

Pengaruh Analisis Rantai Nilai (Value Chain Analysis) terhadap Keunggulan Kompetitif

(Studi Empiris pada Plaza Parahyangan Bandung)

The Influence of Value Chain Analysis Against Competitive Advantage

¹Devi Andriyani, ²Nurleli, ³Dr. Rini Lestari

^{1,2}*Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Bandung,*

Jl. Tamansari No.1 Bandung 40116

email: ¹dvandriyani10@gmail.com, ²lelinur@yahoo.com

Abstract. Value Chain Analysis is a strategic tool that helps companies achieve competitive advantage. Value chain analysis identifies from inside the company to the public, it can help the company to excel in market competition. The purpose of this study is to know the value chain analysis and how the company increased its competitive advantage and can know the influence of value chain analysis to competitive advantage at Plaza Parahyangan Bandung. This research was conducted at Parahyangan Plaza Bandung with survey method of quantitative approach. Data source used in this research is primary data source. The data collection techniques used are questionnaires. This hypothesis was tested using simple linear regression analysis. Test results show that the distro at Parahyangan Plaza Bandung is still difficult to find raw materials and pricing that has not been able to compete with distros other than in Plaza Parahyangan Bandung. The results of hypothesis testing states that the analysis of the value chain does not affect the competitive advantage on the distribution at Plaza Parahyangan Bandung

Keywords: Value Chain Analysis, Competitive Advantage

Abstrak. Analisis Rantai Nilai merupakan alat strategi yang membantu perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif. Analisis rantai nilai mengidentifikasi dari bagian dalam perusahaan sampai kepada masyarakat, hal tersebut dapat membantu perusahaan untuk dapat unggul dalam persaingan di pasar. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui analisis rantai nilai, untuk mengetahui keunggulan kompetitif serta dapat mengetahui pengaruh analisis rantai nilai terhadap keunggulan kompetitif pada Plaza Parahyangan Bandung. Penelitian ini dilakukan di Plaza Parahyangan Bandung dengan metode survey dan pendekatan kuantitatif. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Hipotesis ini diuji dengan menggunakan pengujian analisis regresi linier sederhana. Hasil pengujian menunjukkan bahwa distro di Plaza Parahyangan Bandung masih sulit mencari bahan baku serta penetapan harga yang belum mampu bersaing dengan distro-distro selain di Plaza Parahyangan Bandung. Hasil pengujian hipotesis menyatakan bahwa analisis rantai nilai tidak berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif pada distro di Plaza Parahyangan Bandung

Kata kunci : Analisis Rantai Nilai, Keunggulan Bersaing

A. Pendahuluan

Memasuki era globalisasi dengan pesaing yang tidak hanya berasal dari dalam negeri, melainkan juga dari mancanegara, persaingan dalam dunia bisnis kini semakin ketat. Perusahaan yang mulanya hanya bersaing dengan produk lokal, sekarang juga harus bersaing dengan produk yang berasal dari luar negeri.

Kota Bandung merupakan salah satu kota yang bersaing dalam dunia bisnis, khususnya di bidang *fashion*. Banyak distro atau toko yang ada di kota Bandung bersaing guna menciptakan keunggulan kompetitif. Salah satunya adalah distro-distro yang berada di Plaza Parahyangan Bandung. Distro-distro di Plaza Parahyangan Bandung mampu bersaing dengan distro lainnya melalui penjualan barang-barang dengan harga yang murah dan unik, namun dari segi transaksi penjualan masih banyak menggunakan teknik-teknik tradisional.

Saat ini pemerintah Indonesia menargetkan bahwa di tahun 2020 dan 2025 Indonesia mampu menguasai *fashion* muslim di dunia dan menjadi pusat mode dunia dengan kekuatan lokal. Namun, sayangnya masih ada beberapa hal yang mengganjal

terkait rantai nilai diantaranya inovasi mode berbasis local masih rendah, pengembangan produk kurang maksimal, *branding* masih belum dirasa penting dan kebijakan belum terpadu (Alim, 2013).

Dalam dunia bisnis terkadang perusahaan mengalami pendapatan yang menurun yang disebabkan oleh kurangnya kesiapan dalam menghadapi daya saing yang semakin meningkat. Oleh karena itu, perusahaan dapat menciptakan sesuatu yang dirasakan unik oleh konsumen sehingga itu menjadi salah satu strategi dalam menciptakan keunggulan bersaing (Porter, 1986).

Permasalahan terkait keunggulan kompetitif, sebagaimana dikemukakan oleh Presiden Joko Widodo bahwa persentase penguasaan pasar ekspor dunia 3,62% oleh Vietnam dan 4,05% oleh Bangladesh. Sementara Indonesia hanya 1,56%. Ketua Umum Asosiasi Pertekstilan Indonesia (API), Usman (2016) mengungkapkan bahwa penyebab rendah penguasaan pasar ekspor dunia adalah rendahnya daya saing tekstil, mahalnya bahan baku yang dijual oleh Negara Indonesia.

Dalam menciptakan keunggulan bersaing perusahaan dituntut untuk berperan aktif dalam mengelola seluruh aktivitasnya. Analisis rantai nilai merupakan sarana yang tepat dalam mengolah seluruh aktivitas dengan diklasifikasikannya masing-masing dari setiap aktivitas perusahaan dari awal berupa bahan baku hingga diproses menjadi barang yang bernilai dan siap dikonsumsi untuk masyarakat.

Berdasarkan uraian pada latar belakang diatas maka penulis merumuskan pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana analisis rantai nilai (*value chain analysis*) yang dilakukan di Plaza Parahyangan Bandung?
2. Bagaimana keunggulan kompetitif di Plaza Parahyangan Bandung?
3. Seberapa besar pengaruh analisis rantai nilai (*value chain analysis*) terhadap keunggulan kompetitif di Plaza Parahyangan Bandung?

Selanjutnya dalam penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui analisis rantai nilai (*value chain analysis*) yang dilakukan di Plaza Parahyangan Bandung.
2. Untuk mengetahui keunggulan kompetitif di Plaza Parahyangan Bandung.
3. Untuk mengetahui pengaruh analisis rantai nilai (*value chain analysis*) terhadap keunggulan kompetitif di Plaza Parahyangan Bandung.

B. Landasan Teori

Analisis rantai nilai (*value chain analysis*) seringkali dijadikan alat untuk menghitung biaya mulai dari bahan mentah sampai produk tersebut sampai di tangan konsumen. David (2009 : 227) mengemukakan bahwa analisis rantai nilai adalah proses yang dengannya perusahaan menentukan biaya yang terkait dengan aktivitas organisasional dari pembelian bahan mentah sampai produksi dan pemasaran produk tersebut.

Analisa rantai nilai adalah suatu teknik untuk menggali keunggulan bersaing dari suatu perusahaan. Porter (Hitt *et al*, 2001: 125) memperkenalkan teknik tersebut, dimana prinsip dari analisa ini adalah membagi strategi bisnis unit menjadi dua aktivitas, yaitu:

1. Aktivitas Utama (Primary Activities)
Aktivitas utama atau aktivitas primer berkaitan dengan penciptaan fisik produk, penjualan dan distribusinya ke para pembeli, dan servis setelah penjualan.
2. Aktivitas Pendukung (Secondary Activities)
Aktivitas pendukung menyediakan dukungan yang diperlukan bagi berlangsungnya aktivitas-aktivitas primer.

Adapun yang termasuk ke dalam aktivitas primer dan aktivitas pendukung adalah:

1. Aktivitas Utama
 - a. Logistik utama
 - b. Kegiatan Operasi
 - c. Logistik Keluar
 - d. Pemasaran dan Penjualan
 - e. Servis
2. Aktivitas Pendukung
 - a. Pembelian
 - b. Pengembangan Teknologi
 - c. Manajemen Sumber Daya Manusia
 - d. Infrastruktur Perusahaan

Setiap perusahaan dalam berbisnis selalu mengharapkan keunggulan yang kompetitif. Hansen dan Mowen (2000 : 368) mengemukakan keunggulan kompetitif atau keunggulan bersaing adalah menciptakan nilai pelanggan yang lebih baik dengan biaya yang sama atau lebih rendah dibandingkan pesaing atau menciptakan nilai yang setara dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan pesaing.

Menurut Porter (David : 2006) strategi yang memungkinkan organisasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif adalah satu diantara strategi generik berikut : *Cost Leadership Strategy*, *Differentiation Strategy* dan *Focus Strategy*.

Tabel 1. Perbedaan 3 Strategik Generik

	<i>Cost Leadership</i>	<i>Differentiation</i>	<i>Focus</i>
Definisi	Sebagai produsen yang berbiaya rendah dalam industrinya	Berusaha menjadi sebuah perusahaan yang unik di dalam perindustriannya	Perusahaan yang bersaing dalam cakupan persaingan yang sempit dalam suatu industri
Cangkupan Pangsa Pasar	Besar	Besar/Kecil	Kecil
Cangkupan Pesaing	Besar	Besar/Kecil	Kecil
Strategi yang digunakan	Fokus terhadap perilaku biaya terhadap konsumen	Fokus terhadap permintaan konsumen	Fokus terhadap satu lini produk/jasa
Hasil yang dicapai	Biaya produk/jasa paling rendah diantara pesaing lainnya	Produk/jasa yang dihasilkan unik, berbeda dengan produk/jasa yang dihasilkan oleh para pesaing lainnya	Produk/jasa yang dihasilkan lebih unggul dibandingkan dengan pesaing lainnya, karena dikhususkan pada satu lini produk saja

Harga penjualan	Harga rendah	Harga tinggi (karena tidak memperdulikan harga penjualan)	Harga bisa rendah atau tinggi tergantung pada focus terhadap biaya atau diferensiasi.
-----------------	--------------	---	---

Sumber : diolah oleh peneliti dari buku "Competitive Advantage", Porter

Hansen dan Mowen (2000 : 369) mengemukakan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing, suatu perusahaan harus memahami seluruh rantai nilai dan tidak hanya bagian dimana mereka beroperasi.

C. Pembahasan

Penjelasan mengenai tanggapan dari seluruh responden untuk masing-masing pernyataan kuesioner pada setiap indikator analisis rantai nilai (*value chain analysis*) yaitu sebagai berikut:

Tabel 2. Rekapitulasi Hasil Tanggapan Responden Mengenai Analisis Rantai Nilai (Value Chain Analysis)

No	Item Pernyataan	TP (1)	P (2)	KD (3)	SR (4)	SL (5)	Skor Aktual
1	Bapak/Ibu sangat sulit mencari bahan baku untuk pembuatan produk	22	28	0	0	0	78
2	Bapak /Ibu tidak mengontrol persediaan bahan baku.	20	17	13	0	0	93
3	Dalam melakukan kegiatan operasi, distro ini masih menggunakan cara tradisional.	0	21	22	7	0	136
4	Distro ini menyiapkan tempat pengumpulan dan penyimpanan barang jadi.	2	4	1	6	37	222
5	Distro ini memproses produk pesanan dengan baik.	0	0	2	3	45	243
6	Distro ini tidak memasarkan atau mengembangkan produknya di sosial media atau iklan lainnya	17	6	10	4	13	140
7	Distro menjual pakaian sesuai yang pelanggan inginkan	0	0	18	15	17	199
8	Distro ini selalu meningkatkan atau memperbaiki hal-hal yang kurang dalam menunjang pembuatan atau pendistribusian produk.	0	2	1	8	39	234
9	Bapak/Ibu melakukan proses perekrutan kepada karyawan sesuai dengan standar operasional prosedur.	4	3	12	4	27	197

10	Bapak/Ibu melakukan pelatihan terlebih dahulu kepada karyawan yang membantu dalam memproduksi barang tersebut.	9	4	3	4	30	192
11	Bapak/Ibu membuat rencana terlebih dahulu sebelum melakukan aktivitas produksi.	1	0	3	8	38	216
12	Bapak/Ibu membuat dan melaporkan laporan keuangan dari setiap aktivitas penjualan.	1	1	1	9	38	232
13	Distro ini melakukan pengembangan teknologi yang dapat menunjang proses produksi.	3	4	11	9	23	195
14	Distro membeli keperluan yang dibutuhkan dalam aktivitas proses produksi.	2	2	4	6	36	222
Total		81	92	101	83	343	2.075
		(81x 1)= 81	(92 x2)= 184	(10 x3)= 30	(83 x4)= 332	(343 x5)= 1.715	

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2018

Tabel 3. Pengelompokan Kriteria Responden Mengenai Analisis Rantai Nilai (Value Chain Analysis)

Nilai	Kriteria
700 – 1259	Tidak Baik
1260 - 1819	Kurang Baik
1820 – 2379	Cukup Baik
2380 – 2939	Baik
2940 – 3500	Sangat Baik

Sumber : Hasil Perhitungan

Melalui jumlah skor tanggapan dari 14 pernyataan yang diajukan mengenai variabel analisis rantai nilai (*value chain analysis*) yaitu 2.075, maka dapat diketahui bahwa tanggapan responden mengenai analisis rantai nilai termasuk ke dalam kategori “Cukup Baik” artinya, analisis rantai nilai pada Plaza Parahyangan Bandung menghasilkan hasil yang cukup dalam proses menghasilkan produk.

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa mulai dari logistik keluar seperti aktivitas-aktivitas yang melibatkan pengumpulan, penyimpanan dan pendistribusian secara fisik produk final kepada para pelanggan sampai bagian pembelian bahan-bahan yang diperlukan, dalam proses produksi sudah cukup baik tetapi masih harus ditingkatkan, itu sebabnya dalam indikator logistik masuk ini mendapatkan skor lebih rendah dari yang lainnya.

Tabel 4. Rekapitulasi Hasil Tanggapan Responden Mengenai Keunggulan Kompetitif

No	Item Pernyataan	TP (1)	P (2)	KD (3)	SR (4)	SL (5)	Skor Aktual
1	Distro ini memiliki produk yang harganya sesuai dengan kualitas produk dan harga pesaing.	0	0	2	10	38	236
2	Distro ini memberikan harga produk yang lebih murah dari pesaing.	0	5	32	5	8	166
3	Produk ini memiliki motif dan desain yang berbeda dari yang lain.	0	2	11	9	28	213
4	Produk ini mempunyai ciri khas yang susah ditiru pesaing.	0	0	22	8	20	198
5	Distro ini bergerak cepat dalam mengembangkan produk baru dibanding pesaing.	0	2	7	11	28	209
6	Distro ini menggunakan teknologi modern yang dapat meningkatkan keunggulan bersaing.	3	7	14	6	20	183
Total		3	16	88	49	142	1205
		$(3 \times 1) = 3$	$(16 \times 2) = 32$	$(88 \times 3) = 264$	$(49 \times 4) = 196$	$(142 \times 5) = 710$	

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2018

Tabel 5. Pengelompokan Nilai Jawaban Responden Mengenai Keunggulan Kompetitif

Nilai	Kriteria
300 – 539	Tidak Baik
540 - 779	Kurang Baik
780 – 1019	Cukup Baik
1020 – 1259	Baik
1260 – 1500	Sangat Baik

Sumber : Hasil Perhitungan

Melalui jumlah skor tanggapan dari 6 pernyataan yang diajukan mengenai variabel keunggulan kompetitif yaitu 1.205, maka dapat diketahui bahwa tanggapan responden mengenai keunggulan kompetitif termasuk ke dalam kategori “Baik” artinya, di Plaza Parahyangan Bandung sudah melakukan keunggulan bersaing dengan baik.

Dalam hal keunggulan kompetitif yang menjadi permasalahan adalah dari segi harga. Para pemilik distro terkadang memberikan harga yang lebih murah dari pesaing, terkadang juga memberikan harga yang lebih mahal dari pesaing, itu sebabnya dalam keunggulan bersaing mereka tidak unggul karena kurang konsistennya dalam penetapan harga, sehingga distro-distro tersebut belum mampu bersaing dengan distro-distro selain di Plaza Parahyangan Bandung.

Tabel 6. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.151 ^a	.023	.003	3.143789

a. Predictors: (Constant), Analisis Rantai Nilai

Tabel 6. Pengujian Hipotesis (Uji *t*)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.500	3.143		4.296	.000
	Analisis Rantai Nilai	.088	.083	.151	1.062	.294

a. Dependent Variable: Keunggulan Kompetitif

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2018

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa analisis rantai nilai tidak berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif. Hal ini dibuktikan dengan menggunakan uji *t* dengan hasil perhitungan sebesar thitung 1,062 dengan ttabel karena nilai thitung $1,062 < t_{tabel}$ dan tingkat signifikansinya 0,294 lebih besar dari 0,1. Sehingga, H_0 diterima dan H_a ditolak yang artinya analisis rantai nilai tidak berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif pada Plaza Parahyangan Bandung.

Berdasarkan hasil pengujian R Square (R^2) menunjukkan hasil sebesar 0,023 atau 2,3%, dan sisanya sebesar 0,977 atau 97,7% dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini seperti efisiensi biaya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurarpina (2017) bahwa kurangnya memberikan inovasi baru pada produknya dan kurang unggul dalam memasarkan produk jasanya, maka dari itu menyebabkan berkurangnya minat konsumen mempercayai perusahaan tersebut.

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, penulis mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Analisis rantai nilai (*value chain analysis*) di Plaza Parahyangan Bandung sudah cukup baik, mulai dari logistik keluar seperti aktivitas-aktivitas yang melibatkan pengumpulan, penyimpanan dan pendistribusian secara fisik produk final kepada para pelanggan sampai bagian pembelian bahan-bahan yang diperlukan dalam

proses produksi sudah cukup baik tetapi masih ada beberapa distro yang masih sulit mencari bahan baku bahkan ada yang masih menggunakan cara-cara tradisional seperti dalam transaksi penjualan dan *packaging*.

2. Keunggulan kompetitif di Plaza Parahyangan Bandung yang dilihat dari segi keunikan dan teknologi sudah baik, namun dari segi harga, distro-distro masih belum mampu bersaing dengan distro-distro selain di Plaza Parahyangan Bandung.
3. Analisis rantai nilai (*value chain analysis*) tidak berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif.

E. Saran

Bagi Perusahaan

1. Aktivitas analisis rantai nilai (*value chain analysis*) yang masih lemah terutama dalam hal logistik masuk seperti pembelian bahan baku. Sebaiknya distro-distro dapat mencari bahan baku yang mudah didapatkan namun tetap berkualitas sehingga dapat memberikan hasil yang diinginkan oleh pelanggan, serta menetapkan harga yang konsisten sesuai biaya yang diperlukan.

Bagi Peneliti Selanjutnya.

1. Dapat meningkatkan jumlah sampel penelitian dengan judul penelitian yang sama namun dengan metode dan teknik yang berbeda, sehingga dapat meningkatkan nilai indikator dari setiap variabelnya.
2. Bagi peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel lain untuk menambah keunggulan kompetitif seperti efisiensi biaya.

Daftar Pustaka

- Alim, Moh. Zaman. 2013. *Kostum Barat dari Masa ke Masa*. Diakses dari www.metrotvnews.com [8/12/2017]
- David, Fred R. 2006a. *Manajemen Strategi*. Buku 1. Ed ke sepuluh. Jakarta : Salemba Empat
- _____. 2009b. *Manajemen Strategi*. Jakarta: Salemba Empat
- Hansen dan Mowen. 2000. *Akuntansi Manajemen*. Edisi kedua. Terjemahan: A. Hermawan. Jakarta: Erlangga.
- Hitt, Michael A, R Duanne, Hoskisson. 2001. *Manajemen Strategis : Konsep Daya Saing dan Globalisasi*. Buku 1. Jakarta : Salemba Empat.
- Porter, M.E. 1986. *Competitive Strategy*. Harvard Business School Press.
- Usman, Ade Sudrajat. 2016. "Kenapa Tekstil Impor Harganya Jauh Lebih Murah dari Lokal?", tersedia di <https://finance.detik.com/industri/d-3491015/kenapa-tekstil-impor-harganya-jauh-lebih-murah-dari-lokal> [2/12/2017]