

Value Chain Analysis sebagai Alat untuk Meningkatkan Profitabilitas dalam Menunjang Strategi Keunggulan Bersaing pada Javana Adi Dharma Mebel

Dina^{1*}, Hesti Wahyuni², Nurafni Eltivia³

Politeknik Negeri Malang, Jl. Soekarno Hatta No, 9, Malang, Jawa Timur, 65141, Indonesia^{1,2,3}

Email : Dina67774@gmail.com¹, hesti.wahyuni@polinema.ac.id², nurafni.eltivia@polinema.ac.id³

*Corresponding Author

INFO ARTICLE

Sejarah Artikel

Masuk 12-03-2026
Direvisi 28-03-2026
Diterima 26-04-2026

Kata Kunci

Profitabilitas;
Strategi Keunggulan Bersaing;
Value Chain Analysis.

ARTICLE INFO

Keywords

Profitability;
Competitive Advantage Strategy;
Value Chain Analysis.

ABSTRAK

Tujuan: Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi *Value Chain Analysis* sebagai alat manajemen biaya strategis untuk meningkatkan profitabilitas dan menunjang strategi keunggulan bersaing..

Metode: Menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan data tahun 2024.

Hasil: Temuan menunjukkan perusahaan terkendala inefisiensi berupa aktivitas *Non-Value Added*. Penerapan strategi reduksi melalui teknologi oven, alat bantu pemindahan, dan perawatan mesin terbukti mampu meningkatkan profitabilitas.

Kontribusi/Nilai tambah: Memberikan rekomendasi perbaikan untuk mengeliminasi aktivitas tidak bernilai tambah agar operasional lebih efisien tanpa mengorbankan kualitas produk.

Kebaruan: Penelitian ini mengkaji penerapan praktis *Value Chain Analysis* untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah inefisiensi proses produksi spesifik pada industri manufaktur mebel skala lokal.

ABSTRACT

Objectives: This study aims to analyze the implementation of *Value Chain Analysis* as a strategic cost management tool to enhance profitability and support the competitive advantage strategy at Javana Adi Dharma Mebel, a furniture company in Batu City.

Methods: This study employs a qualitative descriptive method utilizing operational and financial data from the year 2024.

Result: The findings indicate that the company employed a differentiation strategy but was hindered by operational inefficiencies. Value chain identification revealed various *Non-Value Added* activities. Formulated solutions encompassing reduction strategies were capable of increasing net profit.

Contribution/ value added: This research provides strategic recommendations for the company to achieve greater operational

efficiency without compromising product quality, thereby rendering its competitive advantage strategy stronger and more sustainable.

Novelty: *This study examines the practical implementation of Value Chain Analysis to identify non-Value-Added activities and solve specific production process inefficiencies within a local furniture manufacturing enterprise.*

This is an open-access article under the CC-BY-SA license



Pendahuluan

Lingkungan bisnis saat ini ditandai oleh dinamika yang tinggi dan persaingan yang semakin ketat, yang mendorong perusahaan untuk terus beradaptasi guna mempertahankan serta meningkatkan profitabilitas. Dinamika eksternal seperti kebijakan pemerintah, ekonomi, sosial, dan teknologi secara langsung memengaruhi kondisi internal perusahaan (IBIKKG, 2024). Kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dengan mengoptimalkan sumber daya aset, kas, atau penjualan diukur melalui tingkat profitabilitas (Riberu & Sandari, 2017). Salah satu alat analisis strategis yang efektif adalah *Value Chain Analysis* yang memetakan aktivitas bernilai tambah untuk efisiensi (Muhlisoh et al., 2024).

Porter (1985) menyatakan bahwa keunggulan bersaing mencakup strategi *cost leadership* dan diferensiasi. Penelitian terdahulu membuktikan keefektifan alat ini dalam mengidentifikasi inefisiensi (Dewi & Basuki, 2017; Puspitasari et al., 2020; Rayyes, 2017). Javana Adi Dharma Mebel menghadapi tantangan berupa penurunan margin laba bersih hingga 12,25% akibat inefisiensi logistik kayu. Penelitian ini bertujuan membedah aktivitas *Value-Added* dan *Non-Value Added* guna memperkuat keunggulan bersaing (Adawiyah et al., 2023).

Javana Adi Dharma Mebel merupakan salah satu entitas bisnis yang bergerak di sektor pengolahan kayu di Kota Batu. Sebagai pemain di industri furnitur, perusahaan ini memilih untuk menerapkan strategi diferensiasi dengan berfokus pada produk kustom (*custom order*) dan kualitas bahan baku yang unggul. Strategi ini menuntut standar pengerjaan yang tinggi untuk memenangkan kepercayaan pelanggan, berbeda dengan strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership*) yang mengandalkan harga murah melalui produksi massal.

Namun, penerapan strategi diferensiasi tersebut menghadapi tantangan serius dari sisi profitabilitas. Berdasarkan data keuangan internal tahun 2024, margin laba bersih (*Net Profit Margin*) perusahaan tertahan di angka

12,25%. Tingkat keuntungan ini dinilai belum optimal bagi sebuah usaha manufaktur dengan risiko operasional yang tinggi. Margin yang tipis ini mengindikasikan adanya struktur biaya yang membebani perusahaan, di mana pendapatan yang diperoleh tergerus oleh biaya-biaya aktivitas yang kurang efisien.

Permasalahan mendasar yang teridentifikasi adalah tingginya ketergantungan proses produksi pada faktor eksternal, khususnya cuaca. Aktivitas pengeringan bahan baku yang masih dilakukan secara manual dengan bantuan sinar matahari menyebabkan durasi produksi menjadi tidak pasti dan memanjang, terutama di musim hujan. Kondisi ini tidak hanya menghambat aliran produksi, tetapi juga meningkatkan biaya tenaga kerja untuk aktivitas penanganan material yang berulang, seperti membalik kayu secara rutin agar kering merata.

Untuk mengatasi permasalahan inefisiensi tersebut, diperlukan alat analisis strategis yang mampu membedah aktivitas perusahaan secara mendalam. *Value Chain Analysis* (VCA) yang diperkenalkan oleh Michael Porter menjadi pendekatan yang relevan. Konsep ini membagi aktivitas perusahaan menjadi aktivitas utama dan pendukung untuk mengidentifikasi mana aktivitas yang menciptakan nilai (*Value Added*) bagi pelanggan dan mana yang tidak memberikan nilai tambah (*Non-Value Added*) namun menyerap biaya besar.

Penelitian terdahulu telah membuktikan efektivitas metode ini. Studi yang dilakukan oleh Rayyes (2017) serta Ratna dan Basuki (2017) menunjukkan bahwa VCA efektif digunakan untuk mengidentifikasi inefisiensi dalam rantai pasok dan operasional, sehingga perusahaan dapat mereduksi biaya tanpa menurunkan kualitas produk. Penerapan VCA memungkinkan manajemen untuk mengambil keputusan strategis, apakah akan mengeliminasi, mengurangi, atau memperbaiki aktivitas tertentu demi mencapai keunggulan kompetitif.

Berdasarkan urgensi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi aktivitas perusahaan, struktur biaya, dan tingkat profitabilitas awal, serta mengoptimalkan *Value Chain Analysis* untuk meningkatkan profitabilitas dalam mendukung strategi keunggulan bersaing pada Javana Adi Dharma Mebel. Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi analisis rantai nilai dengan strategi diferensiasi produk custom dan perhitungan proyeksi finansial pasca-rekayasa proses produksi.

Metode

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penyelidikan terhadap fenomena sosial atau masalah manusia (Murdiyanto, 2020). Objek penelitian adalah Javana Adi Dharma Mebel di Kota Batu. Data primer diperoleh melalui wawancara, sedangkan data sekunder melalui dokumentasi laporan keuangan 2024 (Hardani et al., 2020). Teknik analisis data bersifat induktif, meliputi identifikasi aktivitas rantai nilai dan klasifikasi nilai tambah (Fauzi et al., 2022; Qomaruddin & Sa'diyah, 2024; Sugiyono, 2021).

Hasil Pembahasan

Analisis Strategi Keunggulan Bersaing

Berdasarkan analisis terhadap pola operasional dan pemasaran, Javana Adi Dharma Mebel menerapkan Strategi Diferensiasi (*Differentiation Strategy*). Perusahaan tidak bersaing pada harga murah (*Cost leadership*), melainkan berfokus pada kualitas produk, layanan purna jual “*Service Seumur Hidup*”, dan sistem produksi kustom (*Job Order Costing*). Strategi ini menuntut standar kualitas tinggi, namun sering kali mengabaikan efisiensi di sisi hulu produksi.

Identifikasi Aktivitas Rantai Nilai (*Value Chain Analysis*)

Langkah awal analisis adalah memetakan seluruh aktivitas operasional perusahaan ke dalam kerangka rantai nilai Porter. Aktivitas dikelompokkan menjadi aktivitas utama (*primary activities*) yang berkaitan langsung dengan fisik produk, dan aktivitas pendukung (*support activities*). Rincian aktivitas pada tiap komponen disajikan dalam Tabel 1.

Berdasarkan Tabel 1 terlihat bahwa aktivitas Logistik Masuk masih didominasi oleh proses manual, khususnya pada pengeringan dan pemindahan material. Hal ini menjadi titik kritis karena melibatkan durasi waktu yang panjang dan penggunaan tenaga kerja yang intensif.

Identifikasi Masalah dan Aktivitas *Non-Value Added* (NVA)

Analisis mendalam menemukan inefisiensi pada tahap awal rantai nilai. Aktivitas pengeringan manual dan transportasi internal antar gudang teridentifikasi sebagai aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah (*Non-Value Added*), namun menyerap biaya besar. Tabel 2 merangkum analisis biaya aktivitas tersebut.

Tabel 1. Identifikasi Aktivitas *Value Chain* Javana Adi Dharma Mebel

No	Value Chain	Aktivitas
1	<i>Inbound Logistics</i>	Penerimaan Bahan Baku Pengeringan Bahan Baku Pembalikan dan Pemerataan Tingkat Kekeringan Pengecekan Kadar Kekeringan Bahan Baku Penyimpanan Bahan Baku Pemindahan Bahan Baku ke Tempat Produksi Pengukuran Pengendalian Mutu Tahap Pengukuran Pemotongan Pengendalian Mutu Tahap Pemotongan Pembentukan Pengendalian Mutu Tahap Pembentukan Perakitan Pengendalian Mutu Tahap Perakitan
2	<i>Operations</i>	Penyelesaian Akhir (<i>Finishing</i>) Pengamplasan (<i>Sander</i>) Aplikasi Dasar (<i>Sanding Sealer</i>) Pewarnaan Natural (<i>Plitur/ Wood Stain</i>) Pewarnaan Solid (Cat Duco) Pelarut (Tiner) Pengendalian Mutu Tahap Penyelesaian Akhir (<i>Finishing</i>) Perawatan Rutin Mesin Perbaikan Mesin Rusak
3	<i>Outbound Logistics</i>	Pengiriman Produk ke Pelanggan Instalasi dan Pemasangan Pemasaran Rekomendasi Pelanggan ke Calon Pelanggan Kerja Sama Pemasaran dengan Tukang
4	<i>Marketing and Sales</i>	Penjualan Negosiasi Harga Pencatatan Pesanan Penagihan
5	<i>Service</i>	Pemberian Garansi Seumur Hidup Pemberian Layanan Tukar Tambah dan Perombakan
6	<i>Procurement</i>	Pemilihan <i>Supplier</i> Bahan Baku Pemilihan Bahan Baku
7	<i>Human Resource Management</i>	Pelatihan Keterampilan Produksi Pembagian Tugas sesuai Keahlian Rekrutmen Tenaga Kerja Pemberian Konsumsi Tenaga Kerja
8	<i>Firm Infrastructure</i>	Perencanaan Produksi & Jadwal Kerja Pengendalian Biaya & Keuangan Pengambilan Keputusan Desain & Harga

Tabel 2. Analisis Aktivitas Tidak Bernilai Tambah (NVA)

No	Value Chain	Aktivitas	High Value Added	Low Value Added	Non Value Added
1	Inbound Logistics	Penerimaan Bahan Baku			x
		Pengeringan Bahan Baku			
		Pembalikan dan Pemerataan Tingkat Kekeringan			x
		Pengecekan Kadar Kekeringan Bahan Baku		x	
		Penyimpanan Bahan Baku			x
		Pemindahan Bahan Baku ke Tempat Produksi			x
2	Operations	Pengukuran	x		
		Pengendalian Mutu Tahap Pengukuran		x	
		Pemotongan	x		
		Pengendalian Mutu Tahap Pemotongan		x	
		Pembentukan	x		
		Pengendalian Mutu Tahap Pembentukan		x	
		Perakitan	x		
		Pengendalian Mutu Tahap Perakitan		x	
		Penyelesaian Akhir (<i>Finishing</i>)			
		Pengamplasan (<i>Sander</i>)	x		
		Aplikasi Dasar (<i>Sanding Sealer</i>)	x		
		Pewarnaan Natural (<i>Plitur/ Wood Stain</i>)	x		
		Pewarnaan Solid (Cat Duco)	x		
		Pelarut (Tiner)	x		
		Pengendalian Mutu Tahap Penyelesaian Akhir (<i>Finishing</i>)		x	
		Perawatan Rutin Mesin	x		
		Perbaikan Mesin Rusak			x
3	Outbound Logistics	Pengiriman Produk ke Pelanggan	x		
4	Marketing and Sales	Instalasi dan Pemasangan	x		
		Pemasaran			
		Rekomendasi Pelanggan ke Calon Pelanggan	x		
		Kerja Sama Pemasaran dengan Tukang	x		
		Penjualan			
		Negosiasi Harga	x		
		Pencatatan Pesanan	x		
		Penagihan	x		
5	Service	Pemberian Garansi Seumur Hidup	x		
		Pemberian Layanan Tukar Tambah dan Perombakan	x		
6	Procurement	Pemilihan <i>Supplier</i> Bahan Baku	x		
		Pemilihan Bahan Baku	x		

No	Value Chain	Aktivitas	High Value Added	Low Value Added	Non Value Added
7	Human Resource Management	Pelatihan Keterampilan Produksi	x		
		Pembagian Tugas sesuai Keahlian	x		
		Rekrutmen Tenaga Kerja	x		
		Pemberian Konsumsi Tenaga Kerja	x		
8	Firm Infrastructure	Perencanaan Produksi & Jadwal Kerja	x		
		Pengendalian Biaya & Keuangan	x		
		Pengambilan Keputusan Desain & Harga	x		

Berdasarkan klasifikasi pada Tabel 2 di atas, terlihat pola inefisiensi yang paling banyak pada komponen logistik masuk. Dari total aktivitas yang diidentifikasi, aktivitas pengeringan manual dan pemindahan bahan baku dikategorikan sebagai *Non-Value Added* karena menyerap sumber daya tanpa memberikan perubahan nilai fungsi pada kayu itu sendiri. Proses pengeringan yang memakan waktu berbulan-bulan hanya menambah biaya simpan dan risiko kerusakan, sedangkan pemindahan material berulang akibat jarak gudang yang jauh hanyalah pemborosan gerak. Sebaliknya, aktivitas pada komponen operasi didominasi oleh aktivitas bernilai tambah (*Value Added*) yang secara langsung mengubah bentuk bahan baku menjadi produk jadi. Temuan ini mengonfirmasi bahwa strategi efisiensi biaya harus difokuskan pada pemangkasan aktivitas NVA di tahap logistik masuk melalui intervensi teknologi, agar struktur biaya perusahaan menjadi lebih ramping sebelum memasuki tahap produksi inti. Setelah dilakukan perhitungan menggunakan strategi yang diusulkan, terdapat penurunan biaya sebesar Rp 11.652.080 yang berkontribusi langsung pada peningkatan laba bersih dan memperbaiki rasio profitabilitas perusahaan. Peningkatan tersebut dapat dilihat secara kuantitatif melalui perbandingan rasio profitabilitas perusahaan sebelum dan sesudah penerapan *Value Chain Analysis* yang disajikan dalam tabel 3.

Tabel 3. Perbandingan Profitabilitas

No.	Profitabilitas	Sebelum	Sesudah	Kenaikan
1	GPM	18,60%	19,70%	1,10%
2	OPM	12,72%	13,82%	1,10%
3	NPM	12,22%	13,32%	1,10%
4	ROA	17,35%	18,45%	1,10%
5	ROE	21,38%	22,61%	1,23%

Data pada Tabel 3 menunjukkan tren positif pada seluruh indikator profitabilitas pasca-simulasi perbaikan. Kenaikan *Gross Profit Margin* (GPM) sebesar 1,10% (menjadi 19,70%) mengindikasikan bahwa perusahaan berhasil menekan Harga Pokok Produksi (HPP) tanpa menurunkan harga jual. Efisiensi ini bersumber dari hilangnya komponen biaya tenaga kerja tidak langsung pada tahap pengeringan dan pemindahan bahan baku.

Selanjutnya, peningkatan *Net Profit Margin* (NPM) dari 12,22% menjadi 13,32% memiliki implikasi manajerial yang penting. Kenaikan ini membuktikan bahwa strategi eliminasi aktivitas *Non-Value Added* mampu memperlebar margin keuntungan bersih di tengah struktur biaya tetap yang ada. Artinya, setiap satu rupiah penjualan kini menghasilkan keuntungan bersih yang lebih besar bagi perusahaan.

Indikator *Return on Equity* (ROE) juga mengalami kenaikan dari 21,38% menjadi 22,61%. Peningkatan ini menunjukkan bahwa manajemen semakin efisien dalam mengelola modal yang diinvestasikan oleh pemilik untuk menghasilkan laba. Dalam konteks strategi diferensiasi, peningkatan profitabilitas ini memberikan peluang finansial bagi perusahaan untuk terus mempertahankan kualitas bahan baku premium dan layanan garansi seumur hidup, yang merupakan keunggulan kompetitif utama Javana Adi Dharma Mebel, tanpa terbebani oleh inefisiensi operasional.

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, penelitian ini menyimpulkan bahwa penerapan *Value Chain Analysis* pada Javana Adi Dharma Mebel efektif dalam memetakan seluruh aktivitas operasional dan mengungkap sumber inefisiensi perusahaan. Titik kritis inefisiensi teridentifikasi secara dominan pada komponen logistik masuk (*Inbound Logistics*). Inefisiensi ini mencakup dua aspek utama: pertama, aktivitas pengeringan bahan baku yang masih dilakukan secara manual dengan ketergantungan penuh pada kondisi cuaca; kedua, adanya aktivitas pemindahan bahan baku secara berulang akibat tata letak gudang yang berjauhan dari area produksi. Kedua aktivitas ini dikategorikan sebagai aktivitas tidak bernilai tambah (*Non-Value Added*) yang membebani struktur biaya perusahaan tanpa memberikan manfaat langsung pada kualitas produk.

Sebagai solusi strategis, penelitian ini merumuskan perbaikan melalui rekayasa teknologi berupa penggunaan oven pengering rakitan dan perbaikan tata letak gudang bahan baku. Strategi ini terbukti mampu mengeliminasi aktivitas pembalikan kayu manual dan transportasi internal yang tidak perlu. Implementasi perbaikan tersebut berdampak signifikan

pada penurunan total biaya operasional sebesar Rp 11.652.080, yang secara langsung berkontribusi pada peningkatan laba bersih perusahaan setelah pajak. Efisiensi ini dicapai dengan mengubah proses hulu produksi menjadi lebih ringkas dan terkendali.

Implikasi dari efisiensi biaya tersebut tercermin pada peningkatan kinerja finansial perusahaan. Pasca-analisis, rasio profitabilitas utama mengalami kenaikan positif. Peningkatan ini menegaskan bahwa Javana Adi Dharma Mebel berhasil mencapai efisiensi biaya tanpa harus mengorbankan strategi diferensiasi produk yang menjadi keunggulan utamanya. Dengan demikian, integrasi antara manajemen rantai nilai dan strategi diferensiasi mampu menciptakan keunggulan bersaing yang lebih kuat dan berkelanjutan di tengah persaingan industri mebel yang ketat.

Referensi

- Adawiyah, A., Rahman, A., Meiwindi, E. R., & Yuliansyah. (2023). Analisis Value Chain dan Penerapannya Sebagai Upaya Untuk Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Bagi Perusahaan (Studi Kasus: Rotte Bakery). *IJIRSE: Indonesian Journal of Informatic Research and Software Engineering*, 3(2), 155–164. <https://doi.org/https://doi.org/10.57152/ijirse.v3i2.1224>
- Dewi, R. C., & Basuki. (2017). Analisis Value Chain dalam Upaya Peningkatan Competitive Advantage. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Airlangga*, 27(2). <https://doi.org/10.20473/jeba.V27I22017.238>
- Fauzi, A., Nisa, B., Napitupulu, D., Abdillah, F., Utama, A. A. G. S., Zonyfar, C., Nuraini, R., Purnia, D. S., Setyawati, I., Evi, T., Permana, S. D. H., & Sumartiningsih, M. S. (2022). *Metodologi Penelitian (1st ed.)*. CV. Pena Persada.
- Hardani, Andriani, H., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Istiqomah, R. R., Fardani, R. A., Sukmana, D. J., & Auliya, N. H. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. CV. Pustaka Ilmu.
- IBIKKG. (2024, November 14). Memahami Analisis PEST: Alat Strategis untuk Mengukur Lingkungan Bisnis. Institut Bisnis Dan Informatika Kwik Kian Gie. <https://kwikkiangie.ac.id/2024/11/14/memahami-analisis-pest-alat-strategis-untuk-mengukur-lingkungan-bisnis/>
- Muhlisoh, W., Nurfitriasih, D. M., & Amalia, R. (2024). Analisis Value Chain Sebagai Alat Untuk Menciptakan Efisiensi Biaya Guna Menunjang Strategi Cost leadership pada Mebel Karya. *Jurnal Akuntansi Bisnis Dan*

-
- Humaniora*, 11(02), 100–101.
<https://doi.org/https://doi.org/10.33795/jabh.v11i2.6524>
- Murdiyanto, E. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif (Sistematika Penelitian Kualitatif)*. Rosda Karya.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (1st ed.)*. NY: Free Press.
- Puspitasari, I. A., Susbiyani, A., & Fitriya, E. (2020). Analisis Rantai Nilai (*Value Chain Analysis*) sebagai Upaya untuk Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Bagi Perusahaan (Studi Empiris pada PT Indoroti Prima Cemerlang Cabang Jember). *Jurnal Ekonomi*, 2, 1–16.
- Qomaruddin, Q., & Sa'diyah, H. (2024). Kajian Teoritis tentang Teknik Analisis Data dalam Penelitian Kualitatif: Perspektif Spradley, Miles dan Huberman. *Journal of Management, Accounting, and Administration*, 1(2), 77–84. <https://doi.org/10.52620/jomaa.v1i2.93>
- Rayyes, F. (2017). Peran Penerapan Analisis Rantai Nilai Terhadap Efisiensi Biaya Guna Mencapai Keunggulan Kompetitif. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 6(3).
- Riberu, D. N., & Sandari, T. E. (2017). Kinerja Keuangan Perusahaan dengan Menggunakan Rasio Keuangan dan Konsep *Economic Value Added* (EVA) (Studi Kasus pada PT. Pertamina Periode 2012-2014). *JEA17: Jurnal Ekonomi Akuntansi*, 2(1), 19–36.
<https://doi.org/10.30996/jea17.v2i01.3150>
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D (2nd ed.)*. Alfabeta.
-