

ANALISIS STRATEGI RANTAI NILAI (*VALUE CHAIN*) UNTUK KEUNGGULAN KOMPETITIF MELALUI PENDEKATAN MANAJEMEN BIAYA PADA INDUSTRI PENGOLAHAN IKAN

Julia Marisa^{1,2}, Rahmad Syahni³, Rika Ampuh Hadiguna³, Novialdi³

¹Fakultas Pertanian, Universitas Pembangunan Panca Budi

²Mahasiswa Jurusan Ilmu-Ilmu Pertanian, Universitas Andalas

³Pasca Sarjana, Universitas Andalas.

E-mail : juliamarisa2@gmail.com

ABSTRAK

Industri pengolahan ikan memberikan nilai tambah (*value added*) dan meningkatkan daya saing produk jika dibandingkan dengan menjual ikan dalam bentuk segar. Namun tidak dapat dipungkiri usaha perikanan dihadapkan dengan masalah ketidakpastian produksi, penggunaan investasi dan biaya operasional yang relatif tinggi sehingga dalam pencapaian keberhasilan secara komprehensif, perlu diterapkan manajemen biaya yang baik. Salah satu alat analisis yang dapat dipergunakan untuk memberikan informasi guna membuat keputusan strategis dalam menghadapi persaingan bisnis pada industri pengolahan ikan adalah Analisis Rantai Nilai (*Value Chain Analysis*). Analisis Rantai Nilai pada industri pengolahan ikan dapat mengurangi atau menghilangkan aktivitas yang tidak menciptakan tambahan nilai (*value added*) atau produk dan layanan. Industri tersebut selanjutnya bisa menentukan kompetitif strategi, yaitu dengan *Cost Leadership Strategy*, *Differentiation Strategy*, atau *Focus Strategy*. Industri pengolahan ikan juga harus dapat menjaga dan memperbaiki hubungan baik dengan pemasok dan menjaga hubungan dengan pelanggan, yang akhirnya diharapkan dapat meningkatkan daya saing produk. Selain itu, perlu dipertimbangkan aplikasi informatif teknologi untuk memaksimalkan nilai produk olahan ikan.

Kata kunci: *Industri ikan, keunggulan kompetitif, rantai nilai.*

PENDAHULUAN

Dalam menghadapi tingkat persaingan perdagangan internasional setiap industri diuntut untuk mampu dan siap memiliki daya saing yang tinggi. Daya saing yang tinggi mutlak diperlukan bagi setiap industri agar tetap dapat unggul. Salah satunya adalah industri pengolahan ikan.

Menurut Kementerian Perindustrian (2016), masalah pasokan bahan baku membuat industri pengolahan perikanan hanya mengoperasikan 40% dari total kapasitas. Utilisasi industri

pengolahan perikanan rendah terkendala infrastruktur dan fasilitas produksi lain.

Industri pengolahan hasil perikanan Indonesia sudah cukup berkembang secara pasar maupun teknologi. Beberapa perusahaan di sektor industri perikanan sudah mampu mengolah hasil perikanan menjadi makanan olahan yang kemudian dipasarkan ke luar negeri. Daya saing industri perikanan dalam meraih kinerja perdagangan internasional yang optimal salah satunya dipengaruhi oleh rantai nilai (*value chain*) yang efektif (Mangifera, 2015).

Analisis rantai nilai adalah strategi yang digunakan untuk memahami keunggulan kompetitif dengan mengidentifikasi seluruh aktivitas perusahaan agar dapat menurunkan biaya, dan untuk memahami hubungan perusahaan dengan pemasok, dan pelanggan dalam dunia industri dengan lebih baik. Analisis rantai nilai merumuskan beberapa aktivitas dari sebuah organisasi, yaitu aktivitas utama dan aktivitas pendukung.

Pada setiap aktivitas utama dan aktivitas pendukung selalu terkait dengan biaya dan pertambahan nilai untuk menghasilkan produk. Perusahaan juga diharapkan mampu untuk menghemat biaya pada setiap aktivitas, agar tidak terjadi pengeluaran yang tidak seharusnya dibebankan pada perusahaan, sehingga biaya yang dikeluarkan sesuai dengan nilai yang diperoleh perusahaan.

Ikan sebagai sumber protein hewani menjadi bagian dari gaya hidup sehat yang dapat berkontribusi pada peningkatan kebutuhan akan hasil olahan ikan. Sifat komoditi perikanan khususnya ikan nila sangat cepat mengalami penurunan mutu. Untuk itu dibutuhkan

suatu penanganan agar kualitas atau mutu ikan tetap terjaga. Salah satu penanganan yang dapat dilakukan melalui kegiatan industri perikanan seperti *cold storage*, pabrik fillet ikan, dan industri olahan ikan lainnya.

Semua industri pengolahan memberikan nilai tambah dan meningkatkan daya saing produk jika dibandingkan dengan menjual ikan dalam bentuk segar. Namun tidak dapat dipungkiri usaha perikanan dihadapkan dengan masalah ketidakpastian produksi, penggunaan investasi dan biaya operasional yang relatif tinggi sehingga dalam pencapaian keberhasilan secara komprehensif pada usaha yang dijalankan perlu diterapkan manajemen biaya yang baik (Shinta, 2010).

Artikel ini bertujuan membahas Strategi Analisis *Value Chain* sebagai strategi pendekatan manajemen biaya pada industri pengolahan ikan yang diawali dengan Implikasi analisis strategi dalam manajemen biaya, konsep *Value Chain*, dibandingkan dengan *Value added*, analisis *Value Chain* untuk keunggulan kompetitif.

telah dilakukan yang berkaitan dengan rantai nilai analisis.

METODE PENELITIAN

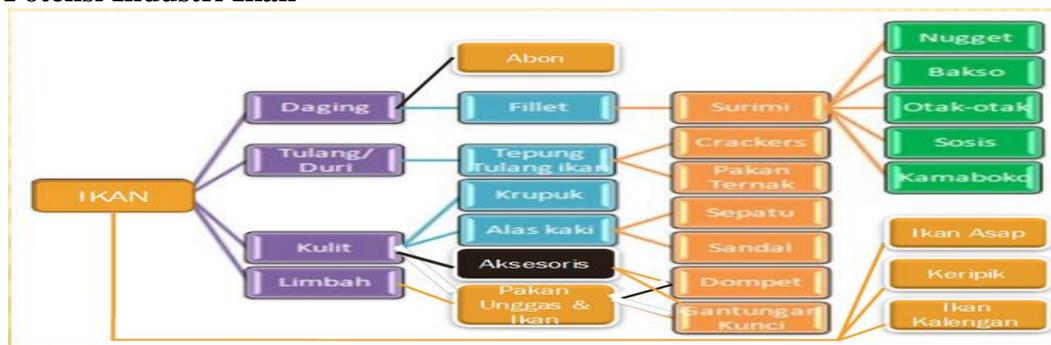
1. Studi Literatur

Dalam melakukan penelitian ilmiah harus dilakukan teknik penyusunan yang sistematis untuk memudahkan langkah-langkah yang akan diambil. Begitu pula yang dilakukan penulis dalam penelitian ini, langkah pertama yaitu dengan melakukan studi literatur pada buku-buku yang membahas tentang Teori Rantai Nilai (*Value Chain*), jurnal, dan penelitian yang

2. Metode Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan adalah data sekunder yang bersumber dari literatur maupun referensi-referensi yang ada. Data sekunder itu dapat dibedakan menjadi dua macam. Pertama data hasil penelitian (orang lain), dan kedua, data administratif kelembagaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN Potensi Industri Ikan

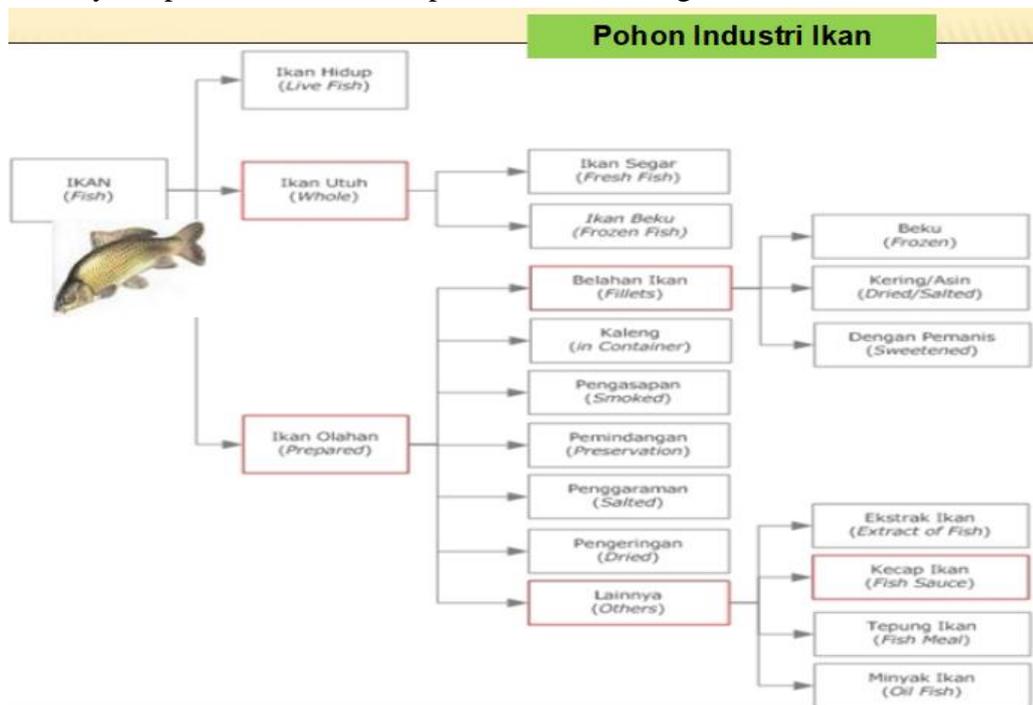


Gambar1. Potensi Industri Ikan

Indonesia memiliki potensi industri ikan yang jika dioptimalkan keberadaannya akan mampu menunjang komponen dan aktivitas pengolahan ikan skala nasional maupun internasional. Potensi tersebut timbul karena jumlah produksi ikan segar nasional sangat tinggi, sehingga jika komponen ikan segar tersebut diintegrasikan dengan pengolahan ikan akan meningkatkan produksi olahan ikan.

Selain dijadikan bahan pangan, ikan juga dapat diolah menjadi beberapa produk lainnya seperti aksesoris maupun

pakan ternak. Potensi pengolahan ikan dilihat pada Gambar 1, dimana selain dagingnya seluruh bagian tubuh ikan dapat dimanfaatkan seperti tulang, kulit dan limbah pengolahan ikan. Untuk industri ikan, ada banyak pilihan dalam pengolahan ikan. Selain dalam bentuk ikan utuh, pengolahn ikan dapat dilakukan berbagai macam produk seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2. Hal ini menunjukkan bahwa potensi industri ikan cukup tinggi dan apabila ditingkatkan akan mendongkrak nilai ekonomi ikan tersebut.



Gambar 2. Pohon Industri Ikan.

Analisis Strategi Dalam Manajemen Biaya

Adanya perubahan-perubahan dalam lingkungan industri menyebabkan peran manajemen biaya juga berubah. Pengenalan teknologi informasi dan teknologi pemanufakturan yang baru, memberi fokus kepada pelanggan, pertumbuhan pasar global dan perubahan-perubahan lain yang mengharuskan perusahaan mengembangkan sistem informasi strategik untuk mempertahankan secara efektif keunggulan kompetitif perusahaan di dalam industri. Hal ini berarti bahwa manajemen biaya harus menyediakan jenis informasi yang sesuai yang sebelumnya belum disediakan oleh sistem akuntansi biaya tradisional.

Adapun implikasi analisis strategi dalam manajemen biaya adalah:

1. Ada kebutuhan akan informasi yang diarahkan pada tujuan strategik perusahaan.
2. Usaha untuk mempertahankan keunggulan kompetitif membutuhkan rencana jangka panjang. Analisis SWOT dan analisis *value chain* digunakan untuk mengidentifikasi posisi strategik perusahaan dalam industri. Keberhasilan jangka pendek tidak lagi merupakan ukuran yang utama tentang kesuksesan, karena kesuksesan jangka panjang membutuhkan rencana dan tindakan jangka panjang yang strategik.
3. Pendekatan strategik membutuhkan pemikiran yang integratif, yaitu kemampuan untuk mengidentifikasikan dan memecahkan masalah dari sudut pandang yang bersifat lintas fungsi. Dan tidak memandang sebagai

masalah pemasaran saja atau masalah produksi saja atau masalah keuangan atau akuntansi saja, pendekatan yang integratif memanfaatkan keahlian dari berbagai fungsi secara simultan, dan seringkali berbentuk tim.

Kerangka Rantai Nilai

Porter (1985) menjelaskan, Analisis *value chain* merupakan alat analisis strategik yang digunakan untuk memahami secara lebih baik terhadap keunggulan kompetitif, untuk mengidentifikasi dimana value pelanggan dapat ditingkatkan atau penurunan biaya, dan untuk memahami secara lebih baik hubungan perusahaan dengan pemasok/supplier, pelanggan, dan perusahaan lain dalam industri.

Value Chain mengidentifikasikan dan menghubungkan berbagai aktivitas strategik diperusahaan (Hansen, Mowen, 2000). Sifat *Value Chain* tergantung pada sifat industri dan berbeda-beda untuk perusahaan manufaktur, perusahaan jasa dan organisasi yang tidak berorientasi pada laba.

Menurut Pearce & Robinson (2008) istilah *Value Chain* (Rantai Nilai) menggambarkan cara untuk memandang suatu perusahaan sebagai rantai aktivitas yang mengubah input menjadi output yang bernilai bagi pelanggan. Nilai bagi pelanggan berasal dari tiga sumber dasar : aktivitas yang membedakan produk, aktivitas yang menurunkan biaya produk dan aktivitas yang dapat segera memenuhi kebutuhan pelanggan. VCA berupaya memahami bagaimana suatu bisnis menciptakan nilai bagi pelanggan dengan memeriksa kontribusi dari aktivitas-aktivitas yang berbeda dalam bisnis terhadap nilai tersebut.

Menurut Pearce & Robinson (2008), VCA mengambil sudut pandang proses. Analisis ini membagi/memecah bisnis menjadi kelompok-kelompok aktivitas yang terjadi dalam bisnis tersebut, diawali dengan input yang diterima oleh perusahaan dan berakhir dengan produk atau jasa perusahaan dan layanan purna jual bagi pelanggan. VCA berupaya melihat biaya lintas rangkaian aktivitas yang dilakukan oleh bisnis tersebut untuk menentukan dimana terdapat keunggulan biaya rendah atau kelemahan biaya. VCA melihat kepada atribut-atribut dari setiap aktivitas yang berbeda ini untuk menentukan dengan cara bagaimana setiap aktivitas yang terjadi antara pembelian input dan layanan purna jual dapat membedakan produk atau jasa perusahaan.

Para pendukung VCA berpendapat bahwa analisis ini memungkinkan manajer untuk dapat mengidentifikasi secara lebih baik keunggulan kompetitif perusahaan dengan melihat perusahaan sebagai suatu proses- rantai – aktivitas yang betul-betul terjadi dalam bisnis dan bukan hanya memandangnya berdasarkan garis yang membagi organisasi atau protokol akuntansi historis.

Tujuan dari *analisis value-chain* adalah untuk mengidentifikasi tahap-tahap value chain di mana perusahaan dapat meningkatkan value untuk pelanggan atau

untuk menurunkan biaya. Penurunan biaya atau peningkatan nilai tambah (*Value added*) dapat membuat perusahaan lebih kompetitif.

Gambar 1 memperlihatkan kerangka rantai nilai dasar / umum (Pearce & Robinson : 2008) Kerangka ini membagi aktivitas dalam perusahaan menjadi dua kategori umum yaitu aktivitas utama dan aktivitas pendukung. Aktivitas utama adalah aktivitas yang terlibat dalam penciptaan fisik produk, pemasaran dan transfer ke pembeli, serta layanan purna jual. Aktivitas pendukung adalah aktivitas yang membantu perusahaan secara keseluruhan dengan menyediakan infrastruktur atau input yang memungkinkan aktivitas-aktivitas utama dilakukan secara berkelanjutan. Rantai nilai ini mencakup margin laba karena markup di atas biaya perusahaan untuk menyediakan aktivitas bernilai tambah umumnya merupakan bagian dari harga yang dibayar oleh pembeli- menciptakan nilai yang melampaui biaya untuk menghasilkan imbalan atas upaya tersebut. Dibutuhkan penilaian pribadi untuk setiap perusahaan dan industri yang berbeda karena apa yang di pandang sebagai aktivitas pendukung oleh suatu perusahaan mungkin merupakan aktivitas primer bagi perusahaan lain atau industri lain.



Gambar 3. Kerangka Rantai Nilai (*Value Chain*) Dasar.

Margin merupakan selisih antara total *value* dan harga yang dikeluarkan dalam melaksanakan semua aktivitas nilai tersebut.

Aktivitas nilai utama menurut Porter dikategorikan sebagai berikut:

1. *Inbound logistics*: aktivitas yang terkait dengan penerimaan, penyimpanan, dan mendistribusikan input ke barang atau jasa
2. *Operations*: aktivitas yang terkait dengan pengolahan input menjadi barang atau jasa
3. *Outbound logistics*: aktivitas yang terkait dengan mengumpulkan, menyimpan, dan mendistribusikan barang atau jasa yang dihasilkan.
4. *Marketing and Sales* (Pemasaran dan Penjualan): aktivitas yang berkaitan dengan bagaimana para pelanggan bisa membeli barang dan bagaimana mempengaruhi mereka untuk membeli
5. *Service/layanan*: aktivitas yang berkaitan dengan menyediakan layanan untuk meningkatkan atau menjaga nilai dari barang atau jasa yang dihasilkan.

Sedangkan yang dikategorikan Porter sebagai aktivitas nilai pendukung adalah:

1. *Procurement*: adalah bagian yang menjalankan fungsi sebagai pembelian atau pengadaan input/bahan baku ke perusahaan
2. *Technology development*: skill/keahlian, prosedur, atau teknologi yang dilekatkan ke dalam proses-proses yang dimaksudkan untuk meningkatkan barang, layanan, dan/atau proses.
3. *Human resource management*: aktivitas yang berfungsi dalam perekrutan, penyewaan, pelatihan,

pengembangan tenaga kerja/karyawan

4. *Firm infrastructure*: aktivitas yang memberi dukungan ke seluruh rantai nilai (misalnya, urusan/bagian umum, perencanaan, keuangan, legal/hukum/lawyer, urusan yang berkaitan dengan pemerintah, manajemen yang berkualitas).

Strategi Dalam Value Chain Analysis

Salah satu alat analisis yang dapat dipergunakan untuk memberikan informasi guna membuat keputusan strategis dalam menghadapi persaingan bisnis adalah Analisis Rantai Nilai (Value Chain Analysis). Menurut Porter dalam (David : 2006), strategi yang memungkinkan organisasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif adalah satu diantara Strategi Generik berikut : *Cost Leadership Strategy*, *Differentiation Strategy* dan *Focus Strategy Cost*.

1. *Cost Leadership Strategy* menekankan pada harga jual yang lebih rendah dibandingkan kompetitor untuk menarik konsumen.
2. *Differentiation Strategy* menekankan pada keunikan produk. Produk tersebut berbeda dibandingkan dengan produk pesaing, sehingga konsumen mau berpaling kepada produk perusahaan.
3. *Focus Strategy Cost* 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

1. Suplier Linkages dan Customers Linkages

Hubungan antara perusahaan dengan pemasoknya akan memberikan manfaat bagi perusahaan dalam hal peningkatan kualitas bahan baku, waktu pengantaran bahan baku lebih cepat atau lebih memungkinkan mengaplikasikan teknik *just in time* dan dapat menghemat biaya. Menjaga hubungan yang saling menguntungkan antara perusahaan dengan pemasok merupakan hal yang penting bagi perusahaan karena dapat memberikan peluang untuk meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan, baik dalam pengurangan biaya maupun dalam peningkatan kualitas.

Hubungan perusahaan dengan konsumen akan memberikan manfaat bagi perusahaan dalam loyalitas konsumen terhadap produk perusahaan. Untuk memanfaatkan peluang tersebut, maka hubungan tersebut harus dipelihara dengan baik dan saling memanfaatkan (saling menguntungkan) satu sama lain.

Pemanfaatan hubungan dengan konsumen merupakan ide kunci dalam *life-cycle costing*, yang menyatakan bahwa seluruh biaya pengadaan produk harus ikut diperhitungkan sebagai biaya produk. *Life cycle costing* secara eksplisit menyatakan bahwa ada hubungan antara biaya yang telah dikeluarkan oleh konsumen untuk mendapatkan sebuah produk dengan total biaya yang dikeluarkan selama umur produk. *Life cycle costing* juga memandang bahwa dalam konsep value chain hubungan konsumen mempunyai peranan penting dalam meningkatkan laba.

2. Value Chain Internal Industri Pengalengan Ikan

Value chain internal perusahaan merupakan penyusunan seluruh aktivitas penciptaan nilai yang ada di dalam perusahaan tertentu. *Value chain* ini terdiri atas seluruh aktivitas, baik yang bersifat fisik maupun teknologi yang ada di dalam perusahaan yang dapat menambah nilai produk. Hal penting untuk menganalisis value chain internal perusahaan adalah dengan memahami setiap aktivitas dalam perusahaan yang dilakukan untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Kemudian mengelola aktivitas-aktivitas itu lebih baik dari pada perusahaan-perusahaan lain yang ada dalam industri tersebut. *Value chain* internal perusahaan dapat dicapai dengan beberapa langkah. (Pearce & Robinson : 2008), yaitu:

1. Mengidentifikasi aktivitas value chain
2. Alokasi biaya
3. Identifikasi aktivitas yang membedakan perusahaan
4. Menilai rantai nilai

Konsep Value Added Pada Industri Pengolahan Ikan

Konsep *value chain* memberikan perspektif letak perusahaan dalam rantai nilai industri. Konsep *value chain* lebih luas dibandingkan value added dan dapat dikatakan *value added* merupakan bagian dari *value chain*.

Konsep *value added* merupakan analisis nilai tambah yang dimulai dari saat pembelian bahan baku sampai dengan produk jadi. Konsep value added menekankan pada penambahan nilai produk selama proses didalam perusahaan. Semua biaya yang non-value added akan dihilangkan dan perusahaan fokus pada hal-hal yang mempunyai nilai

pada produk. Konsep ini mengakibatkan kerugian bagi perusahaan karena analisisnya terlalu lambat dimulai, analisis dimulai saat bahan baku dibeli dan tidak memperhatikan saat pembentukan nilai yang terjadi pada aktivitas yang dilakukan pemasok bahan baku tersebut; dan terlalu cepat selesai, analisis berakhir saat produk selesai diproses dan mengabaikan proses distribusi produk ke tangan produk dan penanganan setelah itu (Shank dan Govindarajan, 1992). Hal ini mengakibatkan perusahaan kehilangan kesempatan (*missed opportunities*) untuk mengeksplorasi hubungannya dengan pemasok dan konsumen untuk memantapkan posisinya dalam persaingan pasar.

Perkembangan produk *value added* bermula dari keinginan untuk memanfaatkan beberapa spesies ikan yang kurang dapat dimanfaatkan (ikan non komersial) sehingga tidak dapat mencapai nilai pemasaran yang tinggi. Pembuatan produk *value added* dari ikan-ikan tersebut dapat memiliki keuntungan yang tinggi dengan jangkauan pemasaran yang lebih luas. Beberapa keuntungan yang dapat diambil dengan melakukan pengembangan produk yang berasal dari lumatan daging ikan, seperti: *fish nugget*, *bakso ikan*, *fish fillet* (Agustini, et al., 2003).

Menurut Ayu, et., al (2013), nilai tambah (*value added*) yang diperoleh dari pengolahan satu kilogram ikan teri kering tertinggi berada pada musim angin barat yaitu pada jenis ikan teri nasi sebesar Rp. 7.253., 02 dan rasio nilai tambah terhadap nilai produk adalah 29,73 %, artinya setiap Rp. 100.00 nilai produk akan diperoleh nilai tambah sebesar Rp. 29,73.

Pemanfaatan hasil perikanan melalui penganeekaragaman produk-produk *value added* memiliki prospek yang bagus

di masa mendatang dan dapat mendukung suksesnya pelaksanaan program Ketahanan Pangan Nasional bila disertai kerjasama yang baik antar lembaga terkait (Agustini, et al., 2003).

Value Chain Analysis Untuk Keunggulan Kompetitif Melalui Keunggulan Biaya Pada Industri Pengolahan Ikan

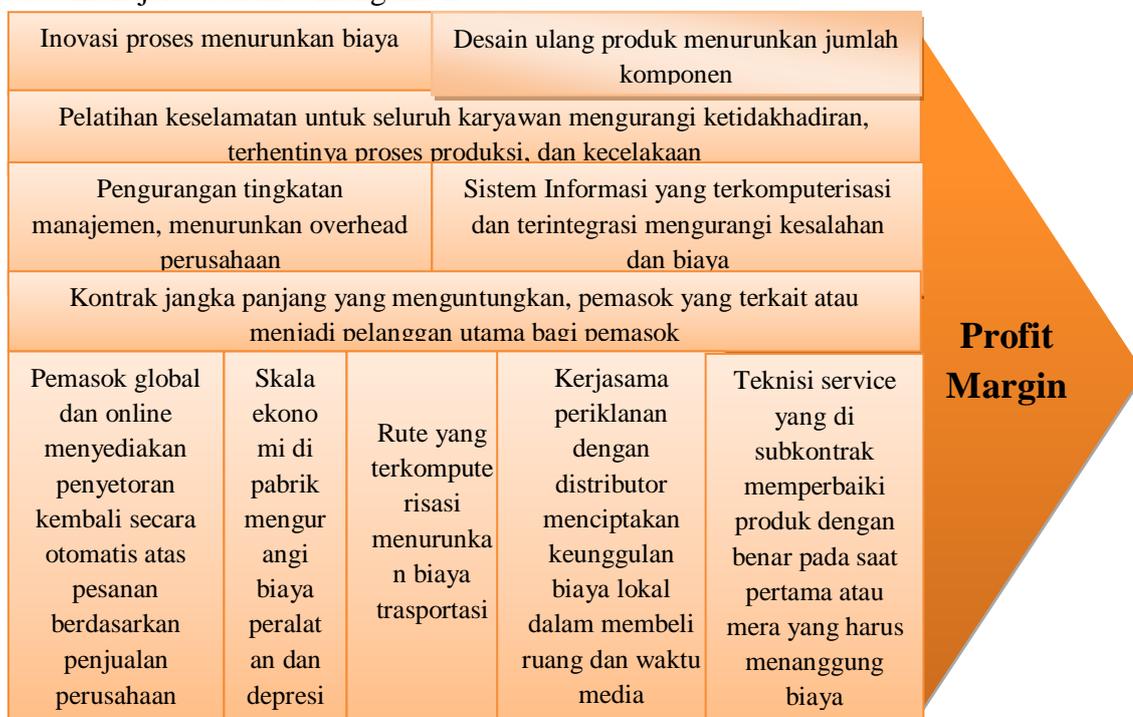
Konsep *Value Chain* memberikan perspektif letak perusahaan dalam rantai nilai industri. VCA membantu perusahaan untuk memahami rantai nilai yang membentuk produk. Nilai yang berawal dari bahan mentah sampai dengan penanganan produk setelah dijual kepada konsumen. Industri pengolahan ikan harus mampu mengenali posisinya pada rantai nilai yang membentuk produk atau jasa tersebut. Hal ini sangat penting untuk mengidentifikasi kesempatan dari persaingan.

Setelah mengidentifikasi posisinya, maka industri tersebut mengenali aktivitas-aktivitas yang membentuk nilai tersebut. Aktivitas-aktivitas tersebut dikaji untuk mengidentifikasi apakah memberikan nilai bagi produk atau tidak. Jika aktivitas tersebut memberikan nilai, maka akan terus digunakan dan diperbaiki untuk memaksimalkan nilai. Sebaliknya, jika aktivitas tersebut tidak memberikan nilai tambah maka harus di hapus.

Industri hasil perikanan dapat menggunakan *Activity Based Costing System* untuk menganalisis aktivitas. *Activity Based Costing System* mengidentifikasi *cost driver* pada masing-masing aktivitas tersebut. *Activity Based Costing System* menerapkan pembebanan biaya ke produk berdasarkan pemakaian sumber daya yang disebabkan oleh

aktivitas tersebut. Metode ini mampu mengalokasikan biaya kepada produk secara lebih baik dibandingkan system akuntansi tradisional (Pearce & Robinson : 2008). Informasi yang diberikan akan membantu manajer dalam mengambil

keputusan yang lebih baik. Untuk lebih jelasnya mengenai rantai nilai pengolahan ikan melalui keunggulan biaya dapat dilihat pada Gambar 4 berikut ini.



Gambar 4. Rantai Nilai Industri Pengalengan Ikan Dalam Keunggulan Biaya

Gambar 4 menjelaskan keberhasilan bisnis yang dibangun atas dasar keunggulan biaya mengharuskan industri pengolahan ikan untuk mampu menyediakan produk atau jasanya dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan dengan yang dapat dicapai oleh pesaingnya. Keunggulan biaya tersebut harus berkesinambungan. Melalui keahlian dan sumber daya yang diidentifikasi dalam gambar 4, yaitu suatu industri perikanan harus mampu menyelesaikan satu atau lebih aktivitas dalam rantai nilainya : membeli bahanbaku, memprosesnya menjadi produk, memasarkan dan mendistribusikan produk tersebut atau aktivitas-aktivitas pendukung lainnya dengan suatu cara yang lebih efektif dari segi biaya , dibandingkan dengan pesaingnya atau bisnis tersebut harus mengkonfigurasi ulang rantai

nilainya agar dapat mencapai keunggulan biaya (gambar 4).

Inilah strategi bisnis industri perikanan yang mencoba untuk membangun keunggulan kompetitif jangka panjang dengan penekanan dan penyempurnaan pada aktivitas rantai nilai yang dapat dicapai dengan biaya yang jauh lebih rendah dibandingkan dengan jumlah yang dapat ditandingi oleh para pesaing secara berkesinambungan.

KESIMPULAN

Adapun kesimpulan dari jurnal ini adalah:

1. Adanya perubahan-perubahan dalam lingkungan industri menyebabkan peran manajemen biaya juga berubah. Pengenalan teknologi informasi dan teknologi pemanufakturan yang baru, memberi

fokus kepada pelanggan, pertumbuhan pasar global dan perubahan-perubahan lain yang mengharuskan perusahaan mengembangkan sistem informasi strategik untuk mempertahankan secara efektif keunggulan kompetitif perusahaan di dalam industri.

2. Salah satu alat analisis yang dapat dipergunakan untuk memberikan informasi guna membuat keputusan strategis dalam menghadapi persaingan bisnis adalah Analisis Rantai Nilai (Value Chain Analysis).
3. Analisis Rantai Nilai pada industri pengolahan ikan dapat mengurangi atau menghilangkan aktivitas yang tidak menciptakan tambahan nilai (*value added*) atau produk dan layanan. Industri tersebut selanjutnya bisa menentukan kompetitif strategi, yaitu biaya rendah atau diferensiasi.
4. Perusahaan industri pengolahan ikan harus menjaga dan memperbaiki hubungan baik dengan pemasok dan menjaga hubungan dengan pelanggan, yang akhirnya diharapkan dapat meningkatkan daya saing.

REFERENSI

- Blocher, Edward J., Kung H. Chen, Thomas W. Lin, 1999 : *Cost management : A strategic Emphasis, English edition, Mc. Graw-Hill Companies Inc.*
- Campbell, Robert, Peter Brewer and Tina Mills, 1997 : *Designing an information sistem using activity-based costing and Theory of constraint*, Journal of Cost Management.
- Carr, Lawrence P, 1999 : *Value cahin Analysis and management for competitive advantage.*
- Donelan, Joseph G., Kaplan, Edward A, 2000 : *Value Chain Analysis : A strategic approach to Cost Management.*
- Thomson Learning. Dodi Setiawan, 2003 : *Analisis Value Chain dan Keunggulan Kompetitif.* Usahawan no 05 than XXXII.
- Garison, Ray H., and Eric W. Norreen, 2000 : *Managerial Accounting, English edition, Mc. Graw-Hill Companies Inc.*
- Hansen, and Mowen, 2000 : *Management Biaya; Akuntansi dan Pengendalian*, alih bahasa Tim Salemba Empat. Salemba Empat jakrta.
- Marks, Carol, 2004 : *Process Management : Creating Supply Chain Value.* From: www.idg-corp.com retrieved April 2004.
- Kementerian Perindustrian. 2016. *Jumlah Unit Usaha Industri Pengolahan Ikan.* Jakarta: Kementerian Perindustrian.
- Mangifera, Liana. 2015. *Analisis Rantai Nilai (Value Chain) Pada Produk Batik Tulis Di Surakarta.* BENEFIT Jurnal Manajemen dan Bisnis Volume 19, Nomor 1, Juni 2015, hlm 24-33.
- Pearce dan Robinson.2008. *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi dan pengendalian.* Jakarta: Salemba Empat.
- Rose, Catherine M, Ishii Kos, 2000 : *Applying Environmental Value Chain Analysis.* From : www.deflt.ac.nec
- Ruhl, Jack M., 1997 : *The Theory Of Constraint Within A Cost Management*, Journal of cost management, vol 10. No 2.

Simons, Francis, Jones, 2001 : *The UK red Meat industry : A value Chain analysis Approach*. From : www.mlc.org.uk/forum/phasetwo/. Retrieved April 2004. Shank, Jhon K., Govindarajan, Vijay : *Strategic Cost Management and the Value Chain.*, Thomson Learning.

Weiler, jhon, Schemel, Nelson, 2003 : *Value Chain And Value Coalitions, ICH White paper*. From : WWW.ICHnet.org retrieved 3 Mei 2004.