Analisis *Value Chain* Sebagai Alat untuk Menciptakan Efisiensi Biaya Guna Menunjang Strategi *Cost Leadership* pada Mebel Karya

Wardatul Muhliso^{*1}, Dyah Metha Nurfitriasih¹, Riezky Amalia¹

¹Jurusan Akuntansi, Politeknik Negeri Malang, Kota Malang, Indonesia

*Corresponding author: wardatulelis@gmail.com

Artikel diterima: November 2024 | Tanggal direvisi: Desember 2024 | Tanggal terbit: Januari 2025

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis rantai nilai dengan menggunakan strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership*) dalam konteks sebuah organisasi atau perusahaan. Strategi kepemimpinan biaya dapat membantu perusahaan meraih keunggulan kompetitif dengan berfokus pada pengendalian biaya dan efisiensi operasional. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif dengan menggunakan data primer dan sekunder dari perusahaan Mebel Karya. Data primer diperoleh melalui observasi terhadap proses produksi, aktivitas perusahaan, serta biaya selama produksi, dan juga wawancara dengan pemilik usaha Mebel Karya. Data sekunder mencakup rincian biaya dari setiap aktivitas utama dan penunjang serta laporan laba rugi tahun 2021. Hasil penelitian membagi aktivitas perusahaan menjadi aktivitas primer yang meliputi *Inbound Logistics*, *Operations*, *Outbound Logistics*, *Marketing and Sales*, dan *Service*, serta aktivitas penunjang yang meliputi *Procurement*, *Technology Development*, *Human Resources*, dan *Firm Infrastructure*. Terdapat empat aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah, yaitu persiapan bahan baku, persiapan pengiriman, survei bahan baku ke pemasok, dan pelatihan keterampilan karyawan. Keempat aktivitas tersebut termasuk dalam *Inbound Logistics*, *Outbound Logistics*, *Procurement*, dan *Human Resource Management*. Dengan menghilangkan aktivitas-aktivitas tersebut, Mebel Karya dapat menghemat biaya sebesar Rp 4.750.764. Temuan ini dapat menjadi acuan bagi Mebel Karya dalam meningkatkan efektivitas aktivitas serta meminimalkan waktu dan biaya.

Kata kunci: *value chain analyze, efficiency, cost leadership strategy*

1. Pendahuluan

Kayu merupakan sumber daya alam yang memiliki banyak manfaat baik berupa kayu mentahan/gelondongan maupun kayu yang sudah diproduksi menjadi perabot rumah tangga, bahan bangunan, bahan kertas, dan masih banyak lagi. Saat ini kayu menjadi salah satu bahan alam yang diperlukan oleh masyarakat untuk berbagai keperluan hidup. Berdasarkan data dari kementerian koordinator bidang perekonomian Republik Indonesia nilai ekspor furniture kayu pada tahun 2021 mencapai USD 2.8 miliar atau naik sebesar 33% dibandingkan tahun 2020. Meskipun saat ini ekspor kayu meningkat, namun penggunaan produk kayu untuk meubel cenderung menurun karena adanya produk pengganti kayu dengan harga yang cenderung ekonomis dan mempunyai manfaat yang sama antara lain : plastik, bambu, logam, dan kaca. Selain itu pemasaran produk pengganti tersebut sedang aktif dilakukan diberbagai sosial media. Sehingga produk yang didapatkan pun dapat dijual dan dikenali dengan mudah oleh masyarakat (konsumen).

Jumlah ekspor kayu yang semakin hari meningkat harus diimbangi dengan jumlah produksi kayu. Apabila jumlah ekspor tersebut tidak diimbangi oleh jumlah produksi kayu dalam negeri maka akan menyebabkan ketidakseimbangan antara produksi dengan kebutuhan yang terus meningkat. Hal tersebut menjadi peluang bagi pengusaha kayu untuk terus meningkatkan produksi kayu berupa meubel agar mencapai kebutuhan konsumen. Di tengah banyak produk substitusi pengganti kayu yang tersebar di pasaran perusahaan seharusnya menetapkan suatu strategi bersaing serta mengoptimalkan produktivitas dalam perusahaan dengan baik. Perusahaan perlu memiliki suatu strategi yang dapat

membantu dalam meningkatkan jumlah produksi agar meningkatkan produktivitas dalam negeri yang digemari oleh masyarakat.

Strategi cost leadership menjadi salah satu strategi yang baik untuk diaplikasikan dalam perusahaan. Cost leadership dapat dilakukan dengan merencanakan biaya sebaiknya agar biaya yang didapat merupakan biaya terendah sehingga perusahaan dapat memperoleh laba yang optimal. Selain itu perusahaan memerlukan suatu analisis untuk efisiensi biaya pengeluaran. Salah satu analisis yang dapat digunakan dalam memberikan informasi guna membuat keputusan strategis suatu usaha adalah analisis value chain. Analisis value chain membantu unit usaha untuk mencapai efisiensi biaya dan memiliki keunggulan bersaing dari segi harga jual dan kualitas produk dengan mengidentifikasi biaya pada tiap aktivitas yang dilakukan. Hal ini dibuktikan penelitian Prasetyo (2013) analisis rantai nilai dapat mengurangi biaya yang telah ditemukan. Dengan menghitung biaya, aset, dan pendapatan yang digunakan dalam setiap kegiatan, analisis ini dapat menetapkan potensi nilai ekonomi yang dapat diciptakan.

Unit usaha yang menjadi objek penelitian yaitu Mebel Karya. Mebel Karya ini merupakan usaha kecil menengah yang bergerak dibidang produksi kayu berupa furniture. Usaha kecil menengah ini melakukan produksi furniture dengan memilih kayu berkualitas bagus yang memiliki standart mutu tinggi sebagai bahan baku produksi furniture. Sebagai perusahaan furniture di Malang, Mebel Karya berfokus dalam pemenuhan kebutuhan konsumen yang kian meningkat. Namun dalam beberapa tahun belakangan terdapat kendala dalam proses produksi terutama berkaitan dengan target produksi dan waktu produksi yang hilang akibat terjadinya gangguan operasional. Hal ini menyebabkan Mebel Karya belum memenuhi target produksi yang tinggi. Oleh karena itu dibutuhkan pengukuran dan penanganan risiko untuk mengurangi kerugian dari risiko melalui identifikasi biaya tiap aktivitas yang ada. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis value chain sebagai alat analisis yang digunakan untuk menciptakan efisiensi biaya guna menunjang strategi cost leadership pada Mebel Karya.

2. Tinjauan Pustaka

2.1. Strategi Kepemimpinan Biaya (Strategi *Cost leadership*)

Strategi cost leadership merupakan upaya yang dilakukan perusahaan dalam menghasilkan keunggulan kompetitif dengan mencapai biaya terendah dalam industri (Khusna, 2016). Perusahaan yang mengadopsi strategi pengendalian biaya berfokus pada pengendalian biaya, mengurangi semua aktivitas yang menimbulkan biaya besar, dan memprioritaskan setiap aktivitas untuk efisiensi. Dengan menghasilkan keuntungan yang sepadan dengan harga rendah, pengurangan biaya dapat mencegah industri menjadi lebih kompetitif dengan mencegah persaingan harga yang sukses dan mengurangi keuntungan pesaing. Produsen biaya biasanya memiliki pangsa pasar yang besar, menghindari kesenjangan pasar, dan mengandalkan harga kompetitif untuk menarik pelanggan. Perusahaan harus berhati-hati untuk tidak mengabaikan sumber perbedaan saat menerapkan strategi pengendalian biaya. Misalnya, konsumen menghargai desain inovatif, layanan purna jual, dan kualitas produk. Prinsip dari strategi kepemimpinan biaya menurut Ingga (2016:35) yaitu menjelaskan beberapa persyaratan yang dicari perusahaan, terutama yang terkait dengan efisiensi, pengurangan biaya berdasarkan pengalaman, manajemen biaya yang ketat, penghindaran klaim marjinal, dan minimalisasi biaya di bidang-bidang seperti penelitian dan pengembangan, layanan, dan periklanan. Barang yang diproduksi dengan pendekatan ini merupakan barang murah yang disukai masyarakat. Agar strategi ini berhasil, strategi ini juga harus mempertimbangkan keunggulan pasar atau kemudahan akses ke bahan mentah, komponen, dan tenaga kerja.

2.2. Analisis Value Chain

Menurut Andriyani dkk (2018) Analisis rantai nilai adalah metode yang digunakan oleh perusahaan untuk memperkirakan biaya operasi mereka, mulai dari membeli bahan baku hingga membuat dan mempromosikan produk mereka sendiri. Analisis rantai nilai dapat membantu perusahaan mengidentifikasi karakteristik bisnis yang lebih luas dan lebih penting yang akan sering dimasukkan ke dalam strategi pertumbuhan mereka di kemudian hari dan akan mendukung pertumbuhan dan perkembangan bisnis. Analisis rantai nilai dapat membantu perusahaan menemukan dan menemukan keunggulan kompetitif. Menurut Akyun (2014) komponen dasar rantai nilai dibagi menjadi dua kategori yaitu kelompok kegiatan utama dan kelompok kegiatan pendukung. Kegiatan utama perusahaan adalah yang

terkait dengan barang dan jasa yang diproduksinya, upaya pemasarannya, dan layanan purna jual untuk barang dan jasa yang dijualnya. Kegiatan utama dapat dibagi menjadi lima kategori: operasi, penjualan dan pemasaran, logistik internal, dan layanan konsumen. Jenis kegiatan pendukung bisnis meliputi pengadaan, infrastruktur, sumber daya manusia, dan teknologi. Setiap perusahaan mengembangkan bagian dalam value chain berdasarkan analisis strategik terhadap keunggulan kompetitifnya. Menurut Wisdaningrum (2013) analisis value chain mempunyai tiga tahapan yakni mengidentifikasi aktivitas value chain, mengidentifikasi cost driver pada setiap aktivitas nilai, dan mengembangkan keunggulan kompetitif.

2.3. Aktivitas Bernilai Tambah dan Tidak Bernilai Tambah

Aktivitas bernilai tambah (value added activities) adalah aktivitas yang memberikan value kepada customer. Menurut Kutika (2018) aktivitas bernilai tambah adalah aktivitas yang perlu dipertahankan dan diperlukan untuk kesuksesan bisnis yang berkelanjutan. Menurut Lumentut (2021), suatu aktivitas dapat dianggap sebagai kegiatan bernilai tambah ditentukan oleh tiga kondisi sebagai berikut yaitu:

1. Aktivitas yang memberikan suatu perubahan/alternatif;
2. Perubahan tersebut tidak dapat dicapai oleh aktivitas sebelumnya;
3. Aktivitas tersebut memungkinkan aktivitas lain untuk dilakukan.

Setiap tindakan pasti memiliki biaya untuk dikeluarkan. Aktivitas penghasil biaya seperti itu adalah aktivitas yang menambah nilai pada produk. Aktivitas nilai tambah menciptakan biaya nilai tambah ketika biaya ini sudah ada dalam produk.

Aktivitas tidak bernilai tambah menurut Kutika (2018) Aktivitas yang tidak memenuhi kebutuhan organisasi atau nilai konsumen disebut aktivitas tidak bernilai tambah. Selain itu Kutika (2018) berpendapat bahwa aktivitas yang tidak bernilai tambah adalah aktivitas yang menghabiskan waktu, sumber daya, atau ruang tetapi tidak atau hanya sedikit meningkatkan kepuasan konsumen. Menurut Hariono dkk (2022) mengungkapkan bahwa ada lima aktivitas utama dalam proses produksi yang seringkali menjadikan suatu pemborosan dan tidak perlu yaitu:

1. Penjadwalan (scheduling) yaitu tugas-tugas yang terlibat dalam perencanaan seberapa sering disiapkan dan kapan suatu produk harus diproses atau berapa banyak yang akan diproduksi.
2. Pindahan (moving) yaitu memindahkan bahan, barang dalam proses, dan barang jadi dari satu departemen ke departemen lain dengan membutuhkan waktu dan sumber daya.
3. Waktu tunggu (waiting) yaitu aktivitas yang menggunakan waktu dan sumber daya untuk menunggu proses atau aktivitas selanjutnya.
4. Inspeksi (inspection) yaitu kegiatan yang melibatkan biaya dan waktu untuk memastikan bahan baku memenuhi standar atau spesifikasi.
5. Penyimpanan (storing) yaitu aktivitas dengan waktu dan sumber daya untuk menyimpan produk jadi atau bahan mentah sebagai persediaan.

2.4. Analisis Aktivitas

Analisis aktivitas merupakan suatu proses pengidentifikasian, penjelasan, dan evaluasi aktivitas yang dilakukan perusahaan Kutika (2018). Dalam analisis aktivitas terdapat suatu proses yang dilakukan oleh organisasi untuk mengidentifikasi aktivitas yang menghasilkan biaya dalam menciptakan suatu produk untuk pelanggan. Oleh karena itu, aktivitas tanpa nilai tambah harus dihilangkan agar suatu organisasi dapat menghemat biaya. Selain itu, dalam analisis aktivitas terdapat empat hasil yang seharusnya ada diantaranya yaitu:

1. Aktivitas apa yang dilakukan
2. Berapa banyak orang yang melakukan aktivitas
3. Waktu dan sumber daya yang dibutuhkan untuk melakukan aktivitas

4. Penghitungan nilai aktivitas untuk organisasi

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa analisis aktivitas adalah suatu proses dalam mengidentifikasi biaya yang sesuai dan tepat serta pengaruhnya terhadap produk perusahaan. Serta kriteria yang seharusnya ada pada analisis aktivitas yaitu apa saja yang dilakukan, berapa banyak yang melakukan aktivitas tersebut, berapa lamanya aktivitas tersebut dilakukan, dan bagaimana penghitungan biaya terhadap aktivitas tersebut.

2.5. Biaya

Menurut Carter (2009:30) menyatakan bahwa biaya adalah suatu nilai tukar, pengeluaran, atau pengorbanan yang dilakukan untuk menjamin perolehan manfaat. Pada umumnya biaya tersebut digolongkan kedalam harga pokok penjualan, biaya penjualan, biaya administrasi dan umum, biaya bunga dan pajak restoran. Dengan begitu biaya merupakan hal sangat perlu diperhatikan oleh pengusaha dalam menjalankan usahanya. Salah satunya dengan menghemat biaya-biaya yang tidak perlu atau kurang menguntungkan selama proses produksi berlangsung. Hal itu akan memberikan manfaat berupa pengurangan biaya yang dikeluarkan, penghematan biaya, serta menambah laba usaha karena pengusaha dapat menambah kualitas produk atau menambah produk selama penghematan biaya tersebut berlangsung. Sehingga biaya yang mulanya besar menjadi kecil atau hasil dari penghematan biaya tersebut dapat menambah pengusaha untuk membeli bahan baku atau membayar tenaga kerja.

2.6. Analisis *Cost Driver*

Menurut Wulandari (2016) faktor yang menentukan ukuran atau ruang lingkup suatu kegiatan dalam hal biaya disebut cost driver. Dengan menggunakan alat ini biaya sumber daya didistribusikan ke seluruh aktivitas. faktor yang mempengaruhi perubahan tingkat biaya secara keseluruhan disebut cost driver. Bagian penting dari mempelajari strategi perusahaan dan manajemen biaya adalah mengidentifikasi dan mengevaluasi pemicu biaya. Menurut Yuliasari (2019) Biaya overhead dibagi di semua lini produk jika perusahaan memiliki beberapa lini produk. Oleh karena itu, pemicu biaya digunakan untuk menghitung jumlah biaya overhead yang dikeluarkan oleh setiap jenis produk. Dalam memilih cost driver terdapat 3 faktor antara lain :

1. Kemudahan dalam mendapatkan data yang dibutuhkan oleh cost driver tersebut. Data yang dimaksud adalah data yang berisi informasi tentang pemilihan cost driver serta data tersebut menghasilkan informasi yang lebih riil. Cost driver yang membutuhkan biaya pengukuran lebih rendah akan dipilih.
2. Korelasi antara konsumsi aktivitas yang diterangkan oleh cost driver terpilih dengan konsumsi aktivitas sesungguhnya. Dari hal tersebut cost driver yang memiliki korelasi tinggi akan dipilih.
3. Pengaruh cost driver terhadap perilaku. Cost driver yang menyebabkan perilaku yang diinginkan yang akan dipilih.

Dengan adanya pemicu biaya membantu mengklasifikasikan biaya dengan benar sehingga manajemen dapat membuat keputusan dengan lebih mudah. Jika suatu organisasi memiliki produk yang berbeda, maka biaya overhead dinaikkan untuk semua produk pada waktu yang sama. Hal ini menyebabkan jumlah biaya overhead untuk tiap jenis produk ditentukan dengan cost driver.

2.7. Efisiensi

Efisiensi merupakan pengorbanan sekecil kecilnya untuk mendapatkan hasil sebesar besarnya. Dalam hal penelitian ini efisiensi yang dimaksud adalah efisiensi biaya yang artinya yaitu mengeluarkan biaya sekecil mungkin untuk menghasilkan produk yang mampu memberikan kepuasan pada pelanggan. Efisiensi adalah ukuran kinerja yang melihat kualitas pekerjaan yang dilakukan dalam waktu yang direncanakan, semakin baik bila dilakukan penghematan lebih intensif (Kutika, 2018).

Tingkat efisiensi dapat diperoleh dengan menggunakan persamaan yaitu besarnya efisiensi sama dengan output dibagi input kemudian tingkat efisiensi tersebut juga dapat dinyatakan dalam bentuk persentase (Rabithah, 2015). Dari pengertian efisiensi tersebut dapat dikatakan bahwa efisiensi merupakan suatu usaha dan kemampuan perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya untuk memperoleh suatu hasil yang baik dengan biaya atau input serendah rendahnya serta bagaimana perusahaan dapat

menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar dan memperoleh hasil yang baik. Hubungan efisiensi dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu efisiensi biaya ini berfokus pada bagaimana tiap tiap aktivitas perusahaan mengkonsumsi sumber daya secara lebih tepat atau lebih sedikit. Serta mengeliminasi aktivitas yang tidak bernilai tambah maupun pelaksanaan aktivitas bernilai tambah yang dilakukan seefisien mungkin sehingga dapat meningkatkan efisiensi biaya.

3. Metode Penelitian

Penelitian dilakukan pada perusahaan furniture yaitu Mebel Karya yang berlokasi di Kota Malang. Jenis penelitian ini diklasifikasikan sebagai penelitian kualitatif deskriptif karena prosedur studi kasus digunakan dengan peneliti yang menjadi subjek penelitian ini. Dengan mengetahui masalah dari fakta-fakta yang terkumpul tanpa membentuk hipotesis sebelumnya penelitian ini dilakukan dengan mengidentifikasi aliran aktivitas yang membentuk rantai nilai dan dengan mengidentifikasi aktivitas yang membawa nilai tambah bagi perusahaan.

Sumber data penelitian ini berupa data primer yang diperoleh dengan wawancara secara langsung pemilik Mebel karya dan data sekunder berupa data rincian biaya aktivitas serta laporan laba rugi perusahaan pada tahun 2023. Metode pengumpulan data penelitian ini yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data:

1. Informasi dan data yang berkenaan dengan proses produksi digunakan sebagai acuan dasar untuk menggambarkan kondisi dari perusahaan.
2. Informasi dan data mengenai aktivitas perusahaan akan dicocokkan untuk mengidentifikasi rantai nilai perusahaan sehingga dapat mengetahui aktivitas apa saja yang ada di perusahaan.
3. Data keuangan digunakan untuk analisis biaya yang ditetapkan oleh perusahaan dalam menjalankan aktivitas dan mengalokasikan biaya pada tiap aktivitas.
4. Menentukan cost driver dari hasil alokasi biaya tiap aktivitas.
5. Hasil wawancara, observasi, dan studi kepustakaan akan dicocokkan kemudian mengidentifikasi aktivitas apa saja yang bernilai dan tak bernilai tambah.
6. Menentukan peluang untuk menambah atau mengurangi nilai dilakukan dengan mengeliminasi biaya yang tidak bernilai tambah. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kemungkinan Mebel Karya dalam mengurangi biaya guna mencapai efisiensi biaya.
7. Mengidentifikasi strategi untuk menunjang cost leadership. Hal ini dapat dilakukan dengan mengidentifikasi peluang menambah atau mengurangi biaya dan menentukan strategi yang tepat untuk mengatasi adanya biaya yang berkurang atau bertambah.

4. Hasil dan Pembahasan

Analisis value chain merupakan salah satu alat strategi yang digunakan untuk mengidentifikasi biaya berdasarkan aktivitas yang terjadi selama proses produksi dimulai dari bahan baku yang diolah sampai jadi produk. Diketahui Mebel Karya belum menggunakan analisis value chain dalam menganalisis tiap kegiatannya. Sehingga analisis value chain dapat menjadi alat untuk menganalisis aktivitas dan biaya yang ada di UMKM ini. Sebelumnya, Mebel Karya memiliki kendala dalam proses produksi berkaitan dengan target produksi dan waktu produksi yang hilang akibat terjadinya gangguan operasional. Hal tersebut terjadi karena adanya aktivitas yang tidak bernilai tambah sehingga menghambat proses produksi. Mebel Karya berfokus dalam mengedepankan suatu kualitas produk agar pelanggan dapat tetap mempercayakan tiap produk furniturnya. Namun tanpa adanya suatu Analisa Mebel Karya dapat mengalami kendala sehingga hal tersebut dapat mempengaruhi tingkat penjualan produk. Dengan adanya analisis value chain Mebel Karya dapat meningkatkan kualitas sekaligus menghemat biaya yang dikeluarkan supaya bisa bersaing dengan UMKM mebel lain atau bahkan dengan Mebel yang sudah besar. Mebel Karya juga dapat meningkatkan produksi sehingga penjualan dan laba yang didapatkan akan naik.

Berikut disajikan hasil pengelompokan data sesuai jenis aktivitas yang ada pada value chain sehingga data yang sudah didapatkan dari Mebel Karya dikelompokkan menjadi Tabel 1.

Tabel 1: Data Aktivitas *Value Chain*

Primary Activity	Aktivitas
Inbound Logistic Operation	Persiapan bahan baku, Pemrosesan pesanan Pembahanan dasar, Pengergajian, Konstruksi, Pengamplasan konstruksi, Perakitan komponen, Pengangkutan bahan baku, Finishing
Outbound Logistic Marketing and Sales Service	Persiapan pengiriman, Pengiriman Penjualan dan promosi produk Jasa pelayanan terhadap kerusakan produk
Support Activity	Aktivitas
Technology Development Procurement SDM Firm Infrastructure	Pemeliharaan mesin Survey bahan baku ke pemasok Pelatihan karyawan untuk skill Administrasi lain-lain

Aktivitas dari Mebel Karya dibagi menjadi dua kelompok aktivitas, yaitu aktivitas utama dan aktivitas pendukung.

a. Aktivitas Utama

Aktivitas utama dari Mebel Karya meliputi:

1. Logistik Dalam (Inbound Logistic)

Aktivitas ini meliputi persiapan bahan baku dan pemrosesan pesanan. Produksi dilakukan berdasarkan pesanan pelanggan. Pemilik memberikan informasi pesanan kepada divisi pengolahan kayu untuk memesan bahan. Pemilik juga menemui supplier untuk membeli kayu jati. Divisi pengolahan menentukan jumlah dan jenis produk yang akan dibuat dan melaporkan jumlah bahan baku yang digunakan.

2. Operasi (Operation)

Operasi merupakan inti dari proses produksi. Aktivitasnya meliputi:

- **Pembahanan dasar:** Pemilihan dan pemotongan kayu sesuai ukuran.
- **Pengergajian:** Pemotongan kayu menjadi komponen.
- **Konstruksi:** Penyerutan dan pembuatan lubang untuk perakitan.
- **Pengamplasan:** Menghaluskan kayu menggunakan amplas.
- **Perakitan komponen:** Menyusun komponen menjadi produk jadi.
- **Pengangkutan:** Memindahkan produk ke gudang finishing.
- **Finishing:** Pelapisan produk menggunakan sending dan spray gun.

3. Logistik Keluar (Outbound Logistic)

Aktivitas ini dilakukan oleh divisi distribusi, mencakup:

- **Persiapan pengiriman:** Pengecekan produk dan lokasi.
- **Pengiriman:** Produk dikirim dari gudang finishing ke pelanggan.

4. Pemasaran dan Penjualan (Marketing and Sales)

Aktivitas ini meliputi penjualan dan promosi, seperti:

- Pembuatan display produk sebagai media promosi.
- Promosi langsung ke pelanggan tetap dan dari mulut ke mulut.
- Mengikuti event atau pameran furniture.

5. Servis (Service)

Pelayanan berupa garansi terhadap kerusakan produk saat pengiriman atau dalam jangka waktu tertentu setelah pembelian.

b. Aktivitas Pendukung

Aktivitas pendukung dari Mebel Karya meliputi:

1. Pengadaan (Procurement)

Melakukan survei bahan baku ke pemasok untuk menjamin kualitas kayu jati.

2. **Teknologi Pengembangan (Technology Development)**

Pengembangan alat dan mesin untuk mendukung percepatan dan efisiensi produksi.

3. **Sumber Daya Manusia (Human Resources)**

Aktivitas meliputi:

- Pelatihan skill desain dan ukiran kayu melalui kerja sama dengan pengrajin mebel besar.
- Pemberian bonus lembur dan tunjangan hari raya.

4. **Infrastruktur Perusahaan (Firm Infrastructure)**

Aktivitas administratif dan keuangan seperti penggunaan gedung produksi dan perhitungan penyusutan tahunan.

Setelah pengelompokan dilakukan tahap selanjutnya yaitu menganalisis aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah.

Tabel 2: Data Aktivitas *Value Chain*

No	Aktivitas	Value Added	Non Value Added
1	Persiapan bahan baku		v
2	Pemrosesan pesanan	v	
3	Pembahanan dasar	v	
4	Pengergajian	v	
5	Konstruksi	v	
6	Pengamplasan konstruksi	v	
7	Perakitan komponen	v	
8	Pengangkutan bahan baku	v	
9	Finishing	v	
10	Persiapan pengiriman		v
11	Pengiriman	v	
12	Penjualan dan promosi produk	v	
13	Jasa pelayanan kerusakan produk	v	
14	Pemeliharaan mesin	v	
15	Survey bahan baku ke pemasok		v
16	Pelatihan karyawan untuk skill		v
17	Administrasi lain-lain	v	

Dari hasil penelitian analisis efisiensi biaya diketahui bahwa ada beberapa aktivitas yang dieliminasi sehingga biaya dihilangkan dan terjadi pengurangan terhadap biaya pada tiap aktivitas perusahaan. Eliminasi aktivitas tersebut antara lain:

1. Aktivitas persiapan bahan baku menjadi aktivitas yang tidak bernilai tambah dikarenakan pada aktivitas tersebut dapat dilakukan dengan tenaga kerja yang sama dengan aktivitas pemrosesan pesanan. Selain itu, aktivitas persiapan bahan baku termasuk ke dalam aktivitas menganggur karena dengan adanya aktivitas tersebut proses pemesanan menjadi lebih lama. Sebelum adanya proses pesanan, divisi pengolahan kayu di bagian pemrosesan pesanan akan memastikan jumlah bahan baku yang dibutuhkan untuk segera dilakukan pembelian oleh pemilik. Aktivitas tersebut dieliminasi karena pengecekan jumlah dan kualitas bahan baku dapat dilakukan oleh tenaga kerja bagian pemrosesan pesanan yang mengetahui tentang bahan baku yang akan diproduksi, ukuran yang dibutuhkan, dan jumlah bahan baku yang dibutuhkan. Jadi, divisi pengolahan kayu hanya perlu memperkirakan jumlah bahan baku yang dibutuhkan untuk dilakukan pembelian oleh pemilik. Dengan begitu, aktivitas pemrosesan pesanan sudah termasuk dalam menyiapkan bahan baku. Apabila dilakukan eliminasi, pemilik dapat menghemat jumlah tenaga kerja dan waktu.
2. Persiapan pengiriman merupakan aktivitas yang tidak bernilai tambah dikarenakan pada aktivitas ini pengecekan jumlah produk yang akan dikirim, memeriksa lokasi pengiriman, menyiapkan dan memastikan pengiriman produk yang akan dikirim tetap terjaga selama proses pengiriman dapat dilakukan oleh tenaga kerja pengiriman secara langsung. Apabila dilakukan eliminasi, pemilik dapat menghemat biaya tenaga kerja langsung dan mempercepat proses pengiriman.

3. Survey bahan baku tidak bernilai tambah karena pada aktivitas ini pemilik dapat menetapkan supplier tetap yang setiap bulannya dapat memasok bahan baku. Jadi, akan lebih baik jika survey dilakukan hanya ketika harga bahan baku naik.
4. Pelatihan tidak bernilai tambah karena pemilik memiliki pekerja dan pengrajin kayu yang sudah berpengalaman dari tahun ke tahun. Pelatihan dapat dilakukan apabila terdapat inovasi penggunaan mesin pengrajin untuk mempermudah proses produksi dan mendesain produk. Namun karena saat ini produk yang diminati pelanggan masih bisa dilakukan oleh pengrajin, maka pelatihan tidak perlu dilakukan.

Tabel 3: *Cost Driver* Mebel Karya

Aktivitas	Cost Driver
Inbound Logistic Persiapan bahan baku Pemrosesan pesanan	Jam tenaga kerja Unit produksi, Jam tenaga kerja
Operation Pembahanan dasar Pengerajian Konstruksi Pengamplasan konstruksi Perakitan komponen Pengangkutan bahan baku Finishing	Unit bahan baku, Unit produksi, Jam tenaga kerja Unit produksi, Jam tenaga kerja langsung, Jam mesin Unit produksi, Jam tenaga kerja langsung, Jam mesin Unit produksi, Jam tenaga kerja langsung Unit produksi, Jam tenaga kerja langsung, Jam mesin Unit produksi, Jam tenaga kerja langsung Unit produksi, Jam tenaga kerja langsung, Jam mesin
Outbound Logistic Persiapan pengiriman Pengiriman	Unit produksi, Jam tenaga kerja langsung Unit produksi, Jam tenaga kerja langsung
Marketing and Sales Penjualan dan promosi produk	Unit produksi, Jam tenaga kerja langsung
Service Jasa pelayanan terhadap kerusakan produk	Unit produksi
Technology Development Pemeliharaan mesin	Unit produksi, Jam mesin
Procurement Survey bahan baku ke pemasok	Unit produksi
SDM Pelatihan karyawan untuk skill	Unit produksi
Firm Infrastructure Administrasi lain-lain	Unit produksi

Dengan adanya cost driver yang disajikan dapat diketahui bahwa terdapat keterkaitan antar biaya. Hubungan biaya tersebut dapat diidentifikasi dengan menggunakan cost driver yang sama contohnya pada aktivitas primer dan aktivitas sekunder. Hubungan biaya antar nilai tersebut dapat menciptakan peluang bagi Mebel Karya untuk mengurangi atau bahkan menghilangkan biaya yang dapat meningkatkan keuntungan. Aktivitas nilai pada operation, outbound logistic, sales and marketing, service saling terkait karena cost driver nya adalah unit produksi. Besarnya unit produksi mempengaruhi besarnya biaya pada tiap aktivitas tersebut dikarenakan biaya yang sama sehingga apabila unit produksi memiliki presentase terbesar maka di kedua aktivitas tersebut akan memiliki biaya yang besar. Contohnya pada aktivitas inbound logistic dan operation biaya kedua aktivitas tersebut saling berkaitan dikarenakan besarnya biaya tergantung pada bahan baku yang akan diproduksi. Apabila bahan baku yang dibeli banyak maka produksi produk pun banyak sama halnya dengan jam tenaga kerja langsung yang mempengaruhi biaya pada aktivitas operation, outbound logistic, marketing and sales, Human Resources Management. Semakin banyak produk yang diproduksi maka semakin banyak pula jam kerja langsung yang terpakai. Begitu pula dengan jam mesin berkaitan dengan aktivitas operation dan technology development dikarenakan semakin besar unit yang diproduksi maka jam mesin yang beroperasi juga semakin besar serta biaya perawatan mesin juga akan semakin besar.

Dari hasil analisis aktivitas diketahui perbandingan penggunaan analisis value chain perusahaan

dapat menghemat biaya sebesar Rp. 4.750.764 perbandingan tersebut didapatkan dari selisih laba bersih dari laporan laba rugi sebelum dan sesudah analisis value chain. Laba yang dihasilkan sebelum adanya analisis value chain yaitu sebesar Rp. 70.977.188. Sedangkan laba yang diperoleh setelah adanya analisis value chain yaitu sebesar Rp. 75.727.952 sehingga Mebel Karya dapat menghemat biaya sebesar Rp. 4.750.764. Dari hasil penelitian diketahui bahwa aktivitas yang memiliki biaya terbesar yaitu aktivitas operasi dengan total Rp. 333.112.781 atau sebesar 68,87% dari penjualan. Sedangkan aktivitas lainnya seperti inbound logistic memiliki jumlah sangat sedikit yaitu Rp.11.866.191 atau 2,45%, outbound logistic sebesar Rp 11.716.677, marketing and sales sebesar Rp. 1.600.000 atau 0,33%, service sebesar Rp. 5.400.000 atau 1,12%. Procurement 0% dikarenakan adanya eliminasi atau pengurangan biaya, Technology

Development sebesar Rp 1.888.889 atau 0,39%, HR Management sebesar Rp. 9.000.000 atau 1,86%, Firm Infrastructure sebesar 6,90%. Dari pembahasan tersebut diketahui bahwa Sebagian dari aktivitas nilai perusahaan memiliki nilai kritis yaitu pada aktivitas operasional. Jika dilihat dari penelitian yang telah dilakukan terdapat aktivitas mebel yang perlu dilakukan eliminasi supaya mebel dapat menghemat dari segi waktu dan biaya. Salah satunya yaitu pada aktivitas persiapan bahan baku yang tidak memiliki nilai tambah. Aktivitas tersebut termasuk kedalam kriteria aktivitas yang tidak memiliki nilai tambah, dikarenakan aktivitas tersebut menggunakan waktu dan sumber daya untuk menunggu proses atau aktivitas pemrosesan pemesanan. Aktivitas ini dapat dilakukan menjadi satu proses lanjutan dari pemrosesan pemesanan. Sehingga mebel karya dapat menghemat waktu dan segera mempercepat proses produksi. Dalam analisis aktivitas penulis melakukan eliminasi untuk semua aktivitas yang tidak bernilai tambah dikarenakan Mebel Karya merupakan UMKM berbeda dengan perusahaan mebel yang sudah memiliki struktur manajemen biaya dan alokasi biaya yang terstruktur. Maka, eliminasi merupakan cara yang tepat untuk melakukan efisiensi biaya tanpa adanya pengurangan/reduksi pada biaya. Contohnya dalam aktivitas pelatihan skill dilakukan eliminasi dikarenakan biaya-biaya tersebut sangat sulit untuk direduksi dikarenakan biaya pelatihan merupakan biaya yang sudah dialokasikan untuk satu orang karyawan. Dan apabila terjadi pengurangan biaya maka pelatihan tersebut tidak bisa dilakukan secara maksimal dan tidak memiliki pengaruh penting untuk produksi kedepannya. Jadi untuk alokasi biaya tersebut sebaiknya dipertimbangkan jika dialokasikan untuk tiap tahun. Ada baiknya Mebel Karya melakukan pelatihan sekali saja untuk karyawan lalu karyawan tersebut dapat berbagi pengetahuan dan skillnya saat produksi berlangsung, dikarenakan apabila biaya tersebut dialokasikan tiap tahun maka kemungkinan biaya pelatihan tersebut akan bertambah seiring bertambah sehingga efisiensi yang terjadi sangat kecil.

Mebel Karya dapat menyusun suatu strategi untuk menghemat biaya pengeluaran guna mencapai strategi cost leadership dengan beberapa cara yaitu:

1. Mengeliminasi biaya pada aktivitas persiapan bahan baku.
Persiapan bahan baku merupakan aktivitas penting dalam produksi, namun dapat dialihkan kepada pemilik usaha agar proses pembelian bahan baku lebih cepat dan berpotensi mendapatkan diskon untuk pembelian dalam jumlah besar. Pengecekan kualitas dan jumlah bahan baku dapat dilakukan oleh tenaga kerja bagian pemrosesan pesanan yang sudah memahami kebutuhan produksi. Eliminasi ini membantu mengefisienkan waktu dan mengurangi biaya tenaga kerja.
2. Mengeliminasi biaya pada aktivitas persiapan pengiriman.
Aktivitas pengecekan pengiriman dapat dilakukan langsung oleh tenaga kerja bagian pengiriman tanpa perlu pemisahan aktivitas khusus. Aktivitas ini tergolong aktivitas menunggu, sehingga eliminasi akan mempercepat proses pengiriman dan menghindari potensi biaya tambahan akibat keterlambatan atau kendala dalam penyimpanan bahan dan peralatan.
3. Mengeliminasi survey.
Aktivitas survey ke pemasok menimbulkan biaya yang tidak pasti dan tidak terjadwal. Untuk efisiensi, Mebel Karya sebaiknya menetapkan satu supplier tetap yang dapat memasok bahan baku secara rutin. Dengan demikian, survey hanya dilakukan sekali untuk evaluasi awal, dan tidak perlu dilakukan berulang kali setiap tahunnya.
4. Mengeliminasi pelatihan.
Pelatihan karyawan dapat mengakibatkan biaya tambahan, sementara tenaga kerja yang ada sudah berpengalaman. Pengetahuan baru bisa diperoleh melalui media sosial atau pelatihan gratis seperti di balai pelatihan kerja. Eliminasi ini dapat mengurangi beban biaya perusahaan.

5. Meningkatkan koordinasi dan optimasi.

Selain eliminasi biaya, strategi cost leadership juga dapat dicapai dengan peningkatan koordinasi antar aktivitas, misalnya antara proses operasi dan finishing. Produksi yang lancar akan mempercepat proses finishing dan pengiriman, sehingga dapat memenuhi target waktu dan meningkatkan laba.

Selain itu, dalam mengimplementasikan strategi cost leadership Mebel Karya juga dapat diterapkan pada aktivitas yang perlu dikembangkan atau ditingkatkan contohnya pada aktivitas marketing and sales implementasi cost leadership dilakukan oleh sejumlah kecil tenaga penjualan yang sangat terampil dan harga produk untuk menghasilkan penjualan dalam jumlah besar. Dengan adanya cost leadership yang mampu menekan biaya maka Mebel Karya dapat meningkatkan proses produksi dengan target yang semula sedikit menjadi lebih banyak untuk tahun-tahun berikutnya. Dalam proses promosi Mebel karya dapat melakukan metode efektif dalam strategi pemasaran produk yaitu dengan menggunakan media sosial yang dapat mempercepat proses promosi serta mempercepat akses pelanggan untuk mengetahui kualitas produk.

5. Kesimpulan

Mebel Karya merupakan usaha dalam bidang furniture. Selama menjalankan aktivitas produksi furniture Mebel Karya belum menerapkan analisis value chain. Analisis value chain dapat membantu Mebel Karya dalam mengetahui dan memahami pentingnya aktivitas yang dilakukan beserta biaya yang dikeluarkan sebagai bentuk untuk mengefisienkan biaya. Serta strategi kepemimpinan biaya (cost leadership) untuk menekan biaya menjadi biaya sekecil mungkin terhadap beberapa aktivitas yang dilakukan. Sehingga Mebel Karya dapat mengatasi adanya target produksi yang tidak tercapai dan gangguan operasional yang terjadi. Dengan adanya strategi tersebut Mebel Karya dapat menghemat sejumlah tenaga kerja, waktu, dan biaya. Produk yang memiliki laba terkecil adalah almari hal tersebut terjadi dikarenakan penjualan pada produk tersebut juga kecil, hal ini perlu menjadi sorotan bagi Mebel Karya untuk memperbaiki kualitas produk baik dari segi kualitas maupun promosi yang perlu gencar untuk dilakukan. Serta laba Mebel Karya menurut laporan laba rugi konvensional sebesar Rp.70.977.188 dan laba rugi value chain adalah Rp 75.727.952. selisih laba tersebut sebesar Rp 4.750.764.

Pustaka

- Akyun, K. (2014). Analisis value chain sebagai alat strategic cost management untuk menciptakan keunggulan bersaing dalam upaya meningkatkan profitabilitas perusahaan (Studi pada usaha air minum dalam kemasan (AMDK) ASA Perum Jasa Tirta 1 Malang). *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*, 1–23.
- Andriyani, D., Nurleli, N., & Lestari, R. (2018). Pengaruh analisis rantai nilai (value chain analysis) terhadap keunggulan kompetitif. *Prosiding Akuntansi*, 150–157.
- Carter, W. K. (2009). *Akuntansi biaya*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dwiyanti, I. (2007). Analisis value chain sebagai alat menciptakan efisiensi biaya guna menunjang strategi cost leadership pada PT. Iglas (Persero). [Skripsi, Universitas Airlangga].
- Fuji. (2018). Pengaruh biaya langsung dan biaya tidak langsung terhadap biaya produksi pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Unit Usaha Adolina Serdang Bedagai. *Universitas Medan Area*, 6(1), 1–8.
- Hadiwidjojo, C. C. (2016). Analisis rantai nilai pada CV Master. *Agora*, 4(1), 1–9.
- Hardani, H., & Andriani, H. (2020). *Metode penelitian kualitatif & kuantitatif*. Yogyakarta: CV Pustaka Ilmu Group.
- Ilham. (2014). Analisis value chain dalam meningkatkan efisiensi pada PT Nuansa Cipta Magello di Makassar. [Skripsi, Universitas Hasanuddin].
- Ingga, I. (2016). *Implementasi manajemen strategik*. Yogyakarta: CV Budi Utama.
- Kandou, C. S. (2014). Penerapan analisis value chain untuk mencapai keunggulan bersaing. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*, 3(3), 1–16.
- Lumentut, I. N. (2021). Penerapan activity based management untuk meningkatkan efisiensi pada Hotel Diantha Bitung. *Jurnal Ilmu & Riset Pendidikan*, 812–821.
- Khusna. (2016). Analisis strategi cost leadership pada PT Aje Indonesia. [Skripsi, Universitas Negeri Surabaya].

- Kutika, R. F. (2018). Analisis non value added activity melalui penerapan activity based management untuk meningkatkan efisiensi PT Indofood CBP Sukses Makmur, Tbk Cabang Bitung. *Jurnal Riset Akuntansi Going Concern*, 13(2), 402–411.
- Luhung, A. D. (2019). Analisis rantai nilai pada PT Rolas Nusantara Mandiri. [Skripsi, Universitas Brawijaya].
- Maliawati, E. (2023). Analisis value chain sebagai alat strategic cost management untuk menciptakan keunggulan bersaing dalam upaya meningkatkan profitabilitas perusahaan (Studi kasus pada unit bisnis air minum dalam kemasan (AMDK) ASA Perum Jasa Tirta 1 Malang). *E-Jurnal Ilmiah Riset Akuntansi*, 12(1), 155–166.
- Marisa, J. (2017). Analisis strategi rantai nilai (value chain) untuk keunggulan kompetitif melalui pendekatan manajemen biaya pada industri pengolahan ikan. *Journal of Animal Science and Agronomy Panca Budi*, 2(2), 1–11.
- Ngabalin, A. M. (2014). Analisis value chain system dan strategy pemasaran rumput laut di Kabupaten Maluku Tenggara. *Jurnal Sains Terapan*, 1(4), 59–70.
- Prasetyo, K. A. (2013). Analisis value chain sebagai alat meningkatkan efisiensi biaya guna mencapai strategi cost leadership pada PT. Indopherin Jaya Probolinggo. [Skripsi, Universitas Brawijaya].
- Rabithah. (2015). Analisis tingkat efisiensi biaya kapasitas dengan menggunakan time driven activity based costing. [Skripsi, tidak disebutkan].
- Widodo, H. (2008). Analisis value chain guna mencapai strategi cost leadership dalam meningkatkan efisiensi biaya (Studi pada perusahaan X di Sidoarjo). *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 1(1), 38–49.
- Wisdaningrum, O. (2013). Analisis rantai nilai (value chain) dalam lingkungan internal perusahaan. *Jurnal Riset Mahasiswa Akuntansi*, 1(1), 40–48.
- Wulandari, O. P. (2016). Analisis rantai nilai (value chain) untuk meningkatkan efisiensi biaya produksi cement retarder. [Skripsi, tidak disebutkan].
- Yuliasari, F. (2019). Penerapan activity based costing system dalam penentuan tarif jasa rawat inap pada Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Simpang Ampek Pasaman Barat. *Vol 561(3)*.