

**ANALISIS RANTAI NILAI (*VALUE CHAIN ANALYSIS*) SEBAGAI UPAYA UNTUK
MENINGKATKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF BAGI PERUSAHAAN
(Studi Empiris Pada PT Indoroti Prima Cemerlang Cabang Jember)**

Irma Ayu Puspitasari S¹, Dr. Arik Susbiyani, SE., MSI², Elok Fitriya, SE., MSA³
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Jember

ABSTRACT

PT Indoroti Prima Cemerlang, Jember branch is a company that produces various kinds of bread. The high competition in bakery products makes the company must increase its competitive advantage in order to be able to survive in the existing competitive market. This study aims to analyze the value chain of bakery products at PT Indoroti Prima Cemerlang, Jember branch, which describes a way to view a company as a chain of activities that converts inputs into outputs that are valuable to customers.

The results showed the value chain at PT Indoroti Prima Cemerlang consists of 3 segments, namely the upstream segment which includes suppliers of main and supporting raw materials, the midstream segment that includes value added processes, and finally the downstream segment which is the whole activity involving product shipments to the end consumer. The main players in this value chain consist of Suppliers, Companies, Wholesalers, Retailers. In the analysis of the value added to the company's white bread production process shows that the added value obtained is 2,771.3, therefore the company can reduce the price of its bread products again in order to provide added value to consumers.

Keywords : Value Chain Analysis, Competitive Advantage

ABSTRAK

PT Indoroti Prima Cemerlang cabang Jember merupakan perusahaan yang memproduksi berbagai macam roti. Tingginya persaingan pada produk roti membuat perusahaan harus meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaannya agar mampu bertahan pada pasar persaingan yang ada. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis rantai nilai produk roti pada PT Indoroti Prima Cemerlang cabang Jember yang menggambarkan cara untuk memandang suatu perusahaan sebagai rantai aktivitas yang mengubah input menjadi output yang bernilai bagi pelanggan.

Hasil penelitian menunjukkan rantai nilai pada PT Indoroti Prima Cemerlang terdiri dari 3 segmen yaitu segmen upstream yang meliputi supplier bahan baku utama dan penunjang, segmen midstream yang terdapat proses-proses penambahan nilai, dan yang terakhir yaitu segmen downstream yang merupakan keseluruhan kegiatan yang melibatkan pengiriman produk kepada konsumen akhir. Pelaku utama dalam rantai nilai ini terdiri dari Supplier, Perusahaan, Wholesaler, Retailer. Pada analisis nilai tambah yang dilakukan pada proses produksi roti tawar perusahaan menunjukkan nilai tambah yang didapat yaitu sebesar 2.771,3, oleh sebab itu maka perusahaan dapat menurunkan lagi harga produk rotinya agar dapat memberikan nilai tambah bagi konsumen.

Kata Kunci : Analisis Rantai Nilai, Keunggulan Kompetitif

1. PENDAHULUAN

a. Latar Belakang

Seiring berkembangnya dunia bisnis saat ini menyebabkan semakin cepatnya terjadi perubahan pada lingkungan usaha, sehingga setiap perusahaan harus meningkatkan persaingan untuk dapat bertahan di dunia bisnis global. Tantangan untuk perusahaan tentunya juga semakin meningkat, oleh karena itu perusahaan juga dituntut untuk memperbaiki kinerja menjadi lebih baik lagi. Persaingan global tersebut telah meningkatkan standar kinerja perusahaan dari berbagai dimensi melalui kualitas, biaya, dan kinerja yang lancar. Untuk bersaing dalam dunia bisnis saat ini juga harus disertai dengan tata kelola perusahaan yang baik. Kesalahan-kesalahan signifikan dalam strategi perusahaan harus cepat diperbaiki segera, kelemahan manajemen perusahaan ini dapat mengakibatkan kinerja yang dilakukan oleh perusahaan menjadi kurang efektif, dan hal ini perlu diperbaiki untuk ikut bersaing di pasar dan meningkatkan kemampuan yang lebih baik dari pesaing lain, persaingan yang ketat menuntut perusahaan agar lebih meningkatkan daya saingnya, terlebih persaingan saat ini tidak hanya datang dari dalam negeri namun juga dari luar negeri. Manajer perusahaan perlu membuat paradigma baru demi kelangsungan hidup perusahaan dengan cara melakukan perbaikan berkesinambungan. Perusahaan yang tidak mempunyai daya saing akan ditinggalkan oleh pasar. Karena tidak memiliki daya saing berarti tidak memiliki keunggulan, dan tidak unggul berarti tidak ada alasan bagi suatu perusahaan untuk tetap *survive* di dalam pasar persaingan untuk jangka panjang. Keunggulan kompetitif berhubungan dengan bagaimana efektivitas suatu organisasi di pasar persaingan, dibandingkan dengan organisasi lainnya yang menawarkan produk atau jasa-jasa yang sama atau sejenis. Perusahaan-perusahaan yang mampu menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas baik adalah perusahaan yang efektif dalam arti akan mampu bersaing. Porter (1995:5) mengatakan : “ *competition is at the core of the success or failure of firms*” Persaingan adalah inti dari kesuksesan atau kegagalan perusahaan. Terdapat dua sisi yang ditimbulkan oleh persaingan, yaitu sisi kesuksesan karena mendorong perusahaan-perusahaan untuk lebih dinamis dan bersaing dalam menghasilkan produk serta memberikan layanan terbaik bagi pasarnya, sehingga persaingan dianggapnya sebagai peluang yang memotivasi. Sedangkan sisi lainnya adalah kegagalan karena akan memperlemah perusahaan-perusahaan yang bersifat statis, takut akan persaingan dan tidak mampu menghasilkan produk-produk yang berkualitas, sehingga persaingan merupakan ancaman bagi perusahaannya. Dalam aktivitasnya perusahaan harus mengupayakan untuk menghasilkan produk yang berkualitas, pelayanan yang baik, dan harga yang kompetitif dengan biaya serendah mungkin.

Keunggulan kompetitif adalah suatu keunggulan yang dapat diciptakan dan dikembangkan. Ini merupakan ukuran daya saing suatu aktifitas kemampuan suatu negara atau suatu daerah untuk memasarkan produknya di luar daerah atau luar negeri. Maka dari itu, menurut Tarigan (2005:75) seorang perencana wilayah harus memiliki kemampuan untuk menganalisa potensi ekonomi wilayahnya. Dalam hal ini kemampuan pemerintah daerah untuk melihat sektor yang memiliki keunggulan atau kelemahan di wilayahnya menjadi semakin penting. Sektor ini memiliki keunggulan, memiliki prospek yang lebih baik untuk dikembangkan dan diharapkan dapat mendorong sektor-sektor lain untuk berkembang.

Indonesia merupakan salah satu negara dengan jumlah penduduk terbesar di dunia yang setiap tahun nya terus mengalami peningkatan. Meningkatnya jumlah penduduk di Indonesia berdampak pada semakin meningkatnya kebutuhan permintaan produk pangan, salah satunya yaitu produk *bakery* atau roti dan kue. Produk *bakery* saat ini bukan hanya dilihat sebagai makanan sampingan, melainkan sudah menjadi makanan pokok bagi sebagian masyarakat Indonesia, terutama bagi sebagian besar masyarakat perkotaan. Bahkan di kalangan remaja dan anak-anak, produk *bakery* mulai bisa menggeser nasi sebagai sumber karbohidrat utama. *Simple and instant food*, mungkin itu sebutannya karena bisa langsung dikonsumsi serta tidak susah untuk menemukan produk *bakery* yang ingin dikonsumsi. Saat ini produk roti di Indonesia masih dikuasai oleh brand Sari Roti sebagai produk paling banyak diminati oleh masyarakat Indonesia. Salah satu brand roti ternama yaitu Mr.Bread sempat masuk 5 besar pada periode 2013-2016, namun pada tahun 2018 kemarin Mr.Bread masih kalah saing dengan produk berikut dikutip dari Top Brand Award yang diselenggarakan tiap tahunnya.

Top Brand Roti 2018

BRAND	TBI
SARI ROTI	72.8%
BREADTALK	6.5%
HOLAND BAKERY	4.4%
LAUW	1.5%

Merumuskan strategi yang tepat merupakan cara bagi perusahaan agar dapat meningkatkan daya saing mereka dan mengatasi tantangan yang dihadapi serta memanfaatkan peluang yang ada

b. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimanakah rantai nilai (*value chain*) pada aktivitas utama (primer) dalam upaya meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan Mr.Bread?

c. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis rantai nilai (*value chain*) pada aktivitas utama (primer) dalam upaya meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan.

d. Manfaat penelitian

Berdasarkan permasalahan yang menjadi fokus kajian penelitian dan tujuan yang ingin dicapai, maka diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat maupun kontribusi sebagai berikut:

1. Manfaat bagi perusahaan yaitu perusahaan dapat menerapkan *value chain analysis* sebagai strategi bagi manajemen perusahaan, dengan begitu akan memberikan cara yang baik bagi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan tersebut.
2. Manfaat bagi akademis yaitu dapat memberikan informasi terkait *value chain analysis*, sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya dan juga untuk melengkapi penelitian yang sudah ada sebelumnya.
3. Manfaat bagi penulis yaitu dapat menambah pengetahuan, wawasan mengenai *value chain analysis*, dan juga untuk menerapkan ilmu atau teori-teori yang didapatkan selama di bangku kuliah.

2. Landasan Teori

Konsep Rantai Nilai (*Value Chain*)

Rantai nilai atau *value chain* adalah cara memandang secara sistematis serangkaian kegiatan yang dilakukan organisasi (perusahaan) untuk memuaskan pelanggan yang dilayaninya. Rantai nilai memilah-milah organisasi menjadi beberapa kegiatan penting agar dapat memahami perilaku biaya organisasi, sumber-sumber diferensiasi atau keunggulan. Analisis rantai nilai (*value chain*) memperlihatkan organisasi (perusahaan) sebagai sebuah proses yang berkelanjutan dalam kegiatan penciptaan nilai. Nilai adalah jumlah yang bersedia dibayarkan oleh pembeli untuk sesuatu yang diciptakan oleh perusahaan. Nilai diukur dari keseluruhan pendapatan yang merupakan refleksi dari harga yang ditetapkan perusahaan dan jumlah produk yang berhasil dijual. Suatu perusahaan dikatakan menguntungkan bila nilai produk yang diberikan perusahaan kepada produk atau jasanya melebihi keseluruhan biaya yang dikeluarkan dalam membuat nilai produk tersebut. Menciptakan nilai untuk pembeli yang mampu melebihi biaya produksi (misal margin) adalah kunci konsep yang digunakan dalam menganalisis posisi kompetitif. Dalam melaksanakan kegiatan bisnis, bisnis dapat dilakukan pada tingkat keluarga, industri maupun perusahaan. Demikian pula dunia bisnis tidak bisa melepaskan diri dari lingkungan masyarakat. Rumah Tangga Perusahaan (RTP) sebagai suatu bentuk bisnis yang sifatnya memproduksi barang lewat berbagai hubungan aktivitas dalam rantai nilai (*value chain*) yang berada di tengah masyarakat, dan rumah tangga perusahaan (RTP) harus

menjaga hubungan baik, dengan lembaga, organisasi dengan individu-individu sebagai anggota masyarakat.

Analisis Rantai Nilai

Rantai Nilai (*value chain*) menggambarkan keseluruhan aktivitas yang dibutuhkan untuk menghasilkan barang atau jasa, mulai dari proses perancangan, input bahan mentah, proses produksi sampai dengan distribusi ke konsumen akhir serta pelayanan setelah pemasaran. Porter menjelaskan, analisis *value chain* merupakan alat analisis strategik yang digunakan untuk memahami secara lebih baik terhadap keunggulan perusahaan, untuk mengidentifikasi dimana *value* pelanggan dapat ditingkatkan atau penurunan biaya, dan untuk memahami secara lebih baik hubungan perusahaan dengan pemasok, pelanggan, dan perusahaan lain. Rantai nilai mengidentifikasi dan menghubungkan berbagai aktivitas strategik perusahaan. Sifat rantai nilai tergantung pada sifat industri dan berbeda-beda untuk perusahaan manufaktur, perusahaan jasa dan organisasi yang tidakberorientasi pada laba (Porter, 1980 dalam Pawarrangan, 2012). Analisis *Value Chain* memandang perusahaan sebagai salah satu bagian dari rantai nilai produk. Rantai nilai produk merupakan aktifitas yang berawal dari bahan mentah sampai dengan penanganan purna jual. Rantai nilai ini mencakup aktivitas yang terjadi karena hubungan dengan pemasok (*Supplier Linkages*), dan hubungan dengan konsumen (*Consumer Linkages*). Aktivitas ini merupakan kegiatan yang terpisah tapi sangat tergantung satu dengan yang lain.(Porter, 2001 dalam Wibowo, 2014). Analisis *Value Chain* membantu manajer untuk memahami posisi perusahaan pada rantai nilai produk untuk meningkatkan keunggulan kompetitif. Pendekatan Analisis *Value Chain* dan *Value Coalitions* merupakan pendekatan terbaik dalam membangun nilai perusahaan kearah yang lebih baik.

Value Add

Value add adalah selisih biaya penjualan dan biaya yang dikeluarkan untuk bahan baku dan pembelian material pendukung. Nilai tambah dapat dihitung berdasarkan biaya bahan baku ,biaya tidak langsung dan biaya overhead dimasukkan ke dalam biaya total harga pokok barang yang diproduksi. Arti nilai tambah adalah perbedaan antara nilai output suatu perusahaan atau industri yaitu total pendapatan yang diterima dari penjualan output tersebut dari biaya-biaya bahan mentah, komponen-komponen atau jasa-jasa yang dibeli untuk memproduksi komponen tersebut. Nilai tambah diketahui dengan melihat selisih antara nilai output dan nilai input suatu industri.

Keunggulan Kompetitif atau Keunggulan Bersaing

Keunggulan kompetitif atau keunggulan bersaing adalah kemampuan yang diperoleh melalui karakteristik dan sumber daya suatu perusahaan untuk memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan lain pada industri atau pasar yang sama (Porter,1985). Daya Saing merupakan sebuah konsep yang umum digunakan di dalam ekonomi, yang biasanya merujuk pada komitmen terhadap persaingan internasional dalam kasus negara-negara. Dalam melakukan persaingan, perusahaan harus dapat meningkatkan daya saing agar dapat bertahan atau dapat menjadi pemimpin di pasar. Daya saing dari suatu perusahaan dapat didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk mempertahankan peningkatan produktivitas. Ada dua konsep daya saing perusahaan. Pertama konsep daya saing dalam teori Porter yang bisa diterapkan untuk lingkup terbatas, yakni suatu kumpulan perusahaan di suatu tempat di dalam suatu negara, berdasarkan kebijakan pemerintah yang sifatnya relatif diskriminatif. Pemikiran Porter ini dikenal dengan “model berlian” yang terdiri dari empat faktor yang saling berhubungan, yakni: kondisi-kondisi permintaan dan ketersediaan industri-industri pendukung. Kondisi-kondisi faktor seperti SDM, modal, teknologi, dan lain-lain, serta strategi perusahaan. Kedua, konsep daya saing perusahaan mengenai persaingan papan atas yang mengatakan bahwa daya saing dari perusahaan-perusahaan dasarnya bukanlah kebijakan pemerintah, melainkan hubungan antara negara, perusahaan-perusahaan, dan penduduk (masyarakat) yang dengan kerja sama yang baik antar mereka mampu menciptakan daya saing yang terus meningkat. Jadi, dalam konsep ini, ekonomi direduksi menjadi

manajemen. Menurutnya, dalam menghadapi persaingan dalam era perdagangan bebas dan ekonomi globalisasi sekarang ini, harus ada penyatuan ekonomi dan manajemen. Pemikiran ini disebut “teori kubus” yang menjelaskan mekanisme daya saing suatu bangsa relatif terhadap daya saing bangsa-bangsa lain. Daya saing sebuah perusahaan tercermin dari daya saing suatu produk yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut. Daya saing dari perusahaan ditentukan oleh faktor yang diantaranya keahlian pekerjaan dan pengusaha, ketersediaan modal, sistem organisasi dan manajemen yang baik, ketersediaan teknologi informasi dan lain-lain.

Pemasaran

Pemasaran adalah proses perencanaan dan pelaksanaan dari perwujudan, pemberian harga, promosi dan distribusi dari barang, jasa dan gagasan untuk menciptakan pertukaran dengan kelompok sasaran yang memenuhi tujuan pelanggan dan organisasi. Philip Kotler menyatakan bahwa yang dimaksud dengan pemasaran adalah proses sosial dan manajerial dimana individu-individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui kreatifitas, pertukaran produk dan nilai dengan orang lain. Memasarkan atau menjual suatu barang atau jasa berkaitan dengan harga barang atau jasa tersebut, Setelah harga ditentukan, kegiatan berikutnya adalah usaha mengenalkan barang atau jasa tersebut agar dikenal oleh konsumen. Tujuan kegiatan memperkenalkan barang atau jasa tersebut sangat penting agar konsumen mengetahui adanya barang tersebut di pasar dan mengetahui kegunaannya.

Operasi (produksi)

Operasi merupakan usaha-usaha pengelolaan secara optimal penggunaan sumber daya - sumber daya (atau sering disebut faktor-faktor produksi), tenaga kerja, mesinmesin, peralatan, bahan mentah dan sebagainya, dalam proses transformasi bahan mentah dan tenaga kerja menjadi berbagai produk atau jasa. Jadi operasi dapat dikatakan sebagai proses yang berasal dari bahan baku mentah sampai dengan produk jadi yang pengelolaannya secara optimal dengan memberdayakan sumber daya - sumber daya yang sudah ada. Manajemen produksi (operasi) pada dasarnya mempunyai ruang lingkup merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengangkat petugas, dan mengawasi kegiatan produksi, agar diperoleh produk yang direncanakan. Secara singkat ruang lingkup manajemen produksi dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a Perencanaan produksi (PP)
- b Pelaksanaan produksi
- c Pengendalian produksi (*production control*)

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur manajemen sumber daya manusia adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Jadi dengan demikian manajemen sumber daya manusia dapat dikatakan sebagai ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Sumber daya manusia adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaannya misi tersebut dikelola oleh manusia. Jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi. Selanjutnya manajemen sumber daya manusia berarti mengurus sumber daya manusia berdasarkan visi organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum. Karenanya, manajemen sumber daya manusia juga menjadi bagian dari Ilmu Manajemen (*Manajemen Science*) yang mengacu pada fungsi manajemen dalam pelaksanaan proses-proses perencanaan, pengorganisasian, susunan kepegawaian, memimpin dan mengendalikan. Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia meliputi semua aktivitas yang berhubungan dengan sumber daya manusia dalam organisasi

Theory of Constraint

Theory of constraint atau disebut juga dengan teori kendala. Teori kendala merupakan sebuah filosofi manajemen yang mula-mula dikembangkan oleh Eliyahu M. Goldratt dan dikenalkan dalam bukunya, *The Goal*. Menurut (Blocher et al, 2000) *The theory of constraint (TOC)* atau teori kendala merupakan teknik strategi untuk membantu perusahaan secara efektif meningkatkan faktor keberhasilan kritis yang sangat penting waktu siklus, yaitu lamanya bahan diubah menjadi produk selesai atau produk jadi. Setiap kegiatan yang kita lakukan pasti tidak luput dari kendala. Pada setiap perusahaan pasti memiliki sumberdaya yang terbatas dan juga permintaan yang terbatas pula atas setiap produk. Keterbatasan-keterbatasan inilah yang disebut “Kendala” (*constraint*).

Teori Kendala juga mengakui bahwa kinerja dari perusahaan dibatasi oleh kendala-kendalanya. Apabila perusahaan ingin memperbaiki kinerjanya, suatu perusahaan harus mengidentifikasi segala kendala yang ada, mengeksploitasi segala kendalanya baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang, dan menemukan cara untuk mengatasi kendala tersebut.

Biaya Produksi

Menurut Kuswadi (2005:22) Biaya Produksi adalah biaya yang berkaitan dengan perhitungan beban pokok produksi atau beban pokok penjualan. Biaya produksi atau penjualan terdiri atas biaya bahan baku dan bahan penolong, biaya tenaga kerja dan biaya overhead pabrik.

Terdapat beberapa unsur di dalam biaya produksi yaitu :

1. Biaya bahan baku Langsung, merupakan biaya bahan baku yang bersentuhan langsung dengan produk yang akan diproduksi dan nominal yang timbul cenderung mudah ditelusuri. Contoh kecilnya dalam suatu produk kopi di kafe-kafe, harga beli komposisi utama produk tersebut seperti biji kopi, air, gula dan bahan lainnya bisa dikategorikan sebagai biaya bahan baku langsung.
2. Biaya Tenaga Kerja Langsung, Biaya Tenaga Kerja Langsung adalah upah, tunjangan dan asuransi yang dibayarkan kepada pegawai yang terlibat langsung dalam jalannya proses produksi barang. Misalnya, pegawai di bagian perakitan produk atau yang mengoperasikan mesin untuk membuat produk.
3. Biaya Overhead Pabrik (*Manufacturing Overhead*), Biaya Overhead Pabrik (BOP) adalah biaya yang secara tidak langsung berkaitan dengan aktivitas pabrik dan terjadi ketika memproduksi suatu produk. Biaya overhead pabrik meliputi:
 - a. Bahan Baku Tidak Langsung
Bahan tidak langsung adalah bahan yang digunakan dalam proses produksi namun cenderung sulit untuk dilacak nominalnya. Contoh seperti lem, minyak, cairan pembersih dan lain sebagainya diklasifikasikan sebagai bahan tidak langsung karena biaya barang-barang tersebut cenderung sulit untuk dilacak dalam suatu proses produksi.
 - b. Tenaga Kerja Tidak Langsung
Tenaga kerja tidak langsung adalah tenaga kerja pegawai yang tidak terlibat langsung dalam proses produksi. Contoh petugas keamanan, pengawas dan supervisor quality control di pabrik. Upah dan tunjangan mereka akan diklasifikasikan sebagai biaya tenaga kerja tidak langsung.
 - c. Biaya Overhead Lain
Biaya utilitas pabrik, sewa gedung dan tanah, depresiasi mesin dan asuransi.

3. Metode Penelitian

Jenis penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif (paradigma non-positivisme) menekankan pada pemahaman terhadap realitas sosial.

Menurut Rahmat (2009), penelitian kualitatif adalah riset yang bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis dengan pendekatan induktif.

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Indoroti Prima Cemerlang(Mr.Bread). Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subjek yang diperoleh dari wawancara dengan informan dan data dokumenter. Selain itu jenis data yang digunakan juga adalah jenis data kualitatif, yaitu data yang berbentuk informasi, gambaran umum perusahaan, pelaksanaan dan informasi lain yang digunakan untuk membahas rumusan masalah. Sedangkan sumber data dalam penelitian adalah data primer dan data sekunder.

Metode Pengumpulan Data

Dalam rangka mengumpulkan data dan informasi yang valid dan akurat, pengumpulan data yang utama (untuk mendapatkan data primer) peneliti akan melakukan wawancara secara mendalam, yang dibantu dengan alat perekam. Alat perekam ini berguna sebagai bahan crosscheck, jika pada saat analisa terdapat data, keterangan atau informasi yang sempat tidak tercatat oleh pewawancara.

Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Analisis data kualitatif digunakan bila data-data yang terkumpul dalam riset adalah data kualitatif. Data kualitatif dapat berupa kata-kata, kalimat-kalimat atau narasi-narasi baik yang diperoleh dari wawancara mendalam maupun observasi. Untuk memperoleh data digunakan teknik-teknik pengumpulan data studi dokumen/kepustakaan dan wawancara yang dilakukan secara terarah dan mendalam. Dalam penelitian ini pengolahan data dilakukan dengan menganalisis aktivitas utama perusahaan dimulai dengan menganalisis kegiatan *inbound logistic*, Aktivitas operasi (*operations*), distribusi ke Konsumen (*Outbound Logistics*), Aktivitas pemasaran dan penjualan, dan yang terakhir yaitu pelayanan (*Service*).

Hasil Penelitian dan Pembahasan

PT. Indo Roti Prima Cemerlang merupakan perusahaan manufaktur yang memproduksi berbagai macam roti. Nama merk yang diberikan untuk hasil produksi rotinya adalah Mr. Bread. PT Indo Roti Prima Cemerlang pertama kali didirikan pada tahun 2003 di Jakarta. Produk roti Mr. Bread ini hanya di distribusikan di indomaret, khususnya wilayah JABODETABEK. Seiring berjalannya waktu, permintaan produk roti dan laba semakin meningkat sehingga membuat PT. Indo Roti Prima Cemerlang membuka empat cabang di berbagai wilayah. Pada tahun 2005, PT Indo Roti Prima Cemerlang membuka cabang pertamanya di Surabaya, untuk mengcover atau memenuhi permintaan distributor di wilayah Jawa Timur, Bali dan Mataram. Kemudian pada tahun 2011 PT. Indo Roti Prima Cemerlang membuka cabang keduanya di kota Jember untuk mengcover daerah sekitarnya, Bali dan Mataram dikarenakan jika cabang Surabaya memenuhi permintaan daerah Bali dan Mataram maka akan membuat biaya pengiriman semakin meningkat. Seiring pesatnya perkembangan zaman dan meningkatnya pertumbuhan industri dalam negeri yang di dominasi oleh industri makanan, khususnya produk roti, menunjukkan bahwa minat masyarakat terhadap produk roti terus bertambah. Hal ini menyebabkan PT. Indo Roti Prima Cemerlang untuk membuka cabang di kota Yogyakarta pada tahun 2013 dan di kota Purwakarta pada tahun 2014 untuk mengcover daerah sekitarnya.

MAPPING VALUE CHAIN



Dalam *mapping value chain* terdapat 3 segmen utama yaitu :

1. Segmen upstream

Segmen upstream terdiri dari supplier yang meliputi supplier bahan baku utama dan bahan baku penunjang. Bahan utama pembuatan roti adalah tepung, ragi, telur, gula pasir dan milk powder. Selanjutnya yaitu bahan baku penunjang. Bahan baku penunjang ini merupakan bahan baku yang dipakai namun hanya sebagian kecil dari proses produksi

2. Segmen Midstream

Segmen midstream merupakan produsen dalam aktifitas *value chain*. Dalam segmen ini terdapat proses-proses penambahan nilai yaitu tahap 1 persiapan dan tahap 2 pengolahan bahan baku.

3. Segmen Downstream

Segmen downstream merupakan keseluruhan kegiatan yang melibatkan pengiriman produk kepada konsumen akhir. Setelah dilakukannya proses produksi maka produk roti siap untuk didistribusikan. Pada PT Indoroti Prima Cemerlang cabang Jember ini produk roti ini langsung didistribusikan pada PT.Indomarco, sesuai dengan permintaan yang telah diajukan sebelumnya.

Pelaku Utama Value Chain

1. Supplier
2. Perusahaan
3. Wholesaller
4. Retailer

Analisis Nilai Tambah

Tabel 4.1
Jenis Produk

No	Jenis Roti Tawar	Jenis Roti Manis
1.	Roti tawar biasa	Roti manis coklat spesial
2.	Roti tawar chochocips	Roti manis coklat keju
3.	Roti tawar chochocips 4 slice	Roti manis krim kopi
4.	Roti tawar klasik	Roti manis nanas
5.	Roti tawar kupas	Roti manis gandum keju
6.	Roti tawar kupas pandan	Roti manis gandum coklat
7.	Roti tawar gandum	Roti manis kasur
8.		Roti manis kasur kombinasi
9.		Roti manis kasur coklat
10.		Roti manis pandan coklat srikaya
11.		Roti manis keju hazelnut
12.		Roti manis kasur coklat keju
13.		Roti manis kasur coklat susu
14.		Roti manis kasur peanut butter
15.		Roti manis sobek keju
16.		Roti manis coklat pisang

Sumber : Data Perusahaan

Berdasarkan tabel 4.1 di atas, analisis nilai tambah pada PT Indoroti Prima Cemerlang cabang Jember peneliti hanya berfokus pada produk roti tawar biasa dengan menggunakan beberapa asumsi :

1. Produksi roti tawar dalam 1 hari yaitu 1500 buah
2. Perhitungan biaya penyusutan menggunakan metode garis lurus
3. Jumlah output yang dihitung sebanyak roti yang dihasilkan dalam 1 hari

Analisis nilai tambah meliputi beberapa komponen yaitu biaya bahan baku, biaya overhead pabrik, dan biaya tenaga kerja langsung :

1. Biaya Bahan Baku Langsung:

Tabel 4.2
Biaya Bahan Baku

Komponen	Jumlah	Satuan	Harga	Biaya	Biaya/Unit
Tepung Terigu	90	Kg	9.100	819.000	546
Ragi Padat	18	Kg	15.000	270.000	180
Telur	30	Kg	25.000	750.000	500
Gula Pasir	12	Kg	14.000	98.000	65,33
Milk Powder	30	Kg	50.000	1.500.000	1.000
Total				3.437.000	2.291,33

Sumber : Data Perusahaan

2. **Biaya Tenaga Kerja Langsung :**

Tabel 4.3
Biaya Tenaga Kerja Langsung

No.	Jabatan	Jumlah	Upah/Bulan	Upah/Hari	Upah/Unit
1.	Bagian Gudang	3 orang	2.500.000	83.333,33	166,67
2.	Bagian Pengaduk Adonan	5 orang	2.500.000	83.333,33	277,78
3.	Bagian Pengepresan	6 orang	2.500.000	83.333,33	333,33
4.	Bagian Pengovenan	3 orang	2.500.000	83.333,33	166,67
5.	Bagian Pendinginan	3 orang	2.500.000	83.333,33	166,67
Total			12.500.000	416.666,66	1.111,12

Sumber : Data Perusahaan

3. **Biaya Overhead Pabrik**

a. Biaya Bahan Baku Tidak Langsung :

Tabel 4.4
Biaya Bahan Baku Tidak Langsung

Komponen	Jumlah	Satuan	Harga	Biaya	Biaya/Unit
Garam meja	2	Kg	11.500	23.000	15,33
Master special	5	Kg	65.000	325.000	216,66
Es Batu	40	Kg	500	20.000	13,33
Poles loyang	9	Kg	15.000	135.000	90
Kalsium Propinoat	15	Kg	32.500	487.500	325
Bread improver	5	Kg	60.000	300.000	200
Butter	9	Kg	40.000	360.000	240
Evaporated filled	9	Kg	30.000	270.000	180
Total				1.920.500	1280,32

Sumber : Data Perusahaan

b. Biaya Tidak Langsung

Tabel 4.5
Beban Penyusutan Peralatan

Komponen	Harga Awal	Jumlah	Biaya Residu	Umur Eko.	Biaya Penyusutan/Th	Biaya Penyusutan/Unit
Ayakan	100.000	2		2	100.000	0,18
Mixer	3.000.000	1		2	1.500.000	2,77
Loyang	30.000	50		3	500.000	0,9
Timbangan	1.200.000	1	50.000	3	383.333,33	0,7

Rak	3.000.000	2		3	2.000.000	3,7
Oven	6.000.000	1	500.000	5	1.100.000	2
Mesin Press	9.000.000	1	1.000.000	5	1.600.000	3
Kulkas	2.500.000	1		3	833.333,33	1,5
Mesin Pendingin	2.000.000	1	500.000	2	750.000	1,4
Mesin Packing	8.000.000	1	1.000.000	5	1.400.000	2,6
Mesin Pemotong Roti	8.500.000	1	1.000.000	5	1.500.000	2,8
Mesin Pengupas Roti	4.500.000	1	1.000.000	5	700.000	1,3
Inject Printer	1.500.000	1	500.000	5	200.000	0,3
Total					12.566.666,66	23,15

Sumber : Data Perusahaan

Tabel 4.6
Biaya Asuransi

Komponen	Biaya/Bulan	Biaya/Unit
Biaya asuransi pabrik	2.000.000	44,44

Sumber: Data Perusahaan

Tabel 4.7
Biaya Penyusutan Kendaraan

Komponen	Harga Awal	Biaya Residu	Umur Eko.	Biaya Penyusutan/Tahun	Biaya Penyusutan/Unit
Kendaraan	200.000.000	15.000.000	8	23.125.000	42,8

Sumber : Data Perusahaan

Tabel 4.8
Biaya Operasional

Komponen	Biaya/Bulan	Biaya/Unit
Listrik	5.000.000	111,11
Air	500.000	11,11
Total	5.500.000	122,22

Sumber : Data Perusahaan

Tabel 4.9
Biaya Perawatan Mesin

Komponen	Biaya/Bulan	Biaya/Unit
Oven	120.000	2,66
Mesin Press	300.000	6,66
Mesin Pendingin	250.000	5,55
Mesin Pemotong Roti	250.000	5,55
Mesin Pengupas Roti	200.000	4,44
Mesin Inject Printer	100.000	2,22
Mesin Packing	150.000	3,33
Kendaraan	600.000	13,33
Total	1.970.000	43,74

Sumber : Data Perusahaan

Tabel 4.10
Total Biaya Tidak Langsung

No.	Keterangan	Biaya/Unit
1.	Biaya Penyusutan Peralatan	23,15
2.	Biaya Asuransi Pabrik	44,44
3.	Biaya Penyusutan Kendaraan	42,8
4.	Biaya Operasional	122,22
5.	Biaya Perawatan Mesin	43,74
	Total	276,35

Sumber : Data Perusahaan

c. Biaya Tenaga Kerja Tidak Langsung

Tabel 4.11
Biaya Tenaga Kerja Tidak Langsung

Komponen	Jumlah	Biaya/Bulan	Biaya/Unit
Gaji	19 orang	90.000.000	2.000

Sumber : Data Perusahaan

Tabel 4.12
Total Biaya Overhead Pabrik

No.	Keterangan	Biaya/Unit
1.	Biaya bahan baku tidak langsung	1280,32
2.	Biaya tidak langsung	270,4
3.	Biaya tenaga kerja tidak langsung	2.000
	Total	3.550,72

Sumber : Data Perusahaan

4. Beban komersial

Tabel 4.13
Beban Pemasaran

Komponen	Biaya/Bulan	Biaya/Unit
Plastik	7.000.000	155,55
Tinta	100.000	2,22
Periklanan	1.000.000	22,22
Transportasi	4.000.000	88,88
Total	12.100.000	268,87

Sumber : Dtata Perusahaan

Tabel 4.14
Beban Administratif

Komponen	Biaya/Bulan	Biaya/Unit
Telepon	300.000	6,66

Sumber : Data Perusahaan

Tabel 4.15
Total Beban Komersial

No	Keterangan	Biaya/Unit
1.	Beban Pemasaran	268,87
2.	Beban Administratif	6,66
	Total	275,53

Sumber : Data Perusahaan

Tabel 4.16
Perhitungan Nilai Tambah

Komponen Nilai Tambah	Nilai
Biaya Bahan Baku	2.291,33
Biaya Tenaga Kerja Langsung	1.111,12
Biaya Overhead Pabrik	3.550,72
Beban Komersial	275,53
Nilai Input	7.228,7
Nilai Output	10.000
Nilai Tambah	2.771,3

Sumber : Marimin dan Nurul, 2011

Perhitungan nilai tambah pada PT Indoroti Prima Cemerlang Cabang Jember dilihat dari komponen-komponen pembentuk biaya bahan baku, biaya operasional, biaya penyusutan kendaraan, dan biaya penyusutan peralatan. Nilai input adalah biaya dimana hingga roti siap untuk dipasarkan, sedangkan nilai output adalah roti yang dijual pada pengumpul, Kondisi ini bertujuan untuk membandingkan nilai tambah yang diperoleh oleh masing-masing pihak disepanjang rantai nilai.

Tabel 4.16 menunjukkan bahwa sebelum dilakukan analisis *value chain* output dari PT Indoroti Prima Cemerlang cabang Jember adalah 10.000/buah. Sedangkan setelah dilakukan analisis *value chain* nilai tambah pada PT Indoroti Prima Cemerlang cabang Jember adalah 2.771,3. Dilihat dari hasil tersebut maka PT Indoroti Prima Cemerlang dapat menurunkan lagi harga produk dari harga awal 10.000 agar lebih unggul dari pesaing lain dengan harga yang lebih murah dengan kualitas yang sama. Sehingga memberikan nilai tambah bagi konsumen.

Data Tentang Hasil Produksi Pada PT Indoroti Prima Cemerlang Cabang Jember

1. Penyimpanan (*Inbound Logistics*)

PT Indoroti Prima Cemerlang mendapatkan bahan baku dengan cara menginput permintaan barang atau bahan baku kepada kantor pusat (*head office*) melalui aplikasi yang telah disediakan dengan terlebih dahulu melihat stok gudang, setelah mengirim permintaan barang atau bahan baku, maka kantor pusat akan meneruskan permintaan bahan baku tersebut kepada supplier, dan selanjutnya supplier yang akan mengirimkan bahan baku kepada cabang PT Indoroti Prima Cemerlang sesuai permintaan yang telah diajukan. Formulir-formulir yang digunakan dalam permintaan bahan baku antara lain kartu barang, bukti penerimaan barang, surat pesanan, surat jalan, dan rencana produksi

2. Operasi (Produksi)

- a. Proses Persiapan Bahan Baku
- b. Proses Pengolahan Bahan Baku
- c. Proses Pengemasan (*packing*)

3. Distribusi ke Konsumen (*Outbound Logistic*)

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan bahwasanya perusahaan melakukan proses pendistribusiannya melibatkan adanya tenaga distribusi (distributor) yang menempatkan produk rotinya di toko-toko indomarcos yang tersedia, PT Indoroti Prima Cemerlang cabang Jember ini hanya mendistribusikan produknya di indomaret saja yang bertempat di area Jember yang berjumlah sekitar 400 indomaret. Untuk proses pendistribusian, PT Indoroti Prima Cemerlang memiliki tim yang dinamakan tim picking yang bertugas mengatur pendistribusian seperti jumlah roti yang dibutuhkan oleh setiap indomaret, yang kemudian setelah itu roti tersebut dikirim ke PT indomarcos cabang jember (*Distribution Center*), selanjutnya PT indomarcos tersebut yang akan mengirim produk-produk roti tersebut pada toko-toko nya yang berada di area Jember

4. Pemasaran dan Penjualan

Proses pemasaran yang dilakukan oleh PT Indoroti Prima Cemerlang cabang Jember hanya memasarkan rotinya pada PT Indomarco saja, karena PT Indoroti Prima Cemerlang merupakan anak perusahaan dari PT Indomarco yang dibuat khusus untuk mensuplai produk roti untuk perusahaan tersebut. Akan tetapi terkadang PT Indoroti Prima Cemerlang membuka bazar pada saat-saat tertentu, seperti pada saat bulan puasa bazar diadakan di setiap kecamatan, tetapi hal tersebut hanya sistemal saja dan tidak bisa selalu diadakan, karena penjualan resmi hanya dilakukan untuk PT Indomarco saja.

5. Pelayanan

Dari hasil penelitian dan senada dengan hasil interview menyatakan pihak perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada konsumen yaitu seperti perbaikan produk yang cacat menunjukkan bahwa apa yang telah diberikan perusahaan dalam memberikan kualitas pelayanan kepada konsumen sudah dirasa baik, bahkan PT Indoroti Prima Cemerlang hingga saat ini sangat jarang sekali menerima komplain dari konsumen, karena PT Indoroti Prima Cemerlang selalu mengedepankan kualitas dari produk yang dihasilkan, sehingga tidak akan mengecewakan konsumen. Pelaku bisnis dalam memberikan pelayanan harus dilakukan dengan semaksimal mungkin kepada pelanggan agar pelanggan terhindar dari rasa takut, tidak percaya, dan perasaan adanya bahaya dari pelayanan yang diterima.

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dengan judul **“ANALISIS RANTAI NILAI (VALUE CHAIN ANALYSIS) SEBAGAI UPAYA UNTUK MENINGKATKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF BAGI PERUSAHAAN” (Studi Empiris Pada PT Indoroti Prima Cemerlang Cabang Jember)**. Maka penyusun dapat menyimpulkan hasil yang telah dicapai dalam penelitian sebagai berikut :

Rantai nilai (*value chain*) pada aktivitas utama (primer) sebagai upaya untuk meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan yang meliputi aktivitas penyimpanan (*inbound logistics*), dalam mengelola bahan baku PT Indoroti Prima Cemerlang menggunakan sistem *first in first out* (FIFO) yaitu bahan baku yang diterima lebih dulu harus digunakan terlebih dahulu. Oleh karena itu, penyusunan bahan baku dalam gudang harus rapi dan teratur. Selanjutnya yaitu operasi (produksi), proses produksi pada PT Indoroti Prima Cemerlang cabang Jember proses produksi roti dilakukan setiap hari dengan dibagi menjadi 3 shift yaitu shift pagi, shift sore, dan shift malam. Pada tahap ini proses produksi yang dilakukan pada PT Indoroti Prima Cemerlang cabang Jember masih secara manual dengan berbagai tahapan yaitu proses persiapan bahan baku, proses pengolahan bahan baku, dan yang terakhir yaitu proses pengemasan (*packing*). Selanjutnya yaitu distribusi ke konsumen (*outbound logistics*), dari hasil penelitian yang telah dilakukan bahwasanya perusahaan melakukan proses pendistribusiannya melibatkan adanya tenaga distribusi (distributor) yang menempatkan produk rotinya di toko-toko indomarco yang tersedia, PT Indoroti Prima Cemerlang cabang Jember ini hanya mendistribusikan produknya di indomaret saja yang bertempat di area Jember yang berjumlah sekitar 400 indomaret. Untuk proses pendistribusian, PT Indoroti Prima Cemerlang memiliki tim yang dinamakan tim *picking* yang bertugas mengatur pendistribusian. Aktivitas selanjutnya yaitu pemasaran dan penjualan, proses pemasaran yang dilakukan oleh PT Indoroti Prima Cemerlang cabang Jember hanya memasarkan rotinya pada PT Indomarco saja, karena PT Indoroti Prima Cemerlang merupakan anak perusahaan dari PT Indomarco yang dibuat khusus untuk mensuplai produk roti untuk perusahaan tersebut. Akan tetapi terkadang PT Indoroti Prima Cemerlang membuka bazar pada saat-saat tertentu, seperti pada saat bulan puasa bazar diadakan di setiap kecamatan, tetapi hal tersebut hanya sistemal saja dan tidak bisa selalu diadakan, karena penjualan resmi hanya dilakukan untuk PT Indomarco saja. Selanjutnya aktivitas terakhir yaitu pelayanan, hasil interview menyatakan pihak perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada konsumen yaitu seperti perbaikan produk yang cacat menunjukkan bahwa apa yang telah diberikan perusahaan dalam memberikan kualitas pelayanan kepada konsumen sudah dirasa baik,

bahkan PT Indoroti Prima Cemerlang hingga saat ini sangat jarang sekali menerima komplain dari konsumen, karena PT Indoroti Prima Cemerlang selalu mengedepankan kualitas dari produk yang dihasilkan, sehingga tidak akan mengecewakan konsumen Rantai nilai pada aktivitas utama (primer) inilah yang selanjutnya bersinergi untuk menciptakan dan meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan lewat berbagai aktivitas di dalamnya. Berdasarkan analisis nilai tambah yang telah dilakukan oleh peneliti, dapat diketahui bahwa nilai tambah pada produk roti tawar adalah sebesar Rp. 2.771,3 per unit. Hal ini seharusnya dapat menjadi nilai tambah untuk meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan dibandingkan perusahaan lain. Akan tetapi untuk saat ini kenyataan yang ada dipasar produk roti Mr.Bread masih kalah saing dengan produk roti perusahaan ternama seperti Sari Roti.

Saran

Saran bagi PT Indoroti Prima Cemerlang

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan pada PT Indoroti Prima Cemerlang cabang Jember, secara keseluruhan perusahaan sudah sangat baik dalam aktivitas produksinya pelayanan hingga pada konsumen, akan tetapi perusahaan dapat lebih memaksimalkan lagi kegiatan yang dapat menghasilkan nilai tambah khususnya pada nilai input dan output sehingga menghasilkan nilai tambah bagi konsumen, maka ada baiknya jika perusahaan dapat menurunkan kembali harga roti yang diproduksi agar lebih meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan sehingga PT Indoroti Prima Cemerlang tidak kalah saing dengan produk-produk lain, dengan meminimalkan harga penjualan maka perusahaan dapat memberikan nilai tambah pada konsumen dengan kualitas yang tetap sama. Dalam proses distribusi ada baiknya PT Indoroti Prima Cemerlang juga memperluas jaringan distribusi dan tidak hanya PT Indomarco saja sebagai distributor produknya.

Saran bagi Penelitian Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan berguna bagi peneliti selanjutnya yang membutuhkan informasi dalam melakukan penelitian khususnya mengenai analisis rantai nilai (*value chain*) sebagai upaya untuk meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan. Untuk peneliti selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian terkait dengan aktivitas sekunder yang ada dalam perusahaan sehingga mampu menggali lebih dalam lagi akan aspek-aspek lain yang menjadi faktor penghambat maupun pendorong keberhasilan dalam membangun serta meningkatkan keunggulan kompetitif, sehingga dapat bermanfaat bagi pihak perusahaan yang menjadi objek penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Akyun, K., & Adam, H. (2013). "Analisis value chain Sebagai Alat Strategic Cost Management Untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing Dalam Upaya Meningkatkan Profitabilitas Perusahaan (Studi pada Unit Usaha Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) ASA Perum Jasa Tirta 1 Malang)". *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 2(1).
- Andriyani, D., Nurleli, N., & Lestari, R. (2018). "Pengaruh Analisis Rantai Nilai (value chain Analysis) terhadap Keunggulan Kompetitif". *ISSN: 2302-8556 E-Jurnal akuntansi universitas udayana*, Vol 16.2. Agustus (2018). 1063-1090.
- Bastian, Bustami & Nurlela, 2007, *Akuntansi Biaya : Kajian Teori dan Aplikasi*, Graha Ilmu, Yogyakarta
- Blocher, Edward J., Kung H. Chen dan Thomas W. Lin. 2000. *Manajemen Biaya*. Edisi Pertama, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Ellitan, Lena. 2008. *Manajemen Strategi Operasi*. Alfabeta. Bandung.
- Friska, S. 2010. "Value chain Analisis (Analisis Rantai Nilai) untuk Keunggulan Kompetitif Melalui Keunggulan Biaya". *Jurnal Ekonomi*. Vol. 13, No. 1. 36-44.
- Mulyadi, 2007. *Sistem Akuntansi*. Salemba Empat. Jakarta.

- Naibaho, A. T. (2013). "Analisis Pengendalian Internal Persediaan Bahan Baku Terhadap Efektifitas Pengelolaan Persediaan Bahan Baku". *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 1(3).
- Nurimansyah, 2011. *Analisis Rantai Nilai (value chain) Industri Pakaian Jadi di Indonesia*, MM UGM.
- Prasetyo, Eko (2017). *Analisis rantai nilai (value chain) sebagai upaya untuk meningkatkan daya saing perusahaan (study kasus pada perusahaan kecap kaj kudus)*. Ungraduates thesis, STAIN Kudus.
- Porter, Michael, E. 1994. *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Binarupa Aksara. Jakarta.
- Reska. 2009. *Efektifitas Sistem Informasi Akuntansi Persediaan Barang Dagangan dalam Meningkatkan Pengendalian Internal pada PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk, Cabang Manado*. Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi, Manado. Hal. 25.
- Setyaningrum. R. M. dan M. Fauzan, Hamidy. 2008. "Analisis Biaya Produksi Dengan Pendekatan Theory Of Constraint untuk Meningkatkan Laba". *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*. Vol. 8, No. 1. 26-36.
- Tambunan, Tulus, 2002, *Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia : Beberapa Isu Penting*, Salemba Empat, Jakarta Tunggal, Amin Wijaya. 2002.
- Wahyuni, Ary. 2006, *Analisis faktor-faktor yang Mempengaruhi Omset Usaha dan Posisi Bersaing pada Sentra Industri Mebel Kayu di Kelurahan Tanjung Sekar Kota Malang*, Penelitian S1, Fakultas Ekonomi, Universitas Brawijaya, Malang.
- Wardhani, R. S., & Agustina, Y. (2012). "Analisis Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Daya Saing Pada Sentra Industri Makanan Khas Bangka Di Kota Pangkalpinang". *Jurnal Akuntansi Universitas Jember*, 10(2).
- Wardani, W. K. (2014). "Analisis Sistem Dan Prosedur Penjualan Dan Penerimaan Kas Dalam Upaya Meningkatkan Pengendalian Intern Perusahaan (Studi Kasus Pada PT Anugerah Cendrawasih Sakti Motor Malang)". *Jurnal Administrasi Bisnis*, 12(1).