

**PENENTUAN BIAYA STRATEGIS MELALUI ANALISIS *VALUE*
CHAIN PADA PT. DUTA NIAGA MANDIRI
TANJUNGPINANG**

SKRIPSI

**WINDA FITRIANA
NIM : 18622187**



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) PEMBANGUNAN
TANJUNGPINANG
2023**

**PENENTUAN BIAYA STRATEGIS MELALUI ANALISIS *VALUE*
CHAIN PADA PT. DUTA NIAGA MANDIRI
TANJUNGPINANG**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi
Syarat Syarat Guna Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi

Oleh

**WINDA FITRIANA
NIM : 18622187**

PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) PEMBANGUNAN
TANJUNGPINANG
2023**

TANDA PERSETUJUAN / PENGESAHAN SKRIPSI
PENENTUAN BIAYA STRATEGIS MELALUI ANALISIS *VALUE*
***CHAIN* PADA PT. DUTA NIAGA MANDIRI**
TANJUNGPINANG

Diajukan Kepada :

Panitia Komisi Ujian
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan
Tanjungpinang

Oleh :

NAMA : WINDA FITRIANA
NIM : 18622187

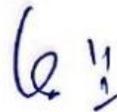
Menyetujui :

Pembimbing Pertama,



Charly Marlinda, SE., M.Ak.Ak.CA
NIDN. 1029127801 / Lektor

Pembimbing Kedua,



Vanisa Meifari, SE., M.Ak
NIDN. 1026059301/Asisten Ahli

Mengetahui,
Ketua Program Studi



Hendy Satya, S.E., M.Ak., CAO
NIDN. 1015069101 / Lektor

Skripsi Berjudul

**ANALISIS PENENTUAN BIAYA STRATEGI MELALUI ANALISIS
VALUE CHAIN PADA PT. DUTA NIAGA MANDIRI
TANJUNGPINANG**

Yang dipersiapkan dan Disusun Oleh :

NAMA : WINDA FITRIANA
NIM : 18622187

Telah dipertahankan di depan Panitia Komisi Ujian Pada Tanggal
Sepuluh Januari Dua Ribu Dua Puluh Tiga
Dinyatakan Telah Memenuhi Syarat untuk Diterima

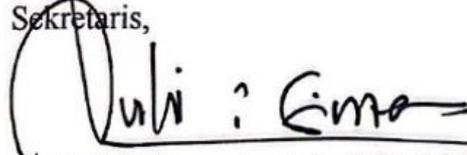
Panitia Komisi Ujian

Ketua,



Charly Marlinda, SE., M.Ak.Ak.CA
NIDN. 1029127801 / Lektor

Sekretaris,



Juhli Edi Simanjuntak, S.E., M.M.,
Ak., CA., CFA., CLI
NIDN. 1007057305 / Asisten Ahli

Anggota,



Sri Kurnia, SE., Ak. M.Si., CA
NIDN. 1020037101 / Lektor

Tanjungpinang, 10 Januari 2023
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan
Tanjungpinang,
Ketua,



Charly Marlinda, S.E., M.Ak., Ak., CA
NIDN. 1029127801 / Lektor

PERNYATAAN

Nama : Winda Fitriana
NIM : 18622187
Tahun Angkatan : 2018
Indeks Prestasi Kumulatif : 3.28
Program Studi /Jenjang : Akuntansi Strata – I (Satu)
Judul Skripsi : Penentuan Biaya Strategis Melalui Analisis *Value Chain* Pada PT. Duta Niaga Mandiri Tanjungpinang

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa seluruh isi dan materi dari skripsi ini adalah hasil karya sendiri dan bukan rekayasa maupun karya orang lain. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya tanpa ada paksaan dari pihak manapun dan apabila terdapat dikemudian hari saya membuat pernyataan palsu, maka saya siap diproses sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Tanjungpinang, 23 Desember 2022

Penyusun,



WINDA FITRIANA

NIM : 18622187

HALAMAN PERSEMBAHAN



Alhamdulillahirrabil'alamin, segala puji bagi Allah SWT berkat rahmat serta hidayahnya sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan lancar.

Setiap lembaran skripsi ini ada doa orang tua, harapan, nasehat serta dukungan yang penuh dari keluarga tercinta.

Saya persembahkan karya sederhana ini teramat khusus untuk :

❖ *Kedua Orangtuaku*

Ucapan terimakasih banyak kepada orangtuaku tercinta yaitu Bapak dan Mama yang selalu memberikan dukungan, doa, nasehat, semangat, cinta dan kasih sayang yang tidak terbatas. Terimalah persembahan bakti dan cinta ku untuk kalian

Bapak dan Mamaku.

❖ *Keluargaku tercinta*

Yang telah banyak memberikan motivasi yang tiada henti kepada penulis untuk dapat menyelesaikan skripsi ini.

❖ *Kampus tercinta*

STIE Pembangunan tanjungpinang , tempatku menimba ilmu.

HALAMAN MOTTO

“Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri”

(Q.S Ar-Ra'd : 11)

“Jangan biarkan hari kemarin merenggut banyak hal hari ini”.

(Will Rogers)

“Pemandangan yang paling indah tidak tertandingi adalah ketika melihat Bapak dan Mamaku tersenyum bahagia melihat anak nya mampu berada hingga di titik terbaik.”

(Winda Fitriana)

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Rabb Yang Maha Kuasa Allah SWT, atas rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “**PENENTUAN BIAYA STRATEGIS MELALUI ANALISIS VALUE CHAIN PADA PT. DUTA NIAGA MANDIRI TANJUNGPINANG**”. Shalawat dan salam senantiasa selalu tercurah kepada Nabi Besar Muhammad SAW, beserta keluarga, sahabat, dan para pengikutnya sampai akhir zaman yang selalu berjuang mengikuti risalahnya, dan semoga kita termasuk di antara mereka, umat yang selalu memperjuangkan dan menegakkan islam dan mengerjakan sunnah-sunnah Rasulullah SAW.

Skripsi ini disusun guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Studi Sarjana (S1) Akuntansi pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang. Oleh karena itu, dalam kesempatan yang berbahagia ini, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat:

1. Ibu Charly Marlinda, S.E., M.Ak., Ak., CA selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang, sekaligus sebagai dosen pembimbing I yang telah memberikan masukan dan saran, serta membimbing dalam proses penyusunan skripsi ini.
2. Ibu Ranti Utami, S.E., M.Si., Ak., CA selaku Wakil Ketua I Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.

3. Ibu Sri Kurnia, S.E., Ak., M.Si., CA selaku Wakil Ketua II Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
4. Bapak Imran Ilyas, M.M selaku Wakil Ketua III Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
5. Bapak Hendy Satria, S.E., M.Ak.,CAO selaku Ketua Program Studi Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
6. Ibu Vanisa Meifari, SE., M.Ak selaku Pembimbing II yang telah memberikan masukan dan saran, serta membimbing dalam proses penyusunan skripsi ini.
7. Seluruh Dosen beserta Staf Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang yang baik dan sabar dalam menyampaikan ilmu pengetahuan dan bantuan yang diberikan.
8. Pimpinan dan Staf Pt. Duta Niaga Mandiri Tanjungpinang yang telah memberikan bantuan serta dukungan kepada penulis untuk melakukan penelitian pada PT. Duta Niaga Mandiri.
9. Kedua orangtuaku tercinta yaitu Bapak *Muhamad Edi Marnoto* dan Mama *Marectha Hermawati* yang telah memberikan doa, dukungan dan cinta kasihnya setiap saat.
10. Seluruh keluarga besar yang telah memberi dukungan.
11. Orang terkasih yang selalu mendukung dan memberi apresiasi kepada saya walaupun sedang menjalankan tugas negara yaitu *Supil Hakiki*

12. Sahabat-sahabat tersayang saya yang menemani dan mendukung saat menyusun skripsi ini yaitu *Syahfani Amalia, Devi Andriyani, Dinda Melinia Rizqia, Al Murrezki, Zaleha, Andi Tita Apriyanti* dan adik saya *Nanda Tanjung Novitasari* serta teman teman sedari dulu yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu, terimakasih selalu memberikan motivasi serta dukungan.
13. Teman-teman Akuntansi terutama Akuntansi Malam-1 angkatan 2018 yang telah memberikan dukungan dan doa kepada penulis untuk menyelesaikan pendidikan ini.

Semoga apa yang penulis tuangkan dalam skripsi ini dapat menambah informasi dan bermanfaat bagi semua pihak. Kritik dan saran yang membangun dan demi kesempurnaan merupakan harapan penulis dari pembaca. Akhir kata penulis ucapkan terimakasih

Tanjungpinang, 23 Desember 2022

Penulis

WINDA FITRIANA
NIM : 18622187

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PENGESAHAN BIMBINGAN	
HALAMAN PENGESAHAN KOMISI UJIAN	
HALAMAN PERNYATAAN	
HALAMAN PERSEMBAHAN	
HALAMAN MOTTO	
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
ABSTRAK.....	xvii
ABSTRACT.....	xviii

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	6
1.4. Kegunaan Penelitian.....	6
1.4.1. Kegunaan Ilmiah.....	6
1.4.2. Kegunaan Praktis.....	6
1.5. Sistematika Penulisan.....	7

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teori.....	9
2.1.1. Manajemen Strategi.....	9
2.1.1.1. Fungsi Manajemen Strategi.....	13
2.1.1.2. Aspek Manajemen Strategi.....	14
2.1.1.3. Proses Manajemen Strategi.....	16

2.1.2. Biaya	19
2.1.2.1. Penggolongan Biaya	21
2.1.2.2. Biaya Staregis	22
2.1.3. <i>Value Chain</i>	29
2.1.3.1. Konsep dan Komponen <i>Value Chain</i>	31
2.1.3.2. Analisis Aktivitas	36
2.1.3.3. Analisis <i>Value Chain</i> dan Keunggulan Bersaing	37
2.1.3.4. Keunggulan Kompetitif	39
2.1.3.5. Langkah-Langkah <i>Value Chain</i>	40
2.2. Kerangka Pemikiran	42
2.3. Peneliti Terdahulu	43

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian	48
3.2. Jenis Data	48
3.3. Teknik Pengumpulan Data	49
3.4. Teknik Pengolahan Data	50
3.5. Teknik Analisis Data	52

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian	54
4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	54
4.1.1.1 Struktur Organisasi Perusahaan	55
4.1.2 Penyajian Data	56
4.1.2.1 Rincian Laporan Laba Rugi PT. Duta Niaga Mandiri	56
4.1.3 Analisis Data	57
4.1.3.1 Analisis Biaya Strategis Pada PT. Duta Niaga Mandiri	57
4.1.3.2 Analisis <i>Value Chain</i> Pada PT. Duta Niaga Mandiri	57

4.1.2.Pembahasan.....	65
BAB V PENUTUP	
5.1. Kesimpulan.....	75
5.2. Saran.....	75

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

CURRICULUM VITAE

DAFTAR TABEL

No.	Judul Tabel	Halaman
1.	Laba PT. Duta Niaga Mandiri Periode 2018 s/d 2020.....	4
2.	Rincian Laporan Laba Rugi PT. Duta Niaga Mandiri Periode 2019-2020 (Rp)	56
3.	Data Biaya Operasional Pada PT. Duta Niaga Mandiri Periode 2019-2020 (Rp)	57
4.	Data Biaya Non Operasional Pada PT. Duta Niaga Mandiri Periode 2019-2020 (Rp)	58
5.	Aktivitas-Aktivitas Perusahaan.....	59
6.	Data Pencapaian Penurunan Biaya (Rp).....	65
7.	Hubungan Inisiatif Strategi, Biaya Strategis, dan Dampak Strategis ...	69

DAFTAR GAMBAR

No.	Judul Gambar	Halaman
1.	Model Komprehensif Suatu Proses Manajemen Strategi.....	11
2.	Rantai Nilai Sinergik.....	32
3.	Kerangka Pemikiran.....	43
4.	Struktur Organisasi Perusahaan	55
5.	Bagan Rancangan Aktivitas-Aktivitas Bernilai Tambah.....	68

DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul Lampiran
Lampiran 1	: Pedoman wawancara
Lampiran 2	: Laporan Keuangan & Rekapitulasi Biaya
Lampiran 3	: Dokumentasi
Lampiran 4	: Surat Keterangan Selesai Penelitian
Lampiran 5	: Cek Plagiat

ABSTRAK

PENENTUAN BIAYA STRATEGIS MELALUI ANALISIS *VALUE CHAIN* PADA PT. DUTA NIAGA MANDIRI TANJUNGPINANG

Winda Fitriana 18622187. Akuntansi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang
Email :

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisa penentuan biaya strategis melalui analisis *value chain* pada PT. Duta Niaga Mandiri Tanjungpinang. Jenis penelitian yang digunakan ialah deskriptif analisis dengan pendekatan kualitatif yaitu metode yang menggunakan gambaran masalah yang terjadi saat penelitian ini berlangsung dengan mengumpulkan data dari PT. Duta Niaga Mandiri yang kemudian disusun, sehingga dapat dibuat kesimpulan dan saran dengan tujuan untuk memberikan deskripsi yang sistematis dan akurat mengenai objek yang diteliti.

Dalam rangka memberikan gambaran yang jelas, logis dan akurat mengenai hasil pengumpulan data, data yang diperoleh dihimpun berupa data yang didapat melalui dokumentasi, observasi, wawancara, dan studi pustaka.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam menentukan biaya strategis tidak melihat biaya strategi PT. Duta Niaga Mandiri melalui analisis *value chain* sehingga menyebabkan manajer tidak mengetahui jika biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan mengalami kenaikan. Maka dari itu, pengaplikasian analisis *value chain* sangat diperlukan bagi PT. Duta Niaga Mandiri untuk mengidentifikasi biaya yang tidak bernilai tambah, sehingga bisa meningkatkan keunggulan kompetitif bagi PT. Duta Niaga Mandiri.

Sebaiknya PT. Duta Niaga Mandiri melakukan penentuan biaya strategis dengan menggunakan analisis *value chain* agar perusahaan mengetahui nilai keunggulan yang kompetitif.

Kata Kunci : Biaya Strategis, *Value Chain*

Dosen Pembimbing I : Charly Marlinda, S.E., M.Ak., Ak., CA

Dosen Pembimbing II : Vanisa Meifari, SE., M.Ak.

ABSTRACT

STRATEGIC COST DETERMINATION THROUGH VALUE CHAIN ANALYSIS AT PT. DUTA NIAGA MANDIRI TANJUNGPINANG

Winda Fitriana 18622187. *Accounting* (STIE) Pembangunan Tanjungpinang
Email : Windhafitryana@gmail.com

The purpose of this research is to analyze strategic cost determination through value chain analysis at PT. Duta Niaga Mandiri Tanjungpinang. The type of research used is descriptive analysis with a qualitative approach, namely a method that uses a description of the problems that occur when this research takes place by collecting data from PT. Duta Niaga Mandiri which is then compiled, so that conclusions and suggestions can be made with the aim of providing a systematic and accurate description of the object under study.

In order to provide a clear, logical and accurate picture of the results of data collection, the data obtained was collected in the form of data obtained through documentation, observation, interviews and literature study.

The results of the research show that in determining the strategic cost, PT. Duta Niaga Mandiri through value chain analysis so that managers do not know if the costs incurred by the company have increased. Therefore, the application of value chain analysis is very necessary for PT. Duta Niaga Mandiri to identify non-value added costs, so as to increase competitive advantage for PT. Duta Niaga Mandiri..

Preferably PT. Duta Niaga Mandiri determines strategic costs using value chain analysis so that companies know the value of competitive advantage.

Keywords : Cost Management Strategies, Value Chain

Advisor I : Charly Marlinda, S.E., M.Ak., Ak., CA

Advisor II : Vanisa Meifari, SE., M.Ak.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Persaingan bisnis yang semakin ketat dikarenakan dampak globalisasi diberlakukannya era perdagangan bebas telah menggeser paradigma bisnis dari *Comparative Advantage* menjadi *Competitive Advantage*, yang memaksa kegiatan bisnis/perusahaan memilih strategi yang tepat. Strategi yang dimaksud adalah dimana perusahaan berada dalam posisi strategis dan bisa beradaptasi dengan lingkungan yang terus berubah. Hal ini berlaku prinsip *going concern* yang secara umum merupakan tujuan didirikannya suatu entitas bisnis.

Dalam hal ini perusahaan harus bisa membuat pilihan yang terbaik tentang apa yang menjadi kebutuhan konsumen dan bagaimana memenuhi kebutuhan atau permintaan konsumen dengan harga yang serendah mungkin. Sehingga dalam hal ini perusahaan memerlukan suatu strategi dalam menentukan keunggulan kompetitif dan menemukan cara untuk mencapai keunggulan tersebut.

Munculnya pandemi Covid 19 yang melanda hampir di seluruh dunia mengakibatkan sektor pendidikan dan perekonomian mengalami kelumpuhan yang berakibat sekolah-sekolah ditutup serta perusahaan-perusahaan banyak yang mengurangi aktivitas produksi dan bahkan tidak sedikit yang melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK). Perekonomian menjadi terguncang baik dari skala perorangan, rumah tangga, makro, mikro bahkan negara (Taufik, & Ayuningtyas, 2020). Dalam kondisi seperti ini perusahaan dipaksa untuk melakukan berbagai strategi dalam mempertahankan keberlangsungan usahanya.

Penurunan penjualan yang diakibatkan pembatasan mobilitas membuat aliran *cash flow* perusahaan menjadi terganggu, oleh karena perusahaan perlu mempertimbangkan secara seksama dalam menghitung biaya-yang tidak hanya bertujuan untuk menghitung harga pokok penjualan, namun tetap saja, perhitungan biaya saat ini merupakan suatu rangkaian untuk mengidentifikasi biaya-biaya yang muncul dalam setiap aktivitas perusahaan mulai dari proses produksi hingga penjualan kepada pelanggan agar dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Biaya merupakan hasil pengukuran dalam unit moneter suatu objek dan *cost* tercipta karena adanya kejadian ekonomi dalam suatu organisasi. Menurut Blocher (Suryantara, 2021) berpendapat bahwa strategi merupakan suatu perangkat kebijakan, prosedur dan pendekatan-pendekatan yang mengarahkan pada keberhasilan bisnis dalam jangka panjang. Biaya strategis merupakan penggunaan dari data-data biaya untuk mengembangkan dan mengidentifikasi strategi yang unggul dalam menghadapi persaingan dengan perusahaan lain.

Dalam mendukung penentuan biaya strategis didalam perusahaan, salah satu analisis yang bisa digunakan adalah analisis *Value Chain*. Menurut Arifin, A., Halim, M., & Maharani (2020) mengatakan bahwa analisis *value chain* adalah mata rantai dari serangkaian kegiatan yang menciptakan nilai mulai dari perolehan sumber daya bahan baku sampai produk dan jasa siap pakai. Analisis *Value Chain* sebagai alat yang digunakan untuk memahami secara lebih baik terhadap keunggulan kompetitif untuk mengidentifikasi nilai pelanggan dapat ditingkatkan atau penurunan biaya. Analisis *Value Chain* sebagai salah satu bagian dari rantai

nilai produk dalam pandangan perusahaan. Analisis *value chain* telah banyak dilakukan pada beberapa perusahaan dalam rangka meningkatkan efisiensi dan laba.

Menurut Hansen (2012) pengambilan keputusan yang mempengaruhi posisi bersaing jangka panjang perusahaan secara eksplisit harus mempertimbangkan elemen strategis dari keputusan yang dibuat. Elemen strategis yang paling penting bagi perusahaan adalah pertumbuhan dan kelangsungan perusahaan. Pengambilan keputusan strategis melibatkan pemilihan di antara alternatif strategis dengan sasaran pemilihan strategi, atau strategi yang memberikan keyakinan-keyakinan yang memadai bagi perusahaan mengenai pertumbuhan dan keberlangsungan dalam jangka panjang. Kunci untuk mencapai sasaran ini adalah bagaimana memenangkan keunggulan pesaing.

Penggunaan analisis *Value Chain* dalam penentuan biaya strategis tentunya akan bisa membantu perusahaan terkait mengetahui biaya yang memberi nilai tambah dan biaya yang tidak bernilai tambah dalam mata rantai produk. Selain itu dengan penggunaan analisis *value chain* dalam penentuan biaya strategis tentunya perusahaan akan lebih mampu memahami dan mengoptimalkan kegiatan yang menghasilkan keunggulan kompetitif dan keuntungan yang lebih tinggi terlebih dalam konteks menjaga keberlangsungan usaha di masa pandemi ini.

PT. Duta Niaga Mandiri merupakan perusahaan multinasional yang bergerak di Bagian Pemasaran Handphone Merk Oppo *Camera Phone*. PT. Duta Niaga Mandiri termasuk salah satu perusahaan yang merasakan dampak dari Pandemi Covid 19 yang melanda dunia khususnya Indonesia. Perusahaan sendiri

merasakan bagaimana pandemi bisa membuat goncangan yang cukup hebat pada perusahaan dan berimbas terhadap laba penjualan yang di dapatkan perusahaan.

Tabel 1.1
Laba PT. Duta Niaga Mandiri
Periode 2018-2020

Tahun	Laba (Rp)	Persentase
2018	Rp5,204,394,800	-
2019	Rp6,715,734,810	29,03%
2020	Rp3,431,438,710	-48%

Sumber : PT. Duta Niaga Mandiri (2022)

Berdasarkan tabel 1.1 diatas dapat dilihat bahwa pada tahun 2018 laba bersih yang bisa didapatkan PT. Duta Niaga Mandiri mencapai angka Rp. 5.204.394.800 dalam setahun. Kemudian pada periode 2019 laba bersih perusahaan naik 29.03% menjadi Rp. 6.715.734.810. Namun, pada tahun 2020 ketika covid menyerang laba perusahaan turun signifikan sebesar 48% menjadi Rp3.431.438.710 diakui perusahaan bahwa daya beli yang lesu sebagai akibat melemahnya ekonomi pada masa pandemi menjadi salah satu penyebab dari turunnya laba secara signifikan ini.

Salah satu cara untuk menghadapi hal tersebut tentunya PT. Duta Niaga Mandiri perlu melakukan penentuan biaya strategis melalui analisis *Value Chain*. Membagi rantai nilai menjadi kegiatan yang relevan secara strategis merupakan dasar keberhasilan penerapan strategi secara diferensial dengan kepemimpinan biaya. Dimana hal ini akan membantu perusahaan mengevaluasi biaya-biaya yang tidak diperlukan dalam mata rantai nilai produk sehingga menghasilkan efisiensi serta penetapan harga jual produk tanpa memangkas laba yang diharapkan perusahaan. Pada PT. Duta Niaga Mandiri sendiri biaya yang keluar dalam pendistribusian produk hingga sampai ketangan konsumen terdiri dari biaya

operasioan dan non operasional. Biaya operasional sendiri terdiri dari biaya gaji karyawan, biaya pemeliharaan, biaya pengiriman, penyusutan dan biaya pemasaran yang termasuk biaya promosi. Sedangkan biaya non operasional sendiri terdiri dari biaya pajak, bunga pinjaman, dan biaya kerugian atas penjualan asset.

Industri *smartphone* sendiri termasuk dalam struktur pasar persaingan monopolistik, dimana dalam pasar tersebut terdapat banyak perusahaan dengan jenis produk yang sama namun tidak identik. Sehingga dalam mempertahankan eksistensinya di masa pandemi ini merupakan hal yang cukup sulit untuk dilalui oleh PT. Duta Niaga Mandiri ditambah munculnya para pesaiang dari industri sejenis di kota Tanjungpinang. Oleh karenanya dalam menyalurkan *smartphone* hingga ketangan konsumen agar tercipta keunggulan harga yang bisa unggul dipasar diperlukan penentuan biaya strategis melalui analisis *value chain*.

Penentuan biaya strategis melalui analisis *value chain* perusahaan akan memperoleh informasi yang lebih relevan dalam mengidentifikasi biaya-biaya yang terjadi sehingga pihak perusahaan memiliki pengetahuan yang memadai untuk menentukan harga jual dan arah strategi perusahaan serta bersaing secara nasional maupun internasional. Pengambilan keputusan mengenai biaya strategis akan memberikan keyakinan kepada perusahaan mengenai pertumbuhan dan keberlangsungan usaha dalam jangka panjang yakni keunggulan bersaing. Berdasarkan paparan di atas maka perlu dilakukan penelitian dengan judul **”Penentuan Biaya Strategis Melalui Analisis *Value Chain* Pada PT. Duta Niaga Mandiri Tanjungpinang“**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana penentuan biaya strategis melalui analisis *value chain* pada PT. Duta Niaga Mandiri Tanjungpinang.

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah penelitian, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisa penentuan biaya strategis melalui analisis *value chain* pada PT. Duta Niaga Mandiri Tanjungpinang.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Ilmiah

Secara ilmiah penelitian ini akan berguna untuk perkembangan ilmu akuntansi seperti menguatkan teori, mengembangkan teori bahkan membantah teori, dalam pengembangan ilmu pengetahuan terutama yang berhubungan dengan penelitian. Selain itu hasil penelitian ini diharapkan menambah informasi penelitian sejenis.

1.4.2 Kegunaan praktis

1. Bagi Peneliti

Bagi penulis merupakan tanggung jawab akademik untuk mengembangkan ilmu yang telah di terima di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang dengan jalan memadukan antar teori dengan fakta yang diteliti.

2. Bagi Pengusaha

Sebagai bahan masukan bagi PT. Duta Niaga Mandiri agar dapat mengetahui penentuan biaya strategis melalui analisis *value chain* terutama di masa pandemi Covid-19.

3. Bagi yang lainnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan informasi dengan referensi bacaan bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian dengan topik yang sejenis.

1.5. Sistematika Penulisan

Bagian utama skripsi dibagi secara logis dalam bab-bab dan sub bab tergantung pada sifat masalah yang diteliti. Secara konsisten pembagiannya sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini diuraikan mengenai gambaran umum dari masalah penelitian yang dilakukan yang terdiri dari latar belakang permasalahan yang dijelaskan secara garis besar keterkaitan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini mencakup teori-teori yang berhubungan dengan pokok permasalahan dan digunakan sebagai pedoman atau landasan

konseptual dalam pemecahan masalah. Teori-teori ini diambil dari berbagai sumber literatur dan buku rujukan.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini terdiri dari lokasi penelitian, subjek dan objek penelitian, populasi, sampel, teknik pengumpulan data dan teknik pengolahan data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini berisi tentang hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan penulis. Kemudian penulis akan melakukan pengolahan data sesuai teknik yang telah dijabarkan pada bab III.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan yang diambil dari hasil pembahasan masalah sebelumnya, serta saran-saran mengenai perbaikan yang penulis lakukan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Manajemen Strategi

Manajem strategi adalah suatu pendekatan yang dilakukan secara menyeluruh dalam pengambilan keputusan manajerial yang dapat pembantu mengidentifikasi isi pokok dan masalah kompleks, pemberian alternatif tindakan yang mungkin diambil, penyusunan rekomendasi, aksi kedepan, (misalnya koordinasi, pengembangan, fleksibilitas, dan respons) dalam jawaban keputusan strategi (apa, siapa, bagaimana, dan mengapa). Dalam proses tersebut melibatkan hal-hal kreatif, fleksibel, optimis, dan penuh imajinasi atas fase-fase redefinisi, revisi, reformasi, kerja ulang, mendaur ulang yang berbasis pada data dan informasi kualitatif ataupun kuantitatif pada kondisi tidak pasti untuk beradaptasi dengan cepat lingkungan yang kompleks dan berubah-ubah.

Menurut Hubeis & Mukhadam (2014), manajemen strategis merupakan konsep yang terkait dengan faktor waktu melibatkan suatu proses yang berkesinambungan dan aktif dalam mencapai tujuan organisasi yang sesuai dengan lingkungan yang di hadapinya. Oleh karena itu, manajemen strategi dapat digunakan untuk mengidentifikasi kegiatan yang berfokus pada sumber daya (alam, manusia dan buatan). Sebagai literasi, dengan meningkatkan sumberdaya yang dialokasikan ke suatu jaringan bisnis, dampaknya dapat di tunjukan dalam bentuk superioritas idiologi, biaya rendah, atau posisi pasar yang kuat.

Untuk menjadi perusahaan yang unggul perusahaan harus membuat penangan produk melalui peningkatan mutu, peningkatan bentuk kerjasama, diversifikasi pasar, promosi, dan inovasi produk.

Manajemen strategi, merupakan sistem sebagai satu kesatuan yang memiliki berbagai komponen saling berhubungan, saling mempengaruhi dan bergerak ketujuan yang sama (Sedarmayanti, 2017).

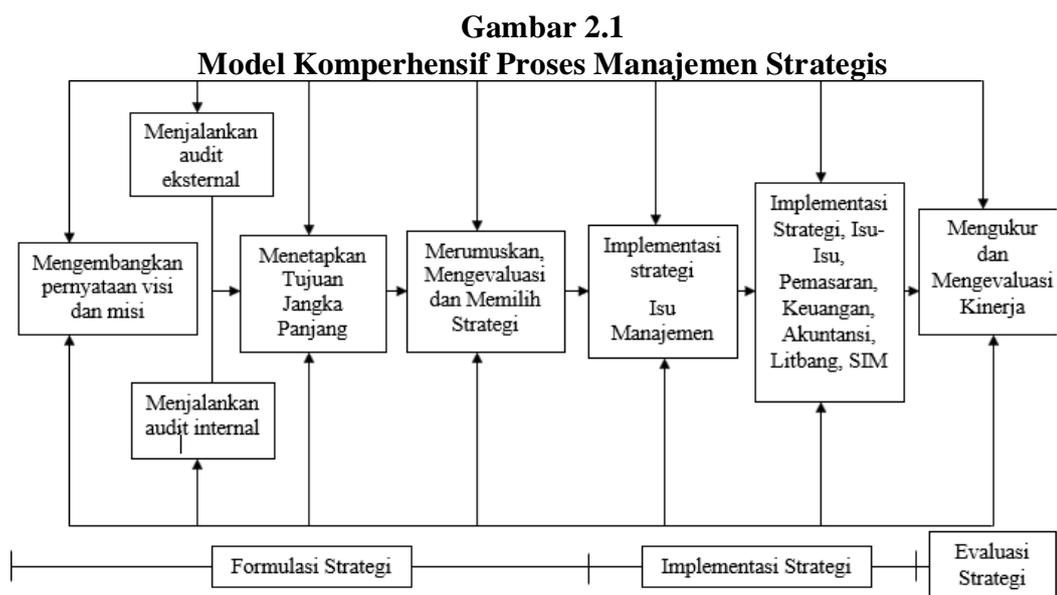
Menurut Gurel (2017), manajemen strategi juga dapat diartikan sebagai proses berkesinambungan dalam menciptakan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan yang dapat memungkinkan suatu perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuannya. Manajemen strategi dapat menggambarkan dua elemen penting yaitu :

1. Manajemen strategi berkaitan dengan proses yang berjalan seperti analisis, keputusan dan tindakan. Manajemen strategi berkaitan dengan bagaimana manajemen perusahaan dalam menganalisis sasaran strategi (visi, misi dan tujuan) serta kondisi internal maupun eksternal perusahaan. Kemudian perusahaan menciptakan serta menentukan keputusan strategi bagi bisnisnya. Terakhir tindakan yang diambil dalam menjalankan keputusan tersebut dengan mengalokasikan sumber daya serta merancang perusahaan untuk merealisasikan rencana yang sudah dibuat.
2. Manajemen strategi melalui studi perusahaan dapat mengalahkan perusahaan lain. Mengalahkan dalam bentuk menciptakan keunggulan yang tidak hanya unik dan berharga akan tetapi juga sulit untuk ditiru. Hal tersebut ditujukan agar perusahaan bertahan lama. Biasanya keunggulan kompetitif yang mampu

bertahan lama yaitu melakukan aktivitas yang berbeda dengan pesaing atau melakukan aktivitas yang sama dengan cara yang berbeda.

Berdasarkan pemaparan diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis berkaitan dengan proses menghasilkan suatu rencana dan strategi sebagai yang berfungsi untuk mencapai tujuan perusahaan dalam jangka panjang maupun pendek dalam mencapai keunggulan bersaing perusahaan.

Proses manajemen strategi merupakan sebuah alur dalam penyusunan strategi yang akan menentukan sasaran dan keputusan strategi. Proses manajemen strategi sangat bersifat dinamis dan berkelanjutan. Suatu perubahan yang terjadi pada salah satu komponen utama dalam model, dapat merubah salah satu atau semua komponen yang lain. Berikut gambar 1.1 yang menunjukkan model komprehensif suatu proses manajemen strategi.



Sumber : (David, 2017)

Menurut David (2017), perencanaan strategi atau manajemen strategi memiliki tiga tahapan utama, yaitu :

1. Tahap pertama yaitu memformulasikan strategi dalam perusahaan yang dimulai dengan menyusun visi dan misi. Sasaran strategis yaitu hasil yang ingin dituju untuk mencapai misi yang telah disusun. Agar sasaran objek yang ditetapkan realistis, menantang, terukur, konsisten dan jelas, maka sebuah perusahaan perlu untuk memahami hal-hal yang menjadi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki serta memanfaatkan peluang yang ada dan ancaman yang harus diwaspadai. Setelah sasaran strategi ditetapkan, formulasikan strategi guna mendapatkan cara agar sasaran strategi tercapai. Mengukur keberhasilan strategi yang telah dicapai, maka diperlukan pengukuran akurat dan seimbang, terintegrasi juga selaras.
2. Tahap kedua yaitu mengimplementasikan strategi. Implementasi strategi mensyaratkan perusahaan agar menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi dapat dijalankan sesuai formulasi yang telah dibuat. Implementasi strategi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk merealisasikan formulasi strategi yang telah ada. Tahapan implementasi strategi menjadi tahap yang paling sulit dalam manajemen strategi, sehingga membutuhkan disiplin pribadi, komitmen dan pengorbanan.
3. Tahap ketiga adalah evaluasi strategi. Evaluasi strategi menjadi tahap akhir dalam manajemen strategi. Terdapat tiga macam aktivitas mendasar dalam mengevaluasi strategi yaitu (1) meninjau kembali faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi sekarang/saat ini, (2) mengukur kinerja dan (3) mengambil tindakan korektif.

Perencanaan strategi merupakan sebuah proses yang bersifat kooperatif dan partisipatif. Perencanaan strategi yang diimplementasikan dengan baik menjadi salah satu kunci dalam memastikan bahwa sebuah perusahaan siap untuk menghadapi tantangan akibat perubahan yang semakin cepat di masa yang akan datang. Perencanaan strategi dan implementasinya dilakukan dengan langkah-langkah yang sistematis, didukung dengan kepemimpinan yang efektif, melibatkan partisipasi dari anggota serta dikomunikasikan secara tepat keseluruhan perusahaan, sehingga memudahkan perusahaan dalam mencapai visi, misi serta sasaran strategi yang telah ditetapkan.

2.1.1 1 Fungsi Manajemen Strategi

Manajemen Strategik berfungsi sebagai acuan ataupun sarana dalam merancang sebuah tujuan, gagasan, kreativitas, prakarsa, inovasi dan informasi serta merespon perubahan dan perkembangan lingkungan nasional dan global (Gurel, 2017). Pada semua pihak terkait sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya. Dengan demikian maka akan memudahkan dalam menyepakati sebuah perubahan atau pengembangan strategi yang akan diterapkan. Sesuai dengan keunggulan yang akan diwujudkan oleh perusahaan.

Jadi dapat disimpulkan secara garis besar bahwa dalam menentukan tujuan dan arah dari sebuah organisasi dengan mempertimbangkan resiko-resiko yang harus diambil. Dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang maka perusahaan harus melakukan sebuah perencanaan strategi, yang bertujuan untuk membentuk sebuah strategi serta menyempurnakan sebuah produk perusahaan, sehingga dapat bertumbuh dan memenuhi target.

2.1.1 2 Aspek Manajemen Strategi

Menurut (David, 2017), aspek-aspek manajemen strategi antara lain pengungkapan visi dan misi badan usaha, penentuan tujuan-tujuan, menciptakan strategi, mengimplementasikan dan melaksanakan strategi, serta menilai kinerja dan melaksanakan penyesuaian-penyesuaian serta tindakan korektif.

Sedangkan menurut Thompson et al. (2018), manajemen strategi memiliki aspek-aspek strategi yang senantiasa dipertimbangkan dalam menentukan strategi yang akan dilaksanakan. Aspek-aspek tersebut antara lain:

1. Mengembangkan visi dan misi organisasi

Setiap organisasi membutuhkan misi-pernyataan mengenai maksud organisasi.

Misi tersebut menjawab pertanyaan: apakah alasan kita untuk berada dalam usaha ini? dan penting pula bagi manajer untuk mengidentifikasi sasaran terkini yang ada dan strategi yang sekarang digunakan.

2. Mengatur tujuan organisasi⁹

Mengetahui terlebih dulu apa yang menjadi tujuan organisasi itu berdiri, sebelum merumuskan strategi dan sebagainya.

3. Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan

Para manajer perlu menyusun dan mengevaluasi berbagai alternatif strategi dan kemudian memilih strategi-strategi yang saling mendukung dan melengkapi serta strategi yang memungkinkan organisasi mampu memanfaatkan kekuatan dan peluang lingkungannya yang paling baik.

4. Mengimplementasikan dan melaksanakan strategi

Setelah strategi dirumuskan, strategi harus diimplementasikan. Strategi hanya bagus jika implementasinya bagus. Tanpa peduli betapa efektifnya organisasi telah merencanakan strateginya, organisasi tersebut tidak dapat berhasil jika strategi itu tidak diimplementasikan dengan semestinya.

5. Mengevaluasi hasil, memonitor perkembangan baru, dan membuat perbaikan dan penyesuaian strategi.

Langkah terakhir dalam aspek manajemen strategi adalah mengevaluasi hasil. Untuk melihat seberapa efektif strategi yang telah dilaksanakan. Apapun hasilnya, akan menjadi rekomendasi masukan bagi perbaikan dan penyempurnaan strategi dan implementasi berikutnya dan jika ada, penyesuaian apa yang diperlukan untuk meningkatkan daya saing organisasi terhadap perkembangan baru.¹⁰

Selanjutnya menurut Hubeis & Mukhadam (2014) menjelaskan, aspek manajemen strategi terdiri dari:

1. Menentukan misi organisasi

Menjelaskan kegunaan dan alasan mengapa suatu organisasi ada. Ciri pokok produk yang ditawarkan, teknologi yang digunakan, konsumen yang dituju, karakter pasar, komitmen terhadap karyawan, filosofi diri serta citra perusahaan yang diharapkan masyarakat.

2. Menentukan tujuan organisasi

Apa yang hendak dicapai oleh organisasi. Tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang

3. Menentukan strategi *Intent* (visi)

- a. *Stretch*, menciptakan aspirasi dan ambisi, yang dalam keadaan normal tidak mungkin.
- b. *Foresight*, prediksi masa depan dengan mempertimbangkan kecenderungan teknologi, perilaku konsumen, lingkungan, dan sebagainya.
- c. *Leverage*, bagaimana menciptakan pengaruh yang lebih besar dengan sumber daya yang dimiliki saat ini.

4. Merumuskan strategi

Proses merumuskan strategi terdiri dari kemana sesungguhnya perusahaan hendak diarahkan, ke arah mana perusahaan bergerak sekarang ini, faktor-faktor lingkungan apa yang paling signifikan yang sedang dihadapi perusahaan saat ini, dan apa saja yang dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuannya secara lebih efektif untuk masa yang akan datang.

5. Implementasi dan pelaksanaan strategi

6. Evaluasi hasil dan pengendalian strategi

Pengendalian adalah tindakan untuk membuat sesuatu berjalan sesuai dengan rencana. Langkah umum pengendalian antara lain: Mengukur kinerja organisasi, membandingkan hasil pengukuran dengan standar yang ada dan melakukan tindakan koreksi.

2.1.1 3 Proses Manajemen Strategi

Menurut David (2017), proses manajemen strategi dapat dibagi dua secara garis besar, yaitu perencanaan strategis (*strategic planning*) dan implementasi

strategi (*strategic implementation*). Sedikit berbeda menurut Kagermann et al. (2013), bahwa manajemen strategi, secara metodologis terdiri dari tiga proses utama yang saling kait mengait dan tidak terputus, yakni proses perumusan (formulasi), proses implementasi (eksekusi), dan proses pengawasan (pengendalian) strategi.

Selanjutnya David (2017), proses manajemen strategi terdiri dari beberapa bagian, yaitu: misi, tujuan organisasi, strategi organisasi, lingkungan, strategi dan kebijakan fungsional, program, anggaran, dan prosedur kerja, evaluasi dan pengendalian.

Lebih lanjut Stephen Hubeis & Mukhadam (2014) menjelaskan proses manajemen strategi merupakan proses delapan langkah yang mencakup perencanaan, implementasi, dan evaluasi strategi. Selanjutnya menurut (Handoko, 2014) menemukan sembilan langkah dalam proses strategi. Adapun proses manajemen strategi adalah (Handoko, 2014):

1. Penentuan misi dan tujuan.

Langkah ini mencakup pernyataan-pernyataan umum tentang misi, falsafah maksud, dan tujuan organisasi. Perumusan misi dan tujuan merupakan tanggung jawab kunci bagi manajer puncak. Sebab, berhasil tidaknya program kerja yang direncanakan, bergantung terhadap misi dan tujuan yang sudah ditentukan. Perumusan ini dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dibawakan manajer. Nilai-nilai ini dapat mencakup masalah-masalah sosial dan etika, atau masalah- masalah umum seperti luas organisasi, macam produk atau jasa yang akan diproduksi atau cara pengoperasian organisasi.

2. Pengembangan profil organisasi.

Langkah ini yang mencerminkan kondisi internal dan kemampuan organisasi. Langkah ini dilakukan dengan mengidentifikasi tujuan-tujuan dan strategi-strategi yang ada sekarang (existing). Suatu profil organisasi adalah hasil analisa sekarang, serta memerinci kuantitas dan kualitas sumber daya-sumber daya organisasi yang tersedia. Profil organisasi menunjukkan kesuksesan organisasi diwaktu yang lalu dan kemampuannya untuk mendukung pelaksanaan kegiatan sebagai implementasi strategi dalam pencapaian tujuan diwaktu yang akan datang.

3. Analisa lingkungan eksternal

Dengan maksud untuk mengidentifikasi cara-cara dalam mana perubahan-perubahan lingkungan ekonomi, teknologi, sosial, budaya, dan politik dapat secara tidak langsung mempengaruhi organisasi. Di samping itu organisasi perlu mengidentifikasi lingkungan lebih khusus, yang terdiri dari para penyedia, pasar organisasi, para pesaing, pasar tenaga kerja, dan lembaga-lembaga keuangan. Di mana kekuatan-kekuatan ini akan mempengaruhi secara langsung operasi organisasi.

4. Menganalisa internal organisasi-kekuatan dan kelemahan organisasi.

Analisa ini dilakukan dengan memperbandingkan profil organisasi dan lingkungan eksternal.

5. Identifikasi kesempatan dan ancaman strategi

Berbagai kesempatan dan ancaman itu dapat ditimbulkan banyak faktor, antara lain perkembangan teknologi dan perubahan kondisi pasar.

6. Pembuatan keputusan strategi

Langkah selanjutnya mencakup identifikasi, penilaian dan pemilihan berbagai alternatif strategi.

7. Pengembangan strategi organisasi

Setelah tujuan jangka panjang dan strategi dipilih dan ditetapkan, organisasi perlu menjabarkannya ke dalam sasaran-sasaran jangka pendek dan strategi-strategi operasional.

8. Implementasi strategi

Implementasi strategi berkaitan dengan kegiatan manajemen untuk mengoperasikan strategi. Implementasi melibatkan penugasan tanggung jawab atas sukses semua atau sebagian strategi kepada karyawan yang sesuai, diikuti dengan alokasi sumber daya-sumber daya yang dibutuhkan.

9. Peninjauan kembali dan evaluasi

Setelah strategi diimplementasikan, manajer perlu senantiasa memonitor secara periodik, atau pada tahap-tahap kritis untuk menilai apakah organisasi berjalan ke arah tujuan yang telah ditetapkan atau tidak. Dua pertanyaan utama dalam proses peninjauan kembali dan evaluasi strategi adalah untuk melihat : apakah strategi diimplementasikan sesuai rencana, dan apakah strategi dapat mencapai hasil-hasil yang diharapkan.

2.1.2 Biaya

Mulyadi (2012) menyatakan bahwa pengertian biaya dalam arti luas adalah pengorbanan sumber ekonomi, yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu.

Menurut Bastian (2013), biaya atau *cost* adalah pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu.

Selanjutnya menurut Mursyidi (2013), biaya dapat diartikan sebagai pengorbanan sumber ekonomi baik berwujud maupun tidak berwujud yang dapat diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu.

Biaya adalah pengeluaran-pengeluaran atau nilai pengorbanan untuk memperoleh barang atau jasa yang berguna untuk masa yang akan datang, atau mempunyai manfaat melebihi satu periode tahunan (Ahmad, Firdaus, dan Abdullah, 2012).

Menurut Baldric (2013), biaya adalah pengorbanan sumber ekonomi untuk memperoleh barang atau jasa yang diharapkan memberi manfaat sekarang atau masa yang akan datang

Berdasarkan pengertian-pengertian yang telah dijelaskan diatas, maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa biaya merupakan suatu pengorbanan ekonomis yang dapat dikeluarkan dalam satuan uang untuk mencapai tujuan tertentu.

Dalam sistem akuntansi manajemen dibuat guna pengukuran dan pembebanan biaya kepada entitas yang disebut objek. Objek biaya adalah setiap item seperti produk, pelanggan, departemen, proyek, aktivitas dll (Surjadi, 2013). Dimana biaya diukur dan dibebankan. Pada akuntansi kontemporer, aktivitas

muncul sebagai objek biaya. Aktivitas adalah suatu unit dasar dari pekerjaan yang dilakukan dalam sebuah organisasi. Aktivitas dapat pula didefinisikan sebagai agregasi dari berbagai tindakan suatu organisasi yang bermanfaat bagi para manajer untuk tujuan perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan. Aktivitas memainkan peranan penting dalam pembebanan biaya ke objek biaya lainnya dan merupakan unsur penting dari sistem akuntansi manajemen kontemporer. Contoh aktivitas meliputi pemasangan peralatan untuk produksi, pemindahan bahan dan barang, pembelian komponen, pemenuhan pemesanan, perancangan produk, dan pemeriksaan produk.

2.1.2.1 Penggolongan Biaya

Penggolongan biaya pada akuntansi biaya dapat digolongkan dengan berbagai cara. Umumnya penggolongan biaya ini ditentukan atas dasar tujuan yang akan dicapai dengan penggolongan tersebut. Agar biaya dapat dipergunakan sebagai bahan informasi maka biaya perlu digolongkan sesuai dengan kebutuhannya. Pengelompokan biaya diperlukan untuk mengembangkan data biaya yang dapat membantu manajemen dalam pencapaian tujuannya. Mulyadi (2015) mengatakan penggolongan biaya berdasarkan aktivitas dapat digolongkan kedalam kelompok *value-added activity* dan *non-value-added activity*. *Value-added activity* adalah aktivitas yang menyebabkan perubahan keadaan dimana perubahan tersebut tidak dapat dicapai melalui aktivitas sebelumnya dan aktivitas tersebut memungkinkan aktivitas lain dapat dilaksanakan. Biaya yang digunakan untuk membiayai aktivitas yang *value-added* disebut *value added cost*. *Non-value-added activity* adalah aktivitas yang tidak menyebabkan perubahan karena

perubahan aktivitas tersebut dicapai melalui aktivitas sebelumnya dan aktivitas tersebut tidak memungkinkan aktivitas lain dapat dilaksanakan. Biaya yang digunakan untuk membiayai aktivitas yang non-value-added disebut *non-value-added cost*.

2.1.2.2 Biaya Strategis

Menurut Chandler (Rangkuti, 2014), strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.

Menurut Arifin (2020), biaya strategis adalah penggunaan data biaya untuk mengembangkan dan mengidentifikasi strategi yang unggul yang akan menghasilkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Keunggulan bersaing adalah menciptakan nilai pelanggan yang lebih baik dengan biaya yang sama atau lebih baik dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan pesaing.

Menurut Blocher (Suryantara, 2021), biaya strategis merupakan penggunaan data biaya untuk mengembangkan dan mengidentifikasi strategi yang unggul yang akan menghasilkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Menurut Hansen (2012), biaya strategis adalah penggunaan data biaya untuk mengembangkan dan mengidentifikasi strategi yang unggul yang akan menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Menurut Hubeis & Mukhadam (2014), biaya strategis adalah penggunaan data biaya guna pengembangan strategi yang unggul yang akan menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Dari beberapa pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa biaya startegis adalah penggunaan data biaya untuk mengembangkan dan mengidentifikasi strategi yang akan dilakukan perusahaan demi mencapai keunggulan yang kompetitif secara berkelanjutan.

Penggunaan data biaya untuk mengembangkan dan mengidentifikasi strategi yang unggul akan menghasilkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Karenanya pengambilan keputusan strategi melibatkan pemilihan di antara alternatif strategi dengan sasaran pemilihan strategi, atau strategi-strategi yang memberikan perusahaan keyakinan yang memadai mengenai pertumbuhan dan kelangsungan jangka panjang. Kunci untuk mencapai sasaran ini adalah untuk memenangkan keunggulan bersaing

Biaya strategis sendiri menerapkan teknik manajemen untuk secara bersamaan meningkatkan posisi strategis perusahaan dan mengurangi biaya (Suryantara, 2021). Selain itu Grundy (Arifin, dkk., 2020) menyatakan bahwa biaya strategis menawarkan lebih dalam pengelolaan biaya untuk kedua keuntungan finansial dan kompetitif. Karena tujuan biaya strategis adalah untuk mengurangi biaya sementara bersamaan memperkuat strategis posisi perusahaan, dengan demikian biaya harus dianalisis baik dari aspek internal maupun sumber daya eketrenal dari pelanggan, bersamaan dengan produk. Sebuah pendekatan yang menyeluruh dan saling berkaitan dengan manajemen biaya strategis membuat perusahaan memiliki kemampuan untuk memeriksa pola biaya berdasarkan tujuan organisasi, apa yang organisasi butuhkan dan kemampuan organisasi, serta dari sudut pandang pelanggan.

Menurut Blocher (Suryantara, 2021) ada dua syarat utama untuk mencapai tujuan biaya strategis, yaitu:

1. Pendekatan sistematis untuk menganalisis biaya dalam kaitannya dengan tujuan organisasi, kebutuhan dan kemampuan dalam konteks persyaratan pelanggan.
2. Pendekatan biaya manajemen yang memfasilitasi secara hoolistik dan integratif terkait pemeriksaan biaya terhadap dasar organisasi serta tujuan perusahaan.

Pencapaian keunggulan kompetitif bisnis dalam persaingan memerlukan suatu alat yang bisa membantu bisnis dalam proses pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan perusahaan dapat mempengaruhi posisi bersaing jangka panjang dan pendek serta harus memperhatikan elemen strategis seperti pertumbuhan dan kelangsungan hidup perusahaan. Menurut Hansen (2012), kunci untuk mencapai sasaran ini adalah memenangkan keunggulan bersaing, yaitu dengan *Strategic Cost Management* (Manajemen Biaya Strategi) yang artinya penggunaan biaya untuk mengembangkan dan mengidentifikasi strategi unggul yang menghasilkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Jadi dapat disimpulkan bahwa *Strategic Cost Management* adalah penggunaan informasi biaya dimana elemen-elemen strateginya lebih diakui dan mengklasifikasikan strategi yang unggul sehingga akan menghasilkan keunggulan yang berkelanjutan.

Strategi kepemimpinan biaya tidak bebas dari resiko, menurut Blocher (Suryantara, 2021) resiko persaingan dari strategi kepemimpinan biaya adalah:

1. Peralatan manufaktur biaya dapat menjadi usang karena inovasi teknologi para pesaingnya, inovasi ini memungkinkan para pesaingnya untuk memproduksi pada tingkat yang lebih rendah dari pada pemimpin biaya
2. Terlalu banyak faktor pada pengurangan harga dapat membuat perusahaan kurang memperhatikan kebutuhan pelanggan atau isu-isu yang berkaitan dengan dimensi persaingan lainnya
3. Berkaitan dengan imitasi (penjiplakan), dengan menggunakan kompetensi inti yang dimilikinya sendiri, kadang-kadang para pesaing belajar bagaimana meniru strategi pemimpin biaya dengan berhasil. Ketika hal ini terjadi, pemimpin biaya harus mencari jalan untuk meningkatkan nilai barang dan jasa yang ditawarkan kepada para pelanggan. Biasanya nilai meningkat dengan menjual produk-produk yang ada saat ini dengan harga yang bahkan lebih rendah atau dengan menambahkan ciri-ciri yang dihargai oleh pelanggan sambil tetap mempertahankan harga.

Manajemen biaya strategis adalah penggunaan data biaya untuk mengembangkan dan mengidentifikasi strategi yang unggul yang akan menghasilkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Tujuan dilakukannya biaya strategis adalah (Suryantara, 2021):

1. *Competitive advantage* (keunggulan bersaing)

Keunggulan bersaing adalah menciptakan nilai pelanggan yang lebih baik dengan biaya yang sama atau lebih rendah dibandingkan pesaing atau menciptakan nilai yang setara dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan

pesaing. Ada dua strategi umum yang mampu memberikan keunggulan bersaing yang berkesinambungan:

- a. Strategi biaya rendah, Tujuan dari strategi biaya rendah adalah untuk memberikan nilai yang sama atau lebih baik kepada pelanggan dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan pesaing.
- b. Strategi diferensiasi. Strategi diferensiasi disini lain berusaha keras untuk meningkatkan nilai pelanggan dengan meningkatkan yang diterima pelanggan. Keunggulan bersaing diciptakan dengan memberikan sesuatu kepada pelanggan yang tidak diberikan oleh para pesaing. Karenanya, karakteristik produk harus diciptakan yang membuat produk tersebut berbeda dari pesaingnya.

Peran sistem manajemen biaya dalam membantu mencapai tujuan yaitu meningkatkan nilai pelanggan dengan meminimalisasi pengorbanan pelanggan., menciptakan nilai pelanggan yang lebih baik dengan biaya yang sama atau lebih rendah daripada pesaing.

2. *Customer Value* (nilai pelanggan)

Customer value adalah perbedaan antara apa yang diterima pelanggan (realisasi pelanggan) dan apa yang pelanggan berikan (pengorbanan pelanggan), dimana apa yang pelanggan terima lebih daripada sekedar tingkatan dasar kinerja yang diberikan produk.

3. Kerangka, Hubungan, dan Kegiatan Rantai Nilai

Kerangka rantai nilai adalah suatu pendekatan pendorong untuk memahami kegiatan perusahaan yang penting secara strategis. Dasar dari kerangka rantai

nilai adalah pengakuan adanya hubungan yang kompleks dan saling keterkaitan di antara kegiatan baik di dalam maupun di luar perusahaan. Ada dua jenis hubungan yang harus dianalisis dan dipahami : hubungan internal dan hubungan eksternal. *Internal linkage* adalah hubungan diantara kegiatan yang dilakukan dalam bagian rantai nilai perusahaan. Sebaiknya, *External linkage* menjelaskan hubungan kegiatan rantai nilai perusahaan yang dilakukan dengan pemasok dan pelanggannya. Karenanya hubungan eksternal terdiri dari dua jenis yaitu hubungan pemasok dan hubungan pelanggan.

4. Kegiatan dan pendorong organisasi

Kegiatan organisasi adalah kegiatan yang menentukan struktur organisasi dan proses bisnis. Aktivitas operational adalah kegiatan hari ke hari yang dilakukan sebagai hasil dari struktur dan proses yang dipilih oleh organisasi. *Organizational cost driver* (pendorong biaya organisasi) adalah faktor struktural dan prosedural yang menentukan struktur biaya jangka panjang dari suatu perusahaan sehingga pendorong biaya organisasi memegang peranan yang sangat penting pada strategi pengurangan biaya apapun. Operational cost driver adalah faktor-faktor yang mendorong biaya operational kegiatan. Pendorong ini mencakup faktor-faktor seperti jumlah suku cadang, jumlah perpindahan, jumlah produk, jumlah pesanan pelanggan, dan jumlah produk yang dikembalikan.

Menurut Michael Porter (Arifin et al., 2020) konsep strategi kompetitif dapat dijelaskan dengan tiga jenis strategi kompetitif utama yaitu: keunggulan *dalam cost (cost leadership)*, diferensiasi, dan fokus. Perusahaan melakukan tiga

tahap analisis strategi kompetitif untuk mengidentifikasi strategi kompetitifnya.

1. Strategi Keunggulan

Keunggulan pada cost produksi merupakan strategi perusahaan menghadapi pesaingnya dengan cara memproduksi produk dan jasa pada cost yang paling rendah. Strategi ini muncul dari produktivitas dalam proses pemanufakturandan penghematan tenaga kerja langsung. Contohnya, inovasi teknologi dalam proses pemanufakturan dan penghematan tenaga kerja langsung.Kelemahan utamanya adalah kecenderungan untuk mereduksi biaya yang dapat menjatuhkan permintaan terhadap produk dan jasa, contohnya dengan menghilangkan model-model penting.

2. Strategi

Deferensiasi Strategi deferensiasi diimplementasikan dengan cara menciptakan persepsi pelanggan bahwa produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan bersifat unik, dalam hal tertentu yang penting, biasanya kualitas yang lebih tinggi. Banyak perusahaan yang melakukan deferensiasi di hampir semua industri, termasuk industri mobil, elektronik, dan peralatan industri.Kelemahan utamanya adalah terletak pada kecenderungan perusahaan untuk menurunkan biaya produk atau mengabaikan rencana pemasaran yang agresif dan kontinyu, kecenderungan tersebut dapat menjatuhkan kekuatannya.

3. Strategi Fokus.

Strategi ini diimplementasikan dengan cara memberi target kepada perusahaan, perhatian yang serius pada segmen pasar tertentu, misalnya melalui jenis pelanggan, lini produk dan geografi. Strategi ini digunakan untuk memilih peluang pasar dimana persaingannya tidak ketat atau perusahaan memiliki keunggulan kompetitif karena teknologi atau bentuk lain dari diferensiasi. Kelemahannya adalah peluang bisa saja tiba-tiba hilang karena adanya perubahan teknologi dalam industri atau adanya perubahan pada selera pelanggan.

2.1.3 Value Chain

Setiap perusahaan memiliki serangkaian aktivitas yang dilakukan untuk mendesain, memproduksi, memasarkan, menyampaikan, dan mendukung berjalannya setiap proses produksi. Perusahaan dapat dipandang sebagai serangkaian rantai nilai fungsi bisnis dimana kegunaan ditambahkan ke produk atau jasa. Konsep *value chain* merupakan rantai pemisah dari bahan dasar sampai dengan hasil akhir yang diberikan kepada konsumen ke dalam aktivitas-aktivitas yang secara strategis mempunyai perbedaan dalam perilaku biaya juga sumber yang berbeda.

Value chain merupakan sekelompok aktivitas yang saling terkait mulai dari sumber bahan baku dasar untuk pemasok komponen sampai produk akhir yang diberikan kepada konsumen akhir (Liu et al., 2016).

Menurut Blocher (Suryantara, 2021), analisis *value chain* merupakan analisis strategi yang digunakan untuk memahami secara lebih baik keunggulan kompetitif untuk mengidentifikasi dimana *value chain* pelanggan dapat

ditingkatkan atau penurunan biaya, dan untuk memahami secara lebih baik hubungan perusahaan dengan pemasok atau supplier, pelanggan, dan perusahaan lain dalam industri.

Menurut Porter dalam Arifin (2020), *value chain* merupakan suatu proses memilah-milah suatu perusahaan ke dalam berbagai aktivitas yang secara strategis relevan guna memahami perilaku biaya serta sumber diferensiasi yang ada dan yang potensial. Dalam mengklasifikasikan aktivitas-aktivitas dalam analisis *value chain*, syarat-syarat yang harus dipenuhi adalah sebagai berikut :

1. Mempunyai sifat ekonomis berbeda
2. Mempunyai dampak yang mungkin besar terhadap diferensiasi
3. Mengambil proporsi biaya yang cukup besar atau cenderung menjadi makin besar

Berdasarkan beberapa pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa *value chain* merupakan suatu proses memilah-milah suatu perusahaan ke dalam berbagai aktivitas yang secara strategis relevan guna memahami perilaku biaya serta sumber diferensiasi yang ada dan yang potensial.

Menurut Blocher (Suryantara, 2021) ada dua jenis hubungan yang harus dianalisis dan dipahami, yaitu:

1. *Internal Value chain*

Internal Value chain merupakan suatu rangkaian kegiatan yang terjadi atau dilakukan dalam bagian satu rantai perusahaan. Menurut Hansen (2012) *Internal Value Chain* adalah rangkaian aktivitas yang diperlukan untuk mendesain, mengembangkan, memproduksi, memasarkan dan mengirimkan produk serta jasa

kepada pelanggan. Ada yang perlu ditekankan dalam rantai nilai internal perusahaan adalah sistem akuntansi manajemen harus memahami berbagai informasi tentang jenis aktivitas yang tersebar dalam rantai nilai perusahaan.

2. *Eksternal Value Chain*

Eksternal Value Chain adalah hubungan rantai nilai dalam perusahaan yang dilakukan oleh pelanggan dan pemasoknya. Dengan hubungan eksternal diharapkan dapat mencapai hasil yang saling menguntungkan bagi pihak perusahaan, pemasok, dan pelanggan. Hubungan eksternal *value chain* bermanfaat bagi perusahaan dimana perusahaan harus memahami seluruh rangkaian aktivitas dan bukan hanya bagian dari rantai nilai perusahaan.

2.1.3.1 **Konsep Dan Komponen *Value Chain***

Menurut Porter (Arifin et al., 2020) konsep rantai nilai menyediakan suatu kerangka yang sesuai untuk menjelaskan bagaimana suatu kesatuan organisasi dapat mengelola pertimbangan yang substansial dalam mengalokasikan sumber dayanya, menciptakan pembedaan dan secara efektif mengatur biaya-biayanya.

Porter (Arifin et al., 2020) selanjutnya mengajukan suatu model rantai nilai sebagai alat untuk mengidentifikasi cara-cara menghasilkan nilai tambah bagi konsumen, yang mana ada model ini ditampilkan keseluruhan nilai yang terdiri dari aktifitas- aktifitas nilai dan keuntungan (*margin*), aktifitas nilai dibagi menjadi lima aktifitas utama (*primary activities*) dan empat aktifitas pendukung (*support activities*). Aktifitas utama digambarkan secara berurutan yaitu membawa bahan baku ke dalam bisnis (*inbound logistic*), diubah menjadi barang jadi (*operation*), mengirim barang yang sudah jadi (*outbound logistic*), menjual

barang tersebut (*marketing and sales*) dan memberikan layanan purna jual (*service*). Lebih jelasnya kegiatan Rantai nilai (*Value Chain*) dapat di gambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.2
Rantai Nilai Sinergik



Sumber : (Arifin et al., 2020)

Garis putus-putus yang tampak dalam gambar menunjukkan bahwa pembelian, pengembangan teknologi, dan manajemen sumber daya manusia dapat dikaitkan dengan aktivitas primer tertentu yang menunjang keseluruhan rantai nilai. Sedangkan untuk infrastruktur perusahaan tidak terkait dengan aktivitas primer tertentu tetapi juga menunjang keseluruhan rantai nilai.

Menurut Porter (Arifin et al., 2020) aktivitas-aktivitas tersebut dibagi menjadi dua kelompok, yakni:

1. *Primary Activities*

Ada lima kategori dari aktivitas utama yang termasuk dalam persaingan di setiap industri. Aktivitas tersebut terdiri atas:

- a. *Inbound Logistic*, yaitu aktivitas yang berhubungan dengan penerimaan, penyimpanan, dan penyebaran bahan mentah, sampai bahan mentah tersebut dapat digunakan dalam proses produksi produk. Seperti bahan baku kepada pemasok.
 - b. *Operation*, yaitu aktivitas untuk mengubah bahan baku menjadi produk akhir. Seperti untuk produksi, pengemasan produk, perakitan, pemeliharaan peralatan, pengujian, percetakan dan fasilitas operasi lainnya.
 - c. *Outbound Logistic*, yaitu aktivitas yang berhubungan dengan pengumpulan, penyimpanan, dan pendistribusian produk ke konsumen. Seperti: penyimpanan barang jadi, pemrosesan order, pengangkutan barang.
 - d. *Marketing and Sales*, yaitu aktivitas yang berhubungan dengan penyediaan sarana dimana konsumen dapat membeli produk dan sekaligus merupakan aktivitas yang mempengaruhi pembeli agar membeli produk tersebut. Seperti: iklan, promosi, seleksi pemilihan saluran distribusi, hubungan dengan relasi, dan penetapan harga.
 - e. *Service*, yaitu aktivitas yang berhubungan dengan penyediaan jasa untuk menambah dan mempertahankan nilai produk. Seperti: pemasangan, garansi dan aktivitas perbaikan, pelatihan, pasokan suku cadang dan penyesuaian produk.
2. *Support Activities*.

Untuk aktivitas pendukung menunjang aktivitas primer dan aktivitas pendukung lainnya dengan menyediakan masukan yang dibeli, teknologi, sumber daya manusia, serta sejumlah fungsi dalam perusahaan lainnya. Terdapat empat kelompok aktivitas pendukung, yaitu :

- a. *Procurement*, yaitu aktivitas yang menyangkut fungsi pembelian input yang digunakan dalam value chain perusahaan. Input yang dibeli bukan hanya bahan baku, bahan pendukung, serta bahan- bahan lainnya, tetapi juga menyangkut barang modal (aktiva tetap) seperti mesin, peralatan pabrik, peralatan kantor, dan bangunan. Meskipun input yang dibeli biasanya terkait dengan aktivitas primer, namun input yang dibeli ini ada pada setiap aktivitas nilai termasuk aktivitas pendukung. Pelaksanaan pembelian yang baik dapat sangat mempengaruhi biaya dan mutu input yang dibeli, selain juga aktivitas lain yang berkaitan dengan penerimaan dan pemanfaatan input tersebut, serta interaksi dengan para pemasok.
- b. *Technology Development*, yaitu pengembangan teknologi yang terdiri dari beragam aktivitas yang secara umum dapat dikelompokkan ke dalam usaha untuk memperbaiki produk dan proses. Pengembangan teknologi dapat mendukung teknologi yang ada dalam aktivitas nilai. Aktivitas ini tidak hanya terkait langsung dengan produk akhir tetapi juga mulai dari penelitian dasar, desain produk, penelitian media, desain peralatan proses, dan prosedur pelayanan. Pengembangan teknologi yang terkait dengan produk dan aspek- aspek didalamnya menunjang keseluruhan rantai,

sedangkan pengembangan teknologi lainnya terkait dengan aktivitas primer atau aktivitas pendukung tertentu.

- c. *Human Resource Management*, yaitu aktivitas yang meliputi perekrutan, pelatihan, pengembangan, dan kompensasi untuk semua jenis tenaga kerja. Manajemen sumber daya manusia mendukung aktivitas nilai utama dan pendukung secara individual maupun keseluruhan rantai nilai.
- d. *Firm Infrastructure*, yaitu aktivitas yang meliputi manajemen secara keseluruhan, perencanaan, keuangan, akuntansi, aktivitas hukum, hukum pemerintahan, dan manajemen kualitas.

Dalam tiap-tiap aktivitas nilai, baik aktivitas utama (*Primary Activities*) maupun aktivitas pendukung (*Support Activities*), terdapat tiga jenis aktivitas yang memainkan peran yang berbeda dalam menciptakan keunggulan kompetitif suatu perusahaan. (Arifin et al., 2020) menjelaskan sebagai berikut:

1. *Direct Activities*, aktivitas yang secara langsung terlibat dalam penciptaan nilai bagi pembeli, yang meliputi perakitan, pembuatan komponen, operasi tenaga penjualan, periklanan, desain produk, perekrutan
2. *Indirect Activities*, aktivitas yang memungkinkan untuk dilakukannya aktivitas langsung secara terus menerus, meliputi pemeliharaan, penjadwalan, administrasi.
3. *Quality Assurance*, aktivitas yang menjamin mutu aktivitas lain, meliputi inspeksi, pengujian, pemantauan, pemeriksaan, pengerjaan, perbaikan mutu.

Dengan menganalisis aktivitas-aktivitas tersebut, manajemen diharapkan mampu melakukan perbaikan secara berkelanjutan melalui pengurangan biaya, karena kondisi persaingan dunia bisnis mengharapkan perusahaan agar mampu membuat produk yang diinginkan pelanggan secara tepat waktu dan dengan biaya yang serendah mungkin dan biaya yang efisien.

2.1.3.2 Analisis Aktivitas

Aktivitas adalah bagian mendasar dari pekerjaan yang dilakukan organisasi atau perusahaan dalam menghasilkan atau mendistribusikan suatu produk. Analisis aktivitas merupakan suatu pemeriksaan atas cara perusahaan menjalankan fungsi saat ini dan mengarah pada perencanaan aktivitas yang menentukan sumber daya yang diperlukan, serta menunjukkan bagaimana proses bisnis dapat diselesaikan dengan mengeliminasi aktivitas yang berlebihan dan boros. Analisis aktivitas juga melibatkan penambahan aktivitas baru yang dapat meningkatkan nilai dan merupakan kunci untuk mencapai tujuan penurunan biaya (Wijayanti, 2017).

Menurut Hansen, Don R (2012), analisis aktivitas merupakan suatu proses pengidentifikasian, penjelasan, dan pengevaluasian aktivitas yang dilakukan perusahaan. Pemahaman ini menekankan pada pengendalian aktivitas atas biaya yang terjadi dan pengeleminasian aktivitas yang tidak menambah manfaat. Biaya-biaya dapat ditelusuri ke individual-individual yang bertanggungjawab atas munculnya biaya dengan melakukan analisis aktivitas yang terdapat dalam

aktivitas operasi perusahaan, sehingga dapat mengukur apakah biaya dan tingkat produktivitas perusahaan telah berjalan dengan baik.

Hansen, Don R (2012) juga membagi aktivitas menjadi aktivitas bernilai tambah (*value added activity*) dan aktivitas tak bernilai tambah (*non value added activity*). Aktivitas bernilai tambah adalah aktivitas-aktivitas yang perlu untuk dipertahankan oleh perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Sedangkan aktivitas tak bernilai tambah merupakan aktivitas yang tidak diperlukan dalam menghasilkan *value* bagi pelanggan.

Menurut Hansen, Don R (2012), suatu aktivitas dalam perusahaan dapat diklasifikasikan sebagai aktivitas bernilai tambah apabila memenuhi tiga kondisi sebagai berikut :

1. Aktivitas yang menghasilkan perubahan
2. Perubahan tersebut tidak dapat dicapai oleh aktivitas sebelumnya
3. Aktivitas tersebut memungkinkan aktivitas lain untuk dilakukan.

Setiap aktivitas yang dilakukan menimbulkan biaya. Aktivitas bernilai tambah menimbulkan biaya bernilai tambah (*value added cost*), dimana biaya ini sudah seharusnya terkandung dalam suatu produk karena aktivitas yang menimbulkan biaya ini adalah aktivitas yang memberikan nilai tambah pada produk tersebut. Sedangkan biaya tak bernilai tambah (*non value added cost*) timbul dari aktivitas tidak bernilai tambah. Biaya- biaya inilah yang seharusnya dieliminasi karena konsumen tidak menerima manfaat dari timbulnya biaya tidak bernilai tambah yang termasuk dalam harga produk yang dibayarnya.

2.1.3.3 Analisis Value Chain dan Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi konsumennya lebih dari biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk menciptakannya. Nilai atau manfaat inilah yang dibayarkan oleh konsumen atau keunggulan berdasarkan dari penawaran harga yang lebih baik rendah dari harga pesaing untuk nilai yang sama atau penawaran manfaat unik dengan harga yang sesuai. Keberhasilan perusahaan dalam mengembangkan dan mempertahankan keunggulan biaya sangat tergantung pada kemampuan perusahaan untuk mengelolah rantai nilai lebih baik dibandingkan pesaingnya. Analisis *value chain* memiliki keunggulan yaitu memadukan fokus perhatian pada internal dan eksternal perusahaan. Pembagian aktivitas perusahaan memudahkan dalam mengidentifikasi *cost driver* pada setiap aktivitas nilai, serta perusahaan dapat mengukur kinerja secara lebih obyektif melalui perhitungan return setiap aktivitas yang dihasilkan dari selisih biaya dan *revenue* atau *profit* dan pemanfaatan biaya.

Menurut Porter (Arifin et al., 2020), mengatakan bahwa cara yang sistematis untuk memeriksa semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan dan bagaimana semua aktivitas itu berinteraksi diperlukan suatu alat untuk menganalisis sumber keunggulan bersaing. Oleh sebab itu, analisis *value chain* menjadi pilihan dalam meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan karena berguna dalam :

1. Analisis biaya internal

Menentukan sumber-sumber yang menghasilkan laba dan posisi biaya relatif dari suatu proses penciptaan nilai internal.

2. Analisis diferensiasi internal

Memahami sumber diferensiasi dalam penciptaan nilai internal

3. Analisis keterkaitan *vertical*

Memahami hubungan serta biaya-biaya yang terkait antar perusahaan dengan supplier dan pelanggannya, dengan tujuan untuk memaksimalkan nilai bagi konsumen serta meminimalkan biaya serendah mungkin.

2.1.3.4 Keunggulan Kompetitif

Menurut Porter (Arifin et al., 2020), strategi yang memungkinkan organisasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif adalah satu diantara Strategi Generik sebagai berikut:

1. *Cost Leadership Strategy*

Cost Leadership Strategy (strategi kepemimpinan harga) berarti memproduksi barang standar pada biaya per unit yang sangat rendah untuk konsumen yang sensitif terhadap harga. Penekanannya adalah pada harga jual yang lebih rendah dibandingkan dengan kompetitor untuk menarik konsumen atau memberikan nilai yang sama atau lebih baik kepada pelanggan dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan dengan pesaing. Beberapa pendekatan yang dilakukan adalah : ekonomis dalam skala produksi, pengalaman, pengendalian biaya, meminimumkan biaya-biaya

tertentu, seperti biaya penelitian dan pengembangan, tenaga penjualan, advertensi dan lain-lain.

2. *Differentiation Strategy*

Differentiation Strategy (Diferensiasi) adalah adalah strategi yang bertujuan memproduksi barang dan jasa yang dianggap unik oleh industri dan ditujukan kepada pelanggan yang relatif tidak sensitif terhadap harga. Staregi ini berusaha keras untuk meningkatkan nilai pelanggan dengan meningkatkan apa yang diterima pelanggan. Penekanannya berusaha mempunyai keunggulan diferensiasi. Perusahaan menciptakan sesuatu dimana konsumen disuguhi sesuatu yang dirasakan unik. Keunggulan bersaing diciptakan dengan memberikan sesuatu kepada pelanggan yang tidak diberikan oleh para pesaing. Misalnya perbedaan dalam beberapa atribut, baik berwujud maupun tidak berwujud dari produk, perbedaan sifat fungsional, estetika atau gaya bahasanya. Produk yang bersifat unik ini dapat dicapai melalui beberapa cara antara lain loyalitas merek, pelayanan yang istimewa kepada konsumen, jaringan dealer, desain dan ciri-ciri produk atau teknologi.

3. *Focus Strategy Cost*

Focus Strategy (Strategi Fokus) berarti memproduksi barang dan jasa yang dapat memenuhi kebutuhan sekelompok kecil pelanggan. Strategi ini paling efektif ketika konsumen memiliki preferensi atau persyaratan yang unik dan ketika perusahaan pesaing tidak berusaha untuk berspesialisasi dalam target segmen pasar yang sama. Penekanannya adalah berkonsentrasi pada kelompok pelanggan, pasar geografis, atau segmen lini produk tertentu untuk

melayani pasar yang sudah ditentukan tetapi sempit, lebih baik dari pesaing yang melayani pasar yang lebih luas.

2.1.3.5 Langkah-Langkah *Value Chain*

Dalam menetapkan aktivitas nilai yang sesuai dan relevan, maka harus dilakukan adanya pemisahan antara beberapa aktivitas yang berbeda baik dari segi teknologis dan ekonomis. Pemisahan aktivitas di suatu perusahaan dapat dilakukan secara bertahap sampai menghasilkan aktivitas yang boleh dipisahkan.

Blocher, Chen, dan Lin (Arifin et al., 2020) mengemukakan ada tiga tahapan dalam analisis *value chain*, yaitu :

1. Mengidentifikasi aktivitas *Value Chain*

Perusahaan mengidentifikasi aktivitas *value chain* yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam proses pelayanan kepada pelanggan.

2. Mengidentifikasi *Cost driver* pada setiap aktivitas nilai.

Cost Driver merupakan faktor yang mengubah jumlah biaya total, oleh karena itu tujuan pada tahap ini adalah mengidentifikasikan aktivitas dimana perusahaan mempunyai keunggulan biaya baik saat ini maupun keunggulan biaya potensial.

3. Mengembangkan keunggulan kompetitif dengan mengurangi biaya atau menambah nilai.

Pada tahap ini perusahaan menentukan sifat keunggulan kompetitif potensial dan saat ini dengan mempelajari aktivitas nilai dan *cost driver* yang

diidentifikasi di atas. Dalam melakukan hal tersebut, perusahaan harus melakukan hal-hal berikut :

- a. Mengidentifikasi keunggulan kompetitif (*Cost Leadership* atau diferensiasi).

Analisis aktivitas nilai dapat membantu manajemen untuk memahami secara lebih baik tentang keunggulan-keunggulan kompetitif stratejik yang dimiliki oleh perusahaan dan dapat mengetahui posisi perusahaan secara lebih tepat dalam value chain industri secara keseluruhan.

- b. Mengidentifikasi peluang akan nilai tambah.

Analisis aktivitas nilai dapat membantu mengidentifikasi aktivitas dimana perusahaan dapat menambah nilai secara signifikan untuk pelanggan.

- c. Mengidentifikasi peluang untuk mengurangi biaya.

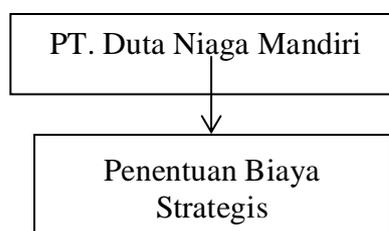
Studi terhadap aktivitas nilai dan *cost driver* dapat membantu manajemen perusahaan menentukan pada bagian mana dari *value chain* yang tidak kompetitif bagi perusahaan.

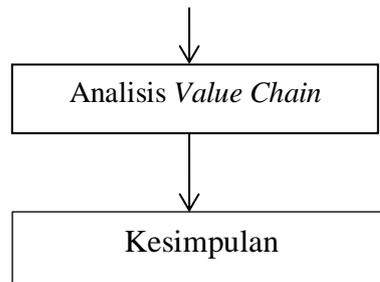
2.2 Kerangka Pemikiran

PT. Duta Niaga Mandiri termasuk salah satu perusahaan yang merasakan dampak dari Pandemi Covid 19 yang melanda dunia khususnya Indonesia. Perusahaan sendiri merasakan bagaimana pandemi bisa membuat laba penjualan

yang di dapatkan menurun secara signifikan bahkan hingga mencapai 50% dibandingkan tahun sebelumnya. Industri *smartphone* termasuk dalam struktur pasar persaingan monopolistik, dimana dalam pasar tersebut terdapat banyak perusahaan dengan jenis produk yang tidak identik. Sehingga dalam mempertahankan eksistensinya di masa pandemic ini merupakan hal yang cukup sulit untuk dilalui oleh PT. Duta Niaga Mandiri ditambah munculnya para pesaiang dari industry sejenis di kota Tanjungpinang. Salah satu cara untuk menghadapi hal tersebut tentunya perusahaan perlu melakukan penentuan biaya strategis melalui analisis *Value Chain*. Membagi rantai nilai menjadi kegiatan yang relevan secara strategis merupakan dasar keberhasilan penerapan strategi secara diferensial dengan kepemimpinan biaya. Hal ini akan membantu perusahaan mengevaluasi biaya-biaya yang tidak diperlukan dalam mata rantai nilai produk sehingga menghasilkan efisiensi serta penetapan harga jual produk tanpa memangkas laba yang diharapkan perusahaan. Pengambilan keputusan mengenai biaya strategis akan memberikan keyakinan kepada perusahaan mengenai pertumbuhan dan keberlangsungan usaha dalam jangka panjang yakni keunggulan bersaing. Kerangka pemikiran yang penulisan buat menunjukan langkah-langkah dalam melakukan penelitian. Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat dilihat pafa bagan dibawah ini:

Gambar 2.3
Kerangka Pemikiran





Sumber : Konsep yang disesuaikan untuk penelitian (2021)

2.3 Penelitian Terdahulu

1. Penelitian yang dilakukan oleh Alun Pratama dan Erlinda Sholihah (2021) Universitas Muhammadiyah Surakarta, "Analisis *Value Chain* Pada Minimarket Suryanamu Sukoharjo ". (Jurnal Manajemen, Volume 7, ISSN: 2502-4434). Hasil penelitian menunjukkan ada beberapa hal yang dapat dilakukan oleh pihak pengelola Minimarket Suryanamu untuk dapat meningkatkan keunggulan kompetitif dibandingkan dengan para kompetitornya. Hal yang dapat dilakukan adalah dengan menambah jumlah distributor produk karena dengan hal ini akan mendapatkan harga lebih rendah dan akan merubah harga jual produk. Untuk meningkatkan keunggulan kompetitif yang lainnya adalah dengan memperbanyak variasi produk, karena dengan hal ini akan mempermudah pelanggan mencari barang yang diinginkan. Selain hal itu yang menjadi perhatian adalah memaksimalkan komunitas yang sudah ada dengan memenuhi setiap kebutuhannya. Adapun hal-hal yang patut untuk dipertahankan dan ditingkatkan adalah tampilan toko, penggunaan teknologi, merincikan SOP dan pelayanan *Customer service*.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Aditya Bayu Suryantara, Animah (2021) Universitas Mataram. “Analisis Biaya Strategis Dengan Metode *Activity Based Costing* Pada UMKM Kerupuk Kulit Lombok”. (Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Kewirausahaan Vol. 5, No. 1 Juni 2021, Hal. 195-208, E-ISSN: 2549-0893). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa harga pokok produksi untuk varian original sebesar Rp 66.472 dan varian stick sebesar Rp 65.798. Harga jual perusahaan mengikuti harga pasaran sebesar Rp 90.000 – Rp 95.000. Mengacu pada kondisi perusahaan dan industri sejenis, maka harga jual dapat dipertahankan dengan catatan perusahaan perlu melakukan langkah-langkah strategis yang dapat memberikan keunggulan untuk menjadi cost leadership seperti investasi aset dan SDM untuk dapat meningkatkan produktivitas dan memodernisasi proses produksi.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Agustian Suseno, Jauhari Arifin, Sutriso (2020) Universitas Singaperbangsa Karawang “Analisis *Value Chain Management* pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah di Indonesia”. (Jurnal Teknik Sistem dan Industri Vol. 01, No. 01, (November 2020) 24–33, e-ISSN: 2745-3510). Dalam rantai nilai dioptimalkan melalui analisis value chain manajemen yang bernilai excellent. Jadi UMKM bisa diarahkan agar memiliki performance yang superior melalui analisis prinsip operasional value chain manajemen yang efektif serta strategic positioning yang tepat pada rantai nilainya agar bisa bertahan dan berkembang lebih maju lagi. Hasil studi ini menunjukkan bahwa para

pelaku UMKM harus mengenali konsumen melalui diferensiasi produk atau jasa, mengkomunikasikan keunggulan, kekhasan, keunikan, dan digitalisasi proses bisnis serta *strategic positioning* yang tepat, sehingga dapat mendorong bisnis menjadi optimal serta akan memastikan UMKM bertahan dan bahkan mendapatkan keuntungan yang lebih optimal.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Mohammad Mahdi Rounaghi , Hajer Jarrar and Leo-Paul Dana, *Future Business Journal* (2021) “*Implementation of strategic cost management in manufacturing companies: overcoming costs stickiness and increasing corporate sustainability*”. (Rounaghi et al. *Futur Bus J* (2021) 7:31). Dalam dunia yang kompetitif saat ini, harga, kualitas, dan waktu memiliki peran penting dalam keberhasilan perusahaan untuk mencapai keberhasilan dalam persaingan. Untuk tujuan ini, perusahaan juga harus menyesuaikan diri dengan perubahan baik pada kemajuan teknologi maupun lingkungan. Manajemen biaya strategis adalah cara terbaik untuk meningkatkan manajemen berkelanjutan. Manajemen biaya strategis telah memecahkan banyak masalah dengan penentuan biaya yang akurat, alokasi yang tepat untuk produk dan penghapusan pemborosan, mencoba untuk menciptakan nilai bagi pemegang saham dengan menggunakan perbaikan terus-menerus. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengembangkan model manajemen yang disebut manajemen biaya strategis yang mengurangi kekakuan biaya dengan tujuan peningkatan keberlangsungan hidup perusahaan. Manajemen biaya strategis dapat menciptakan keunggulan kompetitif untuk perusahaan, karena

memberikan informasi biaya yang akurat sehingga pengguna dapat dengan mudah memahami informasi. Penelitian ini memperkenalkan manajemen biaya strategis untuk menetapkan harga yang akurat, sehingga tercapainya peningkatan profitabilitas dan daya saing perusahaan manufaktur dipasar global yang kompetitif dan dengan harga berbasis pasar. Juga, karena meningkatnya persaingan di antara perusahaan-perusahaan serta menyediakan produk berkualitas tinggi dengan harga yang wajar, sistem pengukuran biaya produk yang sangat diperlukan.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Karina Fernandez-Stark and Gary Gereffi (2019) "*Global value chain analysis: a primer (second edition)*". (Elgar Online (2019), ISBN: 9781788113762). Globalisasi telah memunculkan era baru persaingan internasional yang paling baik dipahami dengan melihat organisasi industri global dan bagaimana negara naik dan turun dalam industri-industri ini. Kerangka kerja GVC juga telah melayani tujuan lain di luar asal-usul akademis dan penelitiannya menjadi paradigma utama yang digunakan oleh berbagai pemerintah negara dan organisasi internasional, termasuk Bank Dunia, the Organisasi Perburuhan Internasional, Departemen Pembangunan Internasional Inggris, dan Badan Pembangunan Internasional AS, antara lain (lihat Mayer dan Gereffi, Bab 35 volume ini). Analisis rantai nilai global menyoroti bagaimana pola baru dari perdagangan internasional, produksi, dan lapangan kerja membentuk prospek pembangunan dan daya saing, menggunakan konsep inti seperti 'tata kelola' dan 'peningkatan'. Metode ini memberikan informasi yang

berguna bagi pembuat kebijakan untuk membantu merancang rekomendasi yang baik untuk peningkatan industri. Seperti yang disorot dalam bab ini, analisis GVC dapat diterapkan pada berbagai industri termasuk sektor ekstraktif, pertanian, manufaktur, dan jasa. Selain itu, ia menawarkan resep khusus untuk topik seperti UKM inklusi dalam ekonomi global dan persyaratan pengembangan tenaga kerja untuk berpartisipasi dan bersaing dalam perdagangan internasional dengan persaingan yang sehat.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan penulis dalam menyusun skripsi ini adalah deskriptif analisis dengan pendekatan kualitatif yaitu metode yang menggunakan gambaran masalah yang terjadi saat penelitian ini berlangsung dengan mengumpulkan data dari PT. Duta Niaga Mandiri yang kemudian disusun, sehingga dapat dibuat kesimpulan dan saran dengan tujuan untuk memberikan deskripsi yang sistematis dan akurat mengenai objek yang diteliti.

Menurut Sugiyono (2013) penelitian deskriptif yaitu penelitian yang berusaha menuturkan pemecahan masalah yang ada sekarang berdasarkan data-data, menyajikan data, menganalisis, dan menginterpretasi. Sedangkan analisa kualitatif adalah analisis yang tidak melakukan atau menggunakan metode matematika, model statistik dan ekonometrik, atau model-model tertentu lainnya, analisis yang dilakukan terbatas pada teknik pengolahan datanya seperti pengecekan data tabulasi. Dalam hal ini menggunakan data sekunder seperti membaca tabel, grafik atau angka-angka yang tersedia, kemudian melakukan uraian dan penelitian (Nazir, 2013).

3.2 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan skunder. Sumber yang diperoleh peneliti untuk mendapatkan data mengenai objek yang akan di teliti di dapat langsung dari PT. Duta Niaga Mandiri, untuk menunjang hasil penelitian maka penulis menggunakan data skunder. Data

skunder adalah data primer yang diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pengumpul data primer atau pihak lain. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini berupa laporan perhitungan biaya PT. Duta Niaga Mandiri periode tahun 2019-2020.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Rumengan (2015), pengumpulan data adalah aktivitas yang menggunakan prosedur sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan. Metode pengumpulan data berguna untuk mendapatkan data yang akurat tentang objek penelitian. Untuk memperoleh informasi dan data yang akan diolah dalam penelitian ini, maka pengumpulan data yang dilakukan adalah :

1. Metode dokumentasi menurut Sugiyono (2015), pengertian metode dokumentasi yaitu mengumpulkan dokumen yang merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Hasil penelitian juga akan semakin kredibel apabila didukung oleh foto-foto atau karya tulis akademik dan seni yang ada. Penggunaan metode dokumentasi dalam penelitian ini adalah dengan mengambil data perhitungan biaya PT. Duta Niaga Mandiri periode 2019-2020.
2. Observasi langsung adalah suatu metode pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan secara langsung kedalam perusahaan untuk mendapatkan bukti-bukti yang dapat mendukung dan melengkapi hasil penelitian pada bagian keuangan. Jika wawancara selalu berkomunikasi dengan orang, maka observasi tidak terbatas pada orang, tetapi juga objek-objek alam lainnya (Sugiyono, 2012).

3. Teknik wawancara menurut Sugiyono (2016), wawancara merupakan *re-checking* atau pembuktian terhadap informasi atau keterangan yang diperoleh sebelumnya. Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian kualitatif adalah wawancara mendalam. Wawancara mendalam (*in-depth interview*) adalah proses memproses keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara Tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara. Dalam mencari informasi, peneliti melakukan wawancara secara langsung (*face to face*) pada staf bagian perencanaan biaya Pt. Duta Niaga Mandiri. Dengan menggunakan jenis wawancara tidak berstruktur (*unstructured interview*) yaitu wawancara yang bebas dan peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya. Pedoman wawancara yang digunakan hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan.
4. Studi pustaka, dilakukan dengan rujukan atau literatur tentang berbagai teori yang memiliki kaitan atau relevansi dengan topik penelitian melalui buku-buku yang ada dipergustakaan diantaranya buku penganggaran perusahaan, akuntansi biaya, metode penelitian dan lain-lain.

3.4 Teknik Pengolahan Data

Metode ini dilakukan dengan cara membandingkan antara teori yang ada dengan data yang terdapat pada kasus, dengan cara mengumpulkan, mengolah, dan menginterpretasikan data yang diperoleh sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai keadaan yang diteliti.

Metode pengolahan data dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Sugiyono, 2015). Analisis data kualitatif merupakan upaya yang berlanjut, berulang dan menerus. Masalah reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan merupakan rangkaian kegiatan analisis yang saling susul menyusul. Tiga jenis kegiatan utama analisis data merupakan proses siklus dan interaktif. Peneliti harus siap bergerak diantara empat “sumbu” kumparan itu selama pengumpulan data, selanjutnya bergerak bolak-balik diantara kegiatan reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan untuk lebih memperjelas alur kegiatan analisis data penelitian tersebut (Sugiyono, 2015):

1. Reduksi data adalah proses analisis data yang dilakukan untuk mereduksi dan merangkum hasil-hasil penelitian dengan menitikberatkan pada hal-hal yang dianggap penting oleh peneliti. Reduksi data bertujuan untuk mempermudah pemahaman terhadap data yang telah terkumpul sehingga data yang direduksi memberikan gambaran lebih rinci.
2. *Display* data adalah data-data hasil penelitian yang sudah tersusun secara terperinci untuk memberikan gambaran penelitian secara utuh. Data yang terkumpul secara terperinci dan menyeluruh selanjutnya dicari pola hubungannya untuk mengambil kesimpulan yang tepat. Penyajian data selanjutnya disusun dalam bentuk uraian atau laporan sesuai dengan hasil penelitian diperoleh.
3. Kesimpulan/varifikasi Kesimpulan merupakan tahap akhir dalam proses penelitian untuk memberikan makna terhadap data yang telah dianalisis.

Proses pengolahan data dimulai dengan penataan data lapangan (data mentah), kemudian direduksi dalam bentuk unifikasi dan kategorisasi data. Demikian prosedur pengolahan data dan yang dilakukan penulis dalam melakukan penelitian ini, dengan tahap-tahap ini diharapkan peneliti yang dilakukan penulis dapat memperoleh data yang memenuhi kriteria keabsahan suatu penelitian.

Adapun prosedur penelitian ini antara lain secara umum, yaitu diantaranya sebagai berikut.

- a. Identifikasi dan pemilihan masalah penelitian.
- b. Memilih prosedur dan teknik sampling yang digunakan.
- c. Mengklarifikasi pernyataan-pernyataan masalah penelitian
- d. Menyusun pernyataan angket atau pedoman wawancara secara lengkap.
- e. Pengumpulan data.
- g. Melakukan analisis data.
- h. Membuat laporan hasil penelitian.
- i. Membuat Kesimpulan

3.5 Teknik Analisis Data

Dalam menganalisis data dalam penelitian ini, maka penulis menggunakan analisis deskriptif kualitatif yaitu pemberian penggambaran secara mendalam tentang situasi atau proses yang diteliti, serta membandingkan antara teori yang ada dengan data-data yang didapat dari studi kasus. Data yang dikumpulkan dalam penelitian kualitatif biasanya berbentuk data deskriptif, yaitu data yang berbentuk uraian yang memaparkan keadaan objek yang diteliti berdasarkan fakta

aktual sehingga menuntut penafsiran peneliti secara lebih mendalam terhadap makna yang terkandung didalamnya.

Berikut ini adalah langkah-langkah analisis data dalam penelitian ini (Arifin et al., 2020):

1. Mengumpulkan data dengan melakukan observasi, wawancara serta dokumentasi
2. Mengidentifikasi biaya strategis melalui analisis *value chain* pada PT. Duta Niaga Mandiri Tanjungpinang.
3. Mendeskripsikan laporan keuangan PT. Duta Niaga Mandiri selama 2 tahun terakhir yaitu 2019-2020 serta menyelaraskan ke dalam aktivitas-aktivitas analisis *value chain*
4. Langkah yang terakhir membuat kesimpulan dari hasil penelitian yang telah diteliti.

Daftar Pustaka

- Ahmad, Firdaus, dan Abdullah, W. (2012). *Akuntansi Biaya* (3 ed.). Salemba Empat.
- Arifin, A., Halim, M., & Maharani, A. (2020). Penentuan Biaya Strategis Melalui Analisis Value Chain. *BUDGETING : Journal of Business, Management and Accounting*.
- Baldrick, S. (2013). *Akuntansi Biaya* (kedua). salemba empat.
- Bastian, B. dan N. (2013). *Akuntansi Biaya* (Edisi Keem). Mitra Wacana Media.
- David, F. . (2017). *Strategic Management : A Comepetitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (16 ed.). Pearson Academic.
- Gurel. (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review. *The Journal of International Social Research*.
- Handoko, T. H. (2014). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE.
- Hansen, Don R, M. (2012). *Akuntansi Manajerial* (edisi kede). salemba empat.
- Hubeis, M., & Mukhadam, N. (2014). *Manajemen Strategic Dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. PT Elex Media Komputindo.
- Kagermann, H., Lukas, W. D., & Wahlster, W. (2013). *Final report: Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0. Industrie 4.0 Working Group*.
- Liu, A. M., Irwansyah, & Fakhroni, Z. (2016). Peran Agency Cost Reduction Dalam Memediasi Hubungan Antara Corporate Social Responsibility Dengan Nilai Perusahaan. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 18(2), 141–156. <http://journal.feb.unmul.ac.id>
- Mulyadi. (2012). *Akuntansi Biaya (convesional costin, just in time, dan activity based costing)*. Rafika Aditama.
- Mulyadi. (2015). *Akuntansi Biaya* (Edisi 14). salemba empat.
- Mursyidi. (2013). *Akuntansi Dasar*. Ghalia Indonesia.
- Nazir, M. (2013). *Metodelogi Penelitian*. Ghalia Indonesia.
- Rangkuti, F. (2014). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Gramedia pustaka Utama.

- Rumengan.J. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Perdana Publishing.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kombinasi (mixed Methods)*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian (MixMethods)*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. PT Alfabet.
- Surjadi, L. (2013). *Akuntansi Biaya: Dasar-dasar Penghitungan Harga Pokok*. PT. Indeks.
- Suryantara, A. B. (2021). Analisis Biaya Strategis Dengan Metode Activity Based Costing Pada UMKM Kerupuk Kulit Lombok. *JPEK (Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Kewirausahaan)*, Vol. 5, No.
- Taufik, & Ayuningtyas, E. A. (2020). *Dampak Pandemi Covid 19 Terhadap Bisnis dan Eksistensi Platform Online*. Jurnal Pengembangan Wirswasta.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2018). *Crafting & Executing Strategy – The Quest for Competitive Advantage: Concepts & Cases*. McGraw – Hill Education.
- Wijayanti, M. (2017). Analisis Pelaksanaan Anggaran Fleksibel Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada Es Abadi Sorong. *Jurnal Pitis AKP*. <https://doi.org/10.32531/jakp.v1i1.58>

Curriculum Vitae



A. Data Pribadi

Nama : Winda Fitriana
Jenis Kelamin : Perempuan
Tempat, Tanggal Lahir : Semarang, 08 Januari 2000
Status : Belum Menikah
Agama : Islam
E-mail : windhafitryana@gmail.com
Alamat : Jl. Kota Piring Perum. Kota Piring
Residence Blok C4

B. Riwayat Pendidikan

Tingkat Sekolah	Nama Sekolah
TK	Al-Hidayah Tanjungpinang
Sekolah Dasar	SD Swasta Hang Tuah Tanjungpinang
Sekolah Menengah Pertama	SMP Negeri 2 Tanjungpinang
Sekolah Menengah Kejuruan	SMK Negeri 1 Tanjungpinang