

ABSTRAK SKRIPSI

Perdagangan bebas dunia yang akan mencapai puncaknya pada tahun 2020 dipersiapkan oleh semua negara di dunia dalam berbagai bentuk deregulasi dan privatisasi/swastanisasi. Tak ketinggalan, pemerintah Indonesia menyongsong era globalisasi tersebut dengan paket-paket kebijakan deregulasi moneter dan perdagangan. Pengerahan pihak swasta dalam perekonomian juga semakin terasa. Di pihak badan usaha, persiapan dilaksanakan dengan berbagai usaha perbaikan di segenap aspek kehidupan badan usaha. Perhatian dan waktu manajemen puncak mengalami pergeseran dari komposisi sebelumnya yang lebih menitik beratkan pada aspek operasional jangka pendek menuju aspek strategik yang berorientasi jangka panjang. Sasaran usaha pun bergeser menuju pencapaian sukses dan kelangsungan hidup dalam jangka panjang. Manajemen tidak boleh hanya terpukau pada pencapaian laba maksimal dalam jangka pendek, sebab hal itu tidak menjamin kelangsungan hidup usaha.

Strategi usaha generik yang menjanjikan sukses dalam jangka panjang menurut Porter dibedakan menjadi 3, yaitu:

1. *Overall Cost Leadership*
2. *Differentiation*
3. *Focus*

Masing-masing dari 3 strategi tersebut menimbulkan konsekuensi yang berbeda bagi badan usaha, termasuk dalam hal pengendalian biaya. Pemilihan dan penerapan strategi yang tepat bukan hanya memberikan janji kesuksesan usaha, melainkan telah terbukti mampu membawa badan usaha ke jenjang yang terhormat dalam industri. Titik penting dalam strategi terletak pada 2 hal: pertama, dalam pemilihan strategi yang tepat dan kedua dalam penerapan strategi secara tepat.

Pemilihan strategi dilakukan dengan analisis terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi daya saing badan usaha yaitu: *Strength, Weaknesses, Opportunities dan Threats*. Faktor-faktor ini diketahui melalui analisis industri dan rantai aktivitas dari badan usaha hulu hingga hilir, dan akhirnya sampai ke konsumen (*value chain*).

Penerapan strategi dalam badan usaha harus dapat terasa hingga seluruh aspek operasional. Dengan demikian, putusan-putusan operasional pun perlu memperhatikan aspek strategik yang berorientasi jauh ke depan. Selama ini putusan tersebut hanya didasarkan pada pertimbangan terhadap laba jangka pendek yang dapat diperoleh. Informasi akuntansi manajemen yang mendukung putusan manajemen juga terbatas pada analisis biaya dan pendapatan jangka pendek tanpa memperhatikan keuntungan atau kerugian jangka panjang yang mungkin terjadi.

PT "X" sebagai sebuah badan usaha yang bergerak dalam produksi rokok kretek telah menduduki posisi terhormat dalam industri. Strategi *Focus* yang dipadukan dengan *Product Differentiation* telah membawa badan usaha menduduki peringkat ke-8 dalam 10 besar produsen rokok kretek Indonesia. Dengan tingkat

pertumbuhan penjualan 15%/tahun, ternyata sukses usaha saat ini tidak menjamin sukses jangka panjang jika aspek strategik tidak diikutsertakan dalam putusan manajerial. Semua putusan manajerial, baik dalam bidang operasional maupun non-operasional perlu memiliki nuansa pemikiran strategik.

Hasil survey menunjukkan bahwa pada saat ini semua putusan operasional seperti: putusan terhadap pesanan khusus, putusan penghentian/penambahan lini produk, dan lain-lain didasarkan pada analisis biaya relevan yang memperhitungkan biaya dan pendapatan jangka pendek. Disamping itu, ditemukan pula bahwa perhitungan harga pokok produk yang dilakukan PT "X" masih belum akurat, disebabkan karena alokasi biaya tidak tetap yang dilakukan secara *arbitrer*.

Analisis *Value Chain*, sebagai cara penerapan aspek strategik dalam pengambilan putusan operasional diterapkan dalam kondisi badan usaha yang tengah dihadapkan pada tawaran untuk memenuhi pesanan khusus dari sebuah eksportir rokok kretek. Analisis ini dapat membuktikan bahwa analisis biaya relevan yang selama ini dikenal dalam konsep akuntansi manajemen ternyata justru dapat menyesatkan putusan manajemen. Analisis *value chain* yang berdimensi luas dan jauh ke depan meliputi analisis terhadap keseluruhan rantai penciptaan nilai dalam aktivitas penyediaan rokok kretek sampai ke tangan konsumen untuk mengetahui posisi serta struktur biaya pada masing-masing mata rantai. Tujuan analisis *value chain* adalah untuk memaksimalkan kepuasan konsumen (*customer value*) yang pada akhirnya akan berdampak pada kemampulabaan badan usaha. Analisis ini menjamin bahwa putusan yang diambil berdasarkan hasilnya akan mendatangkan keuntungan jangka panjang bagi badan usaha, baik dalam bentuk laba nyata maupun *competitive advantage* lainnya yang dapat digunakan sebagai senjata persaingan dalam industri.