

## PENERAPAN ANALISIS *VALUE CHAIN* SEBAGAI STRATEGI MANAJEMEN BIAYA UNTUK KEUNGGULAN KOMPETITIF

**Periansya**

Staf Pengajar Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Sriwijaya  
Jln. Srijaya Negara Bukit Besar Palembang-30139

### ABSTRACT

*As business environment developed rapidly, it makes the role of management cost is needed more in order to make companies in the competitive market. The use of information technology and manufacture technology gives attention to the customers, the growth of global market and other changes that cause the companies to develop information system to keep effectively the strength of the company. Value chain analysis is one of the cost management analysis tools that can give information in making strategic decision. The use of value chain analysis can make identifications and increase the added value for the customers besides the decrease of product value.*

*Keywords: Cost management, Value chain analysis, Value added, Competitive advantages.*

### PENDAHULUAN

Kompetisi global telah menyebabkan terjadi pergolakan dalam setiap aktivitas bisnis jasa, perdagangan, dan industri hal tersebut dapat dirasakan dampaknya saat ini. Kecenderungan lingkungan bisnis yang semakin berubah, kemajuan sistem informasi, teknologi serta lingkaran hidup produk yang semakin pendek ditambah tingkat kerumitan produksi dan standar kualitas yang dibutuhkan oleh konsumen dan diversifikasi produk. Salah satu yang dapat terpengaruh dengan adanya perubahan lingkungan tersebut adalah proses produksi, seperti otomatisasi produksi. Adanya penerapan teknologi dalam proses produksi, maka akan menyebabkan proporsi biaya *overhead* di dalam elemen harga pokok produksi menempati porsi yang lebih besar sehingga diperlukan kalkulasi dan pembebanannya kepada harga pokok produk sesuai dengan proporsi aktivitas yang dikonsumsi.

Dalam sistem kalkulasi biaya tradisional seperti biaya *overhead* yang dialokasikan ke dalam harga pokok produk akan menghasilkan nilai harga pokok produk yang tidak akurat atau terjadinya varian dalam penentuan harga pokok produk per unit sehingga tidak bisa diandalkan dalam mengukur efisiensi dan produktivitas. Salah satu alat analisis manajemen biaya yang dapat digunakan untuk memberikan informasi guna membuat keputusan strategis dalam menghadapi persaingan bisnis adalah analisis *value chain*. John K. Shank dan Vijay Govindarajan (2000) mengungkapkan bahwa keputusan untuk menentukan strategi kompetitif yang dapat diaplikasikan adalah salah satu dari dua strategi, yaitu *pertama*, strategi biaya rendah (*a low-cost strategy*) atau *kedua*, strategi diferensiasi (*a differentiation strategy*). Kemudian Agar tidak terjadi varian penentuan harga pokok per unit, banyak perusahaan telah menggunakan sistem penentuan harga pokok (*costing*) berbasis aktivitas dengan harapan manajemen bisa melakukan analisis profitabilitas, guna mendorong perbaikan proses, mengembangkan ukuran kinerja yang lebih inovatif,

dan dapat berpartisipasi dalam perencanaan strategis perusahaan.

Informasi manajemen biaya dibutuhkan guna mengelola secara efektif perusahaan atau organisasi non profit, baik berupa informasi keuangan tentang biaya dan pendapatan maupun informasi non keuangan yang relevan, yaitu produktivitas, kualitas. Informasi ini sebagai salah satu informasi penting bagi pihak manajemen dalam melaksanakan fungsinya, yaitu pembuatan keputusan yang bersifat strategis dalam pengembangan posisi kompetitif sehingga terjadinya keunggulan komperatif dengan perusahaan lainnya.

Salah satu fungsi manajemen biaya adalah memberikan informasi yang berguna bagi manajer dalam pembuatan keputusan strategis dan meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan. Menurut I Ketut Sujana (2006) bahwa strategi diferensiasi berusaha keras untuk meningkatkan nilai pelanggan dengan meningkatkan apa yang diterima pelanggan. Penekanannya perusahaan mempunyai keunggulan diferensiasi. Perusahaan menciptakan sesuatu di mana konsumen disugahi sesuatu yang dirasakan unik. Keunggulan bersaing diciptakan dengan memberikan sesuatu kepada pelanggan yang tidak diberikan oleh para pesaing. Misalnya perbedaan dalam bentuk beberapa atribut, baik berwujud maupun tidak berwujud dari produk, perbedaan bersifat fungsional, estetika, atau gaya bahasanya. Produk yang bersifat unik ini dapat dicapai melalui beberapa cara, yaitu loyalitas merk (*brand loyalty*), pelayanan yang istimewa kepada konsumen (*superiorcustomer service*), jaringan dealer (*dealernetwork*), desain dan ciri-ciri produk (*product design and product features*), atau teknologi (*technology*).

Strategi biaya rendah penekanannya pada harga jual yang lebih rendah dibandingkan dengan kompetitor untuk menarik konsumen atau memberikan nilai yang sama atau lebih baik kepada pelanggan dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan pesaing.

Guna mencapai keunggulan kompetitif, maka perilaku para konsumen yang makin berkembang harus dapat dipahami oleh perusahaan, seperti menghendaki produk produk yang lebih beraneka ragam dengan mutu serta pelayanan serba prima dengan harga yang terjangkau.

## TINJAUAN PUSTAKA

Definisi analisis *Value Chain* digunakan untuk membantu menganalisis aktivitas-aktivitas spesifik yang dapat menciptakan nilai dan keuntungan kompetitif bagi organisasi. Aktivitas-aktivitas tersebut dibagi dalam 2 jenis yaitu: (<http://yasinta.wordpress.com>)

*Pertama, Primary activities* terdiri dari *Inbound logistics* (aktivitas yang berhubungan dengan penanganan material sebelum digunakan), *Operations* (aktivitas yang berhubungan dengan pengolahan input menjadi output), *Outbound logistics* (aktivitas yang dilakukan untuk menyampaikan produk ke tangan konsumen), *Marketing and sales* (aktivitas yang berhubungan dengan pengarahannya agar tertarik untuk membeli produk), dan *Service* (aktivitas yang mempertahankan atau meningkatkan nilai dari produk).

*Kedua, Supported activities* terdiri dari *Procurement* (berkaitan dengan proses perolehan input/sumber daya), *Human Resources Management* (pengaturan SDM mulai dari perekrutan, kompensasi, sampai pemberhentian) dan *Technological Development* (pengembangan peralatan, software, hardware, prosedur, didalam transformasi produk dari input menjadi output), *Infrastructure* (departemen-departemen/fungsi-fungsi perusahaan yang melayani kebutuhan organisasi dan mengikat bagian-bagiannya menjadi sebuah kesatuan).

sedangkan menurut Hansen, Mowen (2000), *Value Chain* mengidentifikasi dan menghubungkan berbagai aktivitas strategik diperusahaan. Sifat *Value Chain* tergantung pada sifat industri dan berbeda-beda untuk perusahaan manufaktur, perusahaan jasa dan organisasi yang tidak berorientasi pada laba. 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 disatu sisi dan peningkatan nilai tambah di lain pihak (*Value added*) dapat membuat perusahaan lebih kompetitif. *Strategi Low Cost* dengan menekankan pada harga jual yang lebih rendah dibandingkan kompetitor lain guna menarik perhatian konsumen. Oleh karenanya perusahaan harus mampu melakukan control biaya yang ketat. Biaya ditekan serendah mungkin sehingga produk dapat dijual dengan harga yang lebih murah dibandingkan pesaing. Adanya harga yang lebih murah merupakan daya tarik tersendiri dan insentif bagi konsumen untuk membeli produk tersebut.

Sehingga biaya yang rendah dapat merupakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

Strategi kompetitif menekankan pada kekhazanahan produk dan berbeda dibandingkan dengan produk pesaing, sehingga konsumen mau berpaling kepada produk perusahaan. Produk yang dihasilkan mempunyai nilai yang lebih dimata konsumen. Perusahaan dapat mengenakan harga jual yang lebih tinggi, dan karenanya konsumen mau membayar lebih untuk hal yang unik tersebut. Strategi diferensiasi biasanya digunakan untuk menekankan pada kualitas yang unggul. Beberapa perusahaan yang sukses melakukan hal ini antara lain *Black Berry* dari Canada yang bergerak dibidang *cellular* berhasil menempatkan produknya mempunyai nilai unggul atau *Apple* yang terus menerus mengeluarkan inovasi sehingga konsumen terus tertarik.

Analisis *value-chain* ini mempunyai tiga tahapan:

*Pertama*, Mengidentifikasi aktivitas *Value Chain* Perusahaan mengidentifikasi aktivitas *value chain* yang hams dilakukan oleh perusahaan dalam proses desain, pamanufakturasi, dan pelayanan kepada pelanggan. Beberapa perusahaan mungkin terlibat dalam aktiviatas tunggal atau sebagian dari aktivitas total. Contohnya, beberapa perusahaan mungkin hanya memproduksi, sementara perusahaan lain mendistrthusikan dan menjual produk.

*Kedua*, Mengidentifikasi *Cost driver* pada setiap aktivitas nilai yakni faktor yang mengubah jumlah biaya total, oleh karena itu tujuan pada tahap ini adalah mengidentifikasi aktivitas dimana perusahaan mempunyai keunggulan biaya baik saat ini maupun keunggulan biaya potensial. Misalnya agen asuransi mungkin menentukan bahwa *Cost Driver* yang penting adalah biaya pencatatan berdasarkan pelanggan.

*Ketiga*, Mengembangkan keunggulan kompetitif dengan mengurangi biaya atau menambah nilai. Pada tahap ini perusahaan menentukan sifat keunggulan kompetitif potensial dan saat ini dengan mempelajari aktivitas nilai dan *cost driver* yang diidentifikasi diatas. Dalam melakukan hal tersebut, perusahaan harus melakukan hal-hal untuk mengidentifikasi keunggulan kompetitif (*Cost Leadership* atau diferensiasi), mengidentifikasi peluang akan nilai tambah, dan mengidentifikasi peluang untuk mengurangi biaya.

Dalam penerapan konsep *value chain* harus dibedakan antara konsep *value added*. Konsep *value added* merupakan analisis nilai tambah yang dimulai dari saat pembelian bahan baku sampai dengan produk jadi. Konsep ini 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.

Kelemahan ini terjadi karena perusahaan tidak mengeksplorasi hubungan dengan pemasok dan konsumen. Hubungan yang baik dengan pemasok dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan dalam hal peningkatan kualitas bahan baku, waktu pengantaran bahan baku yang tepat dan biaya yang lebih rendah. Sedangkan hubungan dengan konsumen dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan dalam loyalitas konsumen terhadap produk perusahaan. Dilain pihak analisis *value chain* merupakan analisis aktivitas-aktivitas yang menghasilkan nilai, baik yang berasal dari dalam dan luar perusahaan. Konsep *value chain* memberikan perspektif letak perusahaan dalam rantai nilai industri. Konsep *value chain* lebih luas jika dibandingkan *value added* dan dapat dikatakan *value added* merupakan bagian dari *value chain*. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa pendekatan yang didesain untuk sebuah perusahaan diidentifikasi melalui nilai ekonomi dari konsumen, yaitu didasarkan path: *Pertama, work activity based*, merupakan pots pemrosesan yang didasarkan pada suatu set aktivitas pendukung dari sebuah arus kerja (*workflow*), dan *Kedua, Functional Organization*, yaitu didasarkan pada fungsi organisasi keseluruhan dari atas sampai bawah organisasi yang ada dan terlibat didalamnya.

*Value coalitions model*, mengharuskan adanya kerjasama dari beberapa unit yang terlibat secara simultan dalam pengembangan dan pembuatan produk yang dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan, dengan *cam cress-functional communication* dan penekanan-penekanan yang harus diperhatikan bersama. dengan demikian maka *value chain Analysis* dan *Value coalitions analysis* perlu disinergikan secara bersama guna memberikan nilai tambah bagi perusahaan, sehingga perusahaan dapat lebih kompetitif.

## PEMBAHASAN

*Value chain* merupakan alat untuk memahami rantai nilai yang membentuk suatu produk. Analisis ini merupakan total *value chain* dari suatu produk mulai dari desain produk sampai dengan pemanufakturan produk, bahkan jasa setelah penjualan. *value chain* merupakan alat analisis strategis yang digunakan untuk memahami secara lebih baik keunggulan kompetitif, mengidentifikasi di mana *value* pelanggan dapat ditingkatkan atau penurunan biaya, dan memahami secara lebih baik hubungan perusahaan dengan pemasok (*supplier*), pelanggan, dan perusahaan lain dalam industri (Blocher.,Chen.,Lin, 1999). Sedangkan Hansen & Mowen (1997), untuk dapat

mencapai keuntungan yang bersifat kompetitif secara berkelanjutan perusahaan harus memahami keseluruhan *value delivery system*. Oleh karena itu, maka analisis *value chain* adalah alat analisis untuk memahami dan mengidentifikasi rantai nilai suatu produk mulai dari pemasok, manufaktur, pemasaran, serta penanganan purna jual ke dalam aktivitas relevan yang bersifat strategis.

Perusahaan pada *value chain* harus memahami karakteristik industri dan saingan yang ada. Sementara itu dalam Konsep *value chain* terdapat perbedaan dengan konsep *value added*. Dalam konsep *value added* merupakan analisis nilai tambah yang dimulai dari saat pembelian bahan baku sampai dengan produk jadi, yang penekannya pada penambahan nilai produk selama proses di dalam perusahaan. Analisis *value added* dapat mengakibatkan kerugian bagi perusahaan karena analisisnya terlalu lambat dimulai, dimana analisisnya baru dimulai saat bahan baku dibeli dari pemasok dan tidak memperhatikan saat pembentukan nilai yang terjadi pada aktivitas yang dilakukan pemasok bahan baku sehingga perusahaan dapat kehilangan kesempatan dalam memanfaatkan hubungannya dengan pemasok.

Keterkaitan antara perusahaan dengan pemasok akan memberikan manfaat bagi perusahaan seperti dalam hal peningkatan kualitas bahan baku, waktu yang diperlukan dalam pengantaran bahan baku lebih tepat atau bahkan lebih memungkinkan diaplikasikannya teknik *just in time*, sehingga dapat menghemat biaya. Untuk menjaga hubungan yang saling menguntungkan antara perusahaan dengan pemasok hal penting bagi perusahaan dilakukan oleh perusahaan adalah menjalin kerjasama secara terus menerus kebutuhan yang diinginkan oleh perusahaan dan hal ini dapat memberikan peluang untuk meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan yang pada akhirnya dapat mengurangi biaya disatu sisi dan peningkatan kualitas dilain sisi.

Perusahaan sebagai suatu *bisnis entity* maka sudah seharusnya menjaga hubungan dengan konsumen dan akan memberikan manfaat yang besar bagi perusahaan untuk meningkatkan loyalitas konsumen terhadap produk yang konsumen pakai. 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. *Lifecycle 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.

Kesuksesan penerapan tiap-tiap strategi dipengaruhi oleh sumber daya, keterampilan, desain

organisasi, dan sistem kontrol yang dimiliki oleh perusahaan menurut John K. Shank dan Vijay Govindarajan, (2000) didalam Porter (1998) yaitu:

*Pertama, Strategi cost leadership* berusaha untuk meningkatkan pangsa pasar dengan menekankan *low cost* dibandingkan dengan pesaing. Secara umum *strategi low cost leadership* sangat baik untuk perusahaan yang lebih besar yang mampu mengambil keuntungan dari skala ekonomi, akses yang lebih besar terhadap sumber daya dan *overhead* yang lebih rendah, dapat menghasilkan biaya per unit yang lebih rendah secara keseluruhan.

*Kedua, Strategi differentiation* perusahaan mencapai keunggulan bersaing melalui pemberian produk atau jasa yang menawarkan kualitas yang unik yang diinginkan oleh konsumen. Perusahaan yang mengadopsi *strategi differentiation* biasanya memiliki target pembeli yang tidak sensitif terhadap harga tinggi dan perusahaan tersebut sering mempunyai pangsa pasar yang rendah secara relatif. Analisis *value chain* merupakan salah satu alat analisis manajemen biaya yang dapat digunakan untuk memberikan informasi guna membuat keputusan strategis dalam menghadapi persaingan bisnis.

Dalam Analisis *value chain* merupakan analisis aktivitas-aktivitas yang relevan sepanjang rantai nilai (*value chain*) guna membentuk suatu produk, yang meliputi proses pengadaan, penyimpanan, penggunaan, sumber daya, mulai dari aktivitas pemasok *value chain* sampai dengan konsumen *value chain* yang dapat meningkatkan nilai bagi konsumen dan pemilik perusahaan serta *stake holder* lainnya. Sebaliknya, nilai yang diterima oleh pemegang saham adalah adanya peningkatan nilai saham (Mas'ud Machfoedz, 2004). Untuk dapat meningkatkan nilai bagi konsumen dan pemegang saham atau perusahaan, maka biaya-biaya yang dibebankan dalam nilai produk yang berasal dari aktivitas-aktivitas yang tidak menciptakan nilai tambah harus dikurangi atau dieliminasi dengan cara, yaitu mengeliminasi, menyeleksi, mengurangi serta membagi aktivitas.

Penghapusan aktivitas yang gagal untuk menambah nilai harus diidentifikasi dan diukur untuk mengeliminasi aktivitas tersebut dalam perusahaan/organisasi. Sebagai contoh pemakaian komponen yang buruk dapat mengakibatkan produk final yang dihasilkan buruk. Aktivitas pengecekan hanya diperlukan jika kinerja mutu para pemasok buruk. Dengan demikian, perlu diadakan pemilihan pemasok komponen yang bermutu atau sanggup untuk memperbaiki kinerja mutunya. Contoh seleksi aktivitas, yaitu strategi rancangan produk. Jika semua strategi rancangan produk tersebut hasilnya sama, maka strategi yang dipilih adalah yang berbiaya terendah. Pembagian aktivitas dapat meningkatkan efisiensi yang diperlukan dengan cara menggunakan ekonomi skala. Oleh karena itu analisis *Value chain* merupakan aktifitas-aktifitas yang bermanfaat baik di dalam maupun diluar

perusahaan. Analisis *value chain* memberikan pandangan bagaimana meletakkan perusahaan dalam rantai nilai industri. Analisis *value chain* membantu perusahaan untuk dapat memahami rantai nilai yang membentuk produk yang dihasilkan tersebut. Nilai yang berawal dari bahan mentah sampai dengan penanganan produk setelah dijual kepada konsumen. Sehingga perusahaan akan mampu mengenali posisinya pada rantal nilai yang membentuk produk atau jasa tersebut. Hal ini sangat penting guna mengidentifikasi kesempatan terhadap persaingan usaha.

Indetifikasi perusahaan atas posisinya, dapat mengetahui seberapa besar aktifitas-aktifitas yang membentuk nilai tersebut. Sehingga aktivitas tersebut dapat memberikan nilai tambah, jika siterm yang telah digunakan tersebut baik maka akan terus digunakan dan diperbaiki untuk memaksimalkan nilai. Sebaliknya, jika aktifitas tersebut tidak memberikan nilai tambah maka hams dihapus. Selain itu perusahaan dapat menggunakan model ABC sistem guna menganalisis aktivitas. Sistem ABC itu sendiri dapat mengidentifikasi *cost driver* pada masing-masing aktifitas tersebut. Analisis *Value Chain* dilakukan dengan membagi aktivitas tersebut menjadi aktivitas yang dilakukan diluar maupun didalam perusahaan untuk menetapkan nilai dan aktivitas yang dilakukan di dalam perusahaan guna menciptakan nilai tambah. Kegiatan yang dilakukan di luar perusahaan dapat dibedakan lagi menjadi kegiatan yang berasal dari hubungan dengan pemasok (*Supplier Linkages*) dan aktivitas yang berasal dari hubungan dengan konsumen (*Consumer Linkages*) baik distribusi maupun penanganan puma jual.

Sebagai contoh sebuah perusahaan yang mengeksploitasi sumber kekayaan alam di sekitar masyarakat maka sudah sepantasnya perusahaan bertanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility-CSR*) di Indonesia masih merupakan hal baru. Timbulnya kasus penelantaran masyarakat sekitar produksi di perusahaan Pulp Paper atau perusahaan minyak beberapa tahun lalu di pada hakekatnya karena perusahaan melupakan peran tanggung jawab sosialnya dimana pihak perusahaan bersikap terhadap lingkungan sosial dimana pihak perusahaan dalam hal ini dilihat sebagai bagian dari masyarakat yang lebih luas. Saat ini perusahaan dihadapkan pada paradigma yang relatif masih baru di Indonesia, yaitu paradigma yang melihat antara pihak perusahaan dan masyarakat bukanlah dua pihak yang berbeda dan bertolak belakang, namun merupakan bagian yang tak terpisahkan.

Perusahaan sebagai sebuah sistem, dalam keberlanjutan dan keseimbangannya tidak bisa berdiri sendiri. Oleh karena itu perusahaan memerlukan kemitraan yang saling menguntungkan dan timbal balik dengan institusi lain. Perusahaan selain mengejar keuntungan ekonomi juga wajib untuk kesejahteraan dirinya, juga memerlukan alam untuk sumber daya sebagai

bahan dasar untuk usaha olahannya serta *stakeholders* lain guna mencapai tujuannya. Pendekatan tanggung jawab sosial perusahaan, tidak hanya dilihat dari keuntungan ekonomi, tetapi juga keuntungan secara sosial. Dengan demikian keberlangsungan usaha tersebut dapat berjalan dengan baik dan secara tidak langsung akan mencegah konflik yang merugikan.

#### KESIMPULAN

Adanya perubahan-perubahan dalam lingkungan bisnis, maka peran manajemen biaya juga akan berubah. Pemanfaatan teknologi informasi dan teknologi pemanufakturasi yang baru dapat memberikan nilai tambah kepada pelanggan. Dengan perkembangan ekonomi global memaksa perusahaan untuk mengembangkan sistem informasi strategis dalam mempertahankan keunggulan secara kompetitif perusahaan. Analisis *value chain* dapat memberikan perspektif dimana letak perusahaan dalam rantai nilai industri. Analisis ini juga dapat membantu perusahaan untuk memahami rantai nilai yang membentuk produk tersebut. Sehingga berguna untuk memahami posisi perubahan dalam suatu rantai yang membentuk nilai suatu produk. hal ini sangat penting untuk mengidentifikasi kesempatan dalam persaingan. Selain itu adanya dengan penerapan *value chain* dapat menentukan strategi yang akan dipakai dalam persaingan sehingga pihak manajemen dapat menentukan strategi dan serta meningkatkan daya saing produk.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Blocher., Chen.,Lin. 1999. *Manajemen Biaya*, terjemahan A. Susty Ambarriani (2000), Jilid 1, Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Hansen & Mowen. 2000. *Cost Management, Accounting and Control*, 3rd Edition, Thomson Learning: South-Western College Publishing.
- John K. Shank dan Vijay Govindarajan. *Strategic Cost Management and the Value Chain*. James M. Reeve: 2000, Reading And Issues In Cost Management, Second Edition, Thomson Learning: South-Western College Publishing.
- Mas'ud Machfoedz, Perubahan Peran Akuntan Manajemen, *Media Akuntansi*, Vol.38/Maret/Tahun XI/2004.
- I Ketut Sujana, Aplikasi Activity Based Costing (ABC) dalam Analisis *Value Chain* dan Keunggulan Kompetitif, *Buletin Studi Ekonomi*, Volume 11 Nomor 3, 2006.
- <http://yasinta.wordpress.com/2008/09/16/value-chain-porter-rantai-nilai-porter/> diakses tanggal 16 Agustus 2010