

# **JURNAL BISNIS DAN MANAJEMEN (BISMA)**

Jurnal Bisnis dan Manajemen (BISMA) adalah jurnal yang diterbitkan oleh Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya (Unesa) dan diterbitkan 2 (dua) kali dalam setahun. Jurnal ini diharapkan sebagai wahana komunikasi dan media bagi para akademisi dan praktisi dalam menuangkan ide-ide dalam bentuk kajian, pengamatan, pengalaman praktis, dan hasil penelitian empiris di bidang bisnis dan manajemen.

## **SUSUNAN REDAKSI**

Pelindung	: Drs. H. Setijo Budiadi, MM (Dekan FE Unesa)
Penasehat	: Drs. Purwohandoko, MM Drs. Wikono, MM Drs. Kirwani, SE, MM
Pemimpin Umum	: Dra. Jun Surjanti, SE, M.Si
Sekretaris	: Sri Setyo Iriani, SE, M.Si
Pemimpin Redaksi	: Putu Herry Sunarya, SE, MM
Wakil Pemimpin Redaksi	: Dwiarko Nugrohoseno, S.Psi, MM
Bendahara	: Widyastuti, S.Si, M.Si
Redaktur Ahli	: Dr. Dewi Tri Wijayanti, M.Si Dr. Andre Dwijanto Witjaksono, ST, M.Si Dra. Anik Lestari Andjarwati, MM Nadia Asandimitra, SE, MM Musdholifah, SE, M.Si Rikasari, SE, Ak, M.Comm
Mitra Bestari	: Prof. Dr. Djumilah Zein (Unibraw) Prof. Dr. H. Retig Adnyana, M.Si (Unesa) Prof. Dr. Muslich Anshori (Unair) Dr. Rer. pol. Debby Ratna Daniel, Ak (Unair) Dr. Muafi, SE, M.Si (UPN Yogyakarta) Budiono, SE, M.Si (ISEI)
Marketing dan Tata Usaha	: Nindria Untarini, SE, M.Si Yessy Artanti, SE, M.Si

Alamat Redaksi :  
**JURUSAN MANAJEMEN FE UNESA**  
Kampus Unesa Ketintang Surabaya, 60231  
Telp. (031) 8299945, 8280009 PS. 702 Fax. 8299946  
Email : [bisma\\_femanj@yahoo.com](mailto:bisma_femanj@yahoo.com)

**B I S M A**  
**Jurnal Bisnis dan Manajemen**  
**Vol. I, No. 1, Agustus 2008**

**DAFTAR ISI**

1. Pengaruh Etika Bisnis dan Perilaku Etis Manajer Terhadap Tanggung Jawab Perusahaan Pada Lingkungan Sosial  
**Hj. Anik Lestari Andjarwati & H. Setijo Budiadi** **1-13**
2. Pengaruh Motivasi Berprestasi dan Komunikasi Antar Pribadi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan di PT PG Rajawali  
**Dwiarko Nugrohosuno & Harun Charismaini** **14-21**
3. Relevansi Nilai Devidend Yield dan Price Earning Ratio dalam Penilaian Harga Saham Bagi Perusahaan yang Mengalami Pertumbuhan (Studi Pada Perusahaan Manufaktur di BEJ Th 2001-2005)  
**I Ketut Jati & Ni Luh Supadmi** **22-29**
4. Dimensi Kualitas Hubungan dalam Konteks Jasa Salon Rambut  
**Lerbin R. Aritonang** **30-37**
5. Analisis Value Chain Guna Mencapai Strategi Cost Leadership dalam Meningkatkan Efisiensi Biaya (Studi Pada Perusahaan X di Sidoarjo)  
**Heri Widodo** **38-49**
6. Penerapan Korelasi dalam Mengukur Hubungan Antar Costumer Relationship Management dengan Costumer Loyalty  
**I Putu Artaya & Gede Arimbawa** **50-63**
7. Pengaruh Sikap dan Keyakinan Konsumen dalam Keputusan Pembelian Tepung Terigu Merek Gunung Bromo Produk PT. Bogasari Flour Mills Surabaya  
**I Putu Artaya** **64-71**
8. Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Pertamina (Persero) Unit Pengolahan V Balikpapan-Kalimantan Timur  
**Fariansyah Hassan Basrie** **72-83**

# ANALISIS VALUE CHAIN GUNA MENCAPAI STRATEGI COST LEADERSHIP DALAM MENINGKATKAN EFISIENSI BIAYA (Studi pada Perusahaan "X" di Sidoarjo)

HERI WIDODO\*)

## Abstract

*This research aim for knowing, how value chain analysis was do in company value chain for achieve cost leadership strategy in increasing cost efficiency. According to value chain analysis explained what activities made company value chain, therefore will be know value added activity and non value added activity. In the same way, research in value chain analysis can showing company activity. This activity can divided into primary activity and supporting activity, value added activity and non value added activity and cost trigger, therefore cost efficiency can be achieve which reducing and eliminate wate activity. In conclusion, this research can be a input for company, while taking corporate strategy to increase profit and give value added for costumer. Value chain analysis will achieve cost leadership can increase company competitive advantage because it can increase cost efficiency.*

**Key Words:** *Value chain, cost leadership, value added activity, primary activity, support activity*

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Globalisasi yang melanda setiap negara diseluruh dunia menyebabkan perubahan iklim bisnis dan persaingan yang menjadi semakin ketat. Persaingan global ini telah meningkatkan standar kinerja dalam berbagai dimensi, meliputi kualitas, biaya, saat pengenalan produk serta operasional yang lancar. Tantangan yang ditimbulkan dari standar yang semakin meningkat secara tidak langsung memaksa perusahaan ikut bersaing secara strategis dalam pasar domestik mereka dengan meningkatkan kemampuan yang lebih baik dibanding dengan pesaing lain. Desakan ini membuat manajer perusahaan sebagai *decision maker* perlu menggunakan paradigma baru agar dapat mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dengan melakukan perbaikan berkesinambungan (*Continuous improvement*).

Perusahaan yang memiliki tujuan dengan orientasi laba harus mampu menghasilkan laba diatas rata-rata bagi investor sebagai bentuk keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Oleh karena itu perusahaan dengan berbagai aktivitasnya berupaya untuk dapat menghasilkan produk yang berkualitas, pelayanan yang baik, dan harga yang kompetitif dengan biaya yang rendah. Porter dalam bukunya Wahyudi, (1996:81) berpendapat jika suatu perusahaan ingin berkembang dalam tingkat persaingan yang semakin ketat harus memilih untuk mengerjakan salah satu prinsip saja, harga yang tinggi atau biaya yang rendah. Dari dua prinsip dasar itu Porter mengembangkan tiga strategi generik. Satu diantaranya adalah strategi biaya rendah (*strategi cost leadership*). Dengan strategi tersebut diharapkan perusahaan mampu membangun sebuah posisi industri yang

menguntungkan sehingga mampu menghadapi kekuatan-kekuatan dalam persaingan.

Konsep strategi biaya rendah ini perlu diimbangi dengan melakukan identifikasi terhadap aktivitas-aktivitas perusahaan yang memberikan nilai tambah (*value added activity*) dan berusaha mengeliminasi aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah (*nonvalue added activity*). Sehingga efisiensi dan efektivitas dalam melakukan aktivitas-aktivitas yang ada dalam perusahaan akhirnya dapat mengurangi total biaya akhir yang terjadi. Selain itu perusahaan juga harus tetap memperhatikan keunikan dan karakteristik produknya. Hal ini dilakukan perusahaan untuk menghindari hilangnya kepercayaan konsumen sebagai pelanggan.

Rayburn (1999:157), mengatakan bahwa analisis *value chain* adalah mata rantai dari serangkaian kegiatan yang menciptakan nilai mulai dari perolehan sumber daya bahan baku sampai produk atau jasa siap pakai. Manajer menggunakannya sebagai cara untuk memahami perilaku biaya. Ini berarti perusahaan dalam persaingannya dapat menggunakan analisis *value chain* sebagai alat bantu untuk memahami sumber dari keunggulan kompetitif dalam suatu industri, untuk menilai pos bersaing dari suatu perusahaan, dan untuk mengungkapkan suatu peluang agar dapat memperkuat daya saing suatu perusahaan.

Aktivitas-aktivitas nilai dari *value chain* oleh Hansen dan Mowen (1999:44), adalah mulai dari merancang, mengembangkan, memasarkan, mendistribusikan produk, dan melayani konsumen. Pemahaman terhadap mata rantai dan aktivitas-aktivitas nilai dapat menunjukkan bagaimana sebuah produk bergerak dari tahap bahan baku sampai ke pelanggan serta dapat melihat peluang dimana letak keunggulan bersaing perusahaan.

\*)Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surabaya

Tujuan analisis *value chain* menurut Blocher, dkk (2000:53) adalah untuk mengidentifikasi tahap-tahap *value chain* dimana perusahaan dapat meningkatkan *value* pelanggan atau menurunkan biaya. Analisis ini dapat mengidentifikasi nilai ekonomis yang dapat diciptakan dengan melalui identifikasi biaya, aktiva, dan pendapatan yang digunakan dalam setiap aktivitas. Dengan demikian perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif dengan menghasilkan laba diatas rata-rata.

Dari uraian tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk mampu bersaing dalam perekonomian global, perusahaan harus meningkatkan daya saing perusahaan dengan menghasilkan produk yang memiliki keunggulan bersaing dengan menggunakan analisis *value chain* guna mencapai strategi keunggulan biaya (*cost leadership*) sehingga pada akhirnya terwujud efisiensi biaya.

### Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Devi Diah Purwitasari yang berjudul “Pendekatan *Value Chain* Untuk Mendukung *Cost Reduction* Dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing”. Kesimpulan dari penelitian tersebut adalah aktivitas nilai mulai dari proses produksi hingga penjualan yang meliputi aktivitas utama (*primary activity*) dimana aktivitas yang tidak menambah nilai dapat direduksi dalam upaya efisiensi biaya. Pada penelitian sebelumnya bertujuan untuk mendukung *cost reduction* dalam menciptakan keunggulan bersaing, sedangkan penelitian ini bertujuan guna mencapai strategi *cost leadership* dalam meningkatkan efisiensi biaya.

### Landasan Teori

#### 1. Strategi Kepemimpinan Biaya (*Strategi Cost Leadership*)

Blocher (2000:39) mengungkapkan *cost leadership* merupakan strategi kompetitif yang menyebabkan perusahaan sukses dengan memproduksi produk atau jasa dengan biaya yang paling rendah dalam industri. *Cost leader* menghasilkan laba yang cukup pada harga yang rendah, oleh karena itu membatasi pertumbuhan persaingan dalam industri melalui keberhasilan dalam kompetisi harga dan merusak profitabilitas pesaing. *Cost leader* umumnya mempunyai pangsa pasar yang relatif besar dan cenderung untuk menghindari adanya segmen pasar yang kosong, dengan menggunakan keunggulan harga untuk menarik perusahaan. Saat menerapkan strategi *cost leadership*, perusahaan harus berhati-hati agar tidak mengabaikan sumber pembedaan (misalnya: desain inovatif, pelayanan purna jual, kualitas produk, dan lain-lain) yang dinilai konsumen.

Perusahaan yang unggul pada biaya akan memuaskan konsumen sepanjang produknya. Penerapan strategi keunggulan biaya memungkinkan suatu perusahaan memperoleh laba tinggi walaupun terdapat kekuatan pesaing-pesaing yang besar. Karena posisi biaya yang unggul dari perusahaan membuat pesaing segan bersaing berdasar harga.

Keterbatasan dari strategi keunggulan biaya adalah kecenderungan untuk memotong biaya yang dapat menjatuhkan permintaan terhadap produk dan jasa. Akan tetapi keunggulan biaya akan tetap bersaing hanya jika pelanggan melihat bahwa produk atau jasa yang dihasilkannya sama (minimal mendekati) dengan produk pesaing yang harganya lebih tinggi.

#### 2. Analisis *Value Chain*

Menurut Blocher, dkk (2000:53), analisis *value chain* merupakan alat strategi yang digunakan untuk memahami secara lebih baik terhadap keunggulan kompetitif, untuk mengidentifikasi dimana *value* pelanggan dapat ditingkatkan atau penurunan biaya, dan untuk memahami secara lebih baik hubungan perusahaan dengan pemasok, pelanggan, dan perusahaan lain dalam industri.

Menurut Grant (1999:167), *value chain* merupakan alat untuk memahami sumber keunggulan kompetitif dalam suatu industri, untuk menilai posisi bersaing dari suatu perusahaan, dan untuk mengungkapkan suatu peluang untuk memperkuat daya saing suatu perusahaan.

Bagi Hansen dan Mowen (1999:4), mengatakan bahwa *value chain* adalah kumpulan aktivitas yang dibutuhkan untuk merancang, mengembangkan, memproduksi, memasarkan, dan mendistribusikan produk serta jasa kepada pelanggannya.

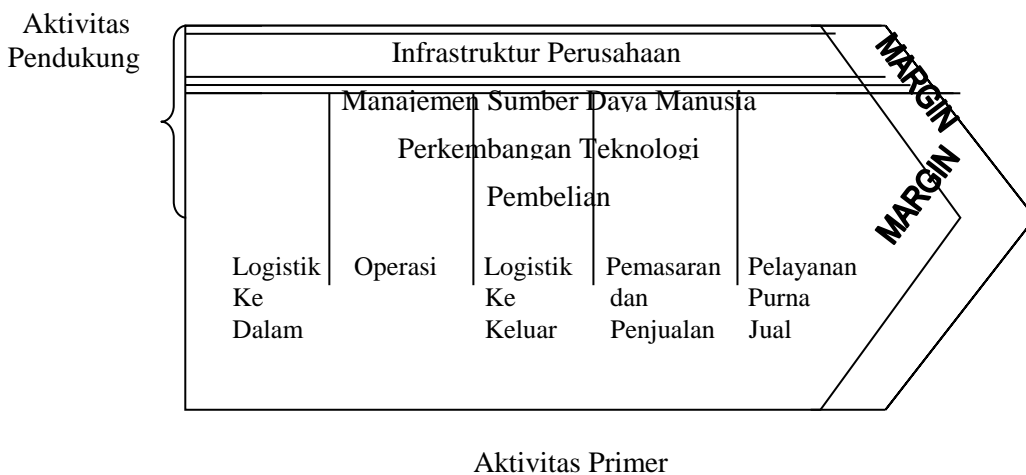
Konsep *value chain* menurut Anthony dan Govindarajan (2005:14), menyoroti tiga bidang yang potensial berguna, yaitu: keterkaitan dengan pemasok, keterkaitan dengan konsumen dan proses keterkaitan dengan *value chain* perusahaan

#### 3. Aktivitas-aktivitas dalam *Value Chain*

Perusahaan dapat dipandang sebagai sekumpulan aktivitas nilai (*value activity*). Aktivitas tersebut dapat terlihat dari aktivitas-aktivitas yang ada dalam *value chain* perusahaan yaitu merancang, mengembangkan, memproduksi, memasarkan, mendistribusikan, melayani sampai kepada pelanggan seperti yang dikatakan oleh (Hansen dan Mowen, 1999:44).

Aktivitas nilai perusahaan oleh Hitt, dkk (1997:92), dapat dibagi menjadi dua jenis, yaitu aktivitas primer (*primary activity*) dan aktivitas pendukung (*support activity*). Aktivitas primer adalah aktivitas aktivitas yang berhubungan dengan penciptaan fisik produk, penjualannya dan

distribusinya serta pelayanan purna jual sampai kepada pelanggan.



Gambar 1 : *The Generic Value Chain*  
 Sumber: Hitt, dkk (1997:92)

#### 4. Tahapan Dalam Analisis *Value Chain*

Dalam menetapkan aktivitas nilai yang relevan aktivitas nilai harus dimasukkan ke dalam kelompok yang paling tepat menggambarkan kontribusi mereka dalam menciptakan keunggulan bersaing. Menurut Blocher, dkk (2000:54), analisis *value chain* mempunyai tiga tahapan:

- a. Mengidentifikasi aktivitas *Value Chain*  
 Aktivitas nilai merupakan dasar yang penting bagi perusahaan agar dapat menciptakan produk yang bernilai bagi pelanggan dengan cara melaksanakan aktivitas nilai tersebut secara efektif dan efisien.
- b. Mengidentifikasi *Cost Driver*  
 Tahap berikutnya adalah menjelaskan variasi-variasi biaya yang timbul dalam masing-masing aktivitas rantai nilai perusahaan. *Cost driver* merupakan faktor yang mengubah jumlah total biaya, oleh sebab itu tujuan dari tahap ini adalah mengidentifikasi aktivitas nilai perusahaan yang memiliki keunggulan biaya. Memahami mengenai apa yang menyebabkan biaya atas aktivitas adalah hal yang penting, karena setiap aktivitas memiliki input dan output. Input aktivitas adalah sumber daya yang digunakan oleh aktivitas, sedangkan output adalah hasil dari suatu aktivitas.
- c. Mengembangkan keunggulan kompetitif dengan mengurangi biaya atau menambah nilai  
 Penerapan analisis *value chain* dalam mencapai strategi keunggulan biaya sendiri memiliki tahapan yang sama dengan penerapannya dalam analisis biaya, yaitu: (1) membagi perusahaan menjadi beberapa unit aktivitas, (2) alokasi total biaya kepada tiap aktivitas, (3) identifikasi faktor-faktor penentu biaya, (4) identifikasi keterkaitan biaya, dan (5) membuat rekomendasi untuk pengurangan biaya.

Berkaitan dengan tujuan dari analisis ini, apabila untuk efisiensi biaya, maka pembagian dan pengalokasian total biaya kedalam tiap aktivitas dapat dilakukan dengan mempertimbangkan aktivitas-aktivitas mana yang berpotensi untuk pengurangan biaya.

#### METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Penulis menggunakan kualitatif karena rumusan masalah mengembangkan konsep penelitian dengan menghimpun fakta tanpa melakukan hipotesa. Sedangkan penelitian deskripsi Kountur (2003:53) adalah jenis penelitian yang memberikan gambaran atau uraian atas suatu keadaan sejernih mungkin tanpa ada perlakuan terhadap obyek yang diteliti. Penelitian ini bersifat deskriptif karena penulis akan mendeskripsikan atau menggambarkan aktifitas-aktifitas apa saja yang membentuk *value chain* tersebut dan juga menetapkan aktifitas penambah nilai perusahaan, biaya operasional dan biaya non operasional bagi aktifitas nilai. Adapun teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

- a. Mengumpulkan data-data yang berkenaan dengan aktivitas-aktivitas perusahaan untuk selanjutnya dilakukan analisis.
- b. Mengidentifikasi aktivitas-aktivitas perusahaan ke dalam aktivitas-aktivitas *value chain*.
- c. Melakukan analisis pada aktivitas nilai dengan mengalokasikan biaya yang diserap oleh tiap aktivitas nilai.
- d. Penetapan biaya pada aktifitas nilai
- e. Mengidentifikasi faktor-faktor pemicu biaya pada tiap aktivitas dan mengidentifikasi

keterkaitan biaya serta mencari peluang untuk tercapainya strategi *cost leadership*.

- f. Mengembangkan keunggulan kompetitif dengan mengidentifikasi peluang untuk menambah nilai atau mengurangi biaya, sehingga efisiensi diharapkan dapat ditingkatkan.

### Pembahasan

1. Mengumpulkan Data-data yang Berkaitan dengan Aktivitas Perusahaan

Data-data yang dibutuhkan terkait dengan analisis yang akan dilakukan adalah berupa laporan laba rugi, data rincian biaya, data informasi aktivitas perusahaan. Dari laporan laba rugi dan data rincian biaya perusahaan dilakukan analisis yaitu identifikasi

aktivitas nilai dan pengalokasian biaya pada tiap aktivitas nilai *value chain*. Data informasi aktivitas perusahaan digunakan untuk mengetahui aktivitas yang terjadi dalam perusahaan dan mengidentifikasi pemicu biaya dari tiap aktivitas yang dilakukan serta kemungkinan dalam pencapaian penurunan biaya guna mencapai strategi *cost leadership*.

2. Mengidentifikasi Aktivitas-aktivitas Perusahaan ke dalam aktivitas *Value Chain*

Untuk dapat memahami dimana perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif, perlu mengetahui aktivitas-aktivitas yang ada dalam perusahaan kemudian dimasukkan ke dalam tiap aktivitas *value chain* (Hitt, dkk,1997:92).

**Tabel 1**  
**Aktivitas-aktivitas Perusahaan**

No	Aktivitas <i>Value Chain</i>	Aktivitas-aktivitas Perusahaan
<b>Aktivitas Utama (Primary Activity)</b>		
1	Logistik ke dalam	Pengadaan material bahan baku, penyiapan sarana dan alat
2	Operasi	Pembesian, Pemasangan moulding, pembetonan, pengeringan, inpeksi penggunaan dan pemeliharaan mesin dan alat
3	Logistik ke luar	Penyimpanan, pemeliharaan, operasi kendaraan pengiriman, pembuatan jadwal pengiriman
4	Pemasaran dan Penjualan	Iklan, promosi, survey
5	Pelayanan	Perbaikan barang rijek, pelayanan jaminan mutu
<b>Aktivitas Pendukung (Support Activity)</b>		
6	Pembelian	Perhitungan rencana kebutuhan material, pengadaan perlengkapan dan peralatan, koordinasi
7	Perkembangan Teknologi	Penelitian dan pengembangan bidang operasi dan proses produksi
8	Manajemen SDM	Pemakaian karyawan, pemberian kompensasi, pelatihan
9	Infrastruktur Perusahaan	Perencanaan, pelaporan keuangan, pengurusan perusahaan

Sumber: Perusahaan "X"

3. Mengidentifikasi biaya dan mengalokasikan pada aktivitas nilai

Pada tahapan ini dilakukan identifikasi biaya dengan menganalisis rincian biaya dari laporan laba rugi, yang kemudian dialokasikan ke dalam unit aktivitas *value chain* perusahaan.

a. Harga Pokok Produksi

- (1) Biaya bahan baku dan penolong. Pada biaya ini digolongkan kedalam aktivitas nilai *operations*, karena digunakan sebagai input dari aktivitas *operations*. Sedangkan untuk

biaya bahan bakar dan listrik digolongkan kedalam tiga aktivitas nilai yaitu *inbound logistic, operations, dan outbound logistic*.

- (2) Upah langsung. Pada biaya ini digolongkan ke dalam aktivitas nilai *operations*, karena berkaitan langsung dengan pengubahan input yang tersedia menjadi produk akhir.
- (3) Gaji dan kesejahteraan karyawan. Biaya ini dikategorikan kedalam dua aktivitas yaitu aktivitas nilai *operations* dan *human resources management*.

- (4) Biaya pemeliharaan. Biaya ini digolongkan pada aktivitas nilai *operations*, karena biaya tersebut berhubungan dan menunjang aktivitas *operations*.
- (5) Biaya Penyusutan. Biaya-biaya tersebut digolongkan ke dalam aktivitas nilai *operations*.
- b. Administrasi dan Pemasaran Usaha Devisi dan Bersama
- (1) Gaji karyawan. Biaya tersebut akan digolongkan menjadi dua yaitu *marketing and sales* dan *human resources management*.
- (2) Biaya Penyusutan. Biaya ini digolongkan pada aktivitas nilai *firm infrastructure* karena biaya-biaya tersebut dapat menunjang seluruh aktivitas perusahaan.
- (3) Biaya pemasaran. Biaya ini terdiri atas biaya pengangkutan akan digolongkan kedalam aktivitas nilai *outbound logistic*, dan biaya promosi yang digolongkan pada aktivitas nilai *marketing and sales*.
- (4) Biaya Pemeliharaan. Biaya ini digolongkan ke dalam dua aktivitas nilai yaitu: *firm infrastructure* dan *procurement*.
- (5) Biaya umum. Rincian biaya umum dapat digolongkan ke dalam lima aktivitas nilai yaitu *firm infrastructure*, *procurement*, *technology development*, *service* dan *human resources managment*.
- c. Penetapan Biaya Pada Aktivitas Nilai
- Analisis terhadap data rincian biaya yang telah dilakukan dapat teridentifikasi biaya-biaya yang dikonsumsi oleh tiap aktivitas nilai perusahaan. Berangkat dari hasil analisis dapat dilakukan pengalokasian biaya-biaya pada tiap aktivitas *value chain* perusahaan. Berikut akan disajikan data pengalokasian biaya yang ditetapkan pada aktivitas utama (*primary activity*) dan aktivitas pendukung (*support activity*).

**Tabel 2**  
**Data Biaya**  
**Aktivitas Utama (Primary Activity)**  
**Perusahaan "X"**

1	Logistik ke dalam ( <i>inbound logistic</i> )		
1	Bahan bakar pengadaan bahan baku	Rp	8,635,300
2	Beban listrik gudang bahan baku	Rp	1,689,515
		<b>Rp</b>	<b>10,324,815</b>
2	Operasi ( <i>operations</i> )		
1	Pemakaian readymix concrete	Rp	3,187,545,820
2	Pemakaian besi	Rp	2,869,870,708
3	Biaya bahan penolong	Rp	231,848,472
4	Biaya listrik dan bahan bakar	Rp	3,529,679
5	Upah tenaga borongan	Rp	475,186,000
6	Gaji tenaga kerja	Rp	44,626,907
7	Pemeliharaan mesin	Rp	204,967,000
8	Biaya Penyusutan	Rp	124,525,000
		<b>Rp</b>	<b>7,142,099,586</b>
3	Logistik ke luar ( <i>outbound logistic</i> )		
1	Ongkos angkut ke gudang	Rp	539,261
2	Ongkos angkut ke truk	Rp	633,736
3	Ongkos angkut pengiriman	Rp	12,802,639
4	Biaya pengangkutan	Rp	9,855,506
5	Asuransi peniagaan-pengiriman	Rp	2,193,034
		<b>Rp</b>	<b>26,024,176</b>
4	Pemasaran dan penjualan ( <i>Marketing and sales</i> )		
1	Gaji karyawan pemasaran	Rp	38,936,465
2	Gaji manajemen pemasaran	Rp	13,407,687
3	Iklan	Rp	1,209,755
4	Brosur dan pamflet	Rp	368,727
5	Kalender	Rp	971,350

6 Promosi peningkatan penjualan	Rp	6,544,057
7 Biaya survey	Rp	1,477,858
5 Pelayanan ( <i>service</i> )		
1 Bidang jaminan mutu	Rp	2,621,797
	<b>Rp</b>	<b>2,621,797</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Rp</b>	<b>7,243,986,272</b>

Sumber: Data diolah

**Tabel 3**  
**Data Biaya**  
**Aktivitas Pendukung (*Support Activity*)**  
**Perusahaan "X"**

1	Pengadaan ( <i>Procurement</i> )		
2	Biaya peralatan kantor	Rp	9,655,976
3	Biaya komunikasi	Rp	17,234,906
4	Biaya kehumasan	Rp	5,890,649
5	Biaya surat-menyurat	Rp	6,351,071
6	Biaya dokumentasi	Rp	942,224
7	Pemakaian peralatan RT	Rp	5,671,451
8	Langganan koran dan majalah	Rp	1,193,232
9	Penerbitan laporan tahunan	Rp	3,635,545
10	Foto copy	Rp	1,053,749
11	Laminating	Rp	314,206
12	Biaya bank	Rp	1,327,369
13	Biaya umum lainnya	Rp	1,087,776
14	Biaya perlengkapan kantor	Rp	14,236,695
		<b>Rp</b>	<b>68,594,850</b>
2	Teknologi ( <i>Technology development</i> )		
1	Bidang pengembangan produk	Rp	1,791,561
2	Bidang umum lainnya	Rp	1,644,852
3	Bidang operasi dan proses produksi	Rp	1,209,744
		<b>Rp</b>	<b>4,646,157</b>
3	Manajemen sumber daya manusia ( <i>Human resources management</i> )		
1	Gaji karyawan dan manajemen	Rp	116,944,827
2	Honorarium	Rp	51,255,589
3	Tunjangan representasi	Rp	84,907,592
4	Tunjangan umum	Rp	83,417,245
6	Tunjangan makan	Rp	43,749,429
7	Kontribusi jamsostek	Rp	41,493,159
8	Tunjangan hari tua	Rp	27,312,102
9	Tunjangan uang pengobatan	Rp	35,552,679
10	Pakaian dinas harian	Rp	3,412,968
11	Pakaian dinas khusus	Rp	1,882,157
12	Tunjangan pajak	Rp	6,575,670
13	Cuti tahunan	Rp	17,250,213
14	Cuti bulanan	Rp	14,327,837
15	Layanan kesehatan	Rp	1,789,886



16 Sumbangan duka cita	Rp	1,673,111
17 Lembur karyawan	Rp	42,826,681
18 Karyawan teladan	Rp	2,342,356
19 Insentif presensi	Rp	45,215,304
20 Insentif kinerja	Rp	62,863,123
21 Tunjangan hari raya keagamaan	Rp	75,381,204
22 Jasa Produksi	Rp	38,499,177
23 Peralatan keselamatan kerja	Rp	19,214,184
24 Promosi keselamatan	Rp	3,275,325
25 Atribut keselamatan kerja	Rp	3,295,987
26 Pembelian obat-obat	Rp	2,569,010
27 Purna bakti dan back service	Rp	17,349,846
	<b>Rp</b>	<b>844,376,660</b>
4 Infrastruktur perusahaan ( <i>Firm infrastruktur</i> )		
1 Biaya penyusutan kendaraan	Rp	12,322,258
2 Biaya penyusutan bangunan	Rp	946,271
3 Biaya penyusutan perlengkapan	Rp	3,969,352
4 Sewa tanah	Rp	3,564,123
5 Asuransi bangunan	Rp	1,241,223
6 Asuransi mesin-mesin	Rp	3,303,761
7 Asuransi kendaraan	Rp	1,633,593
8 Biaya perizinan	Rp	604,884
9 Biaya penyelesaian hak perusahaan	Rp	696,534
10 Bidang manajemen akuntansi	Rp	623,214
11 Biaya jamuan tamu	Rp	13,619,147
12 Jasa audit manajemen akuntansi	Rp	861,502
13 Biaya kendaraan dinas	Rp	149,154,879
14 Biaya perjalanan dinas	Rp	9,249,628
15 Pajak bumi dan bangunan	Rp	1,394,581
16 Pajak kendaraan	Rp	842,142
17 Pembinaan relasi	Rp	446,618
18 Biaya pemeliharaan bangunan	Rp	696,972
19 Biaya pemeliharaan kendaraan	Rp	2,059,202
20 Biaya pemeliharaan perlengkapan	Rp	2,132,176
	<b>Rp</b>	<b>209,362,060</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Rp</b>	<b>1,126,979,727</b>

Sumber: Data diolah

Dari alokasi biaya pada tiap aktivitas dapat diketahui aktivitas-aktivitas yang mengkonsumsi biaya terbesar, yaitu secara berurutan, *operations* 85,32%, *human resources management* 10,09%, *firm infrastruktur* 2,50%, *procurement* 0,82%, *marketing and sales* 0,75%, *outbound logistic* 0,31%, *inbound logistic* 0,12%, *technology* 0,06% dan *services* 0,03%. Dari data diatas terlihat aktivitas nilai *operations* yang paling mengkonsumsi biaya terbesar, maka aktivitas tersebut perlu untuk dikritisi dan mendapat perhatian dari perusahaan.

d. Mengidentifikasi *Cost Driver* dan Keterkaitan Biaya

Identifikasi faktor-faktor penentu biaya dan keterkaitan biaya adalah hal utama yang dilakukan dalam tahap ini. Dengan mengetahui keterkaitan biaya dan pemicu biaya suatu aktivitas akan dapat menciptakan peluang bagi penurunan biaya.

(1) Aktivitas Utama (*Primary activity*)

a) Logistik ke dalam (*inbound logistic*).  
Merupakan unit aktivitas yang meliputi aktivitas-aktivitas seperti penanganan bahan baku, gudang. dan pengontrolan persediaan yang digunakan untuk menerima, menyimpan, dan menyebarkan input-input produk. Pemicu dari aktivitas ini adalah pengendalian dalam memperoleh material terhadap kualitas

material agar tidak ada pengembalian material yang telah diperoleh dan melakukan evaluasi harga. Sehingga penting bagi perusahaan membina hubungan dengan pemasok agar dapat memperkuat tawar menawar, serta melakukan koordinasi.

- b) Operasi (*operation*). Unit aktivitas ini berkaitan dengan aktivitas untuk mengkonversi input-input ke bentuk produk akhir seperti pemesinan, pengemasan, perakitan dan pemeliharaan peralatan. Pada aktivitas operasi dapat teridentifikasi pemicu biaya yaitu teknologi yang mudah dioperasikan, luas lini dari produk yang ditawarkan, serta keinginan perusahaan untuk melakukan perbaikan terus-menerus sesuai dengan proses belajar yang telah dimiliki.
- c) Logistik ke luar (*outbound logistic*). Merupakan aktivitas yang melibatkan pengumpulan, penyimpanan, dan pendistribusian secara fisik produk yang telah final kepada para pelanggan. Pemicu biayanya adalah transportasi yang digunakan, serta jadwal pengiriman.
- d) Pemasaran dan penjualan (*marketing and sales*). Aktivitas ini berhubungan dengan aktivitas yang harus diselesaikan untuk menyediakan sarana dimana pelanggan dapat membeli produk dan perusahaan mampu mempengaruhi konsumen. Pada aktivitas ini dipicu oleh bagaimana skala penyediaan sumber daya manusianya dan upaya penelitian dalam pemasaran produk.
- e) Pelayanan (*service*). Sebagai unit aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan atau

memelihara nilai produk. Perusahaan dalam meningkatkan *value* pelanggan selalu berusaha meningkatkan mutu atau kualitas yang baik adalah suatu bentuk pelayanan. Untuk itu perusahaan selalu melakukan *research* terhadap produk agar sesuai dengan keinginan pelanggan serta evaluasi terhadap produk jadi.

- (2) Aktivitas Pendukung (*Support activity*)
  - a) Pengadaan (*procurement*). Aktivitas ini dilakukan dengan pengawasan terhadap kemungkinan cacatnya barang, serta kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan kapasitas terhadap sumber-sumber daya yang dibutuhkan.
  - b) Pengembangan teknologi (*technology development*). Perusahaan akan selalu melakukan studi penelitian dan pengembangan produk dan teknologi dalam bidang operasi.
  - c) Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*). Perusahaan akan selalu meningkatkan keahlian dan mengembangkan sikap untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta berorientasi perbaikan-terus menerus.
  - d) Infrastruktur perusahaan (*firm infrastruktur*). Dalam aktivitas ini diperlukan efisiensi pengelolaan manajemen agar dapat mengurangi timbulnya kesenjangan yang terjadi baik internal perusahaan maupun eksternal perusahaan.

Selain memahami faktor-faktor pemicu tersebut diatas penting juga untuk mengidentifikasi aktivitas bernilai tambah dan yang tak bernilai tambah bagi perusahaan sebagai upaya untuk pengendalian biaya.

**Tabel 4**  
**Aktivitas Bernilai Tambah dan Aktivitas Tak bernilai Tambah**  
**Perusahaan "X"**

<b>Aktivitas Value Chain</b>	<b>Aktivitas Perusahaan</b>	<b>Aktivitas bernilai tambah</b>	<b>Aktivitas tak bernilai tambah</b>
<b>Aktivitas Utama (Primary Activity)</b>			
Logistik ke dalam	Pengadaan material bahan baku dan bahan penolong, penyiapan sarana dan alat	Pengadaan material, penyiapan sarana dan alat	Pengadaan bahan penolong
Operasi	Pembesian, Pemasangan moulding, pembetonan, pengeringan, inpeksi penggunaan dan pemeliharaan mesin dan alat	Pembesian, Pemasangan moulding, pembetonan, pengeringan, penggunaan dan pemeliharaan mesin dan alat	Pemakaian bahan penolong dan pemeliharaan
Logistik ke luar	Penyimpanan, pemeliharaan, operasi	Pemeliharaan, operasi kendaraan	Penyimpanan, pembuatan

	kendaraan pengiriman, pembuatan jadwal pengiriman	pengiriman	jadwal pengiriman
Pemasaran dan Penjualan	Iklan, promosi, survey	Survey	Iklan
Pelayanan	Perbaikan barang rijek, pelayanan jaminan mutu	Perbaikan barang rijek, pelayanan jaminan mutu	
<b>Aktivitas Pendukung (<i>Support Activity</i>)</b>			
Pembelian	Perhitungan rencana kebutuhan material, pengadaan perlengkapan dan peralatan, koordinasi	Perhitungan rencana kebutuhan material, pengadaan perlengkapan dan peralatan, koordinasi	
Perkembangan Teknologi	Penelitian dan pengembangan bidang operasi dan proses produksi	Penelitian dan pengembangan bidang operasi dan proses produksi	
Manajemen SDM	Pemakaian karyawan, pemberian kompensasi, pelatihan	Pemakaian karyawan, pemberian kompensasi, pelatihan	Pemakaian karyawan pemasaran pada devisi
Infrastruktur Perusahaan	Perencanaan, pelaporan keuangan, pengurusan perusahaan	Perencanaan, pelaporan keuangan, pengurusan perusahaan	

Sumber: Data diolah

e. Mengembangkan Keunggulan Kompetitif

Sebagai tahapan yang diupayakan untuk mencari peluang dimana perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif ini dapat dicapai dengan melihat semua tahapan yang sudah dilakukan dengan mencari peluang dimana perusahaan dapat mencapainya.

Dari pembahasan yang sudah ada diketahui beberapa aktivitas nilai perusahaan yang memiliki nilai kritis yaitu aktivitas nilai *operations*. Aktivitas tersebut mendominasi dari aktivitas nilai lainnya. Dinilai kritis karena mengkonsumsi biaya yang besar dari total biaya yang dikeluarkan perusahaan. Dengan mengetahui aktivitas nilai dari perusahaan yang dianggap kritis maka dapat dilakukan untuk mengidentifikasi sumber keunggulan kompetitif dengan memperhatikan aktivitas nilai kritis. Aktivitas nilai kritis yang telah teridentifikasi, dapat diperhatikan oleh perusahaan sebagai upaya meningkatkan profitabilitas. Akan tetapi dalam pembahasan ini sulit dilakukan penekanan biaya pada aktivitas nilai *operations* yang mendominasi sebesar 85,32% dari total biaya aktivitas. Karena aktivitas nilai *operations* sendiri terdiri 44,63% pemakaian *readymix concrete* sedangkan 40,18% adalah pemakaian besi. Hal inilah yang akan menyulitkan bahkan tidak dapat dilakukan

penekanan sebab berpengaruh pada kualitas produk. Untuk itu penting agar tetap memperhatikan nilai-nilai pada aktivitas lainnya.

Selanjutnya perusahaan juga harus menyusun strategi untuk menurunkan biaya perusahaan guna mencapai strategi *cost leadership* dengan beberapa cara sebagai berikut:

- (1) Menurunkan biaya pada aktivitas nilai
  - a) Menurunkan biaya aktivitas nilai *operations*  
Biaya pada aktivitas produksi mendominasi dari seluruh total operasional perusahaan dibandingkan biaya lainnya yang relatif kecil. Aktivitas ini dapat ditekan meskipun hanya kecil (0,07%) karena biaya tersebut sebenarnya sudah dialokasikan pada bagian lain. Aktivitas *operations* ini sulit dilakukan penekanan biaya, salah satu sebabnya adalah material sebagai bahan pokok tidak dapat dipasok dari tempat lain.
  - b) Menurunkan biaya aktivitas nilai *outbound logistic*  
Dalam aktivitas nilai ini sebenarnya tidak menjadi aktivitas nilai kritis. Akan tetapi teridentifikasi bahwa ada biaya pendistribusian dan pengangkutan produk ke gudang yang dapat diminimalisir, dengan cara membuat jadwal pengiriman yang efektif sehingga

- perusahaan tidak perlu mengeluarkan biaya yang lebih.
- c) Menurunkan biaya aktivitas nilai *marketing and sales*  
Perusahaan penting melakukan promosi peningkatan penjualan secara lebih insentif dengan meningkatkan kekuatan hubungan dengan pelanggan.
- d) Menurunkan biaya aktivitas nilai *procurement*  
Aktivitas *procurement* ini dapat teridentifikasi adanya biaya yang dikeluarkan sebagai kompensasi atas keterlambatan material sebagai input perusahaan. Karena itu perusahaan dalam perencanaan perolehan material pada bagian logistik harus dilakukan secara efektif dan efisien.
- e) Menurunkan biaya aktivitas nilai *human resources management*

Pada aktivitas ini mengkonsumsi biaya terbesar dari total aktivitas pendukung. Aktivitas ini dapat ditekan dengan mengurangi biaya yang dipandang kurang memberikan nilai tambah bagi perusahaan.

- a. Meningkatkan koordinasi dan optimisasi  
Dalam mencapai strategi *cost leadership* tidak hanya dengan menurunkan biaya pada aktivitas nilai perusahaan. Perusahaan dapat meningkatkan profitabilitas dengan cara meningkatkan koordinasi antar aktivitas nilainya dan melaksanakan aktivitas secara optimal. Koordinasi antar aktivitas dapat dicapai dengan saling pemahaman dari orang-orang yang ada pada masing-masing aktivitas nilai.  
Berikut disajikan data pencapaian penurunan dan laporan laba rugi perusahaan sebelum dan sesudah menggunakan analisis *value chain*.

**Tabel 5**  
**Perusahaan "X"**  
**Data Pencapaian Penurunan Biaya**

No	Aktivitas	Total Cost	Analisis Value Chain	Cost Reduction
1	Biaya bahan penolong pada biaya produksi	Rp 231,848,472	Rp 4,280,812	Rp 227,567,660
2	Biaya pemeliharaan pada biaya produksi	Rp 204,967,000	Rp 395,400	Rp 204,571,600
3	Iklan dan kalender pada biaya promosi	Rp 11,018,364	Rp 2,181,104	Rp 8,837,260
4	Ongkos angkut pada biaya pengangkutan	Rp 13,975,636	Rp 287,772	Rp 13,687,864
5	Biaya atas keterlambatan material pada biaya umum lain	Rp 15,455,377	Rp 427,500	Rp 15,027,877
6	Pembelian obat-obatan pada biaya keamanan dan keselamatan-adm devisi	Rp 28,354,506	Rp 2,569,010	Rp 25,785,496
7	Gaji Pemasaran pada gaji tenaga kerja-adm bersama	Rp 56,269,880	Rp 17,398,647	Rp 38,871,233
Total		Rp 561,889,235	Rp 27,540,246	Rp 534,348,989

Sumber: Data diolah

**Tabel**  
**LAPORAN LABA RUGI**  
**Perusahaan "X"**  
**Untuk Periode yang berakhir 31 Desember 200....**

<b>Keterangan</b>	<b>Sebelum AVC</b>	<b>Cost Reduction</b>	<b>Sesudah AVC</b>
Volume Produksi (m')	155982		155982
Volume Penjualan (m')	136511		136511
Harga Rata-rata	Rp 58,734		Rp 58,734
Hasil Penjualan Bersih	Rp 8,017,818,000		Rp 8,017,818,000
Biaya Produksi			
Biaya Variabel			
Bahan Baku dan Penolong	Rp 6,289,265,000	Rp 4,280,812	Rp 6,284,984,188
Bahan Bakar dan Listrik	Rp 23,710,000		Rp 23,710,000
Upah Langsung	Rp 475,186,000		Rp 475,186,000
Biaya Lembur Karyawan	Rp 10,006,000		Rp 10,006,000
Biaya Pemeliharaan	Rp 204,967,000	Rp 395,400	Rp 204,967,000
Total Biaya Variabel	Rp 7,003,134,000		Rp 6,998,853,188
Biaya Tetap			
Biaya Gaji dan Kesejahteraan Karyawan	Rp 86,436,000		Rp 86,436,000
Biaya Asuransi			
Biaya Penyusutan	Rp 124,525,000		Rp 124,525,000
Biaya Perpajakan			
Total Biaya Tetap	Rp 210,961,000		Rp 210,961,000
Total Biaya Produksi	Rp 7,214,095,000		Rp 7,209,814,188
Persediaan Barang Jadi Awal	Rp 1,019,319,000		Rp 1,019,319,000
Persediaan Barang Jadi Akhir	Rp 1,640,276,000		Rp 1,640,276,000
Harga Pokok Penjualan	Rp 6,377,542,000		Rp 6,377,542,000
Laba/Rugi Kotor	Rp 1,424,680,000		Rp 1,428,960,812
Beban Usaha Devisi			
Beban Administrasi dan Umum Murni	Rp 701,117,000	Rp 427,500	Rp 700,689,500
Beban Pemasaran	Rp 24,994,000	Rp 2,468,876	Rp 22,525,124
Total Beban Usaha Devisi	Rp 726,111,000		Rp 723,214,624
Laba/Rugi Usaha	Rp 698,569,000		Rp 705,746,189
Pendapatan (Beban) Lain-lain	Rp 155,662,000		Rp 155,662,000
Laba/Rugi Sebelum Bunga	Rp 423,471,000		Rp 448,638,966
Biaya Bunga			
Biaya Bunga Modal Kerja	Rp 48,955,000		Rp 48,955,000
Biaya Bunga Investasi	Rp 22,092,000		Rp 22,092,000
Total Biaya bunga	Rp 71,047,000		Rp 71,047,000
Laba/Rugi Sebelum Pajak	Rp 352,424,000	Rp 25,563,366	Rp 377,591,966

## SIMPULAN DAN SARAN

1. Pengendalian biaya dapat dilakukan dengan mengeliminasi aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah sebagai upaya dalam mengendalikan biaya secara efisien. Analisis value chain dapat diterapkan untuk mencapai strategi *cost leadership*, karena analisis ini memandang perusahaan sebagai rangkaian aktivitas yang saling berkaitan.
2. Pengendalian biaya bisa dicapai dengan cara meningkatkan koordinasi dan melaksanakan aktivitas dengan lebih optimal. Jika perusahaan dapat mengendalikan biaya secara baik dan selalu mencari cara dimana perusahaan dapat berpeluang untuk mencapai *cost leadership* yang pada akhirnya mampu meningkatkan efisiensi biaya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Govindarajan, 2005, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Terjemahan, Buku kedua, Salemba Empat. Jakarta.
- Blocher, E.J.K.H. Chen and T.W. Lin 2000. *Manajemen Biaya: Dengan Tekanan Strategi* Terjemahan. Edisi pertama. Salemba Empat. Jakarta.
- Grant, R.M, 1999. *Analisis Strategis Kontemporer: Konsep, Teknik, Aplikasi*. Terjemahan. Edisi kedua. Erlangga. Jakarta.
- Hansen D.R, M.M. Mowen, 1999. *Akuntansi Manajemen*. Terjemahan. Edisi keempat. Jilid satu. Erlangga. Jakarta.
- Hitt, M.A, R.D Ireland, R.E. Hoskisson, 1997. *Manajemen Strategis: Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*. Terjemahan. Erlangga. Jakarta.
- \_\_\_\_\_, 2001. *Manajemen Strategis: Daya Saing dan Globalisasi*. Terjemahan. Edisi pertama, Salemba empat. Jakarta.
- Kountur Ronny, 2003, *Metodologi Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis*. PPM. Jakarta.
- Mulyadi, 2001. *Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Edisi ketiga. UGM Salemba Empat. Yogyakarta.
- Rayburn, L.G, 1999. *Akuntansi Biaya: Dengan Pendekatan Manajemen Biaya*. Terjemahan. Edisi keenam. Erlangga. Jakarta.
- Srimindarti, Indarti, April 2003, *Fokus Ekonomi: Value Chain Analisis Pengelolaan Aktivitas Untuk Menciptakan Keunggulan Kompetitif*, (Online), (<http://www.stie-stikubank.ac.id/webjurnal>, diakses 27 Pebruari 2007).
- Sugiyono, 2006. *Metodologi Penelitian Administrasi*. Alfabet. Jakarta.
- Wahyudi Sri Agustinus, 1996, *Manajemen Strategis: Pengantar Proses Berpikir Strategis*. Binarupa Aksara.