

Analisis Penerapan Value Chain dalam Mencapai Keunggulan Bersaing pada PT Foximas Mandiri

Application of Value Chain Analysis In Achieving Competitive Advantage in Foximas PT Mandiri

¹Anggi Anggalia, ²Rini Lestari, ³Epi Fitriah

^{1,2,3} Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Bandung,
Jl. Tamansari No.1 Bandung 40116

email: ¹anggi.anggalia@gmail.com, ²unirini_unisba@yahoo.com, ³epi_fitriah@yahoo.com

Abstract. People as a party to obtain public service want or crave good and quality service. Badan Penanaman Modal dan Perizinan Terpadu (BPMPT) Kabupaten Sukabumi as providers of public services in the field of licensing, applicants who apply for licenses would also like to get a quality service. This is what underlies the idea of the need for an integrated management system such as Total Quality Management (TQM) in order to produce a high quality services. This study aims to determine the application of TQM, quality of public services, and the link between TQM to the quality of public services at BPMPT Kabupaten Sukabumi. The object of this research is the TQM and quality of public services. The method used is a case study and descriptive analysis. The data collection techniques used in this research is through interviews, questionnaires, and documentation. To measure the implementation of TQM and quality public services, then distributed the questionnaire to the respondents related. The results showed that the application of TQM and quality of public services at BPMPT Kabupaten Sukabumi included on good criteria. One factor that make success in maintaining and improving the quality of public services is implementing TQM, because basically the concept of TQM is customer-oriented and always to always make the improvement sustainable in every process and activity is generated, so that the output of each line will be produced effectively and optimally. Therefore, by applying maximum TQM, then the resulting public service would qualified.

Keywords: Total Quality Management and Quality of Public Services

Abstrak Di dunia bisnis tidak terlepas dari persaingan antar perusahaan oleh karena itu setiap perusahaan harus mempunyai strategi masing-masing. Karena dengan strategi tersebut perusahaan akan meraih keunggulan bersaing. Salah satu cara yang digunakan dalam meraih keunggulan bersaing adalah dengan *value chain*. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui penerapan *value chain* PT Foximas Mandiri, Keunggulan Bersaing PT Foximas Mandiri, dan kaitannya antara *value chain analysis* terhadap keunggulan bersaing pada PT Foximas Mandiri. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah studi kasus dengan pendekatan analisis deskriptif. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan penelitian ini adalah wawancara, kuisionier dan dokumentasi. Untuk mengukur penerapan *value chain* dan keunggulan bersaing, maka disebarkan responden yang terkait. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *value chain* dan keunggulan bersaing pada PT Foximas Mandiri termasuk kriteria baik. Salah satu faktor yang menjadi kesuksesan dalam mempertahankan keunggulan bersaing adalah menerapkan *value chain* karena pada dasarnya tujuan *value chain* adalah untuk mengidentifikasi tahap-tahap dimana perusahaan dapat meningkatkan *value* untuk pelanggan dan untuk menurunkan biaya. Oleh karena itu dengan menerapkan *value chain* secara maksimal maka keunggulan bersaing akan diperoleh secara terus menerus

Kata Kunci: Value Chain dan Keunggulan Bersaing.

A. Pendahuluan

Latar Belakang

Dalam era globalisasi ini perkembangan teknologi serta kondisi persaingan yang semakin tinggi dan kompetitif tidak dapat dihindari. Situasi ini memicu persaingan ketat diantara perusahaan yang menyediakan jasa atau produk yang berkualitas tinggi dengan harga yang bersaing dan dapat memberi nilai yang lebih kepada konsumen. Untuk mencapai keunggulan dalam bersaing perusahaan harus mampu mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang dapat menunjang perusahaan dalam menciptakan keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing diciptakan dengan memberikan sesuatu kepada pelanggan yang tidak diberikan oleh para pesaing (Hansen&Mowen, 2007:369). Manajemen harus dapat memahami dengan baik struktur biayanya agar dapat mampu mendukung keunggulan daya saing (Supriyono, 1999:5). Porter dalam Hoque (2003:35) berpendapat bahwa ada dua strategi umum untuk mengalahkan perusahaan lain di dalam industri tertentu yaitu *cost leadership* dan *differentiation*. Strategi *differentiation* dan strategi *cost leadership* melibatkan pemikiran manajerial yang berbeda dan juga melibatkan pandangan analisis biaya yang berbeda (Supriyono, 1999:14).

Analisis biaya menjadi hal yang penting bagi manajemen perusahaan dalam mengambil dan menentukan suatu keputusan. Salah satu pemikiran baru yang dikembangkan adalah konsep *Value Chain* (Blocher, Chen dan Lin 2007:53). Konsep *value chain* sebagai alat untuk membantu menganalisis struktur biaya dan mengidentifikasi keunggulan bersaing (Porter dalam Hoque 2003:108) *Value Chain* mengidentifikasi hubungan internal dan eksternal yang dihasilkan dalam pencapaian perusahaan baik kepemimpinan biaya atau strategi diferensiasi (Hansen&Mowen 2000:373). Fokus *value chain* adalah eksternal perusahaan, dengan memandang setiap perusahaan dalam konteks mata rantai menyeluruh aktivitas-aktivitas penciptaan nilai dari pemasok komponen bahan baku pokok sampai pada akhirnya pengiriman produk barang siap pakai sampai ke tangan konsumen pemakai akhir (Supriyono, 1999:8). Dasar dari kerangka *value chain* adalah pengakuan adanya hubungan yang kompleks dan saling keterkaitan di antara kegiatan baik di dalam maupun di luar perusahaan (Hansen&Mowen, 2000:370). Menurut Supriyono (1999:37), para pemasok tidak hanya menghasilkan dan mengirimkan, namun mereka juga mempengaruhi secara signifikan posisi biaya atau posisi diferensiasi. Oleh karena itu untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing, suatu perusahaan harus memahami seluruh *value chain* dan tidak hanya bagian dimana mereka beroperasi (Hansen&Mowen, 2000:369).

Permasalahan mengenai *value chain* diungkapkan oleh Presiden PT Delta Prima Steel, Haykel Hsubies (2016) yang menyatakan bahwa 14 perusahaan Smelter yang telah beroperasi di Indonesia, empat di antaranya kesulitan mendapatkan bahan baku dari penambang akibat tidak sesuainya spesifikasi yang dibutuhkan. Permasalahan berikutnya terjadi di salah satu perusahaan di Indonesia yaitu PT Foximas Mandiri. PT Foximas Mandiri merupakan perusahaan yang memproduksi sepatu yang berlokasi di Jl. Leuwi Panjang No.80 Bandung. Permasalahan yang ada di perusahaan ini adalah terdapat *complain* dari konsumen terhadap hasil sepatu dan permasalahan kedua adalah ketika pemesanan bahan kepada *supplier* tidak sesuai dengan perjanjian atau mengalami keterlambatan datang. Padahal perusahaan ini fokus terhadap konsumen agar dalam pemesanannya datang tepat waktu kepada konsumen dan agar menjalin relasi yang baik karena itu dapat menciptakan keunggulan bersaing. Berdasarkan fenomena yang terjadi banyak peneliti-peneliti mengangkat topik *value*

chain dan keunggulan bersaing untuk dijadikan sebagai bahan penelitiannya. Penelitian-penelitian sebelumnya di antaranya adalah Safitrikandaou (2014) yang melakukan penelitian di PT Varia Usaha Beton Waru Sidoarjo dengan hasil penelitian sebagai berikut menunjukkan bahwa analisis *value chain* dapat digunakan sebagai alternatif evaluasi dan pengendalian biaya untuk mencapai keunggulan bersaing.

Berdasarkan penelitian terdahulu dan permasalahan yang terjadi di PT Foximas Mandiri, maka penulis ingin lebih mengetahui bagaimana penerapan *value chain* analisis terhadap keunggulan bersaing dengan melakukan penelitian dengan judul : “ ANALISIS PENERAPAN *VALUE CHAIN* DALAM MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING” (Studi Kasus pada PT Foximas Mandiri).

B. Kajian Pustaka

1. Value Chain

Definisi Value Chain

Value Chain ini berasal dari aktivitas-aktivitas yang dilakukan mulai dari bahan baku sampai ke tangan konsumen termasuk juga pelayanan purna jual (Agus,2011). *Value chain* merupakan suatu strategi untuk mencapai keuntungan dengan mengevaluasi dan memanfaatkan setiap aktivitas untuk mencapai hasil yang terbaik (Shank & Govindarajan,1993) dalam Annisa (2012).

Dari definisi-definisi di atas tentang *value chain* dapat dinyatakan bahwa *value chain* merupakan alat strategi yang digunakan perusahaan dengan memanfaatkan aktivitas-aktivitas yang terjadi di perusahaan dari mulai bahan baku sampai ke tangan konsumen agar mencapai keunggulan bersaing.

Dimensi Total Quality Management (TQM)

Dimensi *value chain* menurut Li *et al* (2006) dan Thatte (2007) dalam Octarina (2013), Porter (1985) dalam Oktavima (2010),Nengsih (2015) :

1. Logistik Ke dalam
2. Operasi
3. Logistik Ke Luar
4. Pemasaran dan Penjualan
5. Pelayanan
6. Pengembangan Teknologi
7. Manajemen Sumber Daya Manusia

2. Keunggulan Bersaing

Definisi Keunggulan Bersaing

Menurut Porter (2008) dalam Periansya (2011); “keunggulan bersaing (*competitive advantage*) adalah suatu kemampuan perusahaan untuk meraih keuntungan ekonomis di atas laba yang mampu diraih oleh pesaing di pasar dalam industri yang sama”. Menurut Li, *et al* (2006) dalam Octarina(2012) “keunggulan bersaing dapat diartikan sebagai kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai yang tidak dimiliki dan tidak dapat ditiru oleh pesaing”.

Dari definisi-definisi di atas tentang keunggulan bersaing dapat dikatakan bahwa keunggulan bersaing adalah kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai dan meraih keuntungan ekonomis agar dapat menghasilkan laba yang lebih tinggi dari pesaing.

Dimensi Keunggulan Bersaing

Menurut *Li et al* (2006) dan *Thatte* (2007) dalam *Octarina* (2013) terdapat dimensi tentang keunggulan bersaing yaitu:

1. Harga
2. Kualitas
3. *Delivery Dependability*
4. Inovasi Produk
5. *Time to Market*

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Penerapan *Value Chain* memberikan dampak yang baik terhadap PT Foximas Mandiri. Hasil kuesioner yang telah disebarakan kepada pihak-pihak terkait, menunjukkan bahwa penerapan *Value Chain* pada PT Foximas Mandiri termasuk kategori baik. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil kuesioner dengan total skor 1.464. Skor ini berada pada interval kedua yaitu antara 1.428 – 1764 yang menunjukkan kriteria “baik“. Seperti yang dapat dilihat pada Tabel 1.1 di bawah ini:

Tabel 1. Hasil Rekapitulasi Data Variabel Value chain

No	Dimensi/Indikator	Skor Aktual	Kriteria
1	Logistik ke Dalam	197	Cukup Baik
2	Operasi	160	Baik
3	Logistik ke Luar	145	Baik
4	Pemasaran dan Penjualan	140	Baik
5	Pelayanan	227	Baik
6	Pengembangan Teknologi	369	Sangat Baik
7	Manajemen Sumber Daya Manusia	226	Cukup Baik
Total		1464	Baik

Sumber: Hasil Perhitungan (2016)

Hasil kuesioner tentang Keunggulan Bersaing pada PT Foximas Mandiri juga menunjukkan kriteria “sangat baik” yaitu dengan total skor 858. Skor ini berada pada interval kedua yaitu 840 – 1000 yang menunjukkan kriteria sangat baik. Seperti yang dapat dilihat pada Tabel 1.2 di bawah ini:

Tabel 2. Hasil Rekapitulasi Data Variabel Kualitas Pelayanan Publik

No	Dimensi/Indikator	Skor Rata-Rata	Kriteria
1	Harga	132	Cukup Baik
2	Kualitas	185	Sangat Baik
3	<i>Delivery Dependability</i>	200	Sangat Baik
4	Produk Inovasi	186	Sangat Baik
5	<i>Tie to Market</i>	155	Baik
	Total	858	Sangat Baik

Sumber: Hasil Perhitungan (2016)

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *value chain* pada PT Foximas Mandiri berada dalam kategori “Baik” dan keunggulan bersaing berada

dalam kategori “ Sangat Baik”. Kedua kategori tersebut sesuai dengan pernyataan sebelumnya bahwa PT Foximas Mandiri sudah menerapkan *value chain* tetapi dalam peneapannya belum sepenuhnya diterapkan karena masih adanya dimensi atau indikator yang mempunyai persentase yang rendah. Dalam penerapan *value chain* perusahaan, dimensi manajemen sumber daya manusia mendapatkan skor yang rendah karena dalam hal ini PT Foximas dari empat item pernyataan yang diajukan diketahui bahwa perusahaan belum bisa menyeleksi karyawan yang akan masuk dan dalam hal pelatihan, perusahaan tidak melaksanakannya dengan berkesimbangan sehingga dalam pelaksanaan kerja karyawan tidak ada improvisasi dalam pekerjaannya oleh sebab itu hasil yang didapatkan menjadi kurang efektif dan kurang efisien.

Hasil penelitian tersebut ini jawaban fenomena sebelumnya. Selama ini PT. Foximas Mandiri selalu menjalankan produksinya menghasilkan barang yang bagus untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tetapi menjalankan produksinya karyawan tidak bisa mengimprovisasi kemampuannya karena terpaku oleh aturan desain. Jika dihubungkan dengan hasil penelitian yang dilakukan maka dimensi manajemen sumber daya manusia yang kurang baik terbukti, dimana bagian sumber daya manusia dalam melaksanakan pelatihan tidak dilakukan secara berkesinambungan menyebabkan para karyawan tidak bisa megimprovisasi pekerjaannya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakuakna oleh Safitrikandaou (2014) yang hasilna menunjukkan bahwa analisis *value chain* dapat diguakan sebagai alternatif evaluasi dan pengendalian biaya untuk encapai keunggulan bersaing. Selain itu didukung oleh hasil penelitian Oktavia (2013) yang hasilnya menunjukkan penerapan *value chain* analisis dapat digunakan untuk menganalisa sumber keunggulan bersaing.

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan untuk mengetahui bagaimana penerapan *value chain* terhadap keunggulan bersaing pada PT Foximas Mandiri, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Penerapan *value chain* perusahaan dapat menentukan dan mengidentifikasi hubungan yang terdapat dalam perusahaan baik itu hubungan internal maupun hubungan eksternal. Hubungan internal bertujuan untuk menjaga keterkaitan antara aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan sebagai bagian dari *value chain*, sedangkan hubungan eksternal bertujuan untuk menjaga keterkaitan antara aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan dengan pemasok dan konsumen. Penerapan *value Chain* pada PT Foximas Mandiri termasuk dalam kategori baik. Hal ini dapat dilihat dari indikator-indikator yang digunakan dalam menerapkan *value chain* yaitu : logistik ke dalam, operasi, logistik le luar, pemasaran dan penjualan, pelayanan, pengembangan teknologi dan manajemen sumber daya manusia.
2. Keunggulan bersaing pada PT Foximas Mandiri termasuk dalam kategori sangat baik. Hal ini dapat dibuktikan pada indikator-indikator yang digunakan dalam meraih keunggulan bersaing, yaitu : harga, kualitas, *delivery dependability*, inovasi produk, *time to market*. Dalam hal ini PT Foximas Mandiri terlihat bahwa hubungan eksternal yang diciptakan oleh PT Foximas Mandiri kepada pelanggan dan pemasok berjalan dengan baik. Dengan hal tersebut terlihat bahwa pelanggan merasa puas dengan hasil yang diberikan oleh PT Foximas Mandiri.
3. Penerapan *value chain* merupakan salah satu strategi untuk mencapai keunggulan bersaing karena pada dasarnya *value chain* mengidentifikasi

hubungan internal dan eksternal sehingga dapat membantu perusahaan dalam mencapai keunggulan. Dengan *value chain* perusahaan dapat menentukan dan mengidentifikasi hubungan yang terdapat dalam perusahaan, baik hubungan internal maupun eksternal dengan hal tersebut keunggulan bersaing dapat dicapai. Penerapan *value chain* dalam mencapai keunggulan bersaing pada PT Foximas Mandiri dapat dilihat dari hasil analisis yang menunjukkan berada dalam kategori baik.

Daftar Pustaka

- Annisa. 2012. Analisis Pengaruh *Value Chain* Terhadap Persaingan Daam mencapai kepuasan Pelanggan Pada Perusahaan Precast Di Indonesia. *E-Journal*. Depok: Kekhususan Manajemen Konstruksi.
- Blocher, J. Edward, Kung H. Chen, Thomas W. Lin. 2007. *Manajemen Biaya*. Jakarta: Salemba Empat
- Hansen, Don R & Maryanne M, Mowen. 2007. *Manajemen Biaya*. Jakarta: Salemba Empat
- Hoiqeu, Zahirul . 2003. *Strategic Management Accounting Concepts, Processes and Issues*. London: Spiro Press.
- Nengzih. 2015. Pengaruh *Good Corporate, Personal Scorecard*, Dan Akuntansi Manajemen Lingkungan Terhadap *Value Chain* Dan Implikasinya Terhadap Kinerja Keuangan (Survei pada Badan Usaha Milik Negara BUMN Di Provinsi DKI Jakarta, Jawa Barat dan Banten). Bandung: Universitas Padjadjaran.
- Oktavima, Wisdaningrum. 2010. Analisis Rantai Nilai (*Value Chain*) Dalam Lingkungan Internal Perusahaan. Banyuwangi: Universitas 17 Agustus 1945 Banyuwangi.
- Periansya. 2011. Penerapan Analisis *value Chain* Sebagai Strategi Manajemen Biaya Untuk keunggulan Kompetitif. Palembang: Politeknik Negeri Sriwijaya.
- Racbini, Dikdik. "*Persaingan usaha semakin meningkat*". Voaindonesia 18 April 2016. www.voaindonesia.com/ diunduh 18 April 2016
- Safitikandou, Cici. 2014. Analisis Penerapan *Value Chain* Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing Pada PT Varia Usaha Betn Waru Sidoarjo. *E-Journal*. Surabaya: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia
- Supriyono. 1999. *Manajemen Biaya Suatu Reformasi Pengelolaan Bisnis*. Yogyakarta: BBPFE