

Descriptive Study Of Value Chain For Creating Competitive Benefits In The Rattan Industry

Kajian Deskriptif Rantai Nilai untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing dalam Industri Rotan

*Evi Yuniarti*¹⁾ *Anita Kusuma Dewi*²⁾ *Lihan Puspo R*²⁾

^{1) 2) 3)} *Staf Pengajar pada Program Studi Akuntansi Jurusan Ekonomi dan Bisnis Politeknik Negeri Lampung*

Abstract

The objective of this research is to make deep analysis of how the cluster of rattan industry managed their activities using value chain strategy. This is important because of value chain analysis, both activities which have or have not been of great value to the company's competitive advantage can be identified. By doing this analysis, how the company's resources are integrated into a competitive advantage can be seen as well. The results showed that the average value of the respondents in the rattan industry Natar South Lampung, the main activity is high. The average value of the respondents' perception of the owners showed rattan industry in Natar South Lampung, the terms of support activity is at the average level.

Key words: value chain, rattan, competitive, advantage

Pendahuluan

Klaster rotan merupakan salah satu klaster industri yang ada di Provinsi Lampung yang keberadaannya diharapkan mampu membantu meningkatkan akselerasi pengembangan ekonomi lokal. Industri rotan sendiri menjadi salah satu komoditas yang cukup menjanjikan pada sentra industri di Kecamatan Natar Kabupaten Lampung Selatan. Menurut catatan Dinas Koperasi dan Usaha Kecil & Menengah, pada Januari sampai dengan Juli 2010, kerajinan rotan merupakan ekspor utama Provinsi Lampung dengan nilai 7,683 juta dolar AS dengan volume 1,121 ton lebih.

Pada penyelenggaraan aktivitas produksi inti klaster, pengrajin dibantu oleh beberapa pelaku pendukung menciptakan sebuah jaringan berupa rantai nilai atau *value chain*. *Value chain* didefinisikan sebagai sebuah rangkaian proses produktif mulai dari penyedia input dari suatu produk, produksi, pemasaran dan distribusi hingga ke konsumen akhir. Pendekatan ini secara sistematis memperhitungkan keseluruhan tahapan dari proses produksi. Juga analisis dari berbagai keterkaitan dan aliran informasi sepanjang rantai nilai. Pendekatan ini juga memberikan analisis terhadap mata rantai yang melalui lintas batas daerah dan bahkan antar negara, memperhitungkan pula kebutuhan pembeli dan standar-standar internasional, serta memungkinkan adanya *benchmarking* secara internasional (Weiler *et al.*, 2004).

Industri rotan di Kabupaten Lampung Selatan diharapkan dapat lebih berkembang dengan diterapkannya konsep pengklasteran, ternyata sejak klaster diresmikan oleh pemerintah hingga saat ini kapasitas produksi dan performa industri tersebut tidak mengalami kemajuan atau peningkatan signifikan. Persaingan yang semakin ketat dengan daerah-daerah penghasil kerajinan rotan lainnya tidak mampu dihadapi dengan kuat. Jika di daerah lain industri rotan sudah mulai diproduksi dengan teknologi modern, pengusaha di Natar masih memilih memproduksi dengan teknologi dan proses tradisional. Pada satu sisi, manajemen perusahaan industri rotan di Kabupaten Lampung Selatan masih tersistem secara konvensional.

Secara umum permasalahan yang dihadapi oleh klaster industri rotan adalah kesenjangan kualitas dan pasokan bahan baku, disamping itu kesadaran para produsen terhadap kompetisi di pasar global juga relatif masih lemah. Rendahnya produktivitas dibandingkan beberapa daerah lain seperti Surakarta, Jakarta dan lain-lain. Sebagian besar proses produksi dan tata letak produksi masih berbentuk *home industry* dengan tata letak produksi yang tradisional, serta belum mempertimbangkan aspek efisiensi dan kontrol kualitas. Rendahnya inovasi dan pengembangan desain produk. Banyak pembeli menyatakan tentang sulitnya menemukan produk-produk dengan desain baru. Selain itu, partisipasi dari universitas serta lembaga-lembaga pendidikan terkait dalam mendukung proses inovasi masih sangat terbatas. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengevaluasi kondisi internal dan eksternal perusahaan terutama pada bidang-bidang yang termasuk dalam aktivitas primer dan aktivitas pendukung dalam rantai nilai perusahaan.

Metode Penelitian

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer yang dikumpulkan melalui kuisioner dan wawancara langsung kepada responden. Sumber data ini berupa pendapat dari pengambil keputusan tertinggi di perusahaan atau pemilik industri rotan di Kecamatan Natar. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah artikel, jurnal, internet, perpustakaan, dan instansi terkait seperti Deperindag dan BPS. Sebagian besar data dari penelitian ini diperoleh dari wawancara. Namun, dengan hanya menggunakan satu metode pengumpulan data dapat menyebabkan kesalahpahaman (Chariri, 2006). Upaya meningkatkan kredibilitas temuan penelitian menggunakan metode pengumpulan data yang lain yaitu penyebaran kuesioner, pengamatan langsung dan analisis dokumen serta catatan.

Pertama, wawancara dilakukan dengan menggunakan kombinasi dua metode wawancara, yaitu wawancara terstruktur dan tak terstruktur. Subjek yang diwawancara adalah pemilik industri rotan. Selain itu, wawancara juga dilakukan pada beberapa konsumen dan produsen bahan baku guna memperoleh informasi yang dapat dipercaya. Wawancara dilakukan secara individu dengan durasi antara tiga puluh menit sampai dua jam. Sebagian besar dari hasil wawancara akan direkam dengan menggunakan *voice recorder*. Ada beberapa wawancara yang hasilnya dicatat secara manual,

terutama untuk wawancara yang berdurasi cukup singkat. Pertanyaan yang diajukan adalah seputar kegiatan primer dan pendukung industri rotan.

Kedua, penyebaran kuesioner serta pengisannya akan dipandu langsung oleh tim peneliti. Apabila responden kesulitan untuk memaknai pertanyaan, maka tim peneliti akan membantu dan mengarahkan maksud dari pertanyaan tersebut. Sebelum kuisisioner dibagikan kepada responden terlebih dahulu dilakukan uji coba untuk menentukan kualitas instrumen penelitian yang ditunjukkan dengan tingkat validitas dan reliabilitas. Selain itu, juga dilakukan uji bias kuesioner untuk mengetahui apakah daftar pertanyaan yang dibuat adalah (a) pertanyaan berlaras dua; (b) pertanyaan ambiguous; (c) pertanyaan tergantung ingatan; (d) pertanyaan pengarahan; (e) pertanyaan membebani; (f) keinginan sosial; (g) keekstriman; dan (h) pengorderan pertanyaan.

Ketiga, Analisis dokumen dan *archival report perusahaan*. Dokumen perusahaan merupakan sumber data yang didapat langsung dari perusahaan. Dokumen yang dikumpulkan untuk studi kasus meliputi dokumen administratif, surat, memo, agenda, kliping dan artikel di media massa (Bungin, 2005). *Archival report* atau catatan perusahaan adalah segala pernyataan yang tertulis atau direkam yang dipersiapkan oleh atau untuk individu atau organisasi dengan tujuan untuk membuktikan suatu kejadian atau menyediakan catatan contohnya buku harian, pidato, dan tajuk rencana.

Keempat, observasi. Observasi dilakukan untuk mendukung data dari wawancara dan analisis industri. Observasi dilakukan terhadap semua aktivitas primer dan pendukung yang dilakukan perusahaan.

Analisis data yang pertama dilakukan adalah uji triangulasi. Menurut Bungin (2005) teknik triangulasi mengutamakan efektivitas proses dan hasil yang diinginkan. Oleh karena itu, triangulasi dapat dilakukan dengan menguji apakah proses dan hasil metode yang digunakan sudah berjalan dengan baik. Cara analisis data pada metode ini adalah dengan (1) membuat catatan harian hasil wawancara dengan informan dan catatan harian obsevasi, kemudian (2) melakukan uji silang terhadap materi catatan-catatan tersebut untuk memastikan tidak ada informasi yang bertentangan antara catatan harian wawancara dengan catatan harian observasi. Setelah itu (3) hasil konfirmasi itu perlu diuji lagi dengan informasi informasi sebelumnya karena dapat jadi hasil konfirmasi itu bertentangan dengan informasi yang telah dihimpun sebelumnya dari informan atau sumber lain. Apabila terdapat perbedaan tentang informasi tersebut, peneliti harus menelusuri perbedaan-perbedaan itu sampai ditemukannya sumber perbedaan dan materi perbedaannya. Kemudian dilakukan kembali konfirmasi terhadap informan dan sumber lainnya.

Langkah terakhir ketika semua data telah dianalisis adalah menarik kesimpulan. Selanjutnya dilakukan uji pemahaman. Data tersebut dipresentasikan dalam sebuah laporan kemudian peneliti meminta informan untuk membaca kembali semua informasi tersebut. Langkah terakhir ini biasanya paling komprehensif untuk menguji apakah semua informasi yang diberikan informan dipahami secara benar oleh peneliti.

Analisis dan interpretasi data menggunakan metode analisis deskriptif. Umar (2008) menyebutkan metode analisis deskriptif dilakukan melalui statistik deskriptif, yaitu statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan konsep secara lebih rinci. Juga, apakah konsep yang diukur berada dalam kondisi yang siap untuk dianalisis lebih lanjut. Analisis deskriptif dilakukan dengan menyusun tabel frekuensi distribusi untuk mengetahui apakah tingkat perolehan nilai (skor) variabel penelitian masuk dalam katagori: sangat baik, baik, cukup, tidak baik, sangat tidak baik. Untuk itu dibuat kriteria pengklasifikasian dengan menggunakan Rentang Skor (RS) .

Hasil dan Pembahasan

Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah pemilik industri rotan di natar lampung Selatan. Jumlah responden yang menjadi sasaran dalam penelitian ini adalah 8 orang dan semua kuesioner diisi dan dikembalikan. Adapun karakteristik responden sebagai berikut:

Tabel 1. Karakteristik Responden

No	Karakteristik Responden	Jenis Kelamin				Total Persentase
		L	%	P	%	
1.	Jumlah Responden 8	6	75	2	25	100
2.	Usia					
	20-30 tahun	1	12,5	1	12,5	25
	31-40 tahun	4	50	1	12,5	62,5
	41-50 tahun	1	12,5	-	-	12,5
3.	Masa Kerja					
	6-10 tahun	6	75	2	25	100
4.	Tingkat Pendidikan					
	SMU	6	75	-	-	75
	D3	2	25	-	-	25

Tabel 1 menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah pria (75%). Dilihat dari usia, maka didominasi oleh responden yang berusia 31-40 tahun (62,5%) dan dilihat dari masa kerja, seluruh responden memiliki masa kerja 6-10 tahun yakni sebanyak 100%. Sementara itu di lihat dari pendidikan, sebagian besar berpendidikan SMU yaitu sebanyak 75%.

Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen pada penelitian ini dilakukan dengan bantuan software statistik SPSS Versi 18. Pengujian ini dilakukan pada setiap butir pertanyaan. Dari 8 kuisisioner yang disebar, semuanya kembali dan diisi lengkap serta memenuhi syarat pengujian. Pengujian validitas dilakukan terhadap variabel *Value Chain*. Menurut Azwar (1997) kriteria yang digunakan untuk menyatakan suatu instrumen dianggap valid atau layak digunakan dalam pengujian hipotesis apabila koefisien korelasi lebih besar atau sama dengan 0,30. Hasil olah data dapat dilihat

pada Table 2. Tabel 2 menunjukkan semua butir pertanyaan variabel *value chain* dikatakan valid karena r hitung lebih besar dari 0,3.

Tabel 2. Hasil Uji validitas Variabel Value Chain

No	Pertanyaan	R Hitung	Validitas
1	Butir 1	0,579	Valid
2	Butir 2	0,328	Valid
3	Butir 3	0,590	Valid
1	Butir 1	0,347	Valid
2	Butir 2	0,342	Valid
3	Butir 3	0,674	Valid

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Variabel Eksternal Perusahaan

No	Pertanyaan	R Hitung	Validitas
1	Butir 1	0,347	Valid
2	Butir 2	0,342	Valid
3	Butir 3	0,674	Valid
4	Butir 4	0,521	Valid
5	Butir 5	0,760	Valid
6	Butir 6	0,820	Valid
7	Butir 7	0,483	Valid
8	Butir 8	0,350	Valid
9	Butir 9	0,471	Valid
10	Butir 10	0,760	Valid
11	Butir 11	0,657	Valid
12	Butir 12	0,764	Valid
13	Butir 13	0,714	Valid
14	Butir 14	0,854	Valid
15	Butir 15	0,662	Valid
16	Butir 16	0,403	Valid
17	Butir 17	0,387	Valid
18	Butir 18	0,987	Valid
19	Butir 19	0,451	Valid
20	Butir 20	0,420	Valid

Pada Tabel 3 dapat dilihat bahwa semua variabel pertanyaan adalah valid. Semua butir pertanyaan variabel *eksternal* perusahaan dikatakan valid karena r hitung lebih besar dari 0,3.

Uji reliabilitas menguji seberapa konsisten satu atau seperangkat instrumen pengukuran mengukur secara konsisten suatu konsep studi yang dimaksudkan untuk diukur. Reliabilitas menunjukkan stabilitas dan konsisten instrumen pengukuran dalam mengukur konsep studi. Pengujian reliabilitas pengukuran setiap variabel dalam penelitian ini menggunakan koefisien *cronbach's alpha*, hasil olah data dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	Reliabilitas
1	Value Chain	0,734	Reliabel
2	External Perusahaan	0,802	Reliabel

Tabel 4. menunjukkan semua variabel memiliki *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,7. Berdasarkan hal tersebut, maka disimpulkan semua variabel dalam penelitian ini adalah reliabel.

Statistik deskriptif Value Chain pada Industri Rotan di Natar

Gambaran *value chain* dan kondisi eksternal perusahaan diuraikan secara deskriptif melalui tanggapan responden untuk kedua variabel yang diamati. Penjelasan kategori dilakukan sebagai berikut: jumlah responden 8 orang, skala yang digunakan skala Likert 1-5 (sangat rendah-sangat tinggi), rentang skor yang diperoleh adalah 6.

Menurut Porter (1985), rantai nilai setiap perusahaan terdiri atas sembilan kategori generik aktivitas yang dikaitkan menjadi satu dengan cara yang khas. Rantai generik digunakan untuk memperlihatkan bagaimana suatu rantai nilai dapat dibangun untuk suatu perusahaan tertentu, yang mencerminkan aktivitas spesifik yang dilakukan perusahaan. Setiap perusahaan merupakan kumpulan aktivitas yang dilakukan untuk mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan, dan mendukung produknya. Analisis rantai nilai digunakan untuk memeriksa semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan dan bagaimana semua aktivitas itu berinteraksi. Aktivitas yang mendukung rantai nilai perusahaan adalah aktivitas primer dan aktivitas pendukung.

Ada lima kategori generik aktivitas primer yang diperlukan dalam bersaing di dalam industri apa pun, yaitu: Logistik ke dalam (*inbound logistics*), Operasi (*operations*), Logistik ke luar (*outbound logistics*), Pemasaran dan penjualan (*marketing and sales*), dan Pelayanan (*services*). Penjelasan secara deskriptif dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5. Tanggapan Responden Terhadap *Primary Activities/* Aktivitas Utama

Kategori	Item Pertanyaan						Total F
	AU 1		AU 1		AU 1		
	F	%	F	%	F	%	
Sangat Tdk Mendukung							
Tidak mendukung					1	12,5	1
Cukup mendukung			1	12,5	1	12,5	2
Mendukung	5	62,5	3	37,5	4	50	12
Sangat mendukung	3	37,5	4	50	2	25	9

Item AU 1 adalah ketepatan supplier dalam pengiriman material. Jawaban yang diperoleh untuk butir ini adalah 62,5% responden menyatakan supplier tepat dalam pengiriman material. Item

AU 2 adalah pengawasan dan kontrol kualitas yang dilakukan perusahaan. Jawaban yang diperoleh untuk butir ini adalah 62,5% responden telah melakukan pengawasan dan kontrol kualitas.

Item AU 3 adalah pemberian *services maintenance* kepada konsumen. Jawaban yang diperoleh untuk butir ini adalah 50% responden menyatakan telah memberikan *services maintenance* kepada konsumen. Gambaran secara menyeluruh aktivitas primer industri rotan di Natar, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 6. Skor Pernyataan Dimensi *Primary Activities*

No	Pernyataan	Skor	Kriteria
1.	<i>Inbound logistic</i> (Ketepatan Supplier dalam pengiriman material)	33,67	Tepat
2.	<i>Operations</i> (pengawasan dan kontrol kualitas)	32	Melakukan
3.	<i>Services</i> (pemberian servis <i>maintenance</i> pada konsumen)	30	Melakukan
	Rata-rata skor	31,89	Tinggi

Dilihat dari rata-rata skor penilaian responden memperlihatkan persepsi pemilik industri rotan di Natar Lampung Selatan tentang aktivitas primer memiliki skor 31,89. Hasil penelitian menginformasikan bahwa aktivitas primer/utama yang dilakukan perusahaan telah tinggi atau memadai.

Menurut Porter (1985), Masing-masing kategori aktivitas primer mungkin vital untuk keunggulan bersaing tergantung pada industrinya. Namun, dalam perusahaan apapun, semua kategori aktivitas primer akan hadir pada kadar tertentu dan memainkan peran tertentu dalam keunggulan bersaing.

Aktivitas nilai pendukung yang diperlukan dalam industri apa pun dapat dibagi menjadi empat kategori generik. Aktivitas tersebut adalah: Pembelian/pengadaan (*procurement*), Pengembangan Teknologi (*technology development*), Manajemen Sumberdaya Manusia (*human resource management*), dan Infrastruktur perusahaan (*firm intrustructure*). Deskripsi aktivitas pendukung dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 7. Tanggapan Responden Terhadap *Supporting Activities/* Aktivitas Pendukung

Kategori	Item Pertanyaan						Total F
	AP1		AP2		AP3		
	F	%	F	%	F	%	
Sangat Tdk Mendukung							
Tidak mendukung	1	12,5					1
Cukup mendukung		0	4	50	1	12,5	5
Mendukung	4	50	2	25	5	62,5	11
Sangat mendukung	3	37,5	2	25	2	25	7

Item AP 1 adalah pengetahuan dan pengembangan teknologi peralatan. Jawaban yang diperoleh untuk butir ini adalah 50% responden menyatakan mengetahui perkembangan teknologi pada industri rotan.

Item AP 2 adalah infrastruktur yang dimiliki perusahaan. Jawaban yang diperoleh untuk butir ini adalah 50% responden menyatakan infrastruktur yang dimiliki cukup mendukung industri.

Item AP 3 adalah promosi dan pengaturan gaji karyawan. Jawaban yang diperoleh untuk butir ini adalah 62,5% responden menyatakan telah memberikan gaji sesuai UMR, dan memberikan bonus apabila terjadi lonjakan permintaan atau penjualan. Gambaran secara menyeluruh mengenai aktivitas primer industri rotan di Natar, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 8. Skor Pernyataan Dimensi *Supporting Activities*

No	Pernyataan	Skor	Kriteria
1.	<i>Technology Development</i> (pengetahuan dan pengembangan teknologi peralatan)	30,33	Dimiliki
2.	<i>Infrastructure (public affair, government relation)</i>	24	Cukup
3.	<i>Human resource Management</i> (promosi dan pengaturan gaji karyawan)	28	Cukup
	Rata-rata skor	27,44	Cukup

Dilihat dari rata-rata skor penilaian responden memperlihatkan persepsi pemilik industri rotan di Natar Lampung Selatan tentang aktivitas pendukung memiliki skor 27,44. Hasil penelitian menginformasikan bahwa aktivitas pendukung cukup memadai. Hasil ini sejalan dengan pendapat yang dilakukan oleh Rowe, *et al.*, (1994) bahwa setiap manajer yang mengevaluasi aktivitas pendukung harus melihat bagaimana setiap aktivitas tersebut dilaksanakan di seluruh bagian perusahaan, tidak hanya pada unit-unit yang ditugaskan. Kesuksesan pada banyak perusahaan akan ditentukan oleh keunggulannya dalam melaksanakan aktivitas pendukung.

Duncan, *et.al* (1998) mengemukakan, secara historis, keunggulan bersaing (suatu perusahaan) dianggap sebagai suatu persoalan mengenai posisi, dimana perusahaan-perusahaan menempati ruang yang kompetitif dan membangun serta mempertahankan pangsa pasarnya. Keunggulan bersaing tergantung pada lokasi dimana bisnis berada dan tempat perusahaan menyediakan jasa/pelayanan. Lingkungan yang stabil memungkinkan strategi menjadi berhasil, khususnya untuk organisasi yang besar dan dominan dalam industri yang sudah matang.

Berkaitan dengan rantai nilai, keunggulan bersaing tidak dapat dipahami dengan memandang perusahaan sebagai suatu keseluruhan. Keunggulan bersaing berasal dari banyak aktivitas berlainan yang dilakukan oleh perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, dan mendukung produknya. Masing-masing aktivitas ini dapat mendukung posisi biaya relatif perusahaan dan menciptakan dasar untuk diferensiasi.

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan untuk melihat deskripsi rantai nilai kluster industri rotan di Natar Lampung, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Rata-rata skor penilaian responden memperlihatkan persepsi pemilik industri rotan di Natar Lampung Selatan tentang aktivitas primer yang terdiri dari *Inbound logistic* (Ketepatan Supplier dalam pengiriman material), *Operations* (pengawasan dan kontrol kualitas), dan *Services* (pemberian servis *maintenance* pada konsumen) adalah tinggi.
2. Rata-rata skor penilaian responden memperlihatkan persepsi pemilik industri rotan di Natar Lampung Selatan tentang aktivitas pendukung yang terdiri *Technology Development* (pengetahuan dan pengembangan teknologi peralatan), *Infrastructure (public affair, government relation)*, dan *Human resource Management* (promosi dan pengaturan gaji karyawan) adalah cukup memadai.

Saran

1. Melakukan investasi untuk menambah ruang gudang di pabrik baik untuk penyimpanan bahan baku dan produk-produk yang siap dikirim. Jika belum memungkinkan untuk langsung membangun fasilitas pergudangan yang baik, dapat disediakan dulu dalam skala efisien namun memadai. Selain untuk menjamin ketersediaan bahan baku selama proses produksi, juga untuk menopang komitmen pelayanan kepada konsumen agar produk-produk yang sudah dipak dapat dikelola dengan baik dan dikirim tepat pada waktunya. Ruang gudang yang mencukupi ini nantinya juga perlu ditopang dengan sistem administrasi pergudangan yang lebih solid, agar masuk dan keluarnya barang dapat diawasi dengan baik.
2. Lebih meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan dengan membuat program kompensasi dan insentif yang lebih konsisten (terutama untuk bagian produksi). Insentif tersebut dapat didasarkan atas pemenuhan target kuantitatif yang ditentukan secara ketat. Meningkatkan pelatihan-pelatihan yang terkait dengan bidang kerja masing-masing dan menekankan pentingnya kesehatan dan keselamatan kerja (K3) untuk memperkecil kemungkinan timbulnya kecelakaan kerja yang pada akhirnya dapat mempengaruhi produktivitas. Selain itu permasalahan gaji dan bonus perlu mendapat perhatian pimpinan usaha.

Daftar Pustaka

- Bungin, Burhan. 2005. *Analisi Data Penelitian Kualitatif Edisi 1*. PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Chariri, Anis. 2006. "The Dynamics of Financial Reporting Practise in an Indonesian Insurance Company: a Reflection of Javanese Views of an Ethical Social Relationship." *Disertasi Tidak Dipublikasikan*, School of Accounting and Finance, University of Wollongong.

- Duncan, W. J., Ginter, P. M., and Swayne, L. E. 1998. Competitive Advantage and Internal Organizational Assessment, *Academy of Management Executive* Vol. 12 No. 3.
- Umar, Husein. 2008. *Desain Penelitian Akuntansi Keperilakuan*. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Porter, Michael E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York.
- Rowe, A. J., Mason, R. O., Mann, R. B. And Mockler, R. J. 1994. *Strategic Management: A Methodological Approach*, 4th Edition. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Weiler, jhon, Schemel, Nelson. 2003 : *Value Chain And Value Coalitions*, ICH White paper. From : WWW.ICHnet.org retrieved 3 Mei 2003.