

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era milenial ini persaingan setiap perusahaan semakin meningkat. Dunia bisnis semakin cepat berkembang dengan menggunakan strategi dari masing-masing perusahaan. Perusahaan juga harus memaksimalkan kemampuannya dalam menghadapi persaingan dengan perusahaan lain. Dengan kemajuan yang pesat dibidang informasi maka posisi tawar menawar konsumen terhadap produsen menjadi lebih kuat karena konsumen mampu mengakses menjangkau dan mendapatkan informasi produk dan jasa yang diinginkannya. Produsen terus mencari ide untuk memberikan citra yang baik dan unggul bagi produknya. Setiap konsumen mempunyai sikap dan perilaku yang berbeda-beda terhadap suatu produk yang bersangkutan. Persaingan telah meningkatkan standart kinerja dalam berbagai dimensi seperti kualitas, biaya, dan saat pengenalan produk serta operasional yang lancar. Sehingga manajer perusahaan perlu menggunakan hal baru agar dapat mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dengan melakukan perbaikan berkesinambungan.

Biaya merupakan hasil pengukuran dalam unit moneter suatu objek dan *cost* tercipta karena adanya kejadian ekonomi dalam suatu organisasi. Menurut Mulyana (2011) 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. Keunggulan bersaing dapat menciptakan nilai pelanggan yang lebih baik dengan biaya yang sama atau lebih rendah dibandingkan dengan pesaing. Sistem manajemen biaya strategi dapat mengembangkan informasi strategi yang bersifat keuangan maupun non keuangan. Di masa lalu perusahaan lebih berfokus pada ukuran-ukuran kinerja keuangan seperti pertumbuhan penjualan dan laba aliran kas dan nilai persediaan. Sedangkan perusahaan yang berada pada lingkungan bisnis kontemporer menggunakan manajemen strategis untuk memfokuskan pada ukuran-ukuran tentang keberhasilan dan bersifat non keuangan seperti pangsa pasar, kualitas produk, kepuasan pelanggan dan peluang-peluang pertumbuhan.

Strategi pada perusahaan dalam upaya meningkatkan keunggulan kompetitif pasti berbeda antara perusahaan satu dengan perusahaan yang lainnya. Menurut Porter dan Tanwar (2013) Peningkatan bisnis dalam menghadapi persaingan usaha terdapat 3 (tiga) strategi generik yang dapat dilakukan oleh perusahaan diantaranya Strategi Diferensiasi (*Differentiation*), Kepemimpinan Biaya (*Cost Leadership*) dan Fokus (*Focus*). *Cost Leadership* adalah strategi perusahaan dengan cara meminimalkan biaya sehingga biaya yang dikeluarkan apabila menggunakan strategi ini akan lebih rendah dibandingkan dengan perusahaan yang menggunakan strategi *Differentiation* maupun *focus*. Strategi *Cost Leadership* dapat membuat perusahaan memperoleh keuntungan yang lebih besar karena

perusahaan dapat menekan biaya produksi sehingga harga dapat bersaing dan laba perusahaan dapat meningkat. Dengan demikian kinerja dalam perusahaan menjadi lebih baik. Tujuan dari strategi biaya rendah untuk memberikan suatu nilai yang sama atau lebih baik kepada pelanggan dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan pesaing. Peran dari sistem manajemen biaya untuk membantu dalam pencapaian tujuan yaitu meningkatkan nilai pelanggan dengan menciptakan nilai pelanggan yang lebih baik dengan biaya sama atau lebih rendah dari pesaingnya.

Menurut Rayburn (1999), 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. Tujuan analisis *value chain* adalah dapat mengidentifikasi nilai ekonomis yang dapat di ciptakan dengan melalui identifikasi biaya, aktiva dan pendapatan yang digunakan dalam setiap aktivitas. Rantai nilai ini mencakup segala aktivitas yang terjadi karena berhubungan dengan pemasok dan dengan konsumen. Analisis *Value Chain* membantu manajer untuk memahami posisi perusahaan pada rantai nilai produk dalam meningkatkan keunggulan kompetitif.

Usaha Mikro Kecil dan Menengah atau disebut UMKM merupakan suatu usaha produktif yang dimiliki oleh perorangan maupun badan usaha yang telah memenuhi kriteria sebagai usaha mikro. Salah satunya yang terdapat pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) yaitu CV. Karunia Jaya.

CV. Karunia Jaya merupakan salah satu perusahaan yang memproduksi air minum dalam kemasan atau penghasil air mineral dalam kemasan (AMDK) di Indonesia, tepatnya terletak di Kabupaten Bondowoso, Jawa Timur. Produk AMDK yang diproduksi oleh perusahaan ini adalah air mineral A3 Fresh O2 dalam kemasan gelas 220 ml, botol 600 ml dan dalam kemasan galon 19 liter. Perusahaan harus senantiasa menjaga kualitas produknya agar bisa memperoleh kepercayaan konsumen. Terlebih lagi apabila produk yang dihasilkan akan dikonsumsi oleh masyarakat. Suatu usaha yang memegang peranan penting dalam mengelola air minum dalam kemasan terutama bila dikaitkan dengan jumlah tenaga kerja yang mampu diserap. Usaha kecil ini, selain memiliki arti strategis bagi pembangunan juga sebagai upaya untuk pemerataan hasil-hasil pembangunan yang telah dicapai. Jumlah usaha kecil dari tahun ke tahun bertambah, bertahan dan mengalami krisis. Ada beberapa area ekonomi yang biasanya menjadi konsentrasi usaha kecil yang beranekaragam. Berikut laporan keuangan dan data produksi pada CV. Karunia Jaya :

Tabel 1.1
Laporan Keuangan dan Data Produksi
CV. KARUNIA JAYA

	2016	2017	2018
Pendapatan			
Pendapatan Penjualan	Rp 5.824.123.700	Rp 6.272.992.200	Rp 5.625.335.000
Pendapatan Uang Limbah	Rp 3.800.000	Rp 4.000.000	Rp 3.850.000
Total Pendapatan	Rp 5.827.923.700	Rp 6.276.992.200	Rp 5.629.185.000
HPP	Rp 4.147.961.259	Rp 4.495.212.669	Rp 3.947.027.100
Laba Kotor	Rp 1.679.962.441	Rp 1.781.779.531	Rp 1.682.157.900
Beban perusahaan			
Pengeboran	Rp 7.400.000	Rp 7.350.000	Rp 7.000.000
Biaya perlengkapan produksi	Rp 195.050.000	Rp 222.500.000	Rp 350.000.000
Penyaringan	Rp 4.750.000	Rp 4.650.000	Rp 4.563.000
Penjernihan/softener	Rp 7.250.000	Rp 6.800.000	Rp 6.523.000
Gudang produksi	Rp 9.000.000	Rp 8.750.000	Rp 8.550.000
Gudang penyimpanan	Rp 4.150.000	Rp 3.854.000	Rp 3.500.000
Gudang penumpukan karton	Rp 2.955.000	Rp 2.850.000	Rp 2.500.000
Biaya po kepala direksi	Rp 3.500.000	Rp 3.500.000	Rp 3.500.000
Wakil manajemen	Rp 3.000.000	Rp 3.000.000	Rp 3.000.000
Manajemen keuangan dan personalia	Rp 2.650.000	Rp 2.650.000	Rp 2.650.000
Manajemen produksi	Rp 2.450.000	Rp 2.450.000	Rp 2.450.000
Manajemen quality control	Rp 2.450.000	Rp 2.450.000	Rp 2.450.000
Manajemen pembelian	Rp 2.250.000	Rp 2.250.000	Rp 2.250.000
Manajemen pemasaran	Rp 2.540.000	Rp 2.540.000	Rp 2.540.000
Pelaksana maintence	Rp 3.650.000	Rp 3.600.000	Rp 3.555.000
Pelaksana qc/laboratorium	Rp 4.755.000	Rp 4.655.500	Rp 4.500.000
Kepala logistik	Rp 3.550.000	Rp 3.550.000	Rp 3.550.000
Biaya listrik bahan baku	Rp 3.350.000	Rp 3.300.000	Rp 3.200.000
Biaya listrik operasional	Rp 11.550.000	Rp 11.000.000	Rp 10.850.000
Listrik neon box tamansari	Rp 2.650.000	Rp 2.550.000	Rp 2.100.000
Biaya telepon & wifi	Rp 9.000.000	Rp 8.500.000	Rp 8.254.200
Biaya transport	Rp 7.500.000	Rp 7.800.000	Rp 250.050.000
Biaya pemeriksaan	Rp 2.150.000	Rp 2.000.000	Rp 1.950.000
Adminitrasi transfer	Rp 1.650.000	Rp 1.600.000	Rp 1.500.000
Biaya survey	Rp 1.755.000	Rp 1.650.000	Rp 1.500.000
Biaya promosi peningkatan penjualan	Rp 4.550.000	Rp 5.125.000	Rp 5.450.000
Biaya pemasaran	Rp 2.955.000	Rp 2.750.000	Rp 2.500.000
Unit kesehatan	Rp 3.855.000	Rp 3.750.000	Rp 3.750.000
Biaya perlengkapan kantor	Rp 8.756.000	Rp 8.550.500	Rp 8.500.000

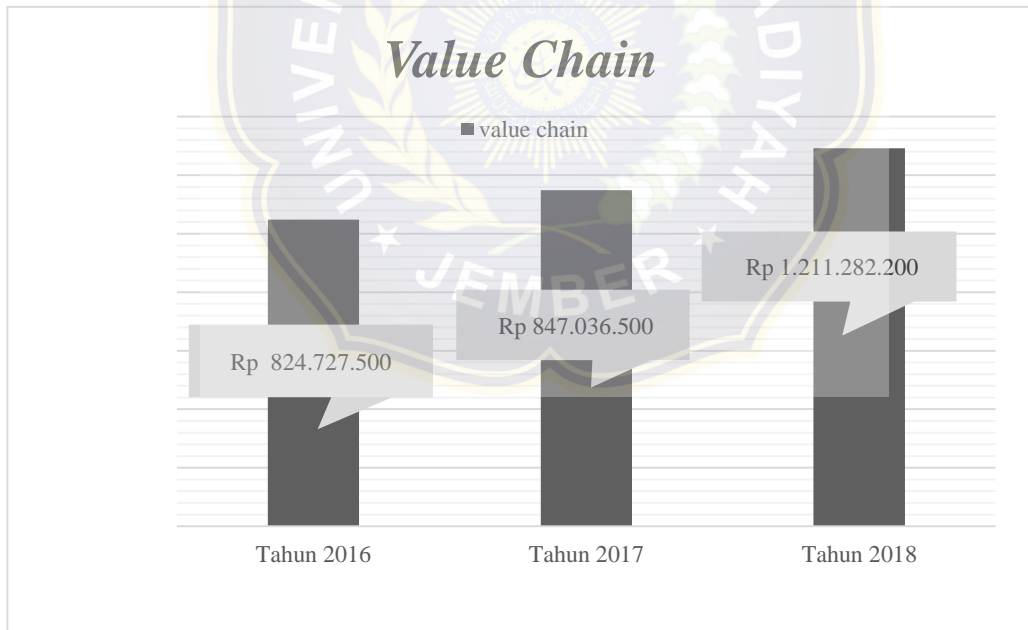
Lanjutan Tabel 1

Biaya alat tulis dan kertas	Rp 2.250.000	Rp 2.200.000	Rp 2.150.000
Biaya cetak dan fotocopy	Rp 2.155.000	Rp 2.000.000	Rp 1.950.000
Biaya umum lainnya	Rp 1.500.000	Rp 1.500.000	Rp 1.500.000
Kabel, stang, obeng, dll @gudang	Rp 4.150.000	Rp 4.150.000	Rp 3.600.000
Semen, keramik, pasir dll	Rp 2.450.000	Rp 2.350.000	Rp 2.305.000
Biaya penunjang operasi data dan infr	Rp 2.665.000	Rp 2.660.000	Rp 2.555.500
gaji manajemen	Rp 4.500.000	Rp 4.500.000	Rp 4.500.000
Gaji karyawan	Rp 125.500.000	Rp 125.500.000	Rp 125.500.000
Tunjangan prestasi	Rp 3.000.000	Rp 3.000.000	Rp 3.000.000
Tunjangan jabatan	Rp 1.575.000	Rp 1.575.000	Rp 1.575.000
Tunjangan listrik dan telepon	Rp 2.400.000	Rp 2.400.000	Rp 2.400.000
Tunjangan manajemen	Rp 13.500.000	Rp 13.500.000	Rp 13.500.000
Tunjangan pph	Rp 19.500.000	Rp 19.500.000	Rp 19.500.000
Biaya seragam karyawan	Rp 1.000.000	Rp 500.000	Rp 500.000
Biaya pendidikan dan latihan	Rp 5.450.000	Rp 5.450.000	Rp 5.450.000
Biaya bantuan sosial	Rp 5.400.000	Rp 4.650.000	Rp 4.500.000
Biaya perawatan kesehatan	Rp 2.600.000	Rp 2.560.000	Rp 2.550.000
Biaya asuransi kecelakaan kerja	Rp 7.200.000	Rp 7.200.000	Rp 7.200.000
Biaya sudit sdm	Rp 3.450.000	Rp 3.450.000	Rp 3.450.000
Ongkos tukang	Rp 2.000.000	Rp 1.850.000	Rp 1.500.000
Ongkos turunkan bahan baku	Rp 7.750.000	Rp 7.700.000	Rp 7.500.000
Fee keamanan kantor	Rp 14.400.000	Rp 14.400.000	Rp 14.400.000
Biaya pemeliharaan bangunan fasilitas	Rp 8.554.000	Rp 8.554.000	Rp 8.554.000
Biaya pemeliharaan mesin	Rp 58.125.000	Rp 58.125.000	Rp 58.125.000
Biaya pemeliharaan alat-alat fasilitas	Rp 1.875.000	Rp 1.875.000	Rp 1.875.000
Biaya pemeliharaan instalasi fasilitas	Rp 1.875.000	Rp 1.875.000	Rp 1.875.000
Biaya pemeliharaan kendaraan	Rp 87.500.000	Rp 87.500.000	Rp 87.500.000
Biaya pemeliharaan peralatan	Rp 21.927.500	Rp 21.927.500	Rp 21.927.500
Biaya asuransi alat-alat fasilitas persh	Rp 1.700.000	Rp 1.700.000	Rp 1.700.000
Biaya asuransi peralatan	Rp 1.850.000	Rp 1.850.000	Rp 1.850.000
Biaya asuransi kendaraan	Rp 2.200.000	Rp 2.200.000	Rp 2.200.000
Biaya asuransi lainnya	Rp 1.550.000	Rp 1.550.000	Rp 1.550.000
Biaya pajak bumi dan bangunan	Rp 450.000	Rp 450.000	Rp 450.000
Biaya pajak kendaraan	Rp 2.400.000	Rp 2.400.000	Rp 2.400.000
Biaya administrasi lainnya	Rp 2.150.000	Rp 1.955.000	Rp 1.550.000
Biaya pajak air	Rp 2.555.000	Rp 2.555.000	Rp 2.555.000
Cicilan bank	Rp 38.400.000	Rp 38.400.000	Rp 38.400.000
Prive boss	Rp 3.000.000	Rp 2.550.000	Rp 2.000.000
Prive p. Haji (pembayaran bank)	Rp 24.000.000	Rp 24.000.000	Rp 24.000.000
Prive p. Haji	Rp 4.500.000	Rp 4.500.000	Rp 4.500.000
Ruang laboratorium	Rp 4.650.000	Rp 4.500.000	Rp 4.500.000
Jumlah	Rp 824.727.500	Rp 847.036.500	Rp 1.211.282.200

Berdasarkan tabel diatas produksi air mineral tahun 2016 - 2018 mengalami fluktuatif setiap tahunnya. Pada tahun 2016 produksi air sebesar Rp 4.147.961.259, Sedangkan pada tahun 2017 produksi air mengalami kenaikan sebesar Rp 4.495.212.669 dan pada tahun 2018 produksi air mengalami penurunan sebesar Rp 3.947.027.100. Tetapi dari terjadinya fluktuatif dalam proses produksi justru biaya yang dikeluarkan oleh CV. Karunia Jaya mengalami kenaikan, sehingga dari proses produksi mengalami fluktuatif dan biaya yang di keluarkan meningkat maka dapat mempengaruhi jumlah laba yang didapatkan oleh CV. Karunia Jaya.

Proses produksi yang dilakukan oleh CV. Karunia Jaya menggunakan mesin atau alat yang berkualitas dan harga tinggi agar umur ekonomis pada mesin tersebut bertahan lama atau berjangka waktu lama. Selain itu perusahaan memutuskan untuk memiliki mesin produksi dengan kualitas tinggi agar kualitas pada produk baik dan dalam penentuan harga pada produk termasuk dalam harga standart. Dalam hal harga produk perusahaan air mineral ini lebih banyak persaingan karena harga pada produk lain penentuan harganya lebih murah dibanding dengan produk pada CV. Karunia Jaya .

Grafik 1
Data Value Chain CV. KARUNIA JAYA



Sumber : CV. Karunia Jaya

Dari grafik *Value Chain* diatas dapat dilihat bahwasannya nilai dari biaya perusahaan yang dikeluarkan dalam setiap tahunnya mengalami peningkatan, dari hal tersebut manajer dapat mengetahui letak biaya yang terlalu tinggi. Karena jika biaya yang ada pada *Value Chain* mengalami peningkatan maka keuntungan perusahaan tersebut akan semakin rendah, sehingga dari hal tersebut manajer dapat menyadari bahwa keuntungan yang diperoleh semakin rendah dikarenakan biaya yang dikeluarkan terlalu tinggi. Maka dari pihak manajer perlu adanya meminimalisir biaya agar biaya yang dikeluarkan tersebut tidak terlalu banyak pada saat proses produksi. Jadi meningkatnya *Value Chain* akan berdampak pada rendahnya keuntungan yang diperoleh perusahaan.

Analisis *value chain* pada UMKM CV. Karunia Jaya sangat berpengaruh besar kepada manajer untuk membantu memahami posisi perusahaan pada rantai nilai produk untuk meningkatkan keunggulan kompetitif serta untuk mengidentifikasi tahapan - tahapan *value chain* dimana perusahaan dapat meningkatkan nilai untuk pelanggan dan menurunkan biaya.

Berdasarkan uraian diatas, dapat diketahui bahwa penentuan biaya strategi melalui analisis *Value Chain* sangatlah diperlukan karena dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan dapat mempertahankan keunggulan dalam persaingan kompetitif. Dengan demikian peneliti tertarik melakukan penelitian yang berjudul **“Penentuan Biaya Strategis Melalui Analisis *Value Chain* Pada UMKM CV. Karunia Jaya.”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah diuraikan diatas maka dirumuskan permasalahannya sebagai berikut :

1. Bagaimana penentuan biaya strategi pada CV. Karunia Jaya ?
2. Bagaimana aplikasi analisis *value chain* pada CV. Karunia Jaya ?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mengidentifikasi penentuan biaya strategi pada CV. Karunia Jaya.
2. Menganalisis aplikasi *value chain* pada CV. Karunia Jaya.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat beberapa pihak-pihak yang berkepentingan diantaranya :

1. Bagi Akademisi

Hasil penelitian dapat dijadikan tambahan informasi dan bahan referensi untuk penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan penentuan biaya strategi melalui analisis *value chain* pada UMKM CV. Karunia Jaya.

2. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan sebagai persyaratan untuk mendapatkan gelar sarjana. Selain itu penelitian ini dapat menambah wawasan dan ilmu pengetahuan.

3. Bagi Pihak Lain

Untuk mengetahui penentuan biaya strategi melalui analisis *value chain* pada UMKM CV. Karunia Jaya. Dalam meningkatkan keunggulan kompetitif, serta sebagai tambahan informasi dan referensi untuk penelitian selanjutnya mengenai topik yang sama.

