



## Strategi Rantai Nilai Untuk Keberlangsungan Usaha Industri Rumah Cokelat Di Kota Palu

Gusman Sunding<sup>1</sup>, Chalarce Totanan<sup>2</sup>, Mustamin<sup>3</sup>, Rahayu Indriasari<sup>4</sup>, Muhammad Ansar<sup>5</sup>, Jurana<sup>6</sup>

<sup>1,2,3,4,5,6</sup>Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Tadulako, Palu

---

### Article history:

Received: 2023-01-17

Revised: 2023-01-31

Accepted: 2023-02-05

---

✉ Corresponding Author:

Name author: Tel. Gusman Sunding

E-mail: [jurananurdin@gmail.com](mailto:jurananurdin@gmail.com)

### Abstract

*The purpose of this study was to determine the strategic value chain for the sustainability of the Chocolate House Industry business in the city of Palu, which is located on Jalan Setia Budi, East Palu, Central Sulawesi. The number of respondents was 4 people consisting of 1 leader, 1 head of production and 2 employees. Data analysis technique uses descriptive qualitative. The value chain strategy at Rumah Coklat can be seen from the supporting (secondary) activities which include Infrastructure, HR Management, Technology Development and Procurement activities. Primary (primary) involvement includes raw material handling, production process, service and marketing. The Value Chain Strategy activities as a whole support each other to create chocolate products. The results of the assessment of the value chain strategy in the continuity of the Chocolate House Industry business are 3, namely: (1) Competitive advantage, namely by utilizing the original taste of the original cocoa beans, Utilizing the original cocoa butter as a raw material for making chocolate to give a distinctive taste from chocolate so that it is preferred the community, continue to maintain and improve product quality so that it becomes a superior product for the Palu city government. (2) Differentiation Strategy, namely by paying attention to the quality of the ingredients used and always maintaining the taste produced, (3) Cost advantage strategy, namely producing authentic chocolate from Central Sulawesi which is processed into chocolate with levels of 56 percent, 80 percent and 90 percent. Thus producing premium chocolate, not compound chocolate. The value chain strategy all synergizes to shape, support and support the chocolate manufacturing process in order to gain margins/profits. Optimal margin provides the sustainability of the chocolate house industry in maintaining existence and maintaining business (Going Concern).*

**Keywords :** Strategy, Value Chain, Business Continuity, Margins

### ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi rantai nilai untuk keberlangsungan usaha Industri Rumah Cokelat Di kota Palu yang terletak di jalan Setia Budi Palu Timur Sulawesi Tengah. Jumlah Responden adalah 4 orang yang terdiri atas 1 orang pimpinan, 1 orang Kepala Bagian Produksi dan 2 orang karyawan. Teknik analisis data menggunakan

kualitatif deksriptif. Strategi Rantai nilai pada Rumah Cokelat dapat dilihat dari aktivitas pendukung (sekunder) yang meliputi kegiatan Infrastruktur, Manajemen SDM, Pengembangan Teknologi dan Pengadaan. Aktivitas utama (primer) meliputi penanganan bahan baku, proses produksi, pelayanan dan pemasaran. Aktivitas Strategi Rantai Nilai secara keseluruhan saling mendukung untuk menciptakan produk cokelat. Hasil pengkajian strategi rantai nilai dalam keberlangsungan usaha Industri Rumah Cokelat ada 3 yaitu : (1) Strategi keunggulan bersaing yakni dengan memanfaatkan cita rasa original dari biji kakao asli , Memanfaatkan lemak kakao asli sebagai bahan baku pembuatan cokelat guna memberikan rasa yang khas dari cokelat sehingga disukai masyarakat, terus menjaga dan meningkatkan kualitas produk sehingga menjadi produk unggulan pemerintah kota palu. (2) Strategi Diferensiasi yaitu dengan memperhatikan kualitas bahan-bahan yang digunakan serta selalu menjaga cita rasa yang dihasilkan, (3) Strategi keunggulan biaya yaitu memproduksi coklat asli dari Sulteng yang diolah menjadi coklat dengan kadar 56 persen, 80 persen dan 90 persen sehingga menghasilkan coklat premium, bukan coklat *compound*. Strategi rantai nilai semuanya saling bersinergi untuk membentuk, mendukung, dan menunjang dalam proses pembuatan cokelat guna memperoleh margin/laba. Margin yang optimal memberikan keberlanjutan industri rumah cokelat dalam mempertahankan eksistensi dan kelangsungan usaha (*Going Concern*).

**Kata Kunci : Strategi, Rantai Nilai, Keberlangsungan Usaha, Margin**

## 1. Pendahuluan

Perkembangan digital pada era globalisasi mempunyai efek yang sangat besar pada perekonomian Indonesia terutama disektor pemasaran dan sektor industri masyarakat, di mana pemasaran global saat ini sangatlah identik dengan persaingan usaha yang ditandai dengan adanya keterkaitan dan keterlibatan terhadap perekonomian secara global, sebagai akibatnya hal tersebut menjadi salah satu ancaman bagi para pengusaha buat mencapai tujuannya.

Tidak diragukan lagi bahwa bisnis yang berfokus pada laba mereka memiliki tanggung jawab untuk mempertahankan operasi harian bisnis mereka. Agar dapat terus berkembang dan dapat berkolaborasi dengan bisnis lain, diharapkan para pelaku bisnis untuk bekerja secara berkelanjutan dan konsisten untuk mencapai tujuannya setiap hari. Untuk memastikan bahwa bisnis perusahaan dapat menghasilkan laba, manajemen perusahaan perlu merencanakan dan mengelola dua faktor keberhasilan dengan baik: pendapatan dan biaya.

Provinsi Sulawesi Tengah memiliki luas wilayah sekitar 61.841 km<sup>2</sup> ha, memiliki potensi ekonomi diberbagai sektor seperti di pertanian, kehutanan, perikanan, pariwisata, pertambangan dan sektor lainnya, saat ini dikelola oleh pemerintah daerah bersama *stakeholder* guna peningkatan pendapatan dan kesejahteraan masyarakat. Salah satu komoditi potensial primadona daerah dari hasil sub sektor perkebunan adalah kakao.

Pada tahun 2017, Kepala Dinas Perkebunan Nahyung Biantong mengatakan bahwa Sulawesi tengah merupakan daerah penghasil komoditi Kakao (Cokelat) terbesar nasional luas areal tanaman Kakao di Sulawesi Tengah berkisar 289.000 Hektare (Ha) dengan produksi pertahunnya mencapai 164.000 ton. Sulawesi Tengah sejak tahun 1994 hingga 2012 melakukan ekspor Kakao ke sejumlah negara dikawasan Asia, Eropa dan Amerika. Sejak tahun 2013 Sulawesi Tengah mulai memasok Kakao di dalam Negeri khususnya ke Kota Makassar dan Pulau Jawa. (Metrotv News, 2017)

“Industri Kecil dan Menengah (IKM) memiliki peran yang cukup besar dalam memperluas penyediaan lapangan kerja, memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi, dan pemerataan peningkatan pendapatan” (Dermoredjo, 2008). “Peranan IKM pada perekonomian Indonesia juga bisa dilihat pada kedudukannya saat ini di dalam dunia usaha. Keberadaan IKM pada perekonomian Indonesia sangat dominan dan signifikan” (Wijaya, 2018). Industri Kecil Menengah (IKM) juga merupakan suatu jenis usaha yang bagus artinya bahwa perkembangannya tergolong sangat pesat di Indonesia.

Fokus kajian penelitian ini adalah strategi rantai nilai untuk keberlangsungan usaha industri rumah cokelat kota palu. Rantai nilai menghubungkan produsen bahan baku, perantara, perusahaan pengolahan, pedagang pasar, penyedia jasa dan berbagai entitas yang kegiatannya mempromosikan dan menjaga daya saing bersama di pasar dengan memperkenalkan inovasi ke dalam proses penciptaan nilai.

Sejak tahun 2017 Pemerintah Kota Palu melalui Dinas Perdagangan dan Perindustrian mendirikan Rumah Cokelat Sebagai Industri pengolah cokelat di Kota Palu, Rumah cokelat difungsikan sebagai sarana pengolahan dan penjualan Cokelat agar nilai jual Kakao yang merupakan salah satu komoditas unggulan Provinsi Sulawesi Tengah menjadi lebih tinggi dan untuk memenuhi kebutuhan pangan Cokelat di Ibukota Provinsi. Rumah Cokelat sebagai usaha industri manufaktur yang berorientasi pada laba perlu mengetahui penerapan strategi rantai nilai untuk keberlangsungan usaha. Rumah Cokelat menghasilkan 3 Produk Utama yakni *Milk Chocolate*, *Dark Chocolate*, dan *Liquor Chocolate*. Tujuan dari strategi rantai nilai merupakan buat menaikkan keuntungan dan Keberlangsungan perusahaan dengan meminimalkan biaya produksi. Tugasnya terhadap produk adalah meningkatkan nilai dan laba yang dihasilkan oleh perusahaan.

## **2. Kajian Pustaka**

### **Strategi**

Setiap bisnis membutuhkan strategi yang memudahkan pencapaian tujuannya. Menurut Marrus (2002) dalam (Juliansyah, 2017) "Strategi didefinisikan sebagai suatu proses yang digunakan oleh seorang pemimpin puncak untuk fokus pada pencapaian tujuan organisasi tertentu. Ini juga termasuk rencana tindakan tentang bagaimana mencapai tujuan itu".

Strategi memberi pengusaha gambaran umum tentang seberapa penting keputusan manajemen strategis dapat dibuat dengan baik, terutama ketika menggunakan strategi yang berbeda dalam bisnis. Dimulai dengan mendefinisikan visi, misi, tujuan, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan serta mengevaluasi peluang dan ancaman melalui analisis SWOT dan proses strategis kemudian digabungkan dengan fungsi manajemen yaitu. Perencanaan, implementasi dan pengendalian manajemen strategis, diharapkan para pelaku bisnis dapat melihat bagaimana secara strategis mendekati masalah perusahaan dan membuat keputusan strategis.

### **Fungsi-fungsi strategi**

Menurut Assauri, (2011) fungsi dari strategi pada dasarnya adalah berupaya agar strategi yang disusun dapat diimplementasikan secara efektif. Terdapat enam fungsi yang harus dilakukan secara simultan:

- a) Mengkomunikasikan suatu maksud (visi) yang ingin dicapai kepada orang lain.
- b) Memanfaatkan atau mengeksploitasi keberhasilan dan kesuksesan yang didapat sekarang, sekaligus menyelidiki adanya peluang baru.
- c) Menghasilkan dan membangkitkan beberapa sumber data yang lebih banyak dari yang digunakan sekarang.
- d) Mengkoordinasikan dan mengarahkan kegiatan atau aktivitas organisasi ke
- e) depan.
- f) Menanggapi serta bereaksi atas keadaan yang baru dihadapi sepanjang waktu.

### **Rantai Nilai**

Nilai (Nilai) adalah kuantitas yang tersedia untuk dibeli dan digunakan untuk perencanaan bisnis. "Rantai Nilai (Rantai Nilai) adalah kumpulan aktivitas bisnis di mana setiap langkah/tahap melibatkan pembentukan nilai sehubungan dengan barang dan perusahaan yang memiliki reputasi baik. Rantai nilai menghubungkan produsen bahan baku, perantara, perusahaan pengolah n, pasar penjualan , penyedia layanan, dan pihak yang berbeda, yang kegiatannya mempromosikan daya saing satu sama lain di pasar dan pemeliharannya melalui pengenalan akan masuk"(Keshelashvili, 2018).

Rantai nilai (Value Chain) adalah strategi bisnis di mana setiap langkah atau langkah dalam proses menambah nilai atau melayani suatu tujuan untuk suatu produk, layanan, atau transaksi yang dihasilkan. Dalam edisi pertama bukunya, Unggul Kompetitif:

Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul, terbitan tahun 1985, Michael Porter menyatakan bahwa “di dalamnya terdapat satu rangkaian aktivitas bisnis yang bertujuan menciptakan dan membangun suatu nilai untuk menghasilkan margin nihil.

Untuk membantu memvisualisasikan bagaimana perusahaan dapat menaikkan harga, konsep ini memberikan contoh kecil pekerjaan. Rantai nilai fungsional membentuk kerangka acuan dengan tujuan mengidentifikasi dan menemukan lokasi bisnis. Pengelompokan dalam hal itu berdasarkan aktivitas, yaitu menurut pelanggan dan mitra. Fungsi utama dan tambahan termasuk dalam beberapa kategori. Misalnya, logistik adalah komponen utama dari pemeran utama sedangkan perawatan peralatan adalah komponen utama dari pemeran pembantu. Baca penjelasan di bawah ini untuk mendapatkan pemahaman tentangnya.

a. Aktivitas utama (*primary activities*)

Aktivitas primer nilai didefinisikan sebagai setiap aktivitas bisnis yang menghasilkan nilai atau keuntungan bagi pelanggan dan menawarkan sesuatu yang dapat memicu kegagalan suatu perusahaan di pasar. Tujuan utama ini dianggap sebagai salah satu yang penting untuk mengelola perusahaan. Berikutnya adalah rencana perusahaan yang mencakup kegiatan utama.

1. Logistik input (*inbound logistics*), Adalah segala sesuatu yang kegiatannya berkaitan dengan terima produk, pergudangan, serta pendistribusian input produk suatu perusahaan.
2. Operasi (*Operation*) Merupakan Kegiatan yang mengubah input menjadi output bentuk hasil akhir suatu produk.
3. Logistik keluar (*outbound logistics*), yaitu kegiatan perusahaan yang berkaitan dengan pendistribusian produk atau jasa kepada pelanggan.
4. Marketing and sales (pemasaran dan penjualan), “ merupakan suatu aktivitas yang berkaitan dengan pameran, tempat strategis untuk penjualan dan pemasaran yang berhubungan dengan iklan dan sebagainya.
5. Fasilitas Layanan, secara khusus, inisiatif terkait penyediaan layanan berkualitas tinggi yang mempercepat pengembangan produk, seperti pelatihan dan pemeliharaan.

b. Aktivitas pendukung (*support activities*)

Dalam hal ini yang dimaksud dengan kegiatan penunjang adalah penunjang dari fungsi primer, artinya fungsi primer tidak dapat berfungsi secara optimal atau berulang tanpa fungsi sekunder tersebut di atas. Berikut adalah macam-macam kegiatan yang termasuk dalam kategori kegiatan kemitraan.

1. Infrastruktur tetap mengacu pada biaya dan aset serta kegiatan yang berkaitan dengan manajemen umum, uang, pembukuan, dan integritas sistem informasi.
2. Pengelolaan kepegawaian (personnel manajemen), Adalah aktivitas yang berhubungan dengan perekrutan, melatih, peningkatan, dan remunerasi jenis pegawai dan pengembangan pengetahuan pegawai.
3. Pengembangan teknologi, Ini mencakup semua kegiatan yang berkaitan dengan spesifikasi produk, prosedur perawatan, kemajuan perangkat keras komputer, desain ruang kelas, dan fungsi yang berkaitan dengan data yang tersimpan di komputer.
4. Akuisisi, Merupakan suatu kegiatan yang berhubungan dengan akuisisi. Seperti contoh, pertimbangkan penggunaan fungsi pembelian dalam rantai nilai usaha/industri

### **Strategi Rantai Nilai**

Setiap perusahaan yang ingin menerapkan strategi rantai nilai harus melakukannya. Strategi ini dipandang sebagai kelompok taktik yang terkoordinasi dan terintegrasi untuk mencapai hasil yang sukses. Ada tiga jenis strategi rantai nilai: keunggulan bersaing, diferensiasi, dan keunggulan biaya.

a. Strategi Keunggulan Bersaing

Strategi bisnis kompetitif adalah alat perusahaan untuk mencapai pertumbuhan ekonomi yang mungkin disebabkan oleh persaingan di pasar industri sejenis. Keberhasilan bisnis apa pun dapat didorong oleh perencanaan strategis yang agresif dan profitabilitas yang tinggi. Kedua hal tersebut merupakan hasil dari kemampuan perusahaan untuk berkembang dan memasarkan pengetahuannya di pasar yang persaingannya sengit.

b. Strategi Diferensiasi

Tujuan dari strategi diferensiasi adalah Menciptakan ketegangan yang besar terhadap nilai pelanggan yang ditimbulkan dan biaya keunikan dalam perusahaan nilai

perusahaan adalah tujuan dari diferensiasi strategi. Perbedaan biaya bervariasi, sesuai dengan hukum, dan bisnis harus memiliki inisiatif yang meningkatkan daya beli. Ini menunjukkan bahwa bisnis harus mencari pembeli yang unik, mahal, dan bervolume besar.

c. **Keunggulan biaya**

Biaya, harga jual, dan informasi harga lainnya dihasilkan oleh setiap bisnis yang berurusan dengan penjualan barang atau jasa. Intinya konsumen dapat dilihat pada harga eceran yang lebih tinggi untuk produk sejenis. Strategi keunggulan biaya ini adalah alat penting untuk meningkatkan aktivitas perdagangan. Dalam strategi selanjutnya, diferensiasi, biaya juga merupakan faktor penting karena pesaing harus mempertahankan posisi biayanya relatif terhadap pesaing lain agar tetap tegak. Secara umum, bisnis berkonsentrasi pada biaya terkait produk dan mengurangi biaya tersembunyi untuk layanan seperti penyaluran, pelayanan, dan alat infrastruktur. Dalam hal ini, perusahaan harus dapat menyediakan barang dan fitur yang diminta pelanggan dengan tetap mempertahankan harga yang kompetitif di pasar.

### **Menilai Rantai Nilai**

Evaluasi Rantai Nilai setelah rantai nilai didokumentasikan, manajer harus mengidentifikasi aktivitas yang sangat penting untuk kepuasan pelanggan dan keberhasilan pemasaran. Fitur-fitur ini memerlukan perhatian khusus dalam analisis internal. Ada tiga poin penting dalam fase analisis rantai nilai: 1) Tugas utama perusahaan adalah memengaruhi pilihan aktivitas, yang diperiksa oleh manajer secara mendetail; 2) Sifat rantai nilai dan kepentingan relatif kegiatan dalam rantai nilai berbeda-beda menurut industri; 3) Kepentingan relatif dari aktivitas rantai nilai dapat bervariasi tergantung pada posisi entitas dalam rantai nilai yang lebih luas, yang mencakup rantai nilai hulu pemasok dan pelanggan atau mitra hilir yang terlibat dalam penyampaian produk atau layanan kepada pengguna akhir.

### **Operasi (Produksi)**

Proses (produksi) adalah kegiatan yang mendukung dan mengkoordinasikan penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien dalam bentuk sumber daya manusia, alat, keuangan, dan material untuk menciptakan dan meningkatkan penggunaan suatu produk atau jasa. Kegiatan karena itu dapat dilihat sebagai proses yang mengkonsumsi sumber daya untuk menghasilkan barang atau jasa. Proses dimulai dengan bahan baku untuk mengelola produk jadi.

Menurut Assauri (2008) dalam (Damayanti dkk., 2021) Ada beberapa ruang manajemen operasional, di antaranya:

- a. Seleksi dan rancangan atau hasil rancangan produk (product)
- b. Seleksi dan perancangan prosedur dan prosedur
- c. Lokasi perusahaan dan setiap unit produk
- d. Tata letak dokumen dan aturan atau prosedur kerja apa pun
- e. Strategi operasional dan produksi serta perencanaan kapasitas.

### **Pemasaran Dan Penjualan**

#### 1. Definisi Pemasaran

Pemasaran menganalisis kebutuhan dan keinginan pelanggan serta menyediakan barang dan jasa yang akan menguntungkan semua orang. Pengamatan yang lebih dekat mengungkapkan bahwa pemasaran menentukan bagaimana kebutuhan dan harapan konsumen terpenuhi dan melibatkan kegiatan yang tersembunyi. Kegiatan Pemasaran seringkali dianggap sebagai Kegiatan yang Mendorong Pergerakan dan Pembelian Barang

#### 2. Bauran Pemasaran

Bauran pemasaran merupakan bagian dari konsep pemasaran yang berperan penting untuk membuat konsumen membeli produk atau jasa yang ditawarkan.

#### 3. Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran dapat digambarkan sebagai seperangkat tujuan pemasaran suatu perusahaan dalam persaingan yang terus berubah dari waktu ke waktu. Oleh karena itu, penentuan strategi pemasaran harus didasarkan pada analisis lingkungan dan internal perusahaan melalui analisis kekuatan dan kelemahan perusahaan. Oleh karena itu, keberadaan strategi pemasaran dapat dievaluasi kembali sesuai dengan keadaan yang ada.

#### 4. Segmentasi pasar

Segmentasi pasar adalah proses mengidentifikasi, menganalisis, dan membandingkan pembelian yang dilakukan di pasar untuk barang dan jasa. Pasalnya, setiap pembeli memiliki kebutuhan dan keinginan yang unik. Setiap pembeli, mungkin mempunyai selera pasar yang terpisah. Karena itu, segmen perdagangan dapat dibangun pada berbagai tingkatan yang berbeda.

### 3. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Metode ini merupakan pengolahan data secara mendalam dengan data dari hasil pengamatan, wawancara, dan literatur. Pendekatan kualitatif yaitu pendekatan penelitian tanpa menggunakan angka statistik tetapi dengan pemaparan secara deksriptif yaitu berusaha mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa dan kejadian yang terjadi menjadi fokus perhatiannya untuk kemudian dijabarkan sebagaimana adanya.

Teknik analisis data menggunakan teori induksi dan reduksi data. Posisi peneliti benar-benar bereksplorasi terhadap data, dan apabila peneliti secara kebetulan telah memiliki pemahaman teoritis tentang data yang akan di teliti, proses pembuatan teori itu harus dilakukan. Peneliti berkeyakinan bahwa data harus terlebih dahulu di peroleh untuk mengungkapkan misteri penelitian dan teori baru akan di pelajari apabila seluruh data sudah diperoleh (Bungin, 2001).

### 4. Hasil dan Pembahasan

#### Rantai Nilai Industri Rumah Cokelat

##### Pasokan Input

Pasokan input dari industri rumah cokelat yaitu tentu saja ketersediaan bahan baku. Menurut informasi yang telah di dapatkan dari hasil wawancara seperti yang dikatakan ibu Silahturohma:

*“Kalau untuk eh biji kakao yah intinya ketersediaan bahan baku utamanya yah karna begini kalau yang lain-lain bahan utamanya pasti biji kakao, susu dan gula. Kalau untuk susu dan gula insha allah aman kalau untuk lemak cokelat kita kan dapatnya dari tangerang belinya dari tangerang jadi intinya manajemen order saja yang diperbaiki karena maksudnya untuk pengiriman kesini memakan waktu jadi manajemen itu sendiri yang kita perlukan terus kalau untuk biji kakao sendiri tadi kerjasama antara koordinasi dari Perindag atau dinas perkebunan itu sendiri bagaimana caranya mencetak petani-petani untuk fermentasi biji cokelat yang bagus”. (Lampiran II)*

| Indikator Pasokan Input  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bji Kakao</li> <li>• Susu</li> <li>• Gula</li> <li>• Lemak Kakao</li> </ul> |

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2022)

Melalui penjelasan wawancara di atas bahwa untuk pasokan input dapat berupa bahan baku yaitu biji kakao, susu, gula dan lemak kakao. Kalau untuk biji kakao diperoleh dari hasil panen cokelat asli sulawesi tengah. Ketersediaan bahan baku lainnya seperti gula dan susu dapat diperoleh dari Tangerang . Biji cokelat yang diperoleh itu sudah ada petani yang menjadi langganan yang bisa memasok serta adanya kerjasama antara koordinasi dari dinas perindustrian dan perdagangan. Tetapi ada juga berbagai kendala yang menjadi penghambat ketersediaannya bahan baku, seperti yang dikatakan ibu Silahturohma:

*Kemarin sih sempat kekurangan bahan baku kalau dulu sih 2015 pernah dek itu karena terpengaruh musim terus kalau untuk sekarang kan banyak petani yang biji cokelat nya banyak yang kena hama jadi biji cokelat yang dating ke sini juga tidak terlalu banyak maksudnya lebih kecil-kecil. (Lampiran II)*

Pasokan input yang paling utama dalam industri rumah cokelat adanya ketersediaan bahan baku. Dari penjelasan wawancara tersebut menyatakan bahwa pasokan input pernah mengalami kekurangan pada tahun 2015 seperti ketersediaan bahan baku cokelat hal itu dikarenakan adanya faktor kemarau, hama, dan faktor lainnya. Berbagai hambatan yang dihadapi industri rumah cokelat bukan menjadi hambatan untuk keberlangsungan usaha

karena disamping itu dengan adanya kerjasama antara petani, pengumpul, pemasok dan lainnya menjadikan usaha industri coklat tetap berlangsung.

### Produksi

Sebagian besar produk coklat yang dijual petani di Provinsi Sulawesi Tengah berupa kakao yang merupakan tanaman asli Sulawesi Tengah. Bahan bakunya memiliki kualitas terbaik. Bahan baku pembuatan coklat adalah biji kakao murni yang berasal dari beberapa daerah di Sulawesi Tengah.

Isu utama mengenai aspek produksi dan pasar dari industri pengelolaan coklat ini adalah mengenai perolehan bahan baku dan anggaran dari pemerintah. Guna untuk memperoleh bahan baku yaitu untuk pengembangan kualitas produk, pemerintah perlu mempersiapkan anggaran untuk Rumah Cokelat. Mengenai anggaran untuk Industri Rumah Cokelat yaitu seperti yang dikatakan Ibu Veradian selaku Pimpinan :

*Kebutuhan utama untuk pengembangan kualitas produk yaitu tersedianya anggaran, alat mesin, kualitas coklat yang bagus. Anggaran yang diperoleh dari APBD akan Dikelola Unit Pelaksana Teknis (UPT) untuk usaha industri coklat. Kalau tidak ada anggaran mungkin itu menjadi salah satu penghambat untuk keberlangsungan usaha dan akan berdampak kepada petani. Tersedianya alat mesin untuk produksi coklat akan menghasilkan olahan coklat yang bagus dan kualitas coklat juga menjadi bagian dari faktor pendukung ketika tidak ada hambatan atau penyebab rendahnya produktivitas. Rendahnya produktivitas mengenai tanaman coklat diantaranya adalah masalah lahan dan musim. (Lampiran II).*

| Produksi   |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• UPT</li><li>• Tenaga Kerja</li><li>• Anggaran</li><li>• Bahan Baku</li><li>• Alat Mesin</li><li>• Musim</li><li>• Kualitas</li></ul> |

*Sumber: Data diolah oleh peneliti (2022)*

Mengenai penjelasan hasil wawancara diatas bahwa anggaran merupakan salah satu aspek utama yang menjadi pendorong untuk keberlangsungan usaha industri coklat. Salah satu penyebab yang teridentifikasi adalah rendahnya produktivitas yang disebabkan oleh beberapa faktor. Variasi musim tidak menentu, kemiringan sebagian besar lahan perkebunan mempengaruhi pemupukan yang kurang optimal, dan tidak semua petani menggunakan informasi untuk meningkatkan produktivitas karena keterbatasan biaya atau anggaran.

### Pasar

Sebagian besar hasil panen kakao di Sulawesi Tengah dijual kepada pedagang lokal (pedagang kabupaten dan/atau provinsi). Mengenai tren pasar untuk industri coklat seperti yang dikatakan ibu Veradian selaku Pimpinan Rumah Cokelat Sulawesi Tengah terkait Prospektif pasar:

*Kalau untuk 3-5 tahun kedepan insha allah asal bahan bakunya tersedia, anggaran ada, usaha bisa jalan. Karena kita kan bergantung pada petani juga kan, begitu petani tidak bisa menghasilkan ini biji kakao kita tidak bisa produksi. Nah kita berharap tergantung petani mereka bawa itu biji baru bisa kita olah.*

Mengenai penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa pasar untuk komoditas coklat masih akan prospektif untuk 3-5 tahun kedepan. Hal terpenting untuk usaha industri rumah coklat yaitu adanya ketersediaan bahan baku dan anggaran. Anggaran dari pemerintah sangat membantu untuk keberlangsungan usaha industri ini. Perolehan bahan baku akan lebih mudah didapatkan ketika tersedianya anggaran dan kerjasama antara petani kakao. Bahan baku yang diperoleh diolah menjadi produk coklat jadi dan produknya dipasarkan. Mengenai pemasaran terkait hasil olahan coklat seperti yang dikatakan ibu Veradian :

*Kita untuk sementara ini hasil produk kapasitasnya masih sampai dilokal saja dulu provinsi sulawesi tengah, utamanya kita memenuhi kebutuhan untuk daerah kita dulu*

walaupun sebenarnya ada juga dari daerah lain ingin supaya kita pasok karena cokelat kita ini termasuk murah kita jual, kenapa kita jual murah karena kita di fasilitasi. Pemerintah lebih banyak memfasilitasi, dia pembinaan, jadi Ikm-ikm yang dibina itu mereka difasilitasi dengan harga yang murah nah ada subsidi di dalam. Harga cokelat kita itu yang 56, 60, dengan 80 sampai 90 harganya sama padahal harusnya berbeda itu harganya sama rata 150.000/blok.

Dari hasil wawancara diperoleh informasi yang memberikan hasil terbanyak dari produksi cokelat tersebut dipasarkan ke usaha kecil yang berstandar lokal misalnya konsumen langsung, pedagang, IKM, ataupun ke daerah-daerah lainnya dengan harga jual murah (150000/blok). Standar harga dan hasil penjualan sudah diatur dengan kerjasama dinas pendapatan (PAD) seperti yang dikatakan ibu Veradian :

*Inikan ibu bilang tadi kembali lagi ini pemerintah, jadi untuk harga jual itu karena kita PAD, PAD itu kan kita menyetor ke dinas pendapatan, jadi ini sama dengan kita menyetor ke daerah lagi, hasil penjualan itu kita setor lagi ke daerah, nah jadi makanya tadi itu untuk standar harga itu sudah masuk dalam aturan, sekian kita menjual dengan harga sekian jadi tidak asal. Jadi kalau kita ganti harga harus buat lagi kita harus ke dinas pendapatan lagi buat aturan baru lagi bahwa harga itu sekian karena masih sekarang ini masih harga 150.000/blok.*

Dari hasil wawancara diperoleh informasi bahwa, mayoritas hasil dari produksi olahan cokelat tersebut dijual dengan harga jual murah (150000/blok). Harga jual sudah diatur dalam aturan kerjasama PAD. Hasil produk cokelat di jual dengan kualitas yang bagus. Banyak pelanggan langsung datang ke tempat untuk membeli hasil olahan cokelat. Jadi dapat disimpulkan yaitu berikut hal penting terkait segi pasar dari Industri Rumah Cokelat :

| <b>Pasar</b>   |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bahan Baku</li> <li>• Produk</li> <li>• Penjualan</li> <li>• Harga Jual Cokelat</li> <li>• PAD</li> </ul> |

*Sumber: Data diolah oleh peneliti (2022)*

### **Lingkungan Usaha**

Salah satu isu utama mengenai lingkungan usaha industri rumah cokelat yaitu adanya kebijakan dari pemerintah daerah. Kebijakan utama untuk keberlangsungan usaha yaitu mengenai anggaran atau biaya. Selain anggaran pemerintah juga menerapkan kebijakan lainnya yang mendukung keberlangsungan usaha ini mulai dari modal, perijinan, subsidi, dan kebijakan penetapan harga jual cokelat penetapan harga jual cokelat. Seperti informasi yang diperoleh dari hasil wawancara terkait kebijakan yaitu :

*“Kalau ini kan Pemda, jadi semuanya mendukung lah”. Tidak ada peraturan atau kebijakan pemerintah yang menjadi penghambat usaha ini. (Lampiran II)*

| <b>Kebijakan Terkait</b>  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perijinan</li> <li>• Bantuan Modal</li> <li>• Subsidi</li> </ul> |

*Sumber: Data diolah oleh peneliti (2022)*

Adapun informasi yang telah di peroleh dari hasil wawancara yaitu semua kebijakan terkait perijinan, subsidi atau bantuan permodalan, intensif dan lain-lain itu sangat mendukung untuk keberlangsungan usaha industri cokelat. Selama ini tidak ada peraturan atau kebijakan yang menjadi penghambat untuk usaha industri pengelolaan cokelat.

## Manajemen Usaha

Agar perusahaan benar-benar memiliki orientasi kewirausahaan, terukur dan terencana, diperlukan pengelolaan perusahaan dalam konteks internal perusahaan. Corporate planning juga menjadi “*check tool*” untuk menentukan apakah bisnis yang akan dikelola di masa depan sudah berada di jalur yang benar atau tidak. Apalagi di perusahaan yang relatif muda dan penuh kreativitas, perencanaan perusahaan semakin dibutuhkan. Beberapa hal penting terkait manajemen usaha diantaranya adalah penjualan, pembukuan, biaya produksi maupun pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Terkait beberapa hal tersebut seperti yang dikatakan ibu Silahturohma selaku bagian dari manajemen usaha industri pengelolaan cokelat yakni :

*Kalau masalah untuk pembukuan dari pemerintah sendiri sudah ada kaya form-form yang harus di isi, jadi kita cuman melalui itu saja jadi format-format yang sudah ada kita pakai itu. Kalau untuk yang berkaitan dengan penjualan, produksi dan lain-lain itu kita memang (PHL) atau honorer, kalau khusus untuk kaya pembelian bahan baku dan lain-lain itukan anggaran yang ada di rumah cokelat ini dari APBD jadi itu langsung UPT yang kelola dek.*

Melalui penjelasan wawancara diatas dari segi manajemen usaha seperti pembukuan, pemerintah sudah menyiapkan format-format tertentu terkait form-form pembukuan. Tenaga kerja dalam menjalankan tugasnya sisa mengisi form-form yang telah disiapkan oleh pemerintah. Selain itu ibu Silahturohma menjelaskan terkait pengorderan bahan baku.

*Kalau kita kan eh sifatnya kita yang menyediakan bahan baku untuk IKM, jadi kalau untuk bahan baku kembali itu ke UPT. kalau untuk industri cokelat sendiri dari dulu sudah ada kerjasama dengan para petani-petani yang penghasil biji kakao fermentasi jadi kalau untuk jasanya kita ambil dari Dolo, sidondo, ada dari poso , saus, ada palolo dan biji kakao memang dari sulawesi tengah.*

Studi manajemen menyangkut sumber daya manusia yang terlibat dalam Menjalankan usaha/perusahaan. Bagaimana dengan karyawan yang mengelola bisnis dan bagaimana kapasitas masing-masing departemen SDM untuk mengelola unit bisnis yang dikelola. Saat memilih sumber daya manusia, perlu juga dipertimbangkan apakah jenis pekerjaan tersebut sesuai dengan kualifikasi ilmiah karyawan yang bersangkutan atau apakah semua spesialisasi dapat melakukan pekerjaan yang ditugaskan. Tentunya semakin tinggi tingkat pendidikan pegawai maka semakin tinggi pula gaji/gajinya. Beberapa hal terkait manajemen usaha di industri pengelolaan cokelat dikota palu diantaranya alat produksi lainnya seperti mesin. Seperti yang dikatakan ibu silahturohma :

*Semuanya bisah dek, ketika ada anggaran pasti misalnya SDM otomatis ketika SDM nya meningkat lagi pengetahuan, pengalaman dan lain-lainnya di bidang produksi mungkin inovasi produk mungkin bisah maju juga. Dari segi mesin misalnya ada penambahan mesin itu akan lahir produk baru, terus dari media pemasaran bisah juga jadi maksudnya baik dari yang tradisional atau yang sudah teknologi itu pasti akan bisa. Kemudian untuk biaya produksi kita kembali ke APBN jadi nanti dari target penjual produksi dan penjual itu tergantung dari APBN dan target dari pemerintah. (Lampiran II)*

| <b>Terkait Manajemen Usaha</b>  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Form-form/format</li><li>• Anggaran, SDM, Mesin.</li><li>• Pemasaran, pelatihan</li></ul> |

*Sumber: Data diolah oleh peneliti (2022)*

Melalui penjelasan wawancara diatas Hal lainnya yaitu terkait penjualan, produksi, ketersediaan bahan baku dan mesin. Ketersediaan mesin bagi industri pengelolaan cokelat sangat penting. Penambahan mesin akan menjadikan lahirnya produk baru. Dari segi media pemasaran dengan adanya fasilitas tradisional maupun teknologi yang sudah ada akan dapat membawa perubahan dalam 2 tahun kedepan. Pemerintah maupun APBN sudah mengatur target terkait biaya produksi maupun target penjual.

## Faktor Pendukung

Keberhasilan penguatan rantai nilai juga akan ditentukan oleh keberadaan akses ke informasi atau pengetahuan, teknologi dan keuangan serta jasa-jasa layanan pendukung penting lainnya. Kondisi aktor pendukung rantai nilai industri rumah cokelat di Kota Palu adalah sebagai berikut:

### Aspek Keuangan (finance)

Dilihat dari aspek keuangan, akses petani terkait sumber pembiayaan sangat penting. Seperti yang dikatakan ibu Nining bagian dari karyawan:

*segala aspek terkait keuangan itu tentu saja adanya anggaran dari pemerintah daerah jadi semuanya itu dari Pemda salah satunya guna untuk memperoleh bahan baku dan kebutuhan tani. (Lampiran II)*

Dari hasil wawancara tersebut bahwa Petani dalam memenuhi kebutuhan permodalan mendapat dukungan lainnya yang mayoritas berasal dari pemerintah daerah, misalnya bantuan permodalan dari Program Pengembangan Usaha. Adanya anggaran dari pemerintah sangat membantu keberlangsungan industri cokelat guna memperoleh bahan baku.

### Aspek Informasi

Informasi yang saat ini tersedia bagi petani dan pedagang adalah informasi mengenai harga jual. Informasi harga jual cokelat di kota palu sudah cukup transparan, dimana harga jual dipasaran dapat diketahui oleh para petani serta pelaku terkait lainnya, melalui pengumuman resmi Pemda maupun dari media massa setempat (koran atau radio/televisei lokal) yang setiap hari diinformasikan. Namun, informasi mengenai kebutuhan pasar masih sulit untuk diperoleh, sehingga selama ini terjadi ketidaksesuaian (mismatch) antara pasokan dan permintaan, sehingga mengakibatkan terjadinya ketidakstabilan harga.

| <b>Terkait Aktor Pendukung</b>  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Pelaku Utama</li><li>• Aspek Keuangan</li><li>• Aspek Informasi</li></ul> |

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2022)

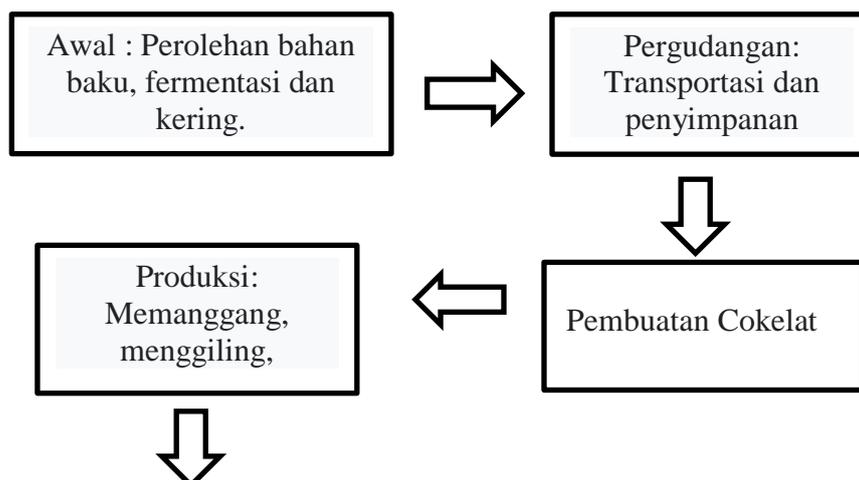
### Alur Rantai Nilai Industri Cokelat

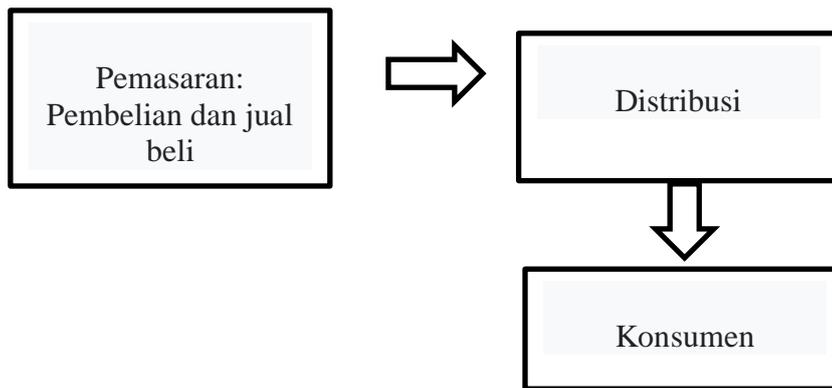
Rantai nilai memengaruhi secara langsung marketing, strategi bisnis, dan juga pengambilan keputusan dalam suatu bisnis (Abelhadi, 2016). Analisis Rantai Nilai (*Value Chain Analysis*) merupakan alat untuk memahami rantai nilai yang membentuk suatu produk Dalam analisis rantai nilai, ada 2 aktivitas bisnis, yaitu aktivitas utama (*primary activities*) dan aktivitas pendukung (*support activities*). Aktivitas utama adalah aktivitas yang berhubungan dengan pembuatan secara fisik dari suatu produk, penjualan, dan transfer kepada pembeli termasuk juga aftersale assistance.

Rantai nilai membantu perusahaan memahami rantai nilai yang membentuk suatu produk/layanan. Nilai dimulai dari bahan baku ke konsumen akhir yang menerima produk/layanan (Simatupang, T., Pboonrunroj, P., & William, S. J, 2017). Menurut KBBI, Industri adalah kegiatan memproses atau mengolah barang dengan menggunakan sarana dan peralatan, misalnya mesin.

Salah satu klasifikasi industri yaitu industri hilir, artinya industri yang memproduksi barang yang siap dipakai oleh konsumen. Jadi, hilirisasi industri dapat diartikan sebagai proses perubahan dari industri yang memproduksi bahan baku menjadi industri yang memproduksi barang yang siap dipakai oleh konsumen.

Rantai nilai dalam industri cokelat adalah sebagai berikut:





**Gambar 4.1 Alur Rantai Nilai**

Jika dilihat dari rantai nilai industri kakao diatas, dapat disimpulkan bahwa keputusan pemerintah untuk menerapkan rantai nilai di industri ini akan memberikan dampak yang baik. Kemungkinan keuntungan yang diperoleh oleh pemerintah akan lebih besar karena, biaya dari hulu dapat lebih dihemat, yaitu dengan mengurangi biaya pemasaran dan distribusi bahan baku. Mengingat nilai bahan baku merupakan komponen biaya terbesar dalam pengolahan kakao maka dengan adanya penerapan rantai nilai dapat memberikan lancarnya keberlangsungan usaha industri rumah cokelat.

### **Strategi Rantai Nilai**

Ekonomi digital memberikan peluang besar untuk perbaikan terus-menerus proses, teknologi, dan kompetensi akuntansi manajemen, yang membantu sangat meningkatkan efisiensi manajemen biaya di perusahaan industri (Bencsik, 2020; Bhimani, 2020). “Alat ekonomi digital, seperti data besar, mesin pembelajaran, blockchain, dan komputasi awan, dapat digunakan dalam sistem manajemen biaya untuk meningkatkan akurasi informasi dan pengambilan keputusan dan untuk merespon secara efektif perubahan lingkungan eksternal dan internal suatu perusahaan, sehingga membuat bisnis proses lebih efisien (Berawi, 2020).

Strategi rantai nilai usaha industri rumah cokelat dikota palu akan memberikan arah bagi pencipta intervensi dan fasilitas dari berbagai stakeholders secara terarah dan terukur. Dengan mengacu masalah-masalah utama dalam rantai nilai serta melihat pada unsur-unsur yang terdapat dalam aktivitas rantai nilai, maka pengembangan rantai nilai industri pengelolaan cokelat kota palu, direkomendasikan strategi sebagai berikut:

#### **Aktivitas Pendukung :**

##### 1. Infrastruktur

Pengoperasian infrastruktur Rumah Cokelat meliputi perencanaan, akuntansi, keuangan, sarana dan prasarana. Rumah Cokelat menggunakan ringkasan/format untuk pengendalian kegiatan akuntansi dan operasional yang efektif dan efisien serta memiliki sarana dan prasarana yang lengkap seperti yang dipersyaratkan oleh Industri Rumah Cokelat.

##### 2. Manajemen SDM

Sumber daya manusia adalah kegiatan yang terlibat dalam perekrutan, pemilihan, pengembangan, pelatihan, dan kompensasi semua jenis personel. Rumah Cokelat Mengutamakan moral dan etika serta mengedepankan budaya kekeluargaan, merekrut karyawan sesuai kebutuhan posisi karyawan, melatih atau melatih kembali karyawan secara berkala, dan memenuhi kesepakatan yang dibuat dengan karyawan mengenai gaji dan imbalan bulanan berupa bonus untuk memotivasi karyawan bekerja

##### 3. Pengembangan Teknologi

Setiap operasi nilai memiliki metode operasi, teknologi dan prosedur peralatan. Penempatan teknologi di setiap perusahaan memiliki spektrum yang luas, mulai dari teknologi yang digunakan untuk memindahkan barang, pembuatan dokumen, hingga teknologi turunan dari produk. Rumah Cokelat menggunakan riset pasar yang dilakukan oleh karyawan sebagai masukan untuk pengembangan produk, menggunakan alat atau mesin berteknologi tinggi untuk membuat produk dengan

benar, mesin atau alat yang digunakan dalam cokelat sangat membantu proses produksi yang efisien untuk mempermudah dan mempercepat. , memiliki mesin roasting coklat, grinder coklat, roaster, alat pengukur kadar air dan lain sebagainya, selalu update mesin dan alat bekas.

#### 4. Pengadaan

Pengadaan rujukan adalah fungsi pembelian input dalam rantai nilai. Memasukkan persediaan, bahan baku dan barang lainnya seperti peralatan laboratorium, mesin, gedung dan peralatan kantor. Rumah Coklat membeli bahan bantuan yang berkualitas tinggi melalui anggaran pemerintah dan menerima bahan bantuan lainnya sehingga bisa mendapatkan bahan bantuan yang berkualitas dengan harga yang lebih murah.

### **Aktivitas Utama:**

#### 1. *Inbound Logistics* (Penanganan bahan baku)

Logistik masuk adalah proses umum yang terkait dengan penerimaan, penyimpanan, dan distribusi produk jadi. Seperti pergudangan, penanganan material, perencanaan kendaraan, inventaris, dan pengembalian barang ke pemasok. Logistik masuk dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu lokasi fasilitas distribusi, yang dapat mengurangi waktu sistem manajemen gudang, waktu pengiriman, desain dan tata letak gudang, dan waktu pengembalian ke pemasok. Indikatornya adalah terlaksananya: gudang otomatis, sistem just-in-time (JIT).

Rumah Cokelat menggunakan bahan berkualitas tinggi langsung dari petani, memiliki alternatif pengolah/pengumpul lain untuk meminimalkan ketergantungan pada satu pengumpul dan menerapkan sistem pengelolaan bahan baku yang efisien di gudang.

#### 2. *Operation* (Proses)

Pengertian operasi adalah sekelompok kegiatan transformasi untuk mengubah input menjadi output dengan tujuan untuk dijual ke pelanggan seperti pengemasan, penggunaan mesin, pemeliharaan peralatan, perakitan, pencetakan, pengujian, dan fasilitas operasi. Berikut mengenai proses kegiatan operasi dari Rumah Cokelat :

- Biji Kakao yang diambil melalui petani.
- QC/Proses di sortasi biji kakao mentah
- Roasting Biji Kakao (Proses pemanggangan Kakao)
- QC/Proses di sortasi roast been
  1. Dilakukan penggilingan biji kakao menjadi produk cokelat dengan mesin grinder Kemudian proses packing
  2. Dilakukan pendinginan hasil olahan selama kurang lebih 4 jam

#### 3. *outbound Logistics* (Distribusi)

Logistik keluar adalah serangkaian kegiatan yang berkaitan dengan pengiriman layanan atau produk kepada pelanggan yang terkait dengan penyimpanan, pengambilan, penanganan material, distribusi produk, proses penyortiran, kegiatan pengiriman, dan proses perencanaan. Rumah Cokelat penerapan sistem penjualan yang efektif untuk pelanggan dan penerapan sistem pelanggan dengan sistem online dan offline

#### 4. *Service* (Pelayanan)

Layanan didefinisikan sebagai kegiatan yang berkaitan dengan mempertahankan nilai layanan atau produk bagi pelanggan setelah proses pembelian produk. Ini untuk menjaga pelanggan tetap hidup dan menarik pelanggan baru. Contoh layanannya adalah: Perbaikan, pemasangan, penyediaan suku cadang, pelatihan dan kustomisasi produk. Rumah Cokelat dalam operasional pelayanan mengikuti keinginan konsumen terhadap produk yang diinginkan, memperhatikan dan cepat tanggap terhadap keluhan konsumen, serta konsisten dalam melayani, menyampaikan dan menawarkan produk yang berkualitas.

#### 5. *Marketing* (Pemasaran)

Penjualan dan pemasaran adalah proses mendapatkan pelanggan untuk membeli layanan atau produk. Isi dari kegiatan ini adalah : Pemilihan saluran, promosi produk, penetapan harga, dan hubungan saluran. Rumah Cokelat Melakukan riset pasar untuk mengetahui kebutuhan dan keinginan konsumen, membangun hubungan baik dengan

konsumen, mengorganisir kampanye produk cokelat dan secara rutin menampilkan iklan di media sosial.

#### **a. Strategi Keunggulan Bersaing**

Kemampuan suatu organisasi untuk mencapai kesuksesan ekonomi yang mungkin secara langsung dapat dikaitkan dengan pesaing dalam industri serupa tercermin dalam strategi bersaingnya. Dengan rencana strategis yang kuat dan profitabilitas yang tinggi, setiap bisnis dapat mencapai tujuannya. Kedua hasil ini adalah hasil dari kemampuan organisasi untuk mengembangkan dan menggunakan daya saingnya saat berdagang dengan saingan.

Rumah Cokelat mempunyai strategi untuk mengembangkan usahanya diantaranya adalah : a. Memanfaatkan cita rasa original dari biji kakao asli sehingga tidak memiliki produksi cokelat yang sama di kota palu. b. Memanfaatkan lemak kakao asli sebagai bahan baku pembuatan cokelat guna memberikan rasa yang khas dari cokelat sehingga disukai masyarakat. c. Terus menjaga dan meningkatkan kualitas produk sehingga menjadi produk unggulan pemerintah kota palu.

Rumah Cokelat mengupayakan dorongan untuk integrasi sosial dan bisnis yang lebih besar, dimana aktivitas pemberdayaan yang dilakukan di rumah cokelat tidak hanya bermanfaat bagi masyarakat umum tetapi juga berdampak pada strategi bisnis industri secara keseluruhan. Keunggulan bersaing dicapai dengan optimalisasi salah satu aktivitas dalam rantai nilai, yaitu pengadaan *procurement*. Dengan menunjuk IKM Binaan sebagai pemasok, perusahaan memiliki akses ke pemasok lain, jaminan barang jaminan, dan harga barang yang lebih kompetitif. Metode pemberdayaan dilakukan dengan kegiatan pendidikan, pendampingan, fasilitas pasar, dan fasilitas pembiayaan. Tujuannya agar IKM Binaan dapat memenuhi standar kualifikasi pemasok dan mencapai kemandirian.

#### **b. Strategi Diferensiasi**

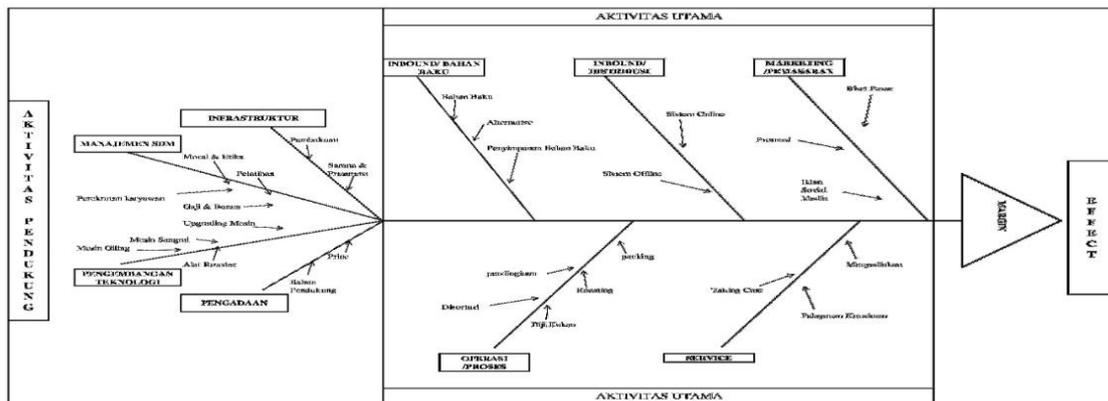
Memiliki produk yang sangat berkualitas. Kualitas produk sangat berpengaruh dalam kegiatan usaha yang dilakukan, dari hasil wawancara dengan responden bahwa dalam memproduksi cokelat kualitas sangat diperhatikan oleh Industri Rumah Cokelat dengan memperhatikan kualitas bahan-bahan yang digunakan serta selalu menjaga cita rasa yang dihasilkan. Tanaman kakao merupakan salah satu komoditas unggulan di Sulawesi Tengah sehingga kualitasnya dapat dipercaya.

#### **c. Keunggulan biaya**

Rumah Cokelat merupakan usaha dikelola Unit Pelaksana Teknis Perkembangan Prodak Industri Pangan dan Kerajinan (UPT PPIPK), dan sudah banyak produk cokelat yang diproduksi dan telah dipasarkan. Rumah coklat memproduksi coklat asli dari Sulteng yang diolah menjadi coklat dengan kadar 56 persen, 80 persen dan 90 persen. Sehingga menghasilkan coklat premium, bukan coklat *compound*.

## Skema Tulang Ikan (Fishbone)

### Rantai Nilai Dalam Skema Fishbone



**Kata Kunci / (Sintesa) untuk rantai nilai :** Margin yang Optimal (Optimal Margin).

Value Chain itu adalah pendekatan sistematis untuk mempelajari semua kegiatan yang dilakukan perusahaan serta bagaimana kegiatan ini berinteraksi. Value Chain menggambarkan nilai total, dan terdiri atas aktivitas nilai (value activities) dan margin. Aktivitas nilai adalah kegiatan fisik dan teknologis yang diselenggarakan perusahaan. Margin adalah selisih antara nilai total dengan biaya kolektif untuk menyelenggarakan aktivitas nilai. Rantai nilai mencakup margin laba karena untuk menyediakan suatu produk yang bernilai lebih maka termasuk bagian dari harga yang harus dibayar olehnya pembeli.

Dengan adanya rantai nilai serta melihat unsur-unsur yang terdapat dalam aktivitas utama dan aktivitas pendukung akan mensukseskan Industri rumah cokelat dalam memperoleh margin/laba. Berdasarkan hasil wawancara bahwa setiap unsur sangat mendukung untuk usaha industri Rumah Cokelat. Setiap unsur yang terdapat dalam rumah cokelat adalah keseluruhan dari rantai nilai.

**Padanan kata yang membungkus hasil penelitian dalam suatu istilah yang sesuai :** Kelangsungan usaha dalam akuntansi disebut *going concern* (Totanan 2018b). *Going concern* adalah istilah akuntansi yang lebih umum, walaupun dalam literatur akuntansi hanya sedikit parameter yang bisa diartikulasikan (Weinstein et al. 2004), khususnya dalam UMKM. Prinsip *going concern* selama ini hanya diukur dan diteliti pada perusahaan besar yang telah go public (I. J. dan B. S. Kurnia 2014). Akan tetapi penelitian juga menunjukkan bahwa dalam krisis ekonomi industri UMKM terbukti tahan banting dan bisa tetap bertahan. Memiliki metode melibatkan pelaku ekonomi sesuai potensi yang mereka miliki dengan dasar keadilan untuk seluruh pemangku kepentingan (Totanan 2018a).

Istilah yang tepat untuk hasil penelitian saya adalah istilah *Going concern*. Istilah *Going concern* merupakan asumsi akuntansi yang mengharapkan sebuah usaha dapat berlanjut terus dalam waktu yang tak terbatas, juga disebut *continuity*. *Going concern* adalah kelangsungan hidup suatu entitas bisnis, dimana suatu entitas dianggap mampu mempertahankan usahanya dalam jangka waktu yang panjang, dengan pengertian bahwa entitas tersebut tidak akan mengalami kebangkrutan dalam jangka waktu yang pendek. Indikasi dari terjadinya kebangkrutan merupakan indikasi yang nyata dari keraguan atau kesangsian terhadap kelangsungan hidup suatu entitas.

Strategi rantai nilai yang dimaksud adalah dimana perusahaan berada dalam posisi strategis dan bisa beradaptasi dengan lingkungan yang terus berubah. Hal ini berlaku istilah *going concern* yang secara umum sebuah istilah bahwa usaha itu tetap ada jadi akan terus berulang-ulang. Rantai nilai mencakup semua unsur yang terdapat dalam aktivitas utama dan aktivitas pendukung dalam Industri Rumah Cokelat merupakan suatu kesatuan yang artinya digunakan untuk memperoleh margin/laba. Margin ini kemudian diputar kembali sehingga terbentuklah sebuah siklus. Siklus tersebut akan terus berulang dengan harapan agar usaha/industri dapat mempertahankan eksistensi.

## 5. Kesimpulan, Saran dan Keterbatasan Penelitian

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh, peneliti menarik kesimpulan : Strategi Rantai nilai pada Rumah Cokelat dapat dilihat dari aktivitas pendukung (sekunder) yang meliputi kegiatan Infrastruktur, Manajemen SDM, Pengembangan Teknologi dan Pengadaan. Aktivitas utama (primer) meliputi penanganan bahan baku, proses produksi, pelayanan dan pemasaran. Aktivitas Strategi Rantai Nilai secara keseluruhan saling mendukung untuk menciptakan produk cokelat. Hasil pengkajian staretegi rantai nilai dalam keberlangsungan usaha Industri Rumah Cokelat ada tiga yaitu Strategi keunggulan bersaing, strategi diferensiasi dan strategi keunggulan biaya. Semuanya saling bersinergi untuk membentuk, mendukung, dan menunjang dalam proses pembuatan cokelat guna memperoleh margin/laba. Margin yang optimal memberikan keberlanjutan industri rumah cokelat dalam mempertahankan eksistensi dan kelangsungan usaha (*Going Concern*).

### Daftar Pustaka

- Abelhadi. (2016). *The Impact Of Value Chain Analysis On The Global Competitiveness Of Sudan Dairy Industry*. *Global Journal Of Management And Business Research: A Administration And Management*, 12-20.
- Assauri, S. (2011). *Manajemen Pemasaran*. Rajawali Pers.
- Bencsik, A., 2020. Challenges of Management in the Digital Economy. *International Journal of Technology*, Volume 11(6), pp. 1275–1285
- Berawi, M.A., 2020. Managing Nature 5.0: The Role of Digital Technologies in the Circular Economy. *International Journal of Technology*, Volume 11(4), pp. 652–655
- Bungin, B. (2001). *Metode Penelitian Kualitatif Aktualisasi Metodologis Ke Arah Ragam Varian Kontemporer*.
- Damayanti, N. A., Probowulan, D., & Nastiti, A. S. (2021). *Analisis Rantai Nilai Sebagai Upaya Untuk Meningkatkan Keunggulan Kompetitif (Studi Kasus Pada Ud. Ijen Batik Bondowoso)*. *Jurnal Akuntansi Terapan Dan Bisnis*, 1(1), 12–24. <https://doi.org/10.25047/Asersi.V1i1.2687>
- Dermoredjo, S. K. (2008). *Achieving Economic Benefits Through Agricultural Trade Reforms In Indonesia*. 6 (1), Hal. 19. <https://garuda.kemdikbud.go.id>
- Juliansyah, E. (2017). *Strategi Pengembangan Sumber Daya Perusahaan Dalam Meningkatkan Kinerja Pdam Kabupaten Sukabumi*. 19.- [ejournal.stiepgri.ac.id](http://ejournal.stiepgri.ac.id)
- Julianto, E. W., & Darwanto, D. (2017). *Analisis Rantai Nilai (Value Chain) Jagung Di Kecamatan Toroh Kabupaten Grobogan*. *Jurnal Penelitian Ekonomi Dan Bisnis*, 1(1). <https://doi.org/10.33633/Jpeb.V1i1.1473>
- Keshelashvili, G. (2018). *Value Chain Management In Agribusiness*. *International Journal Of Business And Management*, Vi(2). <https://doi.org/10.20472/Bm.2018.6.2.004>
- Kurnia, Indrawan Joko dan Bambang Suryono. (2014). “Pengaruh Kinerja Keuangan perusahaan terhadap Pemberian.” *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*3(5): 1–15.
- Maddeppungeng, A., & Suryani, I. (2015). *Analisis Pengaruh Value Chain Terhadap Keunggulan Bersaing Dalam Mencapai Kepuasan Kontraktor Pada Perusahaan Ready Mix Beton Di Banten*. *Fondasi: Jurnal Teknik Sipil*, 4(1). <https://doi.org/10.36055/Jft.V4i1.1223>
- Nariyono, B., Daryanto, A., & Firdaus, M. (2018). *Kontribusi Rantai Nilai Terhadap Peningkatan Daya Saing Perikanan Tuna Di Kabupaten Cilacap Dan Sekitarnya*. *Jurnal Kebijakan Perikanan Indonesia*, 13.
- Novandari, W. (2013). *Pemetaan Dan Analisis Kompetensi Inti Ukm Batik Di Kabupaten Purbalingga Dengan Pendekatan*. 12, 12.
- Simatupang, T., Pboonrunroj, P., & William, S. J. (2017). *The Emergence Of Value Chain Thinking*. *International Journal Of Value Chain Management*, 1-16. 1–16.
- Sugiono. (2014). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Penerbit Alfabeta.
- Totanan, Chalarce. (2018a). “*Jurnal Akuisisi\_Chalarce\_Going Concern*.” *Akuisisi* 14(1): 44–51. <https://fe.ummetro.ac.id/ejournal/index.php/JA/article/view/249>.

- Totanan, Chalarce. (2018b). "Pengaruh Patronage Buying Motives Terhadap Prinsip *Going Concern* Pada Industri Rumah Tangga Bawang Goreng Di Kota Palu." *Akuntansi Akuisisi* 14(1):44–51.  
<https://fe.ummetro.ac.id/ejournal/index.php/JA/article/view/249>
- Weinstein, David R et al. (2004). "“ *Going Concern* ,’ ‘ *Deathbed* ’ And Other Unfortunate Metaphors In Avoidance Litigation." 101(32): 1199–1200
- Wijaya, D. (2018). *Akuntansi IKM*. Gava Media.