertanian yang diperdagangkan dalam GVC's - yang menunjukkan mengapa pendekatan ini relevan.

##### **2.4.1 Inovasi Produk Menggerakkan Pertumbuhan**

The model Grossman dan Helpman (1989) mengembangkan proses-proses yang terkait dengan produksi barang 'baru' oleh negara dengan teknologi yang lebih maju; dengan pengetahuan limbah internasional yang terjadi melalui perdagangan. Grossman dan Helpman (1989) memformalkan hubungan antara perdagangan, inovasi dan pertumbuhan, yang membangun model kompetisi monopolistik yang berasal dari link positif antara perdagangan dan teknologi ketika inovasi produk menggerakkan/mengarahkan pertumbuhan. Perusahaan menutupi biaya investasi mereka di depan dengan memanfaatkan kekuatan pasar mereka, yaitu, inovasi biasanya menimbulkan persaingan tidak sempurna.

##### **2.4.2 Aktualisasi Produktif Teknologi yang ada**

Sebaliknya, model Young (1991) menggali proses-proses aktualisasi produktif barang baru dalam hal 'learning by doing' dalam ekonomi yang kurang maju secara teknologi. Young mencontohkan seperti eksistensi proses teknis yang sudah ada yang dihasilkan oleh R & D yang memecah jalur (oleh negara lebih

berteknologi maju) dan menggali aktualisasi potensi produktif melalui perdagangan dan 'learning by doing' di negara yang teknologinya kurang maju.

Pengetahuan limbah terjadi secara nasional, tetapi tanpa adanya pengenalan barang atau ide-ide baru, pengetahuan spillover nasional dan 'learning by doing' tidak dapat dipertahankan. Akibatnya, negara yang teknologinya kurang maju akan mengalami pertumbuhan *immiserising vis-à-vis* mitra dagang berteknologi lebih maju jika perdagangan menurut hasil keuntungan komparatif menghasilkan produksi barang di mana '*learning by doing*' telah habis.

#### 2.4.3 Pertumbuhan yang Immiserising

Pada kedua model, negara-negara berkembang diharapkan memperoleh keuntungan dari akses ke pengetahuan melalui perdagangan dengan negara maju, paling tidak dalam jangka pendek. Pertama melalui impor barang modal dan barang intermediate dari luar negeri (di mana pengetahuan tersebut ada); kedua, melalui peningkatan komunikasi dan pembelajaran lintas –batas tentang metode produksi, dan akhirnya dengan cara meniru teknologi asing (Flavey et al., 2002). Namun, jika proses 'learning by doing' tidak berkelanjutan, atau jika teknologi 'baru' tidak datang - negara mungkin akan mengalami pertumbuhan immiserising dalam jangka menengah dan jangka panjang vis-à-vis mitra dagang mereka yang lebih berteknologi maju.

Aktivitas ekonomi yang meningkat dapat tercermin dalam input tenaga kerja (orang, jam) lebih besar, modal, tanah atau

sumber daya lainnya dengan biaya kesempatan (oportunity cost). Unit agregasi bergantung pada tujuan analisis dan dengan demikian dapat diterapkan pada perusahaan atau tingkat negara. Penurunan standar hidup mungkin akan tercermin dalam upah lebih rendah misalnya, tapi kurang jelas didefinisikan. Baik Grossman dan Helpman (1989) dan Young (1991) menempatkan pertumbuhan immiserising antara perekonomian dengan teknologi yang lebih maju dan kurang maju, jika tidak produk atau proses baru diperkenalkan dan / atau 'learning by doing' adalah dipertahankan.

Kelangsungan 'learning by doing' "melalui perdagangan barang dan ide-ide menentukan apakah pertumbuhan immiserising terjadi atau tidak dalam konteks perdagangan baru/ pertumbuhan baru.

## 2.5 Struktur Tata kelola GVC

Dalam pembicaraan tentang GVC, struktur tata kelola biasanya adalah apa-apa yang internal bagi rantai nilai dan merujuk pada bentuk keseluruhan pautan antar nodus menghasilkan efisiensi yang sistematis . Namun, struktur tata kelola eksternal mencakup standar-standar bahwa produsen wajib mematuhi hukum agar dapat mengakses pasar.

### 2.5.1 Struktur tata kelola Eksternal

Pertimbangan tata kelola eksternal biasanya tetap di luar lingkup pemodelan 'dimana GVC mengambil bentuk apa dan mengapa', namun tetap penting. Pendekatan GVC menganggap perdagangan akan melekat didalamnya, ,

tetapi juga hingga batas tertentu ditentukan oleh,) struktur kelembagaan dan aspek-aspek organisasi perdagangan internasional yang spesifik (tetapi berubah) (Raikes et al., 2000) .

Tidak ada model formal interaksi antara struktur pemerintahan eksternal dan bentuk GVC. Namun, penggerak/pengarah rantai bertanggung jawab untuk menetapkan parameter di mana aktor-aktor lain berpartisipasi dalam GVC. Menurut Humphrey dan Schmitz (2001) ada insentif untuk perusahaan besar untuk memindahkan penegakan standar atau persyaratan minimum tertentu dari internal agen ke eksternal. Persyaratan yang ditetapkan secara eksternal memindahkan biaya kepatuhan dan sertifikasi kepada pemasok seperti yang ditentang oleh pembeli.

### **2.5.2 Struktur tata kelola Internal**

Gereffi et al. (2005) mengidentifikasi tiga variabel yang membentuk struktur. Tata kelola GVC internal

1. Kompleksitas informasi dan transfer pengetahuan yang diperlukan untuk mempertahankan transaksi tertentu khususnya yang berkaitan dengan spesifikasi produk dan proses;
2. Kodifikasi informasi dan pengetahuan; yaitu dapatkah dikodifikasikan dan ditransmisikan secara efisien tanpa transaksi investasi khusus di antar pihak?
3. Kemampuan aktual dan potensial pemasok dalam kaitannya dengan persyaratan transaksi.

Variabel-variabel ini tidak hanya ditentukan oleh karakteristik teknologi dari produk dan proses, tetapi juga tergantung pada efektivitas pelaku industri dan proses-proses sosial yang melingkupi pengembangan, penyebaran dan penerapan standar dan skema kodifikasi lainnya. Semua variabel yang menentukan bentuk struktur tata kelola GVC terkait dengan teknologi, informasi (kompleksitas, kodifikasi) dan kemampuan pemasok untuk belajar (kemampuan).

Meskipun Gereffi et al. (2005) mengidentifikasi dan mendiskusikan lima (non-lengkap) jenis struktur pemerintahan GVC, struktur hirarkhis quasi lebih merupakan karakteristik dari GVC hortikultura yang dicirikan dengan beberapa perusahaan pemimpin/induk (seperti yang ditentang orang yang akan menjadi monopsoni). Sebuah struktur tata kelola berbasis pasar dicirikan oleh banyak pembeli dan penjual, dan lebih merupakan karakteristik dari GVC kopi 'tradisional'.

Tradisional GVC atau tata kelola berbasis Pasar memiliki karakteristik yaitu: Transaksi mudah dikodifikasi, spesifikasi produk sederhana dan pemasok memiliki kemampuan untuk membuat produk tanpa masukan dari pembeli. Kompleksitas informasi yang dipertukarkan adalah relatif rendah. Harga ditetapkan oleh penjual. Produsen adalah penerima harga. Sementara, karakteristik Non-tradisional GVC atau tata kelola Quasi-hirarki adalah perusahaan Lead melaksanakan kontrol tingkat tinggi atas perusahaan lain dalam rantai, sering menentukan karakteristik produk yang akan dihasilkan dan kadang-kadang menentukan proses-proses yang



harus diikuti dan mekanisme kontrol harus ditegaskan. Tingkat kontrol ini juga dapat timbul karena pembeli dianggap risiko kerugian dari pemasok kompetensi kegagalan.

### **2.5.3 Mengapa Struktur tata kelola itu penting?**

Meskipun struktur tata kelola eksternal mengatur adegan, struktur tata kelola internal berperan lebih jauh lagi. Serupa dengan Young (1991), struktur tata kelola internal yang digariskan oleh Gereffi et al. (2005) menganggap 'keberadaan teknologi baru telah tersedia. Bentuk struktur pemerintahan yang diperlukan untuk mendukung investasi spesifik transaksi (atau tidak) tergantung pada kapasitas dan kemampuan negara-negara berkembang penerima (resipien). Mengikuti logika Grossman dan Helpman (1989) - pengembangan inovasi yang mengarahkan produk atau pengembangan proses - kita perlu lebih memahami ketika negara maju lebih diinsentifkan untuk mendukung transaksi seperti dalam sebuah struktur tata kelola hirarkis-quasi dan sebaliknya, ketika mereka lebih cenderung untuk lebih memilih 'lepas tangan' atau pendekatan menjauh, seperti dalam sebuah struktur tata kelola yang berbasis pasar.

Orang bisa membantah bahwa ini adalah biasanya terjadi ketika terdapat potensi 'sewa' ekonomi atau keuntungan abnormal sementara: sewa ekonomi yang menjadi ukuran kekuatan pasar dan perbedaan antara apa faktor produksi dibayar dan berapa harus dibayar untuk tetap dalam penggunaan. Namun saat ini, hal tsb tidak berarti segala sesuatu dapat

dilihat dari satu sisi saja. Kita juga perlu memahami apa yang menginsentif produsen di negara berkembang untuk berinvestasi dalam mendukung investasi spesifik transaksi, seperti mengembangkan kemampuan pemasok. Ini juga mungkin berkaitan dengan potensi ekonomi dalam rangka sewa atau untuk mempertahankan daya tarik dalam GVC tertentu.

## **2.6 Tata Kelola Perdagangan Barang Pertanian**

Bagian ini pertama-tama akan mendiskusikan perbedaan kunci antara struktur tata kelola GVC kopi tradisional dan hortikultura non tradisional, sebelum selanjutnya mendiskusikan perubahan struktural produksi, berdasarkan analisis studi kasus.

### **2.6.1 GVC tradisional vs. non tradisional**

Istilah 'tradisional' dan 'non-tradisional' mengacu pada jangka waktu berlangsungnya perdagangan untuk pasar dan barang tersebut di mana barang diproduksi dan dikonsumsi. Tidak ada definisi standar tentang apa itu barang pertanian 'non-tradisional' sebenarnya baik tetapi kebanyakan menafsirkannya sebagai berarti 'bernilai tinggi' dan 'baru' di negara asal, dan diekspor. Kotak 2 di bawah ini menyajikan beberapa perbedaan kunci yang terkait dengan hubungan dan struktur produksi antara simpul dan bentuk struktur tata kelola yang membedakan 'non-tradisional' dari 'tradisional' barang-barang pertanian yang diperdagangkan.

GVC tradisional	non GVC tradisional
-----------------	---------------------

- Sedikit pelaku, unit produksi lebih besar
- Ada standar produksi
- Transfer teknologi(informasi, proses)
- Ada pengolahan
- Hubungan yang lebih langsung antar simpul
- Tata kelola hirarki quasi
- Digerakkan oleh pembeli
- Lebih banyak pelaku, unit produksi lebih kecil
- Kurang ada standar produksi (standardisasi produk)
- Tidak informasi produk atau proses
- Tidak ada pengolahan
- Hubungan menjauh
- Tata kelola berbasis pasar
- Digerakkan oleh pedagang internasional

### **GVC non tradisional**

GVC 'non-tradisional' memiliki sedikit pelaku dan simpul daripada GVC 'tradisional'. Dalam GVC hortikultura dan 'non-tradisional' Kenya, unit produksi lebih besar dibandingkan dengan GVC 'tradisional' kopi: terdapat standar internal dan eksternal yang melekat pada produksi terutama produk itu sendiri.

Dolan et al. (1999) menggambarkan GVC hortikultura telah didominasi oleh pengecer besar yang telah mengadopsi strategi kompetitif berdasarkan pada kualitas, pasokan sepanjang tahun dan

diferensiasi produk. Hal ini telah mengakibatkan perubahan dramatis dalam saluran pemasaran dari pasar grosir sampai rantai pasokan kuat terikat. Produksi telah bergeser dari pemilik kecil hingga perusahaan besar, yang banyak dimiliki oleh para eksportir. Dengan Sourcing dari unit yang dimiliki langsung berarti perusahaan dapat mengerahkan kontrol yang lebih besar terhadap proses produksi dan lebih mampu memenuhi kualitas, standar lingkungan dan sosial. Ini juga berarti bahwa skala yang diperlukan dapat dicapai untuk menyangga investasi besar dalam sistem irigasi, mesin-mesin modern dan teknologi informasi manajemen suplai yang canggih (Farhan, 2005). Produsen yang juga eksportir berhubungan langsung dengan importir dalam GVC hortikultura dan importir, pada gilirannya, berhubungan langsung dengan pengecer / supermarket.

### **GVC Tradisional**

GVC 'tradisional' Berbasis pasar memiliki bentuk koordinasi yang jauh lebih longgar, yang dicirikan oleh tata kelola yang berbasis pasar dan menjauh (jauh) . Dalam sistem berbasis pasar, tidak ada standar untuk dipatuhi karena produknya sudah terstandarisasi. Ini mengimplikasikan bahwa penghalang untuk masuk lemah karena seluruh produk pada dasarnya sama.

Di Uganda, kopi hijau yang dihasilkan memerlukan teknologi pemrosesan atau hulling yang relatif sederhana dan rendah (Talbot, 2002). Hal ini biasanya dijual ke pabrik kopi di gerbang peternakan. Setelah kopi telah digiling

(dalam rangka untuk membuatnya lebih besar) itu biasanya dijual ke eksportir dan pasar dunia di mana ia dibeli oleh roasters. Di Uganda proses liberalisasi dan deregulasi berarti bahwa prosedur sertifikasi ekspor formal bersama-sama dengan sektor koperasi semua menghilang (Ponte, 2002b). Post-liberalisasi di Uganda berarti beberapa membeli langsung oleh roasters dari eksportir lokal. Liberalisasi juga telah membuka jalan bagi beberapa 'sendiri estate' produksi kopi oleh multi-nasional besar roasters. Meskipun inovasi seperti di Uganda dan pasar komoditas kopi dan lebih umum, rute utama pembelian kopi hijau adalah melalui pasar spot.

### 2.6.2 Nilai tinggi vs bernilai rendah?

Salah satu fitur kunci yang membedakan antara GVCs 'non-tradisional' dan 'tradisional' adalah mematuhi standar dalam produksi. Di rantai hortikultura Kenya-Inggris, standar swasta dan pemerintah telah bergabung dalam bentuk GAPGlobal yang berarti produsen memiliki spesifikasi dari pengecer sebagai tambahan untuk akses pasar yang mengikat secara hukum .

Apa yang sebelumnya berstandar swasta mungkin dari waktu ke waktu menjadi wajib atau setidaknya, wajib de facto, yang diperlukan agar dapat mengakses pasar Karena perusahaan induk terus meningkatkan usaha mengeset parameter yang dengan itu kelompok2 peserta, dan pendatang baru, harus harus menyesuaikan diri, Ini akan menaikkan standar produksi bagi semua.

Sebagai bagian dari perkembangan ini, sewa belajar mungkin

diperlukan untuk mendukung proses peningkatan dalam negara-negara berkembang. Sebagai contoh, dalam kasus Kenya, dukungan donor telah cukup dalam memastikan kepatuhan terhadap Global GAP. Skema plasma telah tersedia dan standar nasional seperti Kenya GAP dikembangkan dan dibenchmarked untuk efek ini.

Standar dalam hal ini bertindak baik sebagai penghalang untuk masuk dan menjadi stimulus bagi organisasi yang lebih baik dan praktik bertani yang lebih canggih: Imposisi penghalang masuk ini menghasilkan kesempatan bagi mereka untuk memperoleh uang sewa sementara. Namun, hal ini juga menjadi kasus dalam 'dalam GVC kopi tradisional' Uganda. Namun demikian, ekspor hortikultura biasanya disebut sebagai "nilai tinggi" dan secara aktif dipromosikan untuk mengurangi ketergantungan pada beberapa 'komoditas'. Namun ini, mengabaikan sejumlah pertimbangan penting, beberapa di antaranya dibahas di bawah ini.

#### **Rents**

Sewa *Schumpeterian* (inovasi) dan sewa non-ekonomi, seperti kebijakan sewa untuk belajar, pemantauan dan pengelolaan, adalah 'terkait erat. Masing-masing berhubungan dengan informasi dan Institusi (Khan, 2000: 25) . Ini menunjukkan bahwa sebagian sewa ditetapkan dan diterima oleh inovator --seperti dalam model pertumbuhan yang mendorong inovasi produk - sementara yang lain dibuat secara kelembagaan untuk mendukung '*learning by doing*'.

Apa yang pernah jadi komoditi dapat menjadi de-komoditas melalui peneanaan

standar tambahan dalam produksi, meningkatkan persaingan atas kualitas produk dan diferensiasi. Ini membutuhkan suatu struktur tata kelola 'quasi-hierarkis'. Kebalikannya, berupa commodification dan, dalam prosesnya, transisi ke sebuah struktur tata kelola berdasarkan' pasar. Oleh karena itu, seseorang dapat menempatkan bahwa apa yang pernah dikembangkan sebagai pasar ceruk akhirnya bisa menjadi pasar minimum, seiring waktu.

Hal ini dapat terjadi karena kemampuan dan kapasitas pemasok berkembang sedemikian rupa bahwa perusahaan dapat mengambil peran lepas tangan (transisi menuju pengelolaan berbasis pasar). Atau bahwa semakin persyaratan pasar minimum berarti bahwa perusahaan atau pemerintah perlu membuat investasi yang diperlukan sebelum dimasukkan dalam GVC tertentu, atau ada pengecualian (dispensasi). Hal ini menunjukkan bahwa produksi barang pertanian non-tradisional atau 'bernilai tinggi' dapat merujuk kepada sebuah titik waktu.

### **Kesenjangan Pengetahuan**

Seperti telah dibahas sebelumnya, sebagian besar studi-studi terkait menggunakan pendekatan 'distribusi nilai dan memperoleh saham dari harga eceran akhir di node produksi sebagai sarana untuk memahami pembagian nilai tambah dari suatu GVC. Namun, menceritakan sedikit tentang proses penciptaan nilai pada simpul, yang mungkin memerlukan perubahan struktural dalam produksi.

Analisis menunjukkan bahwa keuntungan terbesar dari harga eceran akhir atau nilai tambah dalam hortikultura diterima oleh pengecer dan / atau pembeli. Hal ini mirip dengan GVC kopi tradisional, di mana roasters dan / atau pembuat merek biasanya menerima porsi terbesar nilai tambah eceran. Hal ini pada gilirannya menimbulkan pertanyaan: apakah ekspor non-tradisional benar-benar bernilai tinggi?

### **2.7 Upgrade GVC**

Empat kali lipat perbedaan dari metode dan jenis 'upgrade' yang diperdebatkan karena mendapatkan penerimaan dalam debat internasional' (Humphrey dan Schmitz, 2004: 342) diilustrasikan pada Tabel 2. Ada sedikit perubahan yang telah dibuat untuk lebih menyesuaikan tipologi upgrade ke barang-barang pertanian. Sebagai contoh, upgrade proses dapat dihasilkan dari teknologi baru atau informasi yang memungkinkan volume produk yang lebih tinggi yang akan diproduksi untuk input yang lebih sedikit. Upgrade Produk dapat dihasilkan dari menjual produk berlabel, yang mungkin mengakibatkan nilai dan harga satuan yang lebih tinggi. Kedua memerlukan peningkatan derajat informasi dan atau teknologi; ini memerlukan perubahan dalam koordinasi dan lebih luas lagi struktur tata kelola GVC.

Tabel 2. Metode Upgrade

Process upgrading	Transforming inputs into outputs more efficiently by re-organising the production system or introducing superior technology. This includes, for example, planting rice on a double-land to reap two crops in a year, use of pesticides or mechanical picking, as examples.
Product upgrading	Moving into more sophisticated product lines (which can be increasing unit values). This may be better quality seed supply.
Functional upgrading	Acquiring new functions in the chain (or abandoning existing) to increase the overall skill content of activities. Such as the transition from OEM (original equipment manufacture) to ODM (own design) or OBM (own brand-manufacture).
Inter-sectoral upgrading	Using the knowledge acquired in particular chain functions to upgrade other different sectors.

pembahasan selanjutnya akan mengacu pada lintasan ini.

Tabel 3.. Beberapa Dinamika Tata Kelola Rantai Nilai Global

Governance Type	Complexity of transactions	Ability to codify transactions	Capabilities in the supply-base
Market	Low	High	High
Modular	① High ② ↑	High ④ ↓	High ③ ↑
Relational	High ↓	③ Low	⑤ High ⑥ ↓
Captive	High ↓	High	Low ↓
Hierarchy	High	Low	Low

Source: adapted from Humphrey and Schmitz (2004)

### PENERAPAN GLOBAL VALUE CHAIN DALAM INDUSTRI

Mengidentifikasi jenis utama dari tata kelola rantai nilai global, dan memberikan penjelasan teoretis mengapa mereka muncul, adalah langkah penting dan mudah-mudahan karya ini akan membawa kita pada pemahaman yang lebih baik ekonomi dunia kontemporer. Namun, untuk membuatnya menjadi alat yang berguna untuk kebijakan, teori tata kelola rantai nilai global harus memungkinkan kita untuk melakukan lebih dari sekadar membedakan berbagai bentuk koordinasi antar-perusahaan; kita harus mencoba untuk mengantisipasi perubahan dalam rantai nilai global. Beberapa studi kasus secara khusus dengan jelas menunjukkan bagaimana struktur pemerintahan berkembang dari waktu ke waktu. Dalam bagian berikut akan diuraikan bagaimana struktur pengelolaan rantai nilai global telah berevolusi di beberapa industri yang berbeda pakaian, sayuran segar. Beberapa lintasan perubahan diidentifikasi pada Tabel 3, dan

### 3.1 Industri Pakaian Jadi: Dari captive ke rantai nilai relasional

Industri pakaian telah dikarakterisasikan oleh produksi global dan jaringan perdagangan karena pada paling tidak pertengahan abad ke-20, dan perluasan dan perkembangan kemampuan basis pasokan globalnya harus berkembang dengan cepat dari rantai captive ke rantai nilai relasional yang lebih kompleks dalam rentang hanya beberapa dekade. Episentrum produk pakaian berorientasi ekspor adalah Asia Timur, seperti Jepang pada 1950-an dan 1960-an, Hong Kong, Korea Selatan, dan Taiwan selama tahun 1970-an dan 1980-an, dan Cina pada 1990-an muncul secara berurutan sebagai eksportir tekstil dan pakaian jadi kelas dunia (Bonacich et al. 1994). Kunci keberhasilan Asia Timur itu adalah dengan memindahkan rantai nilai captive - yaitu hanya perakitan input impor, biasanya hanya sebagai tempat pengolahan

- ke bentuk yang lebih terintegrasi secara domestik dan bentuk ekspor dengan nilai

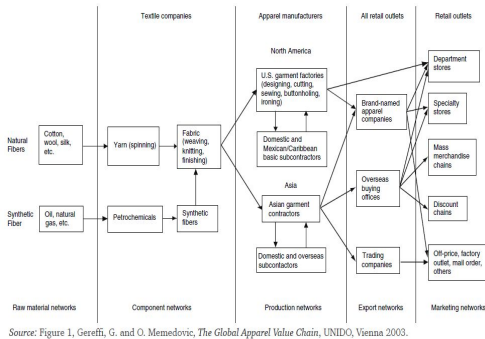
tambah yang lebih tinggi yang dalam industri dikenal sebagai pasokan paket penuh (full package supply ). Sementara model captive yang berorientasi perakitan memerlukan koordinasi eksplisit dalam bentuk potongan kain dan petunjuk rinci, produksi paket lengkap melibatkan bentuk koordinasi pertukaran pengetahuan, dan otonomi pemasok yang lebih kompleks yang merupakan khas rantai nilai relasional.

Tidak seperti jaringan captive, di mana perusahaan-perusahaan asing bertanggung jawab untuk mensuplai semua komponen suku cadang yang digunakan oleh kontraktor lokal, produksi paket lengkap memerlukan kontraktor luar negeri untuk mengembangkan kemampuan dalam menafsirkan desain, membuat sampel, sumber input yang diperlukan, memantau kualitas produk, memenuhi harga pembeli, dan menjamin pengiriman tepat waktu. Dari perspektif pengembangan, keuntungan utama dari peran ekspor paket lengkap, dibandingkan dengan perakitan sederhana, adalah bahwa memungkinkan perusahaan-perusahaan lokal untuk belajar bagaimana membuat barang-barang konsumen yang bersaing di tingkat internasional dan secara substansial berhubungan dengan ekonomi domestik. Meningkatkan kompetensi pemasok telah menjadi pendorong utama di balik pergeseran dari rantai nilai industri pakaian captive ke dalam rantai nilai relasional (lintasan nomor 5 di Tabel 3). Pembentukan kantor pembeli di luar negeri dan perjalanan internasional yang cukup intensif mendukung interaksi yang intens yang diperlukan untuk bertukar informasi tacit (diam-diam) dan membangun

hubungan pribadi antara pembeli dan pemasok.

Aturan perdagangan memiliki dampak penting pada pengaturan rantai nilai global dalam pakaian industri, dan ini hanya suatu contoh bagaimana variabel (selain dari tiga variabel yang telah diidentifikasi) bekerja untuk membentuk arsitektur kegiatan ekonomi lintas batas. Kuota impor AS ditetapkan oleh Multi-Fiber Arrangement (MFA) memicu penyebaran jaringan produksi pakaian global yang dimulai pada awal 1970s. Adanya kuota mendorong bangkitnya rantai nilai perantara, termasuk perusahaan dagang Asia Timur seperti Hong Kong's Li & Fung dan produsen seperti Fang Brothers, untuk mengkoordinasikan aliran pesanan dari pembeli US dan Eropa ke sejumlah besar pabrik pakaian yang didirikan di seluruh dunia dengan kuota yang tersedia. (Magretta 1998; Gereffi 1999: 60-63). Ketika MFA yang dihapus mulai tahun 2005 sesuai dengan World Trade Organization's Agreement on Tekstil dan Pakaian, produksi pakaian jadi global akan menjadi jauh lebih terkonsentrasi di antara perusahaan yang paling mampu dalam produksi biaya rendah, termasuk Cina, India, Indonesia, Meksiko, dan Turki (Gereffi dan Memodovic 2003: 12). Konsentrasi tersebut dapat melemahkan posisi perusahaan perantara. Namun, variabel yang telah diawal diuraikan menjadi faktor penting. Sejauh bahwa kemampuan untuk menata transaksi meningkat dalam proses konsentrasi, dan kemampuan pemasok terus membaik, kita akan mengharapkan rantai nilai relasional dalam pakaian untuk menjadi lebih modular

(lintasan nomor 3 di Tabel 2). Gambar 2 memperlihatkan rantai nilai global untuk industri pakaian jadi.



Gambar 2. Rantai Nilai Global untuk Industri Pakaian Jadi

### Kesimpulan

Dari beberapa penerapan tata kelola rantai nilai global pada industri yang terdapat dalam beberapa kajian literatur dapat disimpulkan sebagai berikut:

Berbagai teori yang dikembangkan dalam tata kelola rantai nilai global dapat dikembangkan dan bermanfaat sebagai alat kebijakan yang efektif bagi perluasan industri, pengembangan ekonomi, kreatifitas para pegawai, serta pengurangan kemiskinan.

### DAFTAR PUSTAKA

Abonyi, G. 2007. *Assessing Markets, Technology, Experience, Role of Global Value Chains*. Central Asia Regional Economic Cooperation (CAREC), November 2007 Issue No.1. Retrieved at [www.adb.org/carec](http://www.adb.org/carec), on 1 st December 2009.

Gereffi, G., J. Humphrey, and T. Sturgeon. 2003. *The Governance of Global Value Chains. Review of International Political Economy*

Giovannucci, D. 2001. 'Sustainable Coffee Survey of the North American Specialty Coffee Industry,' Long Beach, CA: Specialty Coffee Association of America.

Grossman, G. and Rossi-Hansberg (2006) *The Rise of Offshoring: Its Not Wine for Cloth Anymore*, available at: <http://www.kansascityfed.org/PUBLICAT/SYMPOS/2006/PDF/Grossman-Rossi-Hansberg.paper.0728.pdf>

[Http://www.globalvaluechains.org/concepts.html](http://www.globalvaluechains.org/concepts.html). retrieved at 1st december 2009.

Keane, J. 2008. *A 'New' Approach to Global Value Chain Analysis*. Working paper. Overseas Development Institute.

OECD. 2007. *Moving up the value chain: staying competitive in the global economy*. OECD

Ponte, S. and P. Gibbon. 2005. *Quality standards, conventions and the governance of global value chain*. *Economy and Society*, Vol. 34 (1): 1 – 31

Ponte, S. 2004. *Standards and Sustainability in the Coffee Sector: A Global Value Chain Approach*. Working paper. United Nations Conference on Trade and Development and the International Institute for Sustainable Development

Talbot, J.M. (2003) 'Tropical Commodity Chains, Forward Integration Strategies and International Inequality: Coffee, Cocoa and Tea,' *Review of International Political Economy* 9(4): 710-734.

Halaman Ini Sengaja Dikosongkan