

Implementasi Value Chain Analysis dalam Meningkatkan Competitive Advantage

Qatrunnada Sausan, Rini Lestari, Yuni Rosdiana

Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Islam Bandung.

Jl. Tamansari No.1 Bandung 40116

qatrunnadasausan88@gmail.com , unirinilestari@gmail.com , yuni_sjafar@yahoo.com

Abstract— The tight competition requires producers to provide quality products and competitive prices so as to achieve Competitive Advantage. However, the reality is that not all companies are able to increase their Competitive Advantage as is the case in the Cibuntu Tofu Industry center. High production costs due to the weakening of the rupiah (exchange rate) against the dollar caused a decrease in production volume due to rising raw material prices. The high level of dependence on foreign suppliers also impacts on the weak ability of tofu producers to gain bargaining power with suppliers which results in damage to the Inbound Logistic value chain which is one of a series of value chain activities. The purpose of this study is to find out and analyze the application of Value Chain Analysis in increasing Competitive Advantage in the industry center of Cibuntu Tahu. The method used in this research is descriptive analysis and case studies to analyze in depth about the implementation of Value Chain Analysis in Bandung Cibuntu Tofu Industry in increasing its Competitive Advantage. Data collection techniques are done by interview and questionnaire. The results showed that the implementation of Value Chain Analysis in increasing Competitive Advantage in Cibuntu tofu industry centers contained in the criteria of "good".

Keywords— *Competitive Advantage, Value Chain Analysis, Production Volume.*

Abstract— Ketatnya persaingan menuntut para produsen untuk memberikan produk yang berkualitas dan harga yang bersaing sehingga mampu mencapai Competitive Advantage. Namun , kenyataannya tidak semua perusahaan mampu meningkatkan Competitive Advantage-nya seperti yang terjadi pada sentra Industri Tahu Cibuntu. Biaya produksi yang tinggi karena pelemahan nilai tukar rupiah (kurs) terhadap dolar menyebabkan terjadinya penurunan volume produksi akibat naiknya harga bahan baku. Besarnya tingkat ketergantungan terhadap supplier luar negeri juga berdampak pada lemahnya kemampuan produsen tahu untuk mendapatkan kekuatan tawar menawar dengan supplier yang mengakibatkan rusaknya rantai nilai Inbound Logistic yang merupakan salah-satu rangkaian aktivitas value chain. Tujuan penelitian ini adalah ingin mengetahui dan menganalisis penerapan Value Chain Analysis dalam meningkatkan Competitive Advantage pada sentra industri Tahu Cibuntu. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan studi kasus untuk menganalisis secara mendalam mengenai implementasi Value Chain Analysis pada Industri Tahu Cibuntu Bandung dalam meningkatkan Competitive Advantage-nya. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan kuisioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Implementasi Value Chain Analysis dalam meningkatkan Competitive Advantage pada sentra industri tahu cibuntu terdapat pada kriteria "baik".

Kata kunci— *Competitive Advantage, Value Chain Analysis, Volume Produksi.*

1. PENDAHULUAN

Saat ini pengembangan sektor industri telah gencar dilakukan oleh pemerintah pada industri kecil pengolahan pangan. Salah satu industri pengolahan pangan yang potensial di Jawa Barat, khususnya di Kota Bandung yaitu industri tahu Cibuntu yang telah berdiri sejak tahun 1937. Ciri khas yang melekat pada Kampung Cibuntu yaitu sebagai sentra pembuatan tahu karena banyak warganya menjadi produsen tahu. Banyaknya jumlah produsen tahu mengakibatkan terjadinya persaingan ketat dalam industri tahu tersebut. Persaingan tersebut diperbolehkan dalam islam sebagaimana Allah SWT berfirman di dalam Al-Qur'an surat Al- Baqarah ayat 148, yang artinya :

Maka berlomba-lombalah kamu (dalam berbuat) kebaikan. Di mana saja kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian (pada hari kiamat). Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu.

Dari ayat diatas dapat dijelaskan bahwa setiap muslim perlu mempersiapkan diri untuk berkompetisi dalam hal kebaikan karena pada dasarnya dalam menjalankan kehidupan di dunia ini setiap makhluk yang Allah ciptakan harus mampu berlomba alam meraih kesuksesan yang dapat bermanfaat bagi dunia dan akhirat. Ketatnya persaingan menuntut para produsen untuk menciptakan kepuasan pelanggan dengan memberikan produk yang berkualitas dan harga yang bersaing, sehingga mampu mencapai *Competitive Advantage* [1]. Pada kenyataannya, tidak semua produsen mampu meningkatkan *Competitive Advantage*-nya karena kenaikan harga kedelai yang menyebabkan terjadinya penurunan volume produksi karena jumlah *supply* kedelai yang dikurangi (Iis : 2018).

Ketidakmampuan produsen dalam mencapai *Competitive Advantage* dapat disebabkan oleh tidak dilakukannya *Value Chain Analysis* [2]. Blocher, Chen & Lin [3] menyatakan bahwa *Value Chain Analysis* merupakan alat analisis strategis yang digunakan untuk memahami secara lebih baik keunggulan bersaing, untuk mengidentifikasi nilai pelanggan yang dapat ditingkatkan dengan penurunan biaya dan untuk memahami secara lebih baik hubungan perusahaan dengan pemasok, pelanggan dan perusahaan lain dalam industri yang sama. Hansen & Mowen [4] menyatakan perusahaan harus mampu

mengidentifikasi dan menghubungkan beberapa aktivitas strategik. Salah satu aktivitas yang harus dianalisis untuk mencapai persaingan adalah aktivitas *Inbound Logistic* yang didalamnya menganalisis kekuatan tawar menawar dengan *supplier* agar dapat menerapkan *Value Chain Analysis* [1].

Melihat fenomena di atas, peneliti menyimpulkan bahwa *value chain analysis* memiliki peranan yang sangat penting dalam mencapai *Competitive Advantage*. Sebagaimana dibuktikan pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Anggalia [5], Zhou [6], Lutfia (2012), dan Prayogo dkk [7].

Berdasarkan uraian permasalahan yang terjadi pada Industri Tahu Cibuntu dan penelitian terdahulu di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu bagaimana Implementasi *Value Chain Analysis* dalam sentra Industri Tahu Cibuntu Bandung?, bagaimana pencapaian *Competitive Advantage* yang terjadi dalam sentra Industri Tahu Cibuntu Bandung?, dan bagaimana Implementasi *Value Chain Analysis* dalam meningkatkan *Competitive Advantage* pada sentra Industri Tahu Cibuntu Bandung?.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengungkapkan jawaban masalah yang telah terumuskan dalam rumusan masalah tersebut. Sehingga penelitian yang dilakukan ini memiliki tujuan sebagai berikut:

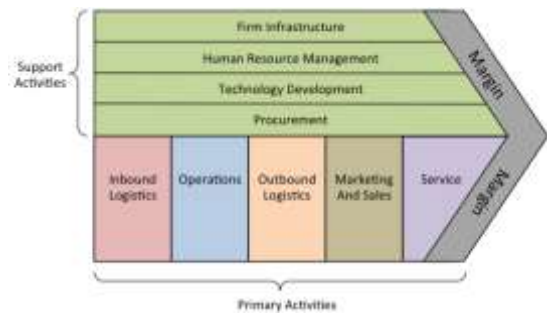
1. Menganalisis Implementasi Value Chain Analysis dalam sentra Industri Tahu Cibuntu Bandung.
2. Menganalisis pencapaian Competitive Advantage yang terjadi dalam sentra Industri Tahu Cibuntu Bandung.
3. Menganalisis implementasi Value Chain Analysis dalam meningkatkan Competitive Advantage pada sentra Industri Tahu Cibuntu Bandung.

II. LANDASAN TEORI

Menurut Pearce dan Robinson [8], Value Chain Analysis merupakan analisis yang berupaya memahami suatu bisnis dapat mencapai nilai pelanggan melalui aktivitas yang berbeda dalam bisnis. Dalam pengertian lain yang serupa, Porter (1999:36) mengungkapkan bahwa Value Chain Analysis adalah aktivitas yang dilakukan untuk mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan dan mendukung produk agar tercipta nilai pelanggan atau untuk menurunkan biaya. Sejalan dengan Porter, Blocher, Chen & Lin (2007:53) menyatakan bahwa Value Chain Analysis adalah alat analisis untuk memahami keunggulan bersaing dengan mengidentifikasi nilai pelanggan yang ditingkatkan dengan biaya yang diturunkan dan memahami secara lebih baik hubungan perusahaan dengan pemasok, pelanggan dan pesaing lain dalam industri yang sama. Kemudian, menurut Hansen & Mowen, (2000 : 368) Value Chain Analysis dapat mengidentifikasi dan menghubungkan beberapa aktivitas strategis perusahaan.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa Value Chain Analysis

adalah alat analisis yang digunakan untuk mencapai Competitive Advantage dalam sebuah persaingan pada suatu industri dengan memperhatikan aktivitas strategik dalam sebuah rantai nilai. Untuk mengukur implementasi Value Chain Analysis dapat dilihat dari aktivitas primer/primary activity dan aktivitas pendukung/support activity (Porter, 1994). Aktivitas Primer/Primary Activity terdiri dari : Logistik Kedalam (Inbound Logistic), Operasi (Operation), Logistik Keluar (Outbound Logistic), Pemasaran dan Penjualan (Marketing & Sales), dan Pelayanan (Services). Sedangkan, untuk Aktivitas Pendukung/Support Activity terdiri dari Pembelian atau Pengadaan (Procurement), Pengembangan Teknologi (Technology Development), Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management) dan Infrastruktur Perusahaan (Firm Infrastructure).



Gambar 1. Aktivitas Rantai Nilai (*Value Chain Activity*)

Selanjutnya, Competitive Advantage menurut Porter (1994) adalah kemampuan suatu perusahaan untuk meraih keuntungan ekonomi diatas laba yang mampu diraih oleh pesaing di pasar dalam industri yang sama. Definisi lain yang dikemukakan oleh Kotler [9] menyatakan bahwa Competitive Advantage adalah keunggulan atas pesaing yang didapat dengan menciptakan nilai pelanggan lebih besar melalui harga yang lebih murah atau dengan menyediakan lebih banyak manfaat yang sesuai dengan penetapan harga yang lebih tinggi.

Berdasarkan pendapat para ahli [1] dan [9] penulis dapat menarik kesimpulan dari definisi para ahli tersebut bahwa Competitive Advantage adalah keunggulan perusahaan di atas pesaingnya dalam mencapai keuntungan ekonomi dan menghasilkan laba lebih tinggi melalui harga yang lebih rendah dan memberi manfaat atas jasa dan barang dalam suatu industri yang sama. Alat ukur untuk mengungkapkan pencapaian Competitive Advantage tersebut dikemukakan oleh Li et al. (2006), yaitu: Harga (Price), Kualitas (Quality), Keandalan Pengiriman (Delivery Dependability), Time to Market dan Inovasi Produk (Product *Innovation*).

Untuk keperluan analisis maka jawaban dari setiap pernyataan kuesioner yang menggunakan skala Likert untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial dan diberi skor 1-5 [10]. Kemudian, peneliti menggunakan persepsi garis kontinum untuk menganalisis, mengukur, dan menunjukkan

seberapa besar tingkat kekuatan variabel yang sedang diteliti dengan terlebih dahulu harus menentukan nilai indeks minimum, maksimum, dan intervalnya serta jarak intervalnya sebagai berikut :

Skor tertinggi (skor ideal) = \sum pernyataan x \sum responden x skor item tertinggi.

Skor terendah (skor aktual) = \sum pernyataan x \sum responden x skor item terendah.

Interval = \sum skor tertinggi – \sum skor terendah.

Jarak Interval = \sum jarak interval : jenjang yang diinginkan.

Hasil tersebut digunakan untuk menentukan skor dapat dilakukan dengan menghitung jumlah skor tertinggi dan terendah untuk selanjutnya dihitung hasil akhir dengan dilakukan rekapitulasi. Maka rumus perhitungan interval dalam penelitian dilakukan pada masing-masing variabel dengan kriteria sebagai berikut :

TABEL 1. KRITERIA JAWABAN DAN SKORING PENILAIAN RESPONDEN

No. Urut	Keterangan	Skor
1	Selalu (SL)	5
2	Sering (SR)	4
3	Kadang-kadang (KD)	3
4	Pernah (P)	2
5	Tidak Pernah (TP)	1

Sumber : Sugiyono (2009)

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tanggapan responden yang menjawab setiap pernyataan kuesioner dari 9 indikator pada variabel implementasi Value Chain Analysis telah tergambar dalam tabel rekapitulasi berikut ini :

TABEL 2. REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN UNTUK VARIABEL VALUE CHAIN ANALYSIS

No	Indikator	Skor Aktual	Skor Ideal	Kriteria
1	Logistik Ke Dalam	80	100	Baik
2	Operasi	90	100	Sangat Baik
3	Logistik Ke Luar	74	100	Baik
4	Pemasaran Dan Penjualan	57	100	Cukup Baik
5	Pelayanan	45	100	Tidak Baik
6	Pembelian atau Pengadaan	83	100	Baik
7	Pengembangan Teknologi	32	100	Sangat Tidak Baik
8	Manajemen Sumber Daya Manusia	68	100	Baik
9	Infrastruktur Perusahaan	127	150	Sangat Baik
Jumlah Skor		656	950	Baik

Sumber : Data yang diolah, 2019

Berdasarkan jumlah skor ideal yang diharapkan pada sentra Tahu Cibuntu dari implementasi Value Chain adalah sebesar 950. Namun, berdasarkan tabel dan perhitungan diatas dapat diketahui bahwa total skor yang didapatkan dari

tanggapan responden adalah sebesar 656. Jika dilihat dari garis kontinum diatas maka total skor value chain tersebut berada pada kriteria “Baik” karena berada diantara skor 647-798. Hasil tersebut menunjukkan bahwa implementasi value chain analysis pada sentra Tahu Cibuntu berada dalam kondisi yang baik, karena para produsen di sentra Tahu Cibuntu, rata-rata telah dapat menjalankan sembilan dimensi value chain dengan baik.

Kemudian, untuk variabel Competitive Advantage, hasil rekapitulasi jawaban dari pernyataan atas 5 dimensi variabel ini tergambar sebagaimana berikut :

TABEL 3. REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN UNTUK VARIABEL COMPETITIVE ADVANTAGE

No	Dimensi	Skor Aktual	Skor Ideal	Kriteria
1	Harga	54	100	Cukup Baik
2	Kualitas	97	100	Sangat Baik
3	Keandalan Pengiriman	78	100	Baik
4	Inovasi Produk	76	100	Baik
5	Time to Market	45	100	Sangat Tidak Baik
Jumlah Skor		350	500	Baik

Sumber : Data yang diolah, 2019

Berdasarkan jumlah skor ideal yang diharapkan untuk mengetahui pencapaian competitive advantage pada sentra industri tahu cibuntu adalah 500. Berdasarkan tabel dan perhitungan di atas dapat diketahui bahwa total skor dari tanggapan responden 350. Angka tersebut berada diantara 341-420 yang berarti termasuk ke dalam kriteria “Baik”. Salah satunya ditunjukkan oleh aktivitas Logistik ke Dalam (Inbound Logistic) yang terkait dengan Penyediaan Bahan Baku Utama pada penerapannya telah memiliki kriteria “Baik” sehingga berdampak pada dimensi Kualitas produk dalam variabel Competitive Advantage yang mampu mencapai kriteria “Sangat Baik”, dengan hasil tersebut maka terbukti bahwa aktivitas Value Chain yang dijalankan dengan baik akan dapat meningkatkan Competitive Advantage.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian tentang Implementasi Value Chain Analysis dalam meningkatkan Competitive Advantage pada sentra Industrin Tahu Cibuntu, maka kesimpulan yang dapat ditarik oleh penulis adalah sebagai berikut :

Implementasi Value Chain Analysis pada sentra industri Tahu Cibuntu sudah termasuk kedalam kriteria “baik”. Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya tujuh dari sembilan aktivitas Value Chain telah berjalan dengan baik

dan akan dapat meningkatkan Competitive Advantage.

Competitive Advantage pada Sentra Tahu Cibuntu termasuk ke dalam kriteria “baik”. Hal ini dibuktikan dengan dilakukannya dimensi Kualitas dengan kriteria “sangat baik”, Keandalan Pengiriman dengan kriteria “baik”, Inovasi Produk dengan kriteria “baik” dan Harga dengan kriteria “cukup baik”. Meskipun masih terdapat kriteria “sangat tidak baik” pada dimensi Time To Market, tetapi hasil rekapitulasi skornya menunjukkan bahwa para produsen Tahu Cibuntu telah dengan baik memenuhi dimensi Competitive Advantage.

Implementasi Value Chain Analysis dapat meningkatkan Competitive Advantage pada sentra industri Tahu Cibuntu hal ini dibuktikan salahsatunya dengan adanya hasil pada aktivitas Logistik ke Dalam (Inbound Logistic) yang terkait dengan Penyediaan Bahan Baku Utama pada penerapannya telah memiliki kriteria “Baik” sehingga berdampak pada dimensi Kualitas produk dalam variabel Competitive Advantage yang mampu mencapai kriteria “Sangat Baik” aktivitas Value Chain yang dijalankan dengan baik akan dapat meningkatkan Competitive Advantage.

V. SARAN

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, saran yang dapat diajukan penulis dari hasil penelitian ini yaitu :

A. Saran Teoritis

Untuk keperluan penelitian lanjutan, maka penelitian berikutnya disarankan untuk melakukan penyebaran kuisioner dengan menggunakan skala pengukuran guttman mengingat responden yang dituju pada penelitian ini memiliki tingkat pendidikan menengah kebawah sehingga responden sangat mengalami kesulitan untuk memilih jawaban dari pernyataan yang terdapat pada kuisioner.

B. Saran Praktis

Saran untuk Implementasi Value Chain Analysis

Indikator Pengembangan Teknologi yaitu para produsen di sentra Tahu Cibuntu perlu meningkatkan keberanian untuk memperbarui proses produksi dari manual menjadi produksi yang berbasis teknologi guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas kegiatan produksi dan meningkatkan kapasitas produksi, memanfaatkan media sosial sebagai sarana yang dapat menunjang pemasaran dan penjualan agar lebih mencakup pasar yang lebih luas sehingga dapat meningkatkan permintaan konsumen terhadap Tahu Cibuntu. Dengan demikian, jika nanti permintaan konsumen akan meningkat maka hal tersebut seiring dengan kemampuan produsen dalam menyuplai permintaan konsumen tersebut karena kapasitas produksi yang memadai akibat penerapan teknologi yang memudahkan proses produksi.

Indikator Pelayanan yaitu para produsen perlu

melakukan pemberian ganti rugi agar dapat mempertahankan nilai pelanggan dan menyelamatkan citra merk tahu dari masing-masing produsen serta untuk mempermudah produsen melakukan evaluasi atas tingginya intensitas keluhan yang diungkapkan oleh para konsumen.

Saran untuk Implementasi Competitive Advantage dalam penerapan dimensi Time To Market maka para produsen perlu melakukan pengembangan dan peluncuran produk baru secara lebih cepat dari pesaing lain. Perlunya upaya untuk pengenalan produk Tahu Cibuntu dengan memanfaatkan media sosial yang ada akan berdampak pada eksistensi dan keberadaan Tahu Cibuntu kurang dikenali oleh masyarakat yang lebih luas sehingga dimensi Time to Market dalam penelitian ini akan dapat ditingkatkan sehingga mampu mencapai kriteria optimum. Namun meskipun demikian hasil penelitian menunjukkan bahwa para produsen belum dapat mengoptimalkan Competitive Advantage karena lemahnya Time To Market dan belum tercapainya keunggulan pada harga karena belum dapat ditetapkan harga yang lebih rendah dari pesaing lain, namun para produsen tahu cibuntu akan tetap dapat meningkatkan Competitive Advantage karena peningkatan dari sektor yang lain seperti kualitas, keandalan pengiriman, dan inovasi produk.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Porter, Michael.1994. *Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- [2] Annisa, Lutfia. 2012. *Analisa pengaruh value chain terhadap persaingan dalam mencapai kepuasan pelanggan perusahaan precast di indonesia*. Skripsi. Program Sarjana Universitas Indonesia. Diakses pada 15 Desember 2018. Tersedia di : <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ca>
- [3] Blocher, J. Edward, Kung H. Chen, Thomas W. Lin. 2007. *Manajemen Biaya*. Jakarta: Salemba Empat.
- [4] Mowen, M. M., & Hansen, D. R. (2000). *Manajemen Biaya;Akuntansi dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.
- [5] Anggalia, анги, Rini Lestari, Epi Fitriah. 2006. *Analisis Penerapan Value Chain dalam Mencapai Keunggulan Bersaing pada PT Foximus Mandiri*. Bandung ; Universitas Islam Bandung.
- [6] Zhou, Xingjian. 2013. *Research on Logistics Value Chain Analysis and Competitiveness Construction for Express Enterprise*. International Journal. Diakses pada 15 November 2019. Tersedia di [:https://file.scirp.org/pdf/AJIBM_2013041710325632.pdf](https://file.scirp.org/pdf/AJIBM_2013041710325632.pdf)
- [7] Prayugo, Surip, dkk. 2012. *Value Chain Analysis Of Broiler to Increase Competitiveness (Case Study At PT. Charoen Pokphand Indonesia, Tbk*. International Journal. Diakses pada 19 Desember 2018. Tersedia di [:https://doaj.org/article/24765f25e16b4363b6c73fbc4c756089](https://doaj.org/article/24765f25e16b4363b6c73fbc4c756089)
- [8] Pearce & Robinson. 2008, *Manajemen Strategis, Formulasi Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.
- [9] Kotler, Amstrong. 2001. *Prinsip-prinsip pemasaran*, Edisi kedua belas, Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- [10] Sugiyono. 2002. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : CV Alfabeta.

- [11] Al Qur'an Surat Al-Baqarah ayat 148
- [12] Hansen & Mowen, 2000. *Manajemen Biaya; Akuntansi dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.
- [13] _____.1999. *Keunggulan Bersaing. Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Jakarta. Salemba Empat.
- [14] _____.2009. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : CV Alfabeta.
- [15] “_____”. 2018. *Impor kedelai dari Amerika Serikat terus naik untukukupi kebutuhan domestik*. Diakses pada 15 November 2018. Tersedia di:
- [16] <https://industri.kontan.co.id/news/impor-kedelai-dari-as-terus-naik-untuk-cukupi-kebutuhan-domestik>