

**ANALISIS *VALUE CHAIN* SEBAGAI ALAT *STRATEGIC COST MANAGEMENT* UNTUK MENCIPTAKAN KEUNGGULAN BERSAING
DALAM UPAYA MENINGKATKAN PROFITABILITAS PERUSAHAAN
(Studi pada Unit Bisnis Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) ASA
Perum Jasa Tirta 1 Malang)**

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi**

Oleh :

EMA MALIAWATI

NPM. 21701082271



**UNIVERSITAS ISLAM MALANG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
JURUSAN AKUNTANSI
2022**

ABSTRAKSI

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis analisis value chain sebagai alat *strategic cost management* untuk menciptakan keunggulan bersaing dalam upaya meningkatkan profitabilitas perusahaan dengan objek penelitian pada Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) ASA Perum Jasa Tirta 1 Malang.

Dengan penerapan analisis *value chain* yang digunakan dapat dilihat aktivitas-aktivitas mana yang dapat menentukan dalam keunggulan bersaing. Hasil yang didapat dari analisis *value chain* dimana aktivitas *inbound logistic* sebesar 27,48% dari keseluruhan biaya aktivitas primer dan *human resource management* sebesar 20,72% dari keseluruhan biaya aktivitas sekunder. Dan keduanya memiliki proporsi terbesar di dalam setiap aktivitas. Dan untuk aktivitas yang memiliki proporsi biaya terkecil adalah aktivitas service dan marketing yaitu 1,38% dari keseluruhan aktivitas primer dan aktivitas *procurement* yaitu 0,65% dari keseluruhan aktivitas sekunder.

Adapun tujuan yang ingin dicapai pada penerapan analisis *value chain* adalah hendak menunjukkann bahwa terdapat keterkaitan antara aktivitas primer dan aktivitas sekunder. Keterkaitan ini muncul dalam hal koordinasi dan optimasi antara aktivitas yang dapat mendukung perusahaan dalam meningkatkan keunggulan kompetitif dan profitabilitas perusahaan.

Kata kunci: Analisis *Value Chain*, Manajemen Strategi, Keunggulan Bersaing, Strategi Bersaing, Aktivitas Nilai, *Cost leadership*.

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the value chain analysis as a tool of strategic cost management to create a competitive advantage in an effort to improve the profitability of the company with the object of research on Bottled Drinking Water (bottled water) ASA Perum Jasa Tirta 1 Malang.

With the application of value chain analysis used can be seen -aktivitas activity which can be decisive in a competitive advantage. The results obtained from the analysis of the value chain where inbound logistics activity of 27,48% of the total cost of the primary activities and human resource management for 20,72% of the total cost of secondary activity. And both have the largest proportion in each activity. And for activities mmiliki smallest proportion of the cost is the activity of service that is 1,38% of the total primary activity and procurement activities, namely 0,65% of the total secondary activity.

The objectives to be achieved in the application of value chain analysis is about to menunjukkakn that there is a link between the activities of primary and secondary activities. This association appears in terms of coordination and optimization between activities that can supportcompanies in improving competitive advantage and profitability.

Keywords: *Value Chain Analysis, Strategic Management, Competitive Advantage, Competitive Strategy, Activities Value, Cost leadership.*



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Banyaknya perubahan di segala segi serta bidang kehidupan manusia disebabkan oleh bidang industri serta teknologi informasi yang berkembang pesat. Hal ini mengharuskan perusahaan untuk mengikuti perkembangan tersebut yang artinya proses organisasi akan makin pelik serta kompetisi yang ketat, serta menimbulkan pergeseran paradigma dalam organisasi bisnis (Srimindarti, 2005).

Terdapat beberapa faktor, baik faktor ekstern maupun intern yang menentukan keberhasilan suatu perusahaan dalam melaksanakan tugas organisasi yang makin pelik serta menghadapi kompetisi yang ketat. Faktor ekstern adalah faktor yang keberadaannya di luar organisasi sehingga sangat sulit bagi organisasi untuk mengendalikannya. Faktor ekstern organisasi terdiri dari kebijakan pemerintah, situasi perekonomian, perubahan lingkungan persaingan dan selera konsumen. Perusahaan yang mempunyai beragam bisnis atau sistem unit bisnis dan menghasilkan keuntungan dari bisnis tersebut, maka dapat dikatakan perusahaan memiliki kekuatan bisnis secara kuantitatif yang berupa jaringan bisnis maupun secara kualitatif yang berupa kapasitas dalam menghasilkan laba.

Pelaku usaha akan memperoleh nilai tambah apabila dalam aktivitas bisnisnya mampu menciptakan keuntungan (Senada, 2007).

David (2009:4) mendefinisikan strategi adalah seni dan pengetahuan untuk merumuskan, menerapkan, dan menilai keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi sampai pada tujuannya.

Penerapan strategi perusahaan berfokus pada peningkatan kompetensi berupa pengetahuan dan keterampilan perusahaan yang tercermin dalam keahlian teknologi dan produksi. Analisis rantai nilai adalah analisis manajemen biaya yang dipakai untuk menyediakan informasi terkait pengambilan keputusan strategis dalam menghadapi persaingan bisnis. Dalam menentukan strategi bersaing terdapat 2 strategi yang bisa digunakan, antara lain *low cost strategy* dan *differentiation strategy* (Shank dan Govindarajan, 1997). Dengan perilaku konsumen yang terus berkembang untuk memperoleh keunggulan bersaing di era globalisasi konsumen menginginkan produk yang lebih beragam dengan kualitas unggul, pelayanan yang unggul dan harga yang terjangkau, hal ini direspon dengan terjadinya kerugian yang mengganggu kelancaran proses nilai tambah dari distributor ke pelanggan sepanjang rantai nilai. Saat melakukan analisis *value chain* harus mengidentifikasi biaya yang muncul dari kegiatan yang tidak menambah nilai.

Keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus pada konsumen merupakan bagian dari strategi generik dalam keunggulan kompetitif (Perace dan Robinsn,

2008). Keunggulan kompetitif merupakan pusat kinerja perusahaan di pasar yang kompetitif. Pada dasarnya keunggulan bersaing muncul dari nilai atau profit yang dapat ditawarkan perusahaan kepada konsumen berupa penetapan harga yang lebih rendah dari harga pesaing dan keuntungan yang lebih tinggi. Keunggulan bersaing dapat dicapai apabila perusahaan mampu menghasilkan keunggulan dari salah satu strategi generik yang telah dijelaskan.

Analisis rantai nilai adalah langkah pertama untuk memahami kedudukan perusahaan dalam industri. *Value chain* membagi perusahaan ke berbagai kegiatan berbeda namun sama-sama berkaitan. Serangkaian kegiatan ini adalah sumber keunggulan kompetitif yang memiliki kepentingan strategis signifikan dalam mempelajari perilaku dan adanya diferensiasi biaya yang potensial. Rencana analisis rantai nilai menyoroti banyak kegiatan yang dilaksanakan dalam merancang, meningkatkan, menawarkan, memberikan dan menyediakan layanan pascajual terkait terciptanya produk.

Unit usaha Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) ASA Perum Jasa Tirta 1 Malang ialah perusahaan yang berkembang di industri air minuman dan kemasan. Dibutuhkan informasi biaya yang bisa memberikan informasi yang akurat dalam menghadapi persaingan yang semakin kompleks untuk mendukung pembangunan dan pengambilan keputusan terkait dengan melakukan kegiatan usaha untuk sampai pada keunggulan kompetitif. Sistem akuntansi biaya yang memberikan informasi yang akurat saat mengambil keputusan diperlukan untuk meningkatkan

profitabilitas perusahaan secara berkelanjutan. Metode analisis rantai nilai memperlihatkan serangkaian kegiatan mulai dari pengadaan bahan baku, proses produksi, pengelolaan produk jadi, pemasaran hingga layanan pascajual.

Sesuai yang telah diuraikan, sehingga dicoba untuk dianalisis keunggulan kompetitif dengan memakai metode *value chain analysis* maka peneliti mengambil judul “**ANALISIS VALUE CHAIN SEBAGAI ALAT STRATEGIC COST MANAGEMENT UNTUK MENCIPTAKAN KEUNGGULAN BERSAING DALAM UPAYA MENINGKATKAN PROFITABILITAS PERUSAHAAN**”.

1.2 Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang yang telah dijelaskan, maka dalam penelitian ini dirumuskan masalah sebagai berikut:

Bagaimana cara perusahaan AMDK ASA Perum Jasa Tirta 1 menciptakan keunggulan kompetitif untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan dengan menggunakan metode *value chain*?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan informasi yang akurat terkait pengambilan keputusan melalui metode analisis rantai nilai yang akan memperlihatkan serangkaian kegiatan sejak dari pengadaan bahan baku, proses produksi, pengelolaan produk jadi, pemasaran hingga layanan pascajual, sehingga diharapkan dapat membantu manajer dalam pengambilan keputusan guna menciptakan keunggulan kompetitif untuk meningkatkan profitabilitas di perusahaan AMDK ASA Perum Jasa Tirta 1.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian yang dilakukan, diharapkan dapat bermanfaat:

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi manajer dalam mengoptimalkan pengelolaan biaya dan sumber daya perusahaan, serta memberikan informasi guna pengambilan keputusan strategis dalam menghadapi meningkatnya kompetisi bisnis.

2. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan baru khususnya mengenai analisis rantai nilai, serta mampu

mengategorikan perusahaan dalam beragam kegiatan yang selanjutnya menentukan strategi apa yang akan digunakan terkait informasi yang didapat.

3. Bagi Akademisi

Dapat digunakan sebagai pembanding bagi peneliti selanjutnya terkait hasil penelitian dengan analisis *value chain*, yang mengacu dan memenuhi saran dari peneliti terdahulu.



BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Dari hasil penelitian analisis rantai nilai sebagai alat manajemen biaya strategis guna mewujudkan keunggulan kompetitif dalam usaha peningkatan profitabilitas pada perusahaan AMDK ASA Perum Jasa Tirta 1, ditarik beberapa kesimpulan antara lain:

1. Baik kegiatan primer maupun sekunder dapat berdampak pada peningkatan keunggulan kompetitif. Aktivitas *Inbound Logistic* dan Manajemen SDM merupakan persentase terbesar dari biaya aktivitas primer dan sekunder. Kegiatan *Inbound Logistic* menyumbang 27,48% dari omset, sedangkan Manajemen SDM menyumbang 20,72% dari pendapatan. Kegiatan pelayanan dan pengadaan mempunyai persentase biaya yang paling rendah, yaitu sebesar 1,38% untuk kegiatan pelayanan dan 0,65% untuk kegiatan pengadaan.
2. Analisis *value chain* memberi gambaran rinci tentang biaya setiap aktivitas. Hal ini dapat dihitung dengan menggunakan margin perusahaan, disusunnya laba rugi perusahaan berdasarkan analisis *value chain* yaitu sebesar 4,49% dari pendapatan.
3. Adanya hubungan antara aktivitas primer dan sekunder yang bisa menghadirkan nilai jual beli sehingga mewujudkan kesempatan guna

mendukung strategi *cost leadership* dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Tujuan dari strategi ini yaitu untuk menetapkan biaya yang lebih rendah daripada pesaing lainnya, serta untuk menyamai skala pesaing yang ada dan memberikan nilai terbaik kepada konsumen.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat menjadi sumber bagi penelitian selanjutnya. Keterbatasan yang diidentifikasi dalam penelitian ini adalah:

1. Perusahaan masih harus banyak melakukan perbaikan untuk kegiatan pelayanan dan pengadaan barang yaitu khususnya pada aktivitas primer yaitu *service* dan aktivitas *procurement*.
2. Perusahaan masih tergantung pada satu *supplier* saja dikarenakan hanya satu *supplier* yang sesuai dengan mesin *cup sealer* AMDK ASA. Sehingga apabila ada peningkatan jumlah permintaan pada produk, perusahaan kesulitan untuk memenuhi permintaan konsumen dikarenakan keterbatasan pada bahan baku.
3. Besarnya biaya penyusutan mesin yang tidak diimbangi dengan hasil penjualan khususnya untuk produk botol sehingga perusahaan mengalami rugi.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan keterbatasan yang telah disampaikan, maka saran yang dapat diberikan kepada perusahaan AMDK ASA Perum Jasa Tirta 1 adalah sebagai berikut:

1. *Lowest priority position* pada aktivitas primer adalah dalam aktivitas *service*, sedangkan *lowest priority position* dalam aktivitas sekunder ialah aktivitas *procurement*. Pada prioritas terendah, perusahaan perlu meningkatkan kegiatan pelayanan dan pengadaannya. Dengan kata lain, biaya setiap aktivitas harus diminimalkan.
2. Untuk pengadaan bahan baku harus mencari alternatif *supplier* baru, hal ini dimaksudkan supaya perusahaan dapat membandingkan harga bahan baku antara *supplier* satu dengan yang lain dengan mutu dan kualitas yang bagus. Dan diharapkan dengan mencari *supplier* baru dengan harga bahan baku relatif murah dengan kualitas yang bagus akan membantu perusahaan dalam meminimalisir jumlah biaya yang terlalu besar dengan harapan dapat meningkatkan profit perusahaan.
3. Untuk mengimbangi adanya biaya usaha yang cukup tinggi khususnya biaya penyusutan mesin untuk produk botol, perusahaan harus lebih mengupayakan untuk pengembangan konsumen baru, tidak hanya memfokuskan pada pelanggan internal saja melainkan pelanggan eksternal. Dengan cara perusahaan melaksanakan program promo untuk konsumen dengan pemberian *reward* bagi konsumen yang membeli produk ASA khususnya untuk galon dan botol dalam jumlah besar.

Dengan program ini diharapkan perusahaan mampu memperoleh pelanggan tetap, untuk selanjutnya perusahaan mampu mengembangkan produk botol dan galon, sehingga dapat memperoleh laba.



DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, Helmi. 2005. "Analisis Pengaruh Merk, Orientasi Strategik, dan Inovasi Terhadap Keunggulan Bersaing (Studi pada UKM Tanggulangin di Kota Sidoarjo)". Jurnal Sains Pemasaran Indonesia. Vol. III, No 3 Program Magister Manajemen.
- Akyun, Kurrota. 2018. "Analisis *Value Chain* sebagai Alat *Strategic Cost Management* untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing Dalam Upaya Meningkatkan Profitabilitas Perusahaan Air Minum Daerah kota Malang". Universitas Brawijaya Malang.
- Amstrong, Michael. 2003." Manajemen Sumber Daya Manusia": Menjadi Manajer Yang Lebih Baik lagi. Binarupa Akasara Jakarta.
- David, Fred R. 2009." Manajemen Strategis-Konsep". Edisi 12. Salemba Empat. Jakarta
- Eko, Djokopranoto. 2006. "Konsep Manajemen Supply Chain": Cara Baru Memandang Mata Rantai Penyediaan Barang.
- Gereffi, Gary dan John Humphries. "The Governance of Global Value Chains". Review of International Political Economy. 12:1 February 2005: 78-104. Routledge Publications.
- Harahap. Sofyan Syafri. 2006. Analisis Kritis atas Laporan Keuangan. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Ikatan Akuntan Indonesia. 2009. Standar Akuntansi Keuangan. Jakarta. Penerbit Salemba Empat.
- Indraani, Sri Enggal. 2019. "Analisis *Value Chain* dalam Meningkatkan Daya Saing pada Agroindustri Rumah Tangga Keripik Ubi Kayu di Kotamadya Binjai Utara". Universitas Sumatera Utara.
- Moleong. 2012. Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi. Penerbit Rosda Karya.
- Nurhayati, Fitri. 2018. "Penerapan Analisis *Value Chain* untuk Efisiensi Biaya Produksi Kopi pada PTPN XII Jember Unit Usaha Renteng". Universitas Negeri Jember.

- Pearce II, John.A and Richard B. Robinson. 2009. Strategic Management-Formulation.Implementation and Control.Mc Graw-Hill International Edition. USA.
- Pearce, Jhon A. dan Robinson. 2008. Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian edisi 11. Terjemahan oleh Agus Maulana. Binarupa Aksara. Jakarta.
- Porter, Michael. 2007. Strategi Bersaing Teknik Menganalisis Industri Dan Pesaing. Erlangga. Jakarta.
- Porter, Michael E. 1994. Keunggulan Bersaing:” Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul”. Binarupa Aksara, Jakarta.
- Porter Michael, 1999. Strategi Keunggulan Bersaing. Alih Bahasa Dharma Agus. Erlangga. Jakarta.
- Senada (2007).” Tinjauan Rantai Nilai Industri (RNI) Pakain Jadi’. Mekanisme Operasi dan Antar hubungan Perusahaan dalam RNI Pakaian Jadi.
- Shank,J.K., dan Govindarajan. 1997. Reading in Management Accounting. New York: The Free Press.
- Srimindarti, Ceacilia dan MG. Kentris Indarti. 2005. “Value Chain Analysis: Pengelolaan Aktivitas untuk Menciptakan Keunggulan Kompetitif”. Fokus Ekonomi 2, 1-7.
- Stice, Earl K, et al. 2005. Accounting Intermediate.Edisi 15. Jakarta: Salemba Empat.
- Tanjung, MH. 2020. “Strategi Bersaing pada Rantai Nilai Ayam Ras Pedaging PT CIOMAS ADISATWA Region Jawa Barat Unit Bogor”.
- Widarsono, Agus. 2009. Strategic Value Chain Analysis (Analisis Stratejik Rantai Nilai): Suatu pendekatan Manajemen Biaya, pp. 5-14.