

## ABSTRAK

Adanya kemajuan dan perkembangan dalam industri cat di Indonesia telah menyebabkan persaingan yang semakin ketat antara badan usaha satu dengan badan usaha yang lain. Dampak dari persaingan tersebut adalah harga cat semakin kompetitif, selain itu jenis cat yang dihasilkan semakin banyak dan kualitasnya juga semakin baik. Untuk dapat bertahan maupun menang dalam persaingan itu, suatu badan usaha perlu memiliki keunggulan tersendiri, seperti keunggulan biaya (*cost advantage*), sehingga efisiensi biaya dalam setiap aktivitas yang dilakukan perlu ditingkatkan.

PT "X" yang bergerak dalam industri cat, berusaha mencapai keunggulan bersaing dengan menggunakan strategi *cost focus* yang mengusahakan agar badan usaha dapat mempunyai biaya yang rendah dalam melaksanakan kegiatan operasionalnya, sehingga diharapkan dengan strategi ini PT "X" dapat bersaing melalui perang harga, serta menciptakan persaingan yang terbatas dengan badan usaha-badan usaha yang mampu bertahan saja dalam target segmen yang sama.

Analisis *value chain* merupakan salah satu perkembangan dalam akuntansi manajemen yang diperkenalkan oleh Porter sebagai alat analisis untuk mengidentifikasi aktivitas-aktivitas mana dalam rantai nilai badan usaha yang paling berperan sebagai sumber keunggulan biaya untuk mencapai keunggulan bersaing. Penerapan analisis *value chain* ini dilakukan dengan mengalokasikan biaya dan aktiva tetap pada dua aktivitas nilai utama, yaitu *primary activities* dan *support activities*. *Primary activities* terdiri dari *inbound logistics*, *operations*, *outbound logistics*, *marketing and sales*, dan *service*. Sedangkan *support activities* terdiri dari *procurement*, *technology development*, *human resources management*, dan *firm infrastructure*. Aktivitas-aktivitas nilai tersebut kemudian dipilah-pilah lagi berdasarkan *direct activities*, *indirect activities*, dan *quality assurance* yang berkaitan dengan penciptaan nilai bagi pembeli.

Melalui analisis *value chain*, sumber keunggulan biaya pada PT "X" tercermin dalam aktivitas *operations* yang menyerap biaya dengan proporsi terbesar, *outbound logistics*, dan *procurement*. Walaupun proporsi biaya yang diserap oleh dua aktivitas terakhir ini tidak begitu besar, namun pengendalian terhadap biaya kedua aktivitas tersebut sangat berpengaruh terhadap efisiensi total biaya secara keseluruhan. Di samping itu, hubungan antar aktivitas harus diperhatikan, karena pengurangan biaya pada satu aktivitas akan mempengaruhi efisiensi pada aktivitas yang lain.

Analisis *value chain* diharapkan dapat mengalokasikan biaya dengan lebih relevan dan menghasilkan efisiensi biaya pada tiap aktivitasnya guna mendukung strategi *cost focus* badan usaha. Dengan demikian, badan usaha dapat menjadi *cost leaders* dalam industri cat dan keunggulan bersaing dapat tercapai.