

Analisis Rantai Nilai Pada Aktifitas Primer Produksi “Cireng Bandung Isi” Sebagai Dasar Perumusan Strategi Keunggulan Bersaing

Oleh:

Afiea Freistika Sumarsono

Dosen Pembimbing:

Dr. Mintarti Rahayu, SE., MS.

LATAR BELAKANG

Cireng merupakan salah satu jenis makanan ringan dari daerah Bandung. Nama “Cireng” berasal dari kata “aci digoreng”, karena makanan ini berbahan dasar tepung tapioka atau “aci” dalam bahasa Sunda. Cireng pada awalnya hanya makanan sederhana berbentuk bulat dan digoreng, namun seiring berjalannya waktu cireng terus mengalami inovasi. “Cireng Bandung Isi” adalah salah satu perusahaan yang memproduksi Cireng Isi di kota Bandung sejak 2006, meskipun sejak Oktober 2009 rumah produksi telah berpindah ke Jakarta. Semakin banyak pesaing yang muncul, maka semakin banyak pula rasa yang ditawarkan oleh makanan ringan cireng isi ini. Semakin meningkatnya permintaan akan makanan cireng isi ini membuat para produsen berlomba untuk melakukan berbagai inovasi .

Identifikasi sumber-sumber dan potensi keunggulan kompetitif dapat dilakukan dengan menganalisis serangkaian kegiatan usaha atau yang biasa disebut analisis rantai nilai (*value chain analysis*). Analisis rantai nilai merupakan suatu alat analisis untuk mengetahui posisi perusahaan dalam rantai yang membentuk nilai suatu produk dan membantu perusahaan untuk terfokus pada rencana strategi yang dipilih dan berusaha untuk meraih keunggulan kompetitif .

Keunggulan bersaing dapat berasal dari banyak aktifitas berlainan yang dilakukan oleh setiap unit usaha dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan, dan mendukung produknya (Porter, 1998). Keunggulan bersaing memanfaatkan keunggulan dari sisi sumber daya dan kapabilitas perusahaan. Keunggulan atau kelemahan sumber daya inilah yang pada akhirnya akan menentukan kinerja perusahaan dan posisi perusahaan di dalam persaingan (Endriawan, 2000). Proses analisis akan dilakukan pada rantai nilai dalam aktifitas primer Cireng Bandung Isi, karena aktifitas primer merupakan dasar sebuah industri untuk memelihara dan membangun kepercayaan konsumen yang berkelanjutan, sehingga Cireng Bandung Isi dapat menghadapi persaingan. Aktifitas primer adalah penciptaan fisik produk dan penjualannya serta transfer ke pembeli dan juga bantuan purna jual.

Titik tekan dalam penelitian ini adalah fokus pada identifikasi potensi penciptaan nilai, yaitu proses rantai nilai pada aktifitas primer produksi Cireng Bandung Isi.

TINJAUAN PUSTAKA

Pearce dan Robinson (1997 : 20) menyatakan strategi diartikan oleh para manajer sebagai: “Rencana mereka yang berskala besar dan berorientasi kepada

masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran perusahaan.”

Dari beberapa pengertian strategi di atas, disimpulkan bahwa strategi merupakan seni dari menganalisa, memproyeksikan dan mengarahkan untuk mencapai suatu tujuan melalui tahap-tahapan tertentu. Strategi berhadapan dengan situasi yang kompetitif di suatu lingkungan yang tidak terkendali.

Faktor yang menunjang terciptanya keunggulan bersaing bagi perusahaan adalah kemampuan membedakan diri dari pesaing. Kemampuan membedakan diri tersebut didasarkan pada sumber daya yang tidak dapat dirasakan (*intangible resources*). Konsep nilai keunggulan bersaing dari adanya core competence yang menekankan pada koordinasi antara *production skills* dan teknologi (Porter,1987:111).

Keunggulan bersaing berkaitan dengan cara bagaimana perusahaan memilih dan benar-benar dapat melaksanakan strategi generik kedalam praktek (Porter,1994:74). Semua bagian yang ada dalam organisasi, baik yang berupa sumber daya maupun aktifitas dapat menjadi keunggulan bersaing melalui 3 alternatif strategi, yaitu:

1. Keunggulan biaya. Dalam strategi ini, perusahaan menjadi produsen berbiaya rendah dalam industri.
2. Diferensiasi. Dalam strategi ini, perusahaan menjadi unik dalam industrinya dalam sejumlah dimensi tertentu.
3. Fokus. Strategi ini memilih untuk bersaing dalam cakupan persaingan yang sempit dalam industri.

Analisis Rantai Nilai

Porter (1998:134) menyarankan untuk dapat menemukan keunggulan kompetitifnya, setiap organisasi perlu melakukan identifikasi aktifitas dengan

pendekatan rantai nilai (*value chain*). konsep *value chain* memberikan perspektif letak perusahaan dalam rantai nilai industri. Analisis *value chain* membantu perusahaan untuk memahami rantai nilai yang membentuk suatu produk. Nilai yang berawal dari bahan mentah sampai dengan penanganan produk setelah dijual kepada konsumen.

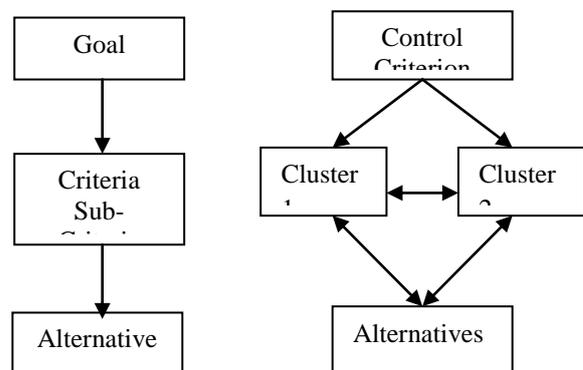
Aktifitas-Aktifitas Dalam Suatu Value chain



Analytical Network Process (ANP)

Analytical Network Process atau ANP adalah teori umum pengukuran relatif yang digunakan untuk menurunkan rasio prioritas komposit dari skala rasio individu yang mencerminkan pengukuran relatif dari pengaruh elemen-elemen yang saling berinteraksi berkenaan dengan kriteria kontrol (Saaty, 2004:124). Metode ANP mampu memperbaiki kelemahan AHP berupa kemampuan mengakomodasi keterkaitan antar kriteria atau alternatif (Santoso dan Setyawan, 2009).

Perbedaan Model AHP dan Model ANP



Perbedaan model AHP dengan ANP terletak pada hubungan saling ketergantungan antar kriteria (Gasiea *et al.*, 2008:12). Hubungan ketergantungan

juga dapat berupa hubungan *feed back*, artinya kriteria satu dengan yang lainnya memiliki hubungan yang saling timbal balik (Saaty, 1996:128).

METODE PENELITIAN

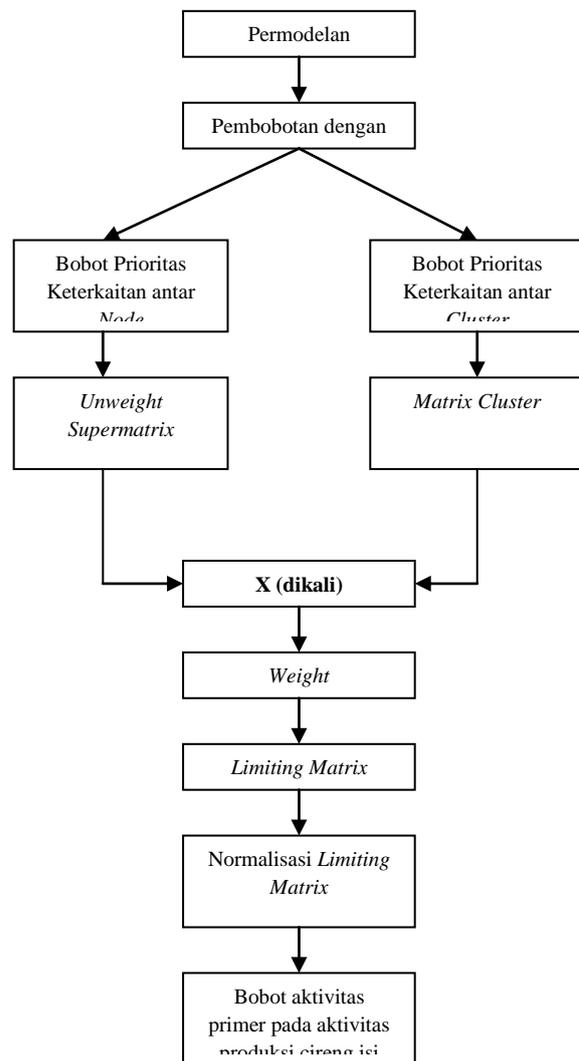
Sesuai dengan penjelasan tersebut, maka penelitian ini adalah penelitian deskriptif, yaitu metode penelitian yang dilakukan untuk memperoleh fakta-fakta yang ada di lapangan dan mendapatkan informasi-informasi mengenai rantai nilai di Cireng Bandung Isi, sehingga dapat dilakukan analisis rantai nilai untuk selanjutnya digunakan sebagai dasar perumusan strategi keunggulan bersaing.

Variabel Analisis Rantai Nilai dalam Aktifitas Produksi Cireng Isi

Aktifitas	Potensi Pencipta nilai (Komponen Aktifitas)	Sub- Aktifitas
Primer	Logistik ke Dalam	- perencanaan kebutuhan bahan baku, tenaga kerja dan alat - pengiriman bahan baku - penanganan bahan baku - pengendalian persediaan bahan baku
	Operasi	- perencanaan produksi - proses produksi - pemeliharaan peralatan
	Logistik ke Luar	- pengudangan produk - pengiriman produk
	Pemasaran dan Penjualan	- penetapan harga - penjualan - distribusi produk - promosi
	Pelayanan	- layanan purna jual - interaksi dengan konsumen

Analisis data dilakukan dengan menggunakan *Analytical Network Process* (ANP), yang meliputi: pemodelan, pembobotan, pengolahan hasil pembobotan, dan normalisasi limit dari limit matriks. Pengolahan data menggunakan *software Superdecision*.

Diagram Alir Tahapan Perhitungan Bobot dengan ANP



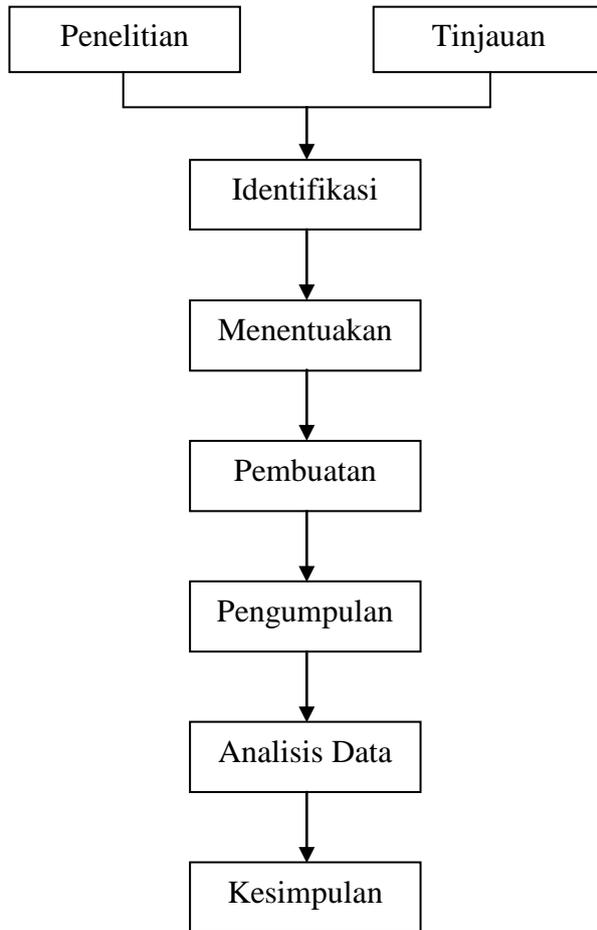
Setelah diketahui bobot penilaian aktifitas dan sub-aktifitas sehingga diketahui aktifitas mana yang memiliki bobot tertinggi dan bobot terendah yang nantinya bisa dijadikan poin-poin pertimbangan dalam penyusunan strategi keunggulan bersaing. Bobot tertinggi diambil dari hasil analisis data yang memberikan nilai tinggi pada aktifitas primer Cireng Bandung Isi, sedangkan bobot terendah diambil dari hasil analisis data yang memberikan nilai terendah pada aktifitas primer Cireng Bandung Isi.

Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian merupakan arah pemikiran dari penelitian yang akan

dilakukan. Berdasarkan teori dan metode penelitian maka kerangka penelitian:

Kerangka Penelitian



HASIL DAN PEMBAHASAN

Identifikasi Tingkat Kepentingan Masing-masing Aktifitas Primer Rantai Nilai pada Cireng Bandung Isi

Hasil pembobotan terhadap keseluruhan aktifitas pencipta nilai ini diperoleh berdasarkan pendapat dari responden ahli, kepala bagian produksi dan kepala bagian pemasaran dengan menggunakan metode ANP.

Normalisasi Cluster dan Limiting Matrix

Aktifitas	Normalized by Cluster	Limiting
Perencanaan kebutuhan BB, TK, alat	0.29755	0.039249
Pengiriman BB	0.11387	0.015021
Penanganan BB	0.08228	0.010854
Pengendalian persediaan BB	0.50630	0.066785
Perencanaan produksi	0.53113	0.252562
Proses produksi	0.20406	0.097036
Pemeliharaan peralatan	0.26481	0.125922
Penggudangan produk	0.73729	0.012127
Pengiriman produk	0.26271	0.004321
Penetapan Harga	0.01342	0.002134
Penjualan	0.44435	0.070649
Distribusi produk	0.03480	0.005533
Promosi	0.50743	0.080678
Layanan purna jual	0.10473	0.022741
Interaksi dengan konsumen	0.89527	0.194388

Dalam pengambilan keputusan dalam penelitian ini, pertimbangan diberikan oleh 3 orang pengambil keputusan. Jika terdapat N pengambil keputusan, dengan menggunakan rata-rata geometrik diperoleh,

$$a_{ij} = (Z_1 Z_2 \dots Z_N)^{1/N}, \text{ dengan } i, j = 1, 2, \dots, n$$

dimana ,

a_{ij} = nilai rata-rata geometrik

Z_N = nilai perbandingan antar kriteria untuk responden ke N

N = Jumlah pengambil keputusan

Hasil Pembobotan Terhadap Keseluruhan Aktifitas Pencipta Nilai Dalam Aktifitas Primer “Cireng Bandung Isi”

Skema

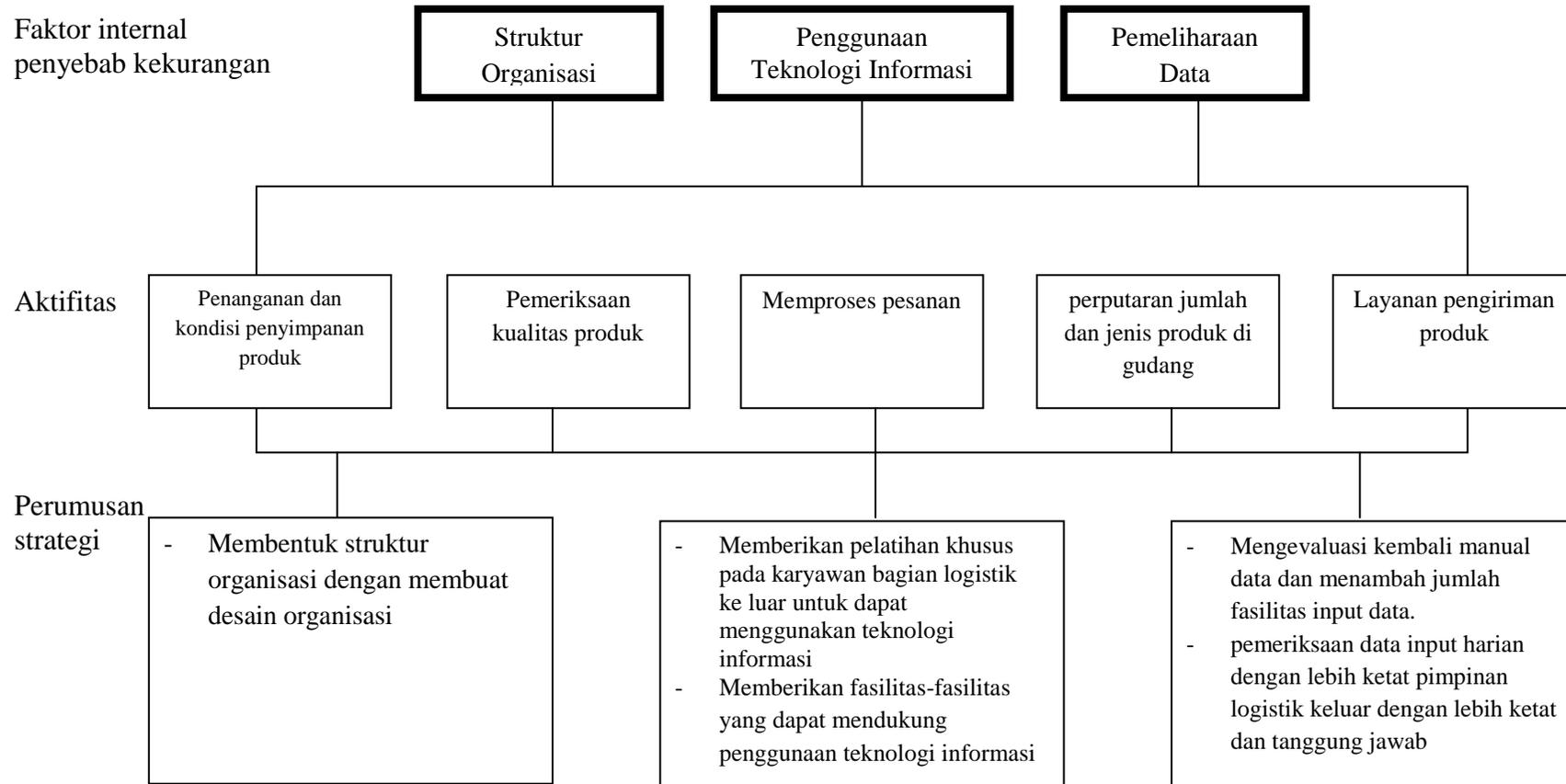
Aktifitas/Sub Aktifitas	Bobot Prioritas Aktifitas Primer			Rata-rata Geometrik	Bobot Keseluruhan
	Pakar 1	Pakar 2	Pakar 3		
Logistik ke dalam					0.1332
Perencanaan kebutuhan BB.	0.0127	0.0667	0.0393	0.0321	
Pengiriman bahan baku	0.0111	0.0350	0.0150	0.0179	
Penanganan bahan baku	0.0103	0.0339	0.0109	0.0156	
Pengendalian persediaan bahan baku	0.0591	0.0781	0.0668	0.0676	
Operasi					0.4758
Perencana produksi	0.3166	0.2175	0.2526	0.2591	
Proses Produksi	0.0985	0.28383	0.0970	0.1395	
Pemeliharaan peralatan	0.0552	0.0664	0.1259	0.0773	
Logistik ke luar					0.0195
Pengudangan produk	0.0114	0.0170	0.0121	0.0133	
Pengiriman produk	0.0055	0.0101	0.0043	0.0062	
Pemasaran dan penjualan					0.1393
Penetapan harga	0.0105	0.0015	0.0021	0.0032	
Penjualan	0.1006	0.0581	0.0707	0.0745	
Distribusi produk	0.0139	0.0074	0.0055	0.0083	
Promosi	0.0481	0.0391	0.0807	0.0533	
Pelayanan					0.1648
Layanan purna jual	0.0526	0.0109	0.0227	0.0235	
Interaksi dengan konsumen	0.1943	0.0746	0.1944	0.1413	

Berdasarkan hasil perhitungan bobot pada tabel aktifitas utama rantai nilai produksi cireng bandung isi, diketahui bahwa penilaian aktifitas tertinggi hingga terendah berturut-turut adalah Operasi (0.4758), dan pada logistik ke Dalam (0.1332), pemasaran dan penjualan (0.1393), dan pada Logistik ke luar (0.0195).

Perumusan Strategi Keunggulan Bersaing

Agar dapat mencapai keunggulan bersaing yang optimal melalui beberapa langkah perbaikan yang sistematis dan dilaksanakan secara berkesinambungan. Berdasarkan filosofi *Continuous Improvement* yaitu memperbaiki setiap kesalahan yang muncul dalam proses produksi secara bertahap dan dimulai dengan memperbaiki kesalahan besar hingga yang terkecil sampai tidak ditemukan lagi kesalahan dalam proses produksi.

Perumusan Strategi pada Aktifitas Logistik ke luar



PENUTUP

Kesimpulan

Hasil analisis rantai nilai pada aktivitas primer produksi Cireng Bandung Isi diketahui bahwa penilaian aktivitas tertinggi hingga terendah berturut-turut pada Operasi (0,4758), Pelayanan (0,1648), Logistik ke Dalam (0,1332), Pemasaran dan Penjualan (0,1393), dan pada logistik ke Luar (0,0195). Dimana aktivitas operasi memiliki bobot tertinggi hal ini menunjukkan bahwa aktivitas tersebut merupakan kekuatan utama perusahaan dalam melaksanakan aktivitas primer dengan baik. Sedangkan aktivitas logistik ke luar memiliki bobot terendah, hal ini menunjukkan bahwa aktivitas tersebut merupakan kelemahan perusahaan, sehingga aktivitas tersebut menjadi prioritas dan membutuhkan strategi perbaikan yang paling utama, maka keunggulan bersaing dapat diciptakan.

Strategi perbaikan untuk meningkatkan keunggulan bersaing disusun dari aktivitas yang menjadi kelemahan utama yaitu logistik ke luar. Sehingga diketahui faktor pada aktivitas yang perlu diperbaiki antara lain struktur organisasi, dengan membentuk struktur dengan membuat desain organisasi.

Saran

1. Cireng Bandung Isi sebaiknya membuat desain struktur organisasi yang baik, agar jelas pekerjaan apa yang harus dilakukan sesuai dengan kapasitasnya.
2. Cireng Bandung Isi sebaiknya memberikan pelatihan kepada karyawan bagian logistik ke luar untuk dapat menggunakan teknologi informasi
3. Cireng Bandung Isi sebaiknya melakukan pencatatan secara terkomputerisasi agar data bisa

tersimpan dengan baik dan lebih mudah dicari

4. Pada proses perumusan strategi hanya berdasarkan penilaian responden ahli, sehingga akan lebih akurat jika pengkajiannya dilakukan dengan melibatkan tenaga kerja sehingga data yang diperoleh data yang lebih relevan dengan kondisi nyata di lingkungan unit usaha.

DAFTAR PUSTAKA

Abduh, M., B. W. Soemardi, dan I. Iswandi.2007.*Pelajaran Dari Gempa Yogyakarta: Pentingnya Peran Rantai Nilai Dan Rantai Pasok Dalam Konstruksi*. Prosiding Seminar Teknik Sipil III,ITS. Surabaya.

Aditya, Helmi.2004. *Analisis Pengaruh Merk, Orientasi Strategik, Dan Inovasi Terhadap Keunggulan Bersaing (Studi Pada UKM Tanggulangin Kota Sidoarjo)*. Jurnal sains pemasaran indonesia, Vol III, No 3 Program Magister Manajemen. Universitas Diponegoro.

Agarwal, A., R. Shankar and M.K. Tiwari.2005. *Modelling The Metrics Of Lean, Agile And Leagile Supply Chain: An ANP-Based Approach*. European Journal of Operation Research 173.

Anonimous, 2011. *Daftar Mitra Cireng Bandung Isi* (Online), www.cirengbandung.com, diakses pada 19 Mei 2011.

Anonimous, 2011. *Cireng kodjo*. <http://cirengisi.com>, diakses pada 25 Mei 2011.

Anonimous, 2011. *Cireng rampat*. <http://www.karir-up.com/2008> , diakses pada 25 Mei 2011.

- Anonimous, 2011. *Cireng keraton*. <http://www.cirengkeraton.com>. Diakses pada 25 Mei 2011.
- Anonimous, 2011. *Cireng wasiat*. <http://bisnisukm.com>. Diakses pada 25 Mei 2011.
- Asvini, Ni Luh Putu. 2011. *Pengaruh Pemanfaatan Teknologi Informasi, Kepercayaan Teknologi Informasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Individual Pada Koperasi Unit Desa di Kabupaten Bandung*. Skripsi.
- Banker, Rajiv D, Potter, Gordon, Schroeder, Roger G. 1993. *Reporting Manufacturing Performance Measures To Workers: An Empirical Study*. Journal of Management Accounting Research. Vol.5.
- Buyukyazici, M. and M. Sucu. 2003. *The Analytic Hierarchy And Analytic Network Processes*. Hacettepe Journal of Mathematics and Statistics. vol.32.
- Carpenter, R. Mason, Sanders, dan W. Gerard. 2007. *Strategic Management: A Dynamic Perspective, International Edition*. Pearson Education. New Jersey.
- Chung, S., Lee, A. H. I. and Pearn, W. L. 2005. *Analytic Network Process (Anp) Approach For Product Mix Planning In Semiconductor Fabricator*. International Journal of Production Economics. Vol. 96.
- Dirgantoro, Crown. 2001. *Manajemen Stratejik*. PT. Gramedia Widiasarana Indonesia. Jakarta.
- Dirlanudin. 1999. *Analisis Aspek-Aspek Rantai Nilai, Pesaing, Dan Produk Pengganti Terhadap Keunggulan Bersaing Pemasaran Tin Plate Dalam Negeri (Analisis Pada PT. Latinusa Jakarta-Cilegon)*. Universitas Indonesia. Jakarta.
- Erdogmu., Aras, H. and Koc, E. 2006. *Evaluation of alternative fuels for residential heating in turkey using analytic network process (ANP) with group decision making. renewable and sustainable energy reviews*. Vol. 10.
- Gasiea, Y., M. Emsley, and L. Mikhailov. 2008. *On The Applicability of the analytic network process to rural telecommunications infrastructure technology selection*. journal The University of Manchester. Manchester.
- Hall, Richard. 1992. *The Strategic Analysis of Intangible Resource*. Strategic Management Journal. Vol. 13.
- Heene, A. and Sanchez, R. 1997. *Competence Based Strategic Management*. Jhon Willey & Sons. New York.
- Hendharto, H. 2008. *Analytic Network Process (ANP) Method For Multi Purpose Research*. Lokakarya Hotel Santika. Jakarta.
- Jauch, L. R. dan W. F. Glueck. 1998. *Manajemen Strategi dan kebijakan perusahaan*. Erlangga. Surabaya.
- Mirdah, A. dan A.I Tenaya.2000. *Upaya Menghadapi Perubahan Lingkungan Strategis Dengan Membangun dan Meraih Competitive Advantage melalui Value Chain Analysis dan Kemitraan*.
- Nasution, M. N. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Niemira, M. P., T. L. Saaty.2004. *An Analytical Network Process Model for Financial Crisis Forecasting*. International Journal of Forecasting. Vol. 20.
- Pearce, J. A. dan R. B. Robinson Jr. 1997. *Management Strategic: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Binapura Aksara. Jakarta.

Porter, Michael, E. 1987. *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Erlangga. Jakarta.

_____. 1994. *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Binarupa Aksara. Jakarta.

_____. 1998. *Strategi Keunggulan Bersaing*. Erlangga. Jakarta.

Puspita, S. 2009. *Analisis Rantai Nilai Pada Quality Management System Produk Susu Bubuk Sebagai Dasar Perumusan Strategi Keunggulan Bersaing (Studi Kasus Di PT X Pasuruan)*. Skripsi. FTP-UB. Malang.

Saaty, T. L. 1996. *Decision Making with Dependence and Feedback the Analytic Network Process*. RWS Publications. Pittsburgh.

_____. 2001. *Decision Making with Independence and Feedback the Analytic Network Process*. RWS Publications. New York.

_____. 2003. *Super Decision-Software for Decision Making with Dependences and Feedback*. Creative Decisions Foundation. 4922 Ellsworth Avenue. New York.

_____. 2004. *The Analytic Network Process: Dependence and Feedback in Decision Making (Part 1) Theory and Validation Examples*. Journal MCDM 2004, Whistler, B. C.

Santoso, L. W. dan A. Setyawan. 2009. *Pembuatan Aplikasi Sistem Seleksi Calon Pegawai Dengan Metode Analytic Network Process (ANP) Di PT X*. Jurnal Teknik Informatika. Universitas Kristen Petra. Surabaya.

Sekaran, Umar. 2006. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jilid 2. Salemba Empat. Jakarta.

Sujana, I. K. 2003. *Aplikasi Activity Based Costing (ABC) Dalam Analisis Value Chain Dan Keunggulan Kompetitif*. Buletin Studi Ekonomi Volume 11 Nomer 3.