

EVALUASI STRATEGI BERBASIS *VALUE CHAIN ANALYSIS* DALAM MEWUJUDKAN COMPETITIVE ADVANTAGE: STUDI KASUS PADA UD XYZ

Eunike Patricia,
Fidelis Arastyo Andono
Universitas Surabaya
fidelis@staff.ubaya.ac.id

Received : Apr 20 th 2022	Revised : May 1 th 2022	Accepted : May 11 th 2022
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------

ABSTRAK

The growth of globalization requires companies to develop and adapt to the environment. As happened to UD. XYZ, over the time, sales from UD. XYZ has decreased, and shows a decline in the company's competitive advantage, due to the emergence of new competitors in the brick industry and the decline in people's purchasing power in the property industry because of the Covid-19. This study uses a qualitative approach, interpretivism which will discuss the performance evaluation of the strategy conducted by UD. XYZ through value chain analysis to increase the company's competitive advantage. The value chain analysis used will be adjusted to the value chain framework based on Michael E. Porter theory which consists of primary activities and support activities to assess the company's competitive position in the industry and determine the right strategy whether differentiation strategy or cost leadership strategy to increase competitive advantage.

Keywords: *competitive advantage, value chain, differentiation, cost leadership*

PENDAHULUAN

Persaingan bisnis di tengah globalisasi yang saat ini merajalela membuat perusahaan harus semakin inovatif dan berkreasi dalam memberikan produk dan layanannya ke pelanggan. Dalam industri manufaktur yang cukup kompleks, alur produksi hingga penjualan produk jadi ke konsumen merupakan alur yang harus diperhatikan dan dikelola untuk mendukung keunggulan bersaing perusahaan. Karena alurnya yang tidak sederhana, membuat kepentingan *competitive advantage* dalam industri ini cukup mendesak.

Menurut Kementerian Perindustrian Indonesia dalam websitenya kemenperin.go.id pada 6 Mei 2019 menyatakan bahwa berdasarkan data BPS, pertumbuhan produksi industri

manufaktur mikro dan kecil (IMK) pada kuartal I 2019 naik 6,88% dari periode sama tahun sebelumnya. Peningkatan jumlah IMK ini akan menyebabkan pasar persaingan di industri manufaktur akan semakin ketat dengan pertambahan pesaing perusahaan manufaktur. Tak hanya persaingan yang semakin kompetitif, jumlah permintaan di pasar properti juga mulai turun akibat pandemi Covid-19 yang terjadi sejak Maret tahun 2020 lalu, berdasarkan data dari Bank Indonesia (SHPR) yang dikutip dalam vibiznews.com tanggal 24 Desember 2020 menemukan bahwa pasar properti residensial atau hunian mengalami penurunan dengan kontraksi sebesar 30,9% (yoy), dibandingkan dengan kontraksi triwulan sebelumnya sebesar 25,60% (yoy). Hal ini menunjukkan adanya penurunan daya

beli masyarakat di industri properti yang juga berpengaruh pada industri bata.

Dalam kasus UD. XYZ yang terletak di daerah Pamekasan, produksi yang dihasilkan adalah bata *interlock* yang juga dipasarkan di area Jawa. Produk bata *interlock* ini berbeda dengan jenis bata merah atau bata putih umumnya, bentuknya yang seperti lego dan mudah saat di pasang, serta biaya pembangunan rumah yang lebih efisien menjadi daya tarik tersendiri dan keunikan bagi masyarakat. Dengan kondisi perusahaan ini, dapat disimpulkan bahwa UD. XYZ memiliki keunggulan dalam *product differentiation* dan menggunakan strategi ini dalam memasarkan produknya di pasar. Pada awal tahun pendiriannya di tahun 2017, produk bata *interlock* ini cukup menjanjikan dan beberapa pelanggan melakukan pembelian berulang. Namun, semakin banyaknya pemain baru dalam industri bata yang juga menawarkan harga murah, dan semakin menurunnya permintaan di industri properti membuat penjualan produk bata *interlock* ini menurun sejak tahun 2019. Berdasarkan fenomena ini, maka patut dipelajari lebih lanjut apakah strategi UD. XYZ masih relevan dan layak digunakan dengan kondisi ekonomi dan persaingan saat ini.

KAJIAN TEORI COMPETITIVE ADVANTAGE

Wang (2014) dalam Ceglinski (2016) menyatakan bahwa keunggulan kompetitif diperoleh ketika suatu perusahaan mengembangkan atau memperoleh suatu perangkat atribut (tindakan) yang memungkinkannya untuk mengguguli pesaing. Menurut Barney J. (1991) suatu perusahaan dapat memperoleh *competitive advantage*

secara keberlanjutan atau biasa disebut dengan *sustained competitive advantage*, ketika sumber daya yang menjadi sumbernya, memenuhi 4 kriteria potensial yaitu : (a) sumber daya (*resource*) harus memiliki nilai (*valuable*) yang mampu memenuhi semua peluang atau menetralkan ancaman (*threats*) di lingkungan perusahaan, (b) sumber daya harus jarang ditemukan di lingkungan pesaing, (c) sumber daya tersebut sulit untuk ditiru secara sempurna, (d) sumber daya ini tidak dapat digantikan dengan sumber daya lainnya, dan harus benar-benar memiliki nilai tambah bagi perusahaan. Porter (1985) membagi 3 strategi bersaing yang dapat digunakan perusahaan dalam meningkatkan *competitive advantage*, yaitu strategi *cost leadership*, *differentiation*, dan *focus*, dimana penggunaan strategi ini bergantung pada pangsa pasar perusahaan serta kemampuan dan kapabilitas perusahaan.

Cost Leadership

Strategi *cost leadership* dapat dicapai melalui pengalaman, investasi dalam fasilitas kegiatan produksi, konservasi dan pemantauan yang teliti terhadap total biaya produksi, dan alasan untuk menerapkan strategi *cost leadership* ini yaitu untuk memperoleh profit dengan mengurangi biaya ekonomi di antara kompetitor lainnya (Barney, 2002). Begitu pula dengan, Porter (1985, p.87) menyatakan bahwa: “Keunggulan biaya terjadi apabila biaya kumulatif yang dikeluarkan perusahaan dalam melaksanakan aktivitas nilai lebih rendah dibandingkan dengan biaya kumulatif para pesaingnya”. Sejalan juga dengan Josiah & Nyagara (2015) menyatakan tujuan *cost leadership* adalah untuk menawarkan produk atau layanan dengan biaya terendah di industri,

dimana tantangan dari strategi ini ialah untuk memperoleh profitabilitas yang sesuai bagi perusahaan, daripada produksi yang inefisien dan menyebabkan kerugian.

Strategi *cost leadership* ini memberikan keunggulan kompetitif di pasar yang sensitif terhadap harga, sehingga sedikit kenaikan atau penurunan harga akan berdampak besar pada jumlah permintaan pasar (Kurt dan Zehir, 2016). Sumber dari keunggulan biaya bergantung pada struktur industri dimana perusahaan berada, hal ini dapat berasal dari skala ekonomi, cakupan ekonomi, teknologi yang digunakan, akses tertentu ke bahan baku atau material dalam proses produksi (Porter, 1985).

Differentiation

Strategi *differentiation* ini mensyaratkan perusahaan untuk memiliki keunikan tersendiri yang berbeda dari pesaing di industrinya, dimana karakteristik keunikan ini dapat diterima dan dihargai oleh konsumen (Kurt dan Zehir, 2016). Perusahaan harus mampu menjawab dan memberikan solusi bagi kebutuhan konsumen. Menurut Amar (2016, p.344), *“Implementasi strategi diferensiasi dalam jangka waktu pendek akan membuat biaya produksi tinggi, dan harga jual produk akan semakin mahal. Namun, pada masa jeda dan peningkatan proses produksi, biaya produk akan turun seiring dengan peningkatan penjualan yang dialami perusahaan.”*

Dalam mengaplikasikan strategi diferensiasi, perusahaan memerlukan aspek keunikan atau *different* dan merupakan *value* yang berharga untuk ditawarkan kepada pelanggan, sehingga pelanggan mau membayar harga premium untuk mendapatkan keunikan tersebut. Dalam strategi diferensiasi ini,

biasanya pelanggan akan memiliki loyalitas yang tinggi pada produk/jasa perusahaan. (Porter, 1985)

Keberhasilan dalam Mencapai Competitive Advantage

Menurut Hesterly dan Barney (2008) dikutip dari Xhavit Islami et al (2020), menyatakan bahwa strategi diferensiasi dan *low cost* tidak dapat dilakukan secara bersamaan, karena persyaratan organisasi dari strategi ini pada dasarnya bertentangan. Strategi *low cost* membutuhkan hubungan pelaporan yang sederhana, sedangkan diferensiasi produk membutuhkan hubungan lintas divisi/lintas fungsi. Apabila perusahaan berusaha menerapkan dua strategi yang bertentangan ini maka akan muncul kondisi yang disebut oleh Porter (1985) sebagai *“Stuck in The Middle”*.

Value Chain Analysis

Porter (1985) memperkenalkan *value chain* sebagai alat untuk mengevaluasi semua aktivitas yang dilakukan perusahaan dan bagaimana semua aktivitas ini berinteraksi yang akhirnya diperlukan dalam menganalisis sumber keunggulan bersaing. *Value chain* dan cara perusahaan menjalankan suatu aktivitas merupakan gambaran dari riwayatnya, strateginya, pendekatannya terhadap pelaksanaan strategi dan ekonomi yang mendasari aktivitas-aktivitas itu sendiri. Begitu pula, menurut Ensign (2001), *value chain analysis* dapat digunakan untuk membentuk *competitive strategy*, memahami sumber keunggulan bersaing, serta mengidentifikasi dan mengembangkan hubungan timbal balik diantara aktivitas yang menciptakan *value*. *Competitive strategy* (strategi bisnis) diciptakan berdasarkan integrasi dari seluruh aktivitas dalam *value chain*. Berbeda dengan Womack et al. (1990) dalam T.M. Simatupang et al. (2017)

menyatakan bahwa *value chain analysis* adalah teknik yang diterapkan di bidang manajemen operasi, proses, dan *supply chain management*, untuk dilakukan analisis dan peningkatan dari penggunaan sumber daya dan aliran produk dalam suatu proses manufaktur. Dalam *value chain* yang disajikan oleh Porter (1985) menunjukkan bahwa aktivitas perusahaan dibagi ke dalam 2 jenis yaitu *primary activities*, dan *support activities*. Dalam *primary activities* ini terbagi lagi menjadi *inbound logistic, operations, outbond logistic, marketing and sales*, dan *service*. Sedangkan dalam *support activities* terbagi menjadi *procurement, technology development, human resource management*, dan *firm infrastructure*. Dalam setiap kategori *primary* dan *support activities*, terdapat 3 tipe aktivitas yang memainkan peran berbeda dalam *competitive advantage* menurut Porter (1985) yaitu : (a) *direct*, (b) *indirect*, dan (c) *quality assurance*. Perbedaan diantara 3 tipe aktivitas ini akan membantu perusahaan dalam menentukan *competitive advantage*.

HASIL PENELITIAN TERDAHULU

Kaleka dan Morgan (2017) melakukan penelitian kuantitatif pada hubungan antara keunggulan kompetitif dengan kinerja pasar pada pasar internasional. Dari hasil penelitian ditemukan bahwa, dibandingkan dengan pesaing utama di luar negeri, para eksportir Inggris merasakan bahwa perusahaan mereka berada pada posisi yang menguntungkan sehubungan dengan produk dan keunggulan layanan, dan hanya sedikit dalam hal keunggulan harga. Dapat disimpulkan bahwa keunggulan biaya (*cost leadership*) atau harga pasar mengarah pada kinerja yang lebih baik dan mendukung keunggulan kompetitif serta

penciptaan nilai. Namun, strategi produk diferensiasi (*differentiation*) tidak langsung mengarah pada kinerja pasar yang lebih unggul dan pada kondisi tertentu memberikan dampak negatif. Keterbatasan penelitian dalam penelitian ini adalah karakter nasional dari sampel yaitu semua bisnis mengeksplor dari produsen yang berbasis di Inggris, serta menggunakan pemikiran manajer pemasok tentang persepsi nilai pelanggan di luar negeri.

Ferdous dan Ikeda (2018) melakukan penelitian dengan menggunakan pendekatan *exploratory qualitative research* pada industri udang di wilayah selatan Bangladesh, untuk menganalisis aktivitas *value chain* pada perusahaan udang di Bangladesh dan memetakan kerangka *value chain* Porter (1985) untuk melihat apakah strategi ini berhasil digunakan. Dari hasil penelitiannya, ditemukan bahwa pada perusahaan udang di Bangladesh, sarana transportasi yang dimiliki cukup buruk, terdapat kesenjangan komunikasi antara pemangku kepentingan, bahan udang mentang yang semakin langka, dan standar kualitas yang tidak memadai pada perusahaan. Disimpulkan bahwa, beberapa kegiatan primer dan sekunder pada industri udang tidak dipetakan secara baik sesuai dengan teori Porter (1985). Oleh karena itu, peneliti menyarankan bahwa menganalisis dan mensintesis kesenjangan melalui kerangka kinerja Porter (1985) akan membawa nilai lebih dan keunggulan kompetitif perusahaan. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah kurangnya pengetahuan mengenai *value chain* dan kekurangan bahan baku untuk pabrik industri udang. Selain itu, sampel yang dimiliki pada penelitian ini terbilang kecil untuk studi eksplorasi.

Falahat et al. (2020) melakukan penelitian dengan menggunakan

pendekatan kuantitatif *correlational study* pada 119 SME (*Small-Medium Enterprise*) di Malaysia, untuk mengetahui bagaimana 4 kapabilitas ekspor yang penting (*market intelligence*, inovasi produk, *pricing*, dan komunikasi pemasaran) dalam meningkatkan keunggulan bersaing di pasar internasional. Ditemukan bahwa 3 dari kapabilitas tersebut mengarah pada keunggulan kompetitif yaitu, *market intelligence*, inovasi produk, dan *pricing*. Namun, kapabilitas *pricing* memiliki pengaruh yang paling signifikan tidak langsung terhadap kinerja SME di pasar internasional. Keterbatasan penelitian ini adalah keterbatasan pada variabel *competitive advantage* yang hanya berjumlah tiga, keterbatasan anggaran dan waktu, ukuran sampel yang relatif kecil dengan ukuran efek sedang 0,15 pada kekuatan statistik 90%, penelitian ini hanya mempertimbangkan hubungan langsung antara kapabilitas dan *competitive advantage*, tanpa mempertimbangkan kemungkinan keterkaitan antara keempat kapabilitas tersebut.

Kotturu dan Mahanty (2017) melakukan penelitian dengan menggunakan pendekatan *qualitative feedback loop analysis* dan survey kuesioner untuk mengeksplorasi prioritas kompetitif, faktor kunci dan hubungan sebab akibat yang memengaruhi SME (*Small Medium Enterprise*) dalam industri komponen otomotif untuk memasuki *global value chain*. Berdasarkan hasil survey di industri manufaktur otomotif ini ditemukan bahwa standar kualitas produk sebagai prioritas terpenting untuk bergabung dalam jaringan produksi global, diikuti dengan daya saing harga, pengiriman tepat waktu, inovasi, fleksibilitas manufaktur, layanan, dan ketergantungan.

Komponen yang paling penting dalam daya saing di industri komponen otomotif ini adalah inovasi produk yang selalu menghasilkan desain dan model produk baru untuk menangkap kebutuhan konsumen. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah terbatas pada isu dan kendala bagi SME di industri manufaktur komponen otomotif, dan juga keterbatasan pada pengumpulan data dari survey *feedback* dari sampel yang menyebabkan terjadinya sejumlah bias tertentu.

METODE PENELITIAN

Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif *non-positivism* dengan paradigma yaitu *interpretivism* untuk memahami strategi yang diterapkan entitas dalam hal ini UD. XYZ untuk mencapai tujuannya yaitu keunggulan bersaing, serta memberikan sudut pandang dan wawasan baru bagi entitas untuk menerapkan strategi yang tepat. Tujuan dari penelitian ini adalah *exploratory research*, yaitu untuk mengetahui penerapan strategi yang sudah dilakukan perusahaan, kemudian hasil dari penelitian ini akan memberikan solusi terkait penerapan strategi bersaing yang tepat pada di UD. XYZ. Manfaat dari penelitian ini berupa penyelesaian masalah praktis (*applied research*) yang memberikan solusi dan rekomendasi bagi UD. XYZ dalam menerapkan strategi bersaing yang tepat berdasarkan analisis *value chain* dalam kegiatan operasionalnya, sehingga UD.XYZ dapat meningkatkan keunggulan bersaingnya dan memperoleh profitabilitas yang diinginkan.

Metode pertama yang digunakan peneliti adalah wawancara, dimana narasumbernya adalah karyawan produksi, admin dan gudang, serta pemilik UD. XYZ. Hasil dari

wawancara ini akan mengumpulkan informasi alur produksi *bata interlock* dan penjualannya, aktivitas-aktivitas operasional perusahaan, dan kendala yang dihadapi. Wawancara ini dilakukan secara *semi-structure interview*, dimana penulis akan membuat *list* pertanyaan yang akan dikembangkan lagi sesuai dengan kondisi dan kebutuhan di lapangan.

Metode kedua adalah observasi yang bertujuan untuk mengamati secara langsung proses produksi dan operasional (kegiatan pemasaran dan promosi) pada UD. XYZ, serta pengamatan kondisi pasar industri bata di daerah Pamekasan. Dalam observasi ini digunakan tipe observasi *non-participant*, karena peneliti hanya mengamati dan tidak berpartisipasi dalam proses produksi, kegiatan operasional, dan pasar persaingan industri bata.

Metode ketiga adalah analisis dokumen untuk memahami proses produksi dan kegiatan operasional di UD. XYZ dan informasi mengenai penerapan strategi bersaingnya khususnya strategi pemasaran dan promosi. Dalam penelitian kali ini, dokumen yang digunakan adalah pencatatan jumlah produksi bata *interlock* harian (stok produk) beserta jadwal produksi, dan catatan perhitungan biaya produksi *bata interlock*.

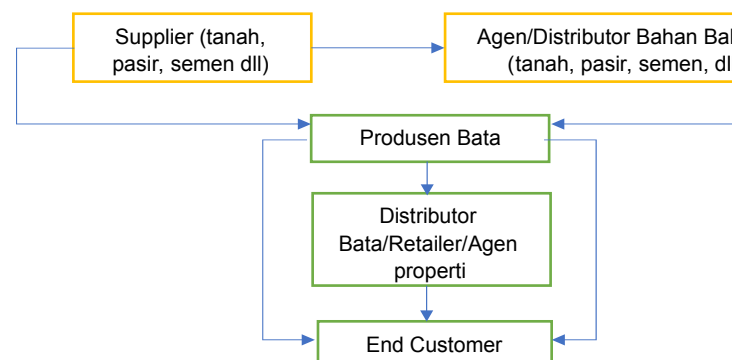
HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil UD XYZ sebagai obyek penelitian

UD. XYZ didirikan oleh Bapak S pada bulan Juni tahun 2017 yang berlokasi di Jalan Pintu Gerbang, Bugih, Pamekasan, Jawa Timur. UD. XYZ ini bergerak dalam bidang industri bata khususnya untuk produk *bata interlock* yang merupakan produk

inovasi dari bata merah dengan bentuk seperti lego yang sangat mudah di pasang dan meningkatkan efisiensi waktu serta biaya dalam pembangunan rumah atau gedung. Ukuran dari *bata interlock* ini lebih kecil dari bata ringan dan lebih besar dari bata merah biasa, dengan ukurannya yaitu 25 x 12,5 x 10cm.

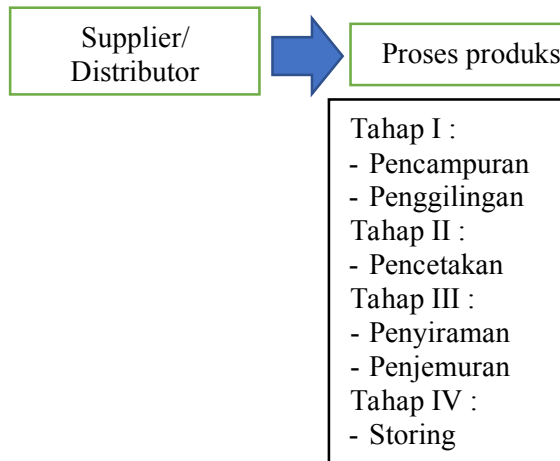
Aliran nilai dari berbagai industri dan pasar tentunya berbeda dan bervariasi bergantung pada sifat dan karakteristik industri serta pasar yang dilayani. Berikut adalah analisis *value chain* dalam industri bata berdasarkan hasil wawancara, observasi dan analisis dokumen yang relevan.



Gambar 1

Pemetaan rantai nilai industry batu bata
Sumber: interview dan data internal UD XYZ

Dalam kaitannya dengan permasalahan yang dialami UD. XYZ, peneliti melakukan analisis pada *value chain* berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik atau direktur. Rantai nilai UD. XYZ ini diturunkan dari rantai nilai industri bata. Berikut merupakan pemetaan rantai nilai di CV. XYZ.



Gambar 2. Pemetaan Rantai Nilai UD. XYZ

Selanjutnya peneliti mengidentifikasi *value activities* dalam rantai nilai perusahaan, yang selanjutnya di kategorikan dalam *generic value chain* sesuai dengan konsep *value chain* Porter (1985). Berikut merupakan aktivitas-aktivitas dalam rantai nilai UD. XYZ :

FIRM INFRASTRUCTURE	Perencanaan keuangan, pendanaan, administrasi, dan rencana strategis merupakan keputusan pemilik			
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	Perekrutan karyawan, penetapan gaji, peraturan dan prosedur kerja bersifat sentralisasi, tidak ada pelatihan karyawan			
TECHNOLOGY DEVELOPMENT	Mesin produksi semi otomatis		Komputerisasi dokumen	
PROCUREMENT	Biaya angkut pembelian bahan baku	Biaya listrik	Biaya perlengkapan	
	Menerima dan menyimpan bahan baku dari <i>supplier</i> dan disimpan di gudang	Proses pencampuran & penggilingan bahan baku, pencetakan bata interlock, penyiraman bata	Storing, Menyiapkan jumlah pesanan pelanggan (packaging), pengiriman pesanan bata interlock ke pelanggan	Iklan sosial, sarana pembelian offline pabrik dan online platform WA
	INBOUND LOGISTIC	OPERATIONS	OUTBOUND LOGISTIC	MARKETING & SALES

Gambar 3. Value Chain UD. XYZ

Dari strategi yang diterapkan UD. XYZ saat ini, hanya berfokus pada diferensiasi inovasi produk dan memberikan keunggulan dari produk bata interlock melalui desain dan model yang unik, tidak ada strategi dalam *cost leadership* maupun diferensiasi pada kegiatan lainnya. Strategi pemasaran

yang dilakukan oleh perusahaan juga hanya terbatas pada pemasaran di media sosial yang jarang dilakukan, spanduk, serta *mouth to mouth*. Keterbatasan ini disebabkan karena kurangnya pengetahuan dan biaya yang dimiliki UD. XYZ, sehingga perusahaan tidak memiliki strategi khusus dalam memasarkan produknya. Kondisi pasar yang berubah menyebabkan strategi perusahaan juga harus disesuaikan.

Berdasarkan data yang diperoleh, peneliti melakukan evaluasi terhadap strategi yang diterapkan UD. XYZ ini, peneliti menggunakan langkah-langkah penerapan strategi *cost leadership*, dan diferensiasi dari Porter (1985) untuk melihat strategi mana yang tepat untuk diterapkan pada UD. XYZ saat ini.

Evaluasi Strategi Cost Leadership pada UD. XYZ

- a. Mengidentifikasi *value chain* yang layak dan menetapkan biaya dan aset

Berdasarkan Hasil wawancara dan observasi di UD. XYZ, peneliti memperoleh keterangan biaya-biaya yang dikeluarkan UD. XYZ dalam kegiatan produksi dan operasionalnya dan mengkategorikan masing-masing jenis biaya ke dalam *value chain* yang sebelumnya juga dianalisis. Berikut ini adalah rincian pembebanan biaya produksi 1 bulan dari masing-masing aktivitas dalam rangkaian *value chain* UD. XYZ :

Primary Activities (1 tahun)	
Inbound Logistic	Biaya <i>maintenance</i> kendaraan
Operations	Biaya bahan baku
Outbond Logistic	Biaya <i>maintenance</i> kendaraan
Marketing & Sales	Biaya lain-lain
Service	-
Support Activities (1 tahun)	
Procurement	Biaya angkut pembelian bahan

	baku
	Biaya listrik
	Biaya perlengkapan
	Biaya solar
Technology Development	-
Human Resource Management	Biaya gaji
Firm Infrastructure	-

Tabel 1. Penggolongan Biaya UD. XYZ ke dalam Aktivitas Value Chain
 Sumber : dokumen internal diolah, 2021
 Dari tabel diatas, diperoleh persentase pengeluaran biaya pada setiap aktivitas *value chain* di UD. XYZ adalah sebagai berikut.

Inbound Logistic	Rp 1.550.000
Operations	Rp 124.050.000
Outbond Logistic	Rp 1.550.000
Marketing & Sales	Rp 2.400.000
Service	-
Procurement	Rp 32.025.000
Technology Development	-
Human Resource Management	Rp 174.240.000
Firm Infrastructure	-
Total	Rp 335.815.000

Tabel 2. Kontribusi Aktivitas Value Chain ke Total Biaya UD. XYZ
 Sumber: data internal diolah, 2021

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa aktivitas *human resource management* memiliki jumlah kontribusi yang paling besar yaitu 51,88%, disusul dengan aktivitas operasi dengan kontribusi 36,93%. Dari hal ini dapat dilihat, bahwa aktivitas UD. XYZ kebanyakan masih menggunakan kontribusi dari tenaga dengan pengeluaran gaji karyawan yang cukup tinggi, hal ini seharusnya dapat ditunjukkan dengan peforma, kinerja, dan kapasitas bagian produksi yang

tinggi. Namun pada kenyataannya, kinerja bagian produksi tidak terlalu maksimal dengan produk cacat yang dihasilkan dan terhambatnya proses produksi karena beberapa kendala. Selain itu, aktivitas operasional UD. XYZ juga memiliki pengeluaran biaya yang cukup besar, dampaknya pada biaya material yang besar, namun aktivitas ini sebenarnya perlu pertimbangan mendalam, karena pengurangan pada aktivitas operasional akan berdampak langsung pada kualitas produk *bata interlock* yang dihasilkan UD. XYZ.

Setelah itu, peneliti melakukan analisis penggolongan pada aset tetap ke dalam aktivitas *value chain* sebagai berikut:

Tabel 3. Penggolongan Aset UD. XYZ ke dalam Aktivitas Value Chain

Primary Activities	
Inbound Logistic	VIAR
	Rak (15 buah)
Operations	Mesin Percetakan (3 buah)
	Mesin Penggiling (5 buah)
	Peralatan Produksi
Outbond Logistic	Truck Fuso
	Fork Lift
	Palet Kayu
	Tali Tambang
Marketing & Sales	Komputer
	Printer
Service	-
Support Activities (1 tahun)	
Procurement	Dump Truck
Technology Development	
Human Resource Management	-
Firm Infrastructure	-

Sumber : data internal diolah, 2021

Dari tabel diatas, diperoleh persentase penggunaan aset tetap pada setiap aktivitas *value chain* di UD. XYZ adalah sebagai berikut.

Tabel 4. Kontribusi Aktivitas Value Chain ke Total Aset UD. XYZ

Inbound Logistic	Rp 40.
Operations	Rp 1.2
Outbond Logistic	Rp 351
Marketing & Sales	Rp 5.7
Service	-
Procurement	Rp 125.000.000
Technology Development	-
Human Resource Management	-
Firm Infrastructure	-
Total	Rp 1.818.975.000

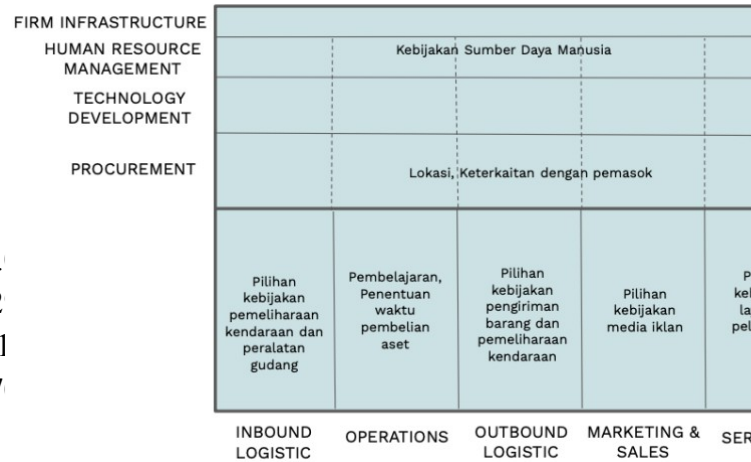
Sumber : data internal diolah, 2021

Dapat dilihat bahwa aset UD. XYZ kebanyakan digunakan pada aktivitas operasi, mengingat jumlah harga mesin *bata interlock* yang cukup mahal, sehingga akhirnya memiliki kontribusi 71,28%, kemudian disusul dengan aktivitas *outbond logistic*, *procurement*, *inbound logistic*, dan terakhir dari aktivitas *marketing & sales*. Secara keseluruhan, aset-aset UD. XYZ kebanyakan digunakan hanya pada aktivitas *primary*.

b. Menetapkan cost driver dari setiap value activity dan bagaimana interaksi antar aktivitas tersebut

Analisis *cost driver* dari *value activity* yang ada pada UD. XYZ dilakukan peneliti sesuai dengan teori Porter (1985). Setelah dilakukan wawancara dengan pemilik dan karyawan UD. XYZ serta observasi yang dilakukan peneliti, maka disimpulkan penetapan *cost driver* ke

setiap *value activity* adalah sebagai berikut:



Gambar 4. Cost Driver dari Value Activity

Sumber : (Olahan, 2021)

Selanjutnya, penting untuk melihat interaksi di antara *cost driver* untuk menentukan suatu biaya aktivitas, yang bisa terjadi dalam 2 kondisi, baik itu saling menguat atau saling bertentangan. Dari hasil analisis peneliti, disimpulkan bahwa interaksi antar *cost driver* memiliki interaksi yang sebenarnya saling menguatkan, namun UD. XYZ gagal menangkap untuk mengoordinasikan dan mengoptimalkan interaksi ini dengan pelaksanaan aktivitas *value chain* yang kurang efisien dan cenderung menghasilkan *waste*.

c. Identifikasi kondisi dan lingkungan pesaing industri bata, dan menentukan posisi relatif dari pesaing

Berdasarkan data-data yang diperoleh peneliti, ditemukan bahwa pesaing A di daerah Sidoarjo ini merupakan pesaing yang cukup kuat dengan kemampuan pemasaran yang terbilang lebih baik dari UD. XYZ dengan mampu mengelola media sosialnya dan memperoleh beberapa proyek perumahan besar. Namun, pesaing A ini menawarkan harga *bata*

interlock yang lebih mahal dari UD. XYZ, dengan kisaran harga Rp 5.000/biji untuk varian bata polos. Terdapat perbedaan harga sebanyak Rp 1.250 lebih tinggi dibandingkan dengan *bata interlock* UD. XYZ. Selain itu, kualitas *bata interlock* pesaing A tidak terlalu bagus dengan permukaan yang kasar, dan mudah retak dibandingkan dengan *bata interlock* UD. XYZ yang lebih kuat dan warnanya merah bata. Sedangkan, pesaing B di Ponorogo terlihat tidak memiliki kemampuan media pemasaran yang baik, dan *bata interlock* milik pesaing B ini berdasarkan gambar di foto, juga memiliki warna merah pucat dan bentuk desain yang sedikit lebih pendek dibandingkan dengan *bata interlock* milik UD. XYZ. Namun, keterangan harga *bata interlock* pesaing B ini tidak diketahui.

Tidak hanya pesaing langsung, UD. XYZ juga memiliki pesaing tidak langsung. Diketahui dari pemilik, bahwa rata-rata harga jual bata merah/putih berkisar Rp 1.000/biji, harga jual bata ringan berkisar Rp 750.000/m³, dan batako dengan harga jual berkisar Rp 1.500/biji. Selain itu, masyarakat Indonesia juga lebih mengenal jenis-jenis bata ini dibandingkan dengan *bata interlock* yang penggunaannya masih jarang. Sehingga, penjualan dan pasar pada bata ringan, bata merah, bata putih, dan batako lebih besar.

Berdasarkan analisis peneliti, maka dapat disimpulkan bahwa posisi relatif biaya dari pesaing langsung UD. XYZ ini berada di level rendah, dengan harga jual yang ditawarkan sudah cukup murah, dengan asumsi bahwa harga jual *bata interlock* pesaing A & B juga tinggi. Namun, apabila dibandingkan dengan pesaing tidak langsungnya, UD. XYZ memiliki harga jual yang lebih

mahal dan di level atas, karena harga jual jenis bata lainnya lebih murah dan dikenal masyarakat.

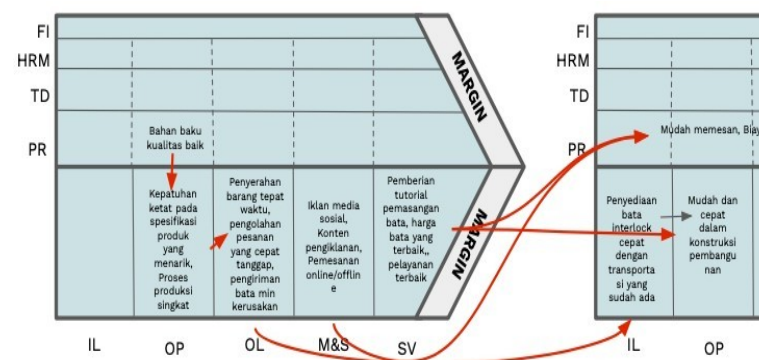
Evaluasi Strategi Diferensiasi UD. XYZ

a. Menentukan target pasar (pembeli/konsumen)

UD. XYZ memiliki pasar di seluruh Indonesia khususnya daerah Jawa dengan rentang usia masyarakat yaitu 30-50 tahun, baik itu karyawan, usahawan, ataupun usia masyarakat yang sudah mampu membangun rumah sendiri (langsung ke *end customer*). Dalam aplikasinya target pasar tidak diterapkan dengan baik, dan media pemasarannya masih terbatas pada penggunaan fitur sosial media yang sederhana dan jarang dilakukan.

b. Identifikasi value chain pembeli dan bagaimana dampak perusahaan terhadap value chain tersebut

Berdasarkan pernyataan pemilik dan karyawan admin, banyak pembeli yang memberikan testimoni baik dan merekomendasikan *bata interlock* kepada kerabatnya. Berikut merupakan gambaran *value activity* UD. XYZ yang berpengaruh pada *value chain* pembeli.



Gambar 5. Kaitan Representatif antara Value Chain UD. XYZ dengan Value Chain Pembeli
Sumber : (Olahan, 2021)

Berdasarkan hasil observasi pemilik dan keluhan beberapa karyawan, menyatakan bahwa beberapa aktivitas di UD. XYZ juga belum terlihat maksimal dilakukan, seperti pada aktivitas pembelian, yang terkadang masih terlambat dan juga bahan baku yang terbatas jumlahnya dari *supplier* untuk bahan tanah A. Selain itu, juga pada aktivitas operasi yang terhambat, karena mesin produksi mengalami dan menghasilkan cacat produksi, serta kapasitas produksi yang dihasilkan karyawan juga tidak maksimal. Terdapat juga, permasalahan pada aktivitas *marketing and sales*, dimana iklan dan pemasaran perusahaan masih jarang dilakukan dan tidak ada jadwal rutin. Hal ini disebabkan karena keterbatasan sumber daya dan pengetahuan pemilik serta karyawan admin.

c. Menentukan peringkat dari kriteria pembelian bagi pembeli

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, peneliti menyimpulkan bahwa kriteria pembelian bagi pembeli UD. XYZ ini masih berfokus pada kriteria pemakaian, dimana pembeli berfokus pada kualitas, ciri-ciri, dan spesifikasi produk *bata interlock*, biaya pengiriman bata, dan bagaimana perusahaan mampu memberikan layanan yang tepat untuk produk baru *bata interlock* ini. Sedangkan, kriteria pengisyaratan ini belum dimiliki secara maksimal oleh UD. XYZ. Kriteria pemakaian dan kriteria pengisyaratan ini seharusnya dipenuhi secara bersamaan, dan tidak bisa dipenuhi hanya salah satu saja untuk dapat berhasil dalam strategi diferensiasi. Berikut, peneliti memberikan analisis dari kondisi perusahaan UD. XYZ dalam menciptakan sumber *value* bagi pembeli

SOURCE OF VALUE

Lower Buyer Cost

Raise Buyer Performance

<ul style="list-style-type: none"> • Biaya total pembangunan menjadi lebih murah • Menggunakan sedikit tenaga tukang bangunan • Bangunan kokoh dan tahan gempa
<ul style="list-style-type: none"> • Waktu pembangunan yang cepat dan singkat • Pemasangan dan pembangunan bata <i>interlock</i> mudah

Gambar 6 Kriteria Pemakaian dan Nilai Pembeli UD. XYZ

Sumber: data internal olahan, 2021

Dapat dilihat pada gambar diatas bahwa, terdapat beberapa *source of value* bagi pembeli ketika menggunakan *bata interlock* UD. XYZ. Beberapa *value* tersebut sebenarnya sudah diberitahukan pemilik dan karyawan admin kepada calon pembeli, namun pemilik menyatakan, bahwa banyak pembeli yang terfokus pada harga *bata interlock* per biji, dan masih kurang percaya akan kualitas dari *bata interlock* itu sendiri. Hal inilah yang menyebabkan, pada akhirnya banyak pembeli yang gagal melakukan pembelian di UD. XYZ. Menurut peneliti, hal ini dapat terjadi, karena kurangnya pengetahuan yang memadai dan ketertarikan dari pembeli tentang produk baru dalam hal ini adalah *bata interlock*.

Dapat disimpulkan dari berbagai analisis peneliti sebelumnya, ditemukan bahwa untuk penerapan strategi diferensiasi di UD. XYZ ini tidak diterapkan secara sesuai dan UD. XYZ hanya berfokus pada strategi inovasi produk bata interlock yang berbeda dan unik saja saja, yang sebenarnya tidak bisa dikatakan bahwa UD. XYZ

menerapkan strategi diferensiasi, namun hanya strategi inovasi produk bata interlock. Hal ini memicu implikasi lanjutan pada UD. XYZ sehingga muncul beberapa kendala yang membuat penciptaan value terhambat dan penjualan UD. XYZ semakin menurun. Kurangnya efisiensi produksi dan kurang mengenal kriteria pembeli yang dihadapi, menjadi salah satu alasan utama terhambatnya keunggulan bersaing UD. XYZ.

Permasalahan dan Rekomendasi Value Chain UD. XYZ

Dilakukan wawancara dan observasi untuk mengetahui berbagai permasalahan nyata yang ada di UD. XYZ dengan mewawancarai sejumlah karyawan dan pemilik. Selain itu, untuk memvalidasi hasil wawancara, peneliti juga melakukan observasi secara langsung di UD. XYZ.

Secara keseluruhan, aktivitas di UD. XYZ tidak memperhatikan aktivitas tak langsung seperti perawatan dan pemeliharaan yang baik pada mesin dan kendaraannya, begitu pula dengan aktivitas *quality assurance* yang masih belum maksimal dilakukan UD. XYZ. Oleh karena itu, peneliti menyarankan untuk UD. XYZ lebih memperhatikan aktivitas tidak langsungnya pada *primary* ataupun *supporting activities*.

Peneliti juga merekomendasikan beberapa solusi bagi permasalahan UD. XYZ untuk dapat mencapai efisiensi produksi dan operasionalnya. Rekomendasi yang paling bisa dilakukan saat ini adalah komunikasi visi, misi, dan tujuan UD. XYZ kepada karyawan, karena hal ini akan membangun *awareness* kepada karyawan dan mampu meningkatkan motivasi bekerjanya. Selain itu, juga dibutuhkan beberapa standar kerja untuk divisi produksi, gudang, dan

admin untuk dapat mengarahkan bagaimana pekerjaannya dilakukan. Penting juga bagi UD XYZ untuk dapat mengadakan *briefing* setiap pagi mengenai pembagian tugas yang dilakukan dan bagaimana setiap orang bekerja pada hari tersebut. Terakhir, dibutuhkan pengawasan dari pemilik berkaitan dengan hasil kerja karyawan khususnya bagian produksi dan gudang untuk meningkatkan efisiensi kerja.

Solusi dan Rekomendasi Strategi

Peneliti memberikan saran pada UD. XYZ untuk lebih baik menerapkan strategi diferensiasi dibandingkan dengan strategi *cost leadership*. Hal ini dikarenakan, inovasi produk *bata interlock* yang juga membutuhkan biaya besar khususnya pada biaya modal mesin yang mencapai miliaran rupiah. Hal ini, tentunya akan menimbulkan harga premium untuk produk *bata interlock*, dibandingkan dengan pasar industri bata sejenis. Sehingga, cukup sulit bagi UD. XYZ untuk mencapai keunggulan biaya (*cost leadership*) dengan biaya atau harga yang termurah di pasar industri bata. Selain itu, mempertimbangkan dengan kondisi pasar saat ini yang terdampak pandemi Covid-19, pemilik menyatakan bahwa banyak pelanggan banyak yang menginginkan harga murah, namun, hal ini sebenarnya dapat dikembangkan dengan strategi diferensiasi yang baik, bagaimana UD. XYZ mampu mengisyaratkan nilai penting bagi pembeli yang mungkin saja tidak disadari pembeli, sehingga mendorong terjadinya pembelian di UD. XYZ. Namun, setelah analisis evaluasi strategi diferensiasi, peneliti menemukan beberapa permasalahan dan kendala yang menghambat tercapainya keunggulan bersaing di UD. XYZ. Permasalahan utama yang muncul yaitu,

UD. XYZ hanya berfokus pada diferensiasi produk, tidak pada seluruh rantai nilai, tidak mengetahui biaya diferensiasi yang terjadi pada perusahaan, gagal mengenali segmen pembeli, serta mengabaikan pentingnya mengisyaratkan nilai bagi pembeli. Oleh karena itu, dalam mengintegrasikan strategi diferensiasi berdasarkan analisis *value*, peneliti akan melanjutkan langkah-langkah (ke-empat sampai ke-delapan) berdasarkan teori Porter (1985).

a. *Menilai sumber daya potensial yang unik yang dimiliki oleh value chain perusahaan*

Menurut analisis peneliti, UD. XYZ memiliki faktor penentu keunikan hanya pada *policy choices* yang memberikan ciri-ciri dan kemampuan kinerja produk bagi pelanggan. Selain itu pemilik juga menyatakan bahwa semakin banyak melakukan produksi, pemilik dan karyawan sudah memahami cara mengatasi mesin rusak dengan cepat dan tidak menghambat produksi (*learning and spillovers*). Namun, sayangnya, UD. XYZ hanya berfokus pada produk yang dijual saja (tidak pada seluruh rantai nilai), oleh karena itu, peneliti menyarankan perbaikan *uniqueness drivers* UD. XYZ sebagai berikut:

- *Policy Choices*: UD. XYZ perlu untuk menerapkan hal baru dan berbeda pada aktivitas *marketing and sales* dengan melakukan kegiatan pemasaran secara rutin, dengan memberikan jadwal tertentu bagi karyawan admin untuk *upload* konten di sosial media *bata interlock* (aktivitas tidak langsung). Selain itu, pemilik juga bisa meningkatkan *budget* biaya pemasaran pada anggaran perusahaan, biaya pemasaran ini digunakan untuk menggunakan

fitur *ads* berbayar baik di *instagram* dan *facebook*, melakukan *paid promote* pada akun-akun media sosial yang berfokus pada konten desain rumah, ide dekorasi rumah, dan lain-lain yang berhubungan dengan konstruksi bangunan. Apabila memungkinkan, UD. XYZ juga dapat memilih untuk menggunakan jasa pemasaran yang tersedia secara umum, namun peneliti menyarankan untuk UD. XYZ tetap rutin melakukan kegiatan pemasaran.

- *Linkages*: UD. XYZ sebenarnya dapat memaksimalkan strategi diferensiasinya dengan menyadari keterkaitan antar *value chain*, *supplier*, dan *channel*. UD. XYZ harus menganalisis masalah yang berada di hulu, salah satunya adalah aktivitas *supporting* yang jarang dilihat, terutama pada UD. XYZ ini adalah aktivitas *procurement* dan *human resource management*, dimana kedua aktivitas ini berpengaruh pada kegiatan operasi yang akhirnya juga memengaruhi *outbound logistic, marketing & sales*, dan *service*. Selain *value chain*, UD. XYZ juga harus memperhatikan kualitas bahan baku yang diberikan oleh *supplier*, dengan mencari *supplier* baru untuk peralatan pendukung produksi. Kriteria *supplier* juga harus ditentukan terlebih dahulu oleh pemilik UD. XYZ.
- *Timing*: Untuk meningkatkan ketepatan waktu pengiriman kepada pelanggan, UD. XYZ dapat memaksimalkan penyediaan produk *bata interlock* dengan menerapkan target produksi *bata interlock*.

b. Identifikasi biaya dari sumber daya potensial untuk diferensiasi

Dari berbagai inisiatif perbaikan strategi diferensiasi, peneliti mengkategorikan beberapa inisiatif yang berkaitan dengan penambahan atau pengurangan biaya diferensiasi.

- Penerapan strategi pemasaran yang baru (*policy choice*) akan meningkatkan biaya operasional yang harus dikeluarkan UD. XYZ dan memunculkan adanya biaya iklan dan promosi yang rutin.
- Dengan mengoordinasikan berbagai kegiatan *value chain* ini sebenarnya akan mengurangi biaya cacat produk dan meminimalisir kerusakan pada aset-aset UD. XYZ yang akhirnya akan mengurangi biaya perbaikan yang besar di kemudian hari. Selain itu, perbaikan pada aktivitas-aktivitas tersebut juga akan mendukung hasil produksi *bata interlock* dengan kualitas baik dari karyawan, serta efisiensi waktu produksi dan pengiriman bata ke pelanggan yang akhirnya juga meningkatkan penjualan, sehingga menghasilkan profitabilitas yang lebih tinggi.
- Kebijakan *timing* akan berpengaruh pada meningkatnya biaya penyimpanan produk *bata interlock*, apalagi di masa pandemi Covid-19.

c. Memilih konfigurasi dari *value activities* yang membentuk diferensiasi yang paling *valuable* untuk pembeli relatif dengan biaya diferensiasi

Dari berbagai identifikasi dan analisis yang dilakukan peneliti, maka selanjutnya peneliti menemukan konfigurasi sumber-sumber diferensiasi pada UD. XYZ yang bisa diterapkan, seperti pada gambar dibawah ini.

FIRM INFRASTRUCTURE					
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT		Motivasi karyawan melalui pemberian reward			
TECHNOLOGY DEVELOPMENT					
PROCUREMENT		Bahan baku berkualitas tinggi	Pemeliharaan kendaraan rutin		
	Pemilihan supplier dengan kualitas bahan baku terbaik	Desain bata interlock tidak mudah pecah, spesifikasi bata interlock yang presisi dan terbaik (no defect), Proses produksi singkat	Penyerahan barang tepat waktu, pengolahan pesanan yang cepat tanggap, pengiriman bata min kerusakan	Konten menarik di sosial media, promosi pada akun influencer, informasi memadai tentang bata interlock, kemudahan pembelian (online/offline)	Video t... pemas... bat... interl... claim... cep... tang...
	INBOUND LOGISTIC	OPERATIONS	OUTBOUND LOGISTIC	MARKETING & SALES	SERVI...

Gambar 7. Sumber Potensial Diferensiasi UD. XYZ

Gambar diatas merupakan hasil perkiraan peneliti yang dapat menjadi sumber potensial diferensiasi bagi UD. XYZ. *Framework* tersebut dapat memberikan gambaran perbaikan pada strategi diferensiasi di UD. XYZ yang bisa diterapkan kedepannya. Setelah itu, tidak kalah penting juga, UD. XYZ juga harus memberikan nilai lebih pada pembeli melalui peningkatan pemenuhan kriteria pengisyratan yang mencerminkan isyarat nilai yang memengaruhi persepsi pembeli tentang kemampuan perusahaan dalam memenuhi kriteria pemakaian yang sudah dijelaskan pada langkah ketiga. Hal ini sebenarnya bisa dilakukan melalui pembangunan reputasi dan citra yang baik pada produk *bata interlock* melalui pembenahan pada konten media sosial UD. XYZ, pengiklanan yang kumulatif dilakukan, penampilan produk *bata interlock* yang semakin menarik, pembenahan pada tata letak pabrik yang baik untuk mencerminkan keteraturan dan kualitas produk yang terjamin, dan pemberian testimoni hasil pengerjaan *bata interlock* oleh pelanggan UD. XYZ di berbagai media pemasaran.

Dengan memaksimalkan pemenuhan kriteria pemakaian yang ada di langkah ketiga dan kriteria pengisyratan, diharapkan dapat meningkatkan *buyer's value* pada UD. XYZ, dan pembeli mau untuk membayar harga premium demi diferensiasi dan inovasi yang dilakukan perusahaan.

KESIMPULAN

Dalam mencapai keunggulan bersaing di kondisi seperti ini, diperlukan analisis strategi yang tepat melalui penerapan *value chain analysis* sesuai dengan Porter (1985) untuk mengidentifikasi setiap aktivitas yang terjadi di UD. XYZ baik *primary activities* maupun *supporting activities*, yang selanjutnya dijadikan bahan evaluasi, bagaimana aktivitas-aktivitas ini berinteraksi dalam menciptakan *value*, dan akhirnya menjadi sumber keunggulan bersaing perusahaan. Hasil analisis *value chain* menjadi dasar dalam menentukan peluang strategi yang tepat bagi perusahaan. Dalam analisis ini, peneliti menemukan sumber keunggulan bersaing dari UD. XYZ ini sebenarnya lebih kepada strategi diferensiasi dengan menawarkan keunikan (perbedaan) perusahaan, dibandingkan dengan *cost leadership* yang memerlukan efisiensi dan pengurangan biaya secara terus menerus. Namun, melihat kondisi UD. XYZ yang menawarkan produk pembeda *bata interlock* dan biaya produksi dan investasi yang dikeluarkan mahal, maka peneliti mengidentifikasi sumber keunggulan diferensiasi melalui berbagai perbaikan pada aktivitas *value chain* yang sesuai dengan kapasitas UD. XYZ sebagai UMKM di industri manufaktur kecil. Banyak bisnis yang terjerumus dalam strategi yang berfokus pada diferensiasi dan inovasi produk

bukan pada seluruh rantai nilainya, mereka menganggap bahwa dengan produk yang unik saja, sudah pasti dapat menawarkan harga premium dan laku, namun kenyataannya, diferensiasi tidak hanya tentang produk saja, namun bagaimana perusahaan/bisnis juga mampu mengisyratkan nilai penting dan dibutuhkan bagi pembeli untuk harga yang premium tersebut. Tak hanya pada aktivitas langsung yang berkaitan dengan kegiatan produksi dan penjualan UD. XYZ. Namun, perusahaan juga harus lebih memperhatikan aktivitas tidak langsung dan *quality assurance* yang sebenarnya memiliki peranan penting dalam mendukung kelancaran aktivitas langsung.

DAFTAR PUSTAKA:

- Amar, Muhammad Yunus. 2016. The influence of product differentiation strategy on operational performance at Small and Medium Enterprises (SMEs) in South Sulawesi, Indonesia. *Journal of Economics, Business and Accountancy Ventura*, Vol. 18(3) : 343 - 350. Doi : 10.14414/jebav.v18i3.505.
- Barney, J. B. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol 17 : 99 -120.
- Barney, J.B. 2002. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage 2nd*. N.J: Prentice hall.
- Cegliński, Paweł. 2017. The Concept of Competitive Advantages Logic, Sources and Durability. *Journal of Positive Management*, Vol. 7 : 57-70. Doi:10.12775/JPM.2016.016.

- Ensign, P. C. (2001). Value Chain Analysis and Competitive Advantage. *Journal of General Management*, Vol. 27(1) : 18–42. Doi:10.1177/030630700102700102
- Falahat, Mohammad & Ramayah, T. & Soto-Acosta, Pedro & Lee, Yan-Yin. 2020. SMEs internationalization: The role of product innovation, market intelligence, pricing and marketing communication capabilities as drivers of SMEs' international performance. *Technological Forecasting and Social Change*. 152. 119908. 10.1016/j.techfore.2020.119908.
- Ferdous, Subarna, dan Ikeda, Mitsuru, et al. 2018. Value creation and competitive advantages for the Shrimp industries in Bangladesh: a value chain approach. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*. doi:10.1108/jadee-04- 2017-0048
- Islami, Xhavit, Mustafa, Naim, Topuzovska Latkovikj, dan Marija. 2020. Linking Porter generic strategies to firm performance. *Future Business Journal*, Vol 6(1), 3. doi:10.1186/s43093-020-0009-1
- Josiah, Nyauncho M., dan Nyagara Nyamweya Isaac. 2015. Assessment of the effect of Cost Leadership Strategy on the performance of Liquefied Petroleum Gas Companies in Eldoret town, Uasin Gishu County, Kenya. *International Journal of Business and Management Invention*. Vol 4 (4) : 01- 07.
- Kabu, Enos, dan Tira, Deviarbi Sakke. 2015. Value Chain Analysis Towards Sustainability: A Case Study of Fishery Business in Kota Kupang, Indonesia. *International Journal of Economics and Financial Issues*, Vol. 5 : 150-156
- Kaleka, A., & Morgan, N. A. 2017. Which Competitive Advantage(s)? Competitive Advantage–Market Performance Relationships in International Markets. *Journal of International Marketing*, Vol. 25(4) : 25– 49. doi:10.1509/jim.16.0058
- Kotturu, Chandra dan Mahanty, Biswajit. 2017. Determinants of SME integration into global value chains: Evidence from Indian automotive component manufacturing industry. *Journal of Advances in Management Research*. Vol 14 (3). 10.1108/JAMR-02-2017-0013.
- Kumar, Dilip & PV, Rajeev. 2016. Value Chain: A Conceptual Framework. *International Journal of Engineering and Management Sciences*. Vol. 7(1) : 74-77
- Kurt, Ali & Zehir, Cemal. 2016. The Relationship between Cost Leadership Strategy, Total Quality Management Applications and Financial Performance. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. Vol. 17(1) : 97-110. Doi : 10.31671/dogus.2018.45.
- Maříková, Monika & Vrchota, Jaroslav. 2014. Influence of Competitive Advantage on Formulation Business Strategy. *Procedia Economics and Finance*. Vol. 12 : 687-694. Doi : 10.1016/S2212-5671(14)00394-3.
- Mayasari, Selvi. 2021. IPW: Akhir 2021 bisnis properti bergerak, 2022 mulai kencang. 7 Januari 2021. <https://newssetup.kontan.co.id/news/ipw-akhir-2021-bisnis-properti->

- bergerak-2022-mulai-kencang?
page=all (diunduh 5 Juni 2021)
- Media Indonesia. 2019. Kinerja Manufaktur semakin Produktif. *Berita Industri Kementerian Perindustrian Republik Indonesia*. 6 Mei 2019
- Novita, Dian, dan Husna, Nurul. 2020. Competitive Advantage in The Company. *Jurnal TECHNOBIZ*, Vol. 3(1) : 14-18
- Pakasi, Alfred. 2020. Industri Properti Indonesia : Review dan Outlook 2021 ; Siap untuk Bangkit. 24 Desember 2020. <https://www.vibiznews.com/2020/12/24/industri-properti-indonesia-review-dan-outlook-2021-siap-untuk-bangkit/> (diunduh 1 Juni 2021)
- Piboonrunroj, Pairach & Williams, Sharon & Simatupang, Togar. (2017). The emergence of value chain thinking. *International Journal of Value Chain Management*, Vol. 8(10) : 40. Doi: 10.1504/IJVCM.2017.10003558.
- Porter, Michael E. 1985. *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press : New York, USA.
- Razak, Abdul & Vattikoti, Kishore. 2018. Critical Evaluation of Value Chain Analysis For Assessing Competitive Advantage – A Study on Select Companies Of E-Tailing Industry. *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 17(6).
- Sutarmin and Dadang Prasetyo Jatmiko. 2016. Value chain analysis to improve corporate performance: a case study of essential oil export company in Indonesia. *Investment Management and Financial Innovations*, Vol. 13(3-1) : 183-190. doi:10.21511/imfi.13(3-1).2016.04
- Tarawneh, Rawan & Al-Shourah, Abdullah. 2018. The Impact of Supply Chain Management and Manufacturing Flow Management Practices on Competitive Advantage of Jordanian Industry. *European Journal of Scientific Research*. Vol. 148(3) : 394-407.
- Zamora, Elvira. 2016. Value Chain Analysis: A Brief Review. *Asian Journal of Innovation and Policy*, Vol. 5(2) : 116-128. Doi : 10.7545/ajip.2016.5.2.1