

**ANALISIS VALUE CHAIN SEBAGAI ALAT
MENINGKATKAN EFISIENSI BIAYA GUNA MENCAPAI
STRATEGI COST LEADERSHIP PADA PT. INDOPHERIN
JAYA PROBOLINGGO**

Kurniawan Adi Prasetyo
kurniawanadip08@gmail.com
Mohammad Khoiru Rusyidi
khoiru.r@ub.ac.id

Accounting Department, Faculty of Economics and Business, Brawijaya University
Jl. MT.Haryono 165, Malang 65145, Indonesia

Abstrak

Salah satu alat analisis manajemen biaya yang dapat digunakan untuk menyediakan informasi untuk membuat keputusan strategis perusahaan adalah analisis rantai nilai. Kegiatan rantai nilai dimulai dari merancang, mengembangkan, memasarkan, mendistribusikan produk, dan melayani konsumen. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi kegiatan yang membentuk rantai nilai di PT. Indopherin Jaya Probolinggo, untuk meminimalkan kegiatan yang tidak bernilai tambah dan meningkatkan efisiensi kegiatan yang bernilai tambah dalam rantai nilai untuk mencapai efisiensi biaya di PT. Indopherin Jaya Probolinggo dan untuk mengetahui penggunaan analisis rantai nilai sebagai alat untuk mendukung strategi kepemimpinan biaya di PT. Indopherin Jaya Probolinggo. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Indopherin Jaya masih kurang dalam upaya untuk melakukan efisiensi dalam kegiatan proses produksi untuk mengurangi biaya operasional, oleh karena itu tidak ada upaya dari perusahaan untuk mengidentifikasi kegiatan bernilai tambah (value added activity) atau kegiatan tidak bernilai tambah (non value added activity). Berbagai kegiatan yang tidak memiliki nilai tambah diketahui, yaitu inspeksi bahan baku, penerimaan dan penyimpanan bahan baku, transfer bahan baku ke departemen produksi, inspeksi kemasan untuk resin dengan kontrol kualitas, inspeksi hasil produksi, transfer ke kemasan dan menerima serta menyimpan dan menyimpan produk jadi. Diharapkan bahwa perusahaan dapat menganalisis berbagai kegiatan yang dilakukan dalam proses produksi perusahaan, termasuk menentukan kegiatan mana yang merupakan kegiatan bernilai tambah atau kegiatan yang tidak bernilai tambah. Tidak semua kegiatan yang tidak bernilai tambah dapat dihilangkan, berdasarkan pertimbangan kelancaran proses produksi.

Kata Kunci : Rantai Nilai, Efisiensi Biaya, Strateg kepemimpinan biaya

Abstract

One of the cost management analysis tools that can be used to provide information for making corporate strategic decisions is value chain analysis. Value chain activities start from designing, developing, marketing, distributing products, and serving consumers. The purpose of this research is to identify activities that form value chains in PT. Indopherin Jaya Probolinggo, to minimize non-value added activities and improve the efficiency of value added activities in the value chain in order to achieve cost efficiency at PT. Indopherin Jaya Probolinggo and to know the use of value chain analysis as a tool to support the cost leadership strategy at PT. Indopherin Jaya Probolinggo. The research method used is a qualitative approach. The results showed that PT Indopherin Jaya was still lacking in an effort to make efficiency in the production process activities to reduce operational costs, therefore there was no effort from the company to identify value added activities (value added activities) or non value added activities (non value added activity). Various activities that are not added value are known, namely inspection of raw materials, receipt and storage of raw materials, transfer of raw materials to the production department, inspection of packaging for resins by quality control, inspection of production results, transfer to the packaging and receiving and storage and storage of finished products . It is expected that the company can analyze various activities carried out in the company's production process, including determining which activities are value added activities or non value added activities. Not all non-value added activities can be eliminated, based on consideration of the smooth production process.

Keywords: *Value Chain, Cost Efficiency, Cost Leadership Strategies.*

1. PENDAHULUAN

Globalisasi yang melanda setiap negara diseluruh dunia menyebabkan perubahan iklim bisnis dan persaingan yang menjadi semakin ketat. Persaingan global ini telah meningkatkan standar kinerja dalam berbagai dimensi, meliputi kualitas, biaya, saat pengenalan produk serta operasional yang lancar. Menurut Heri Widodo (2008) desakan ini membuat manajer perusahaan sebagai *decision maker* perlu menggunakan paradigma baru agar dapat mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dengan melakukan perbaikan berkesinambungan (*continuous improvement*).

Tujuan perusahaan dalam menjalankan usahanya adalah untuk memperoleh laba yang optimal. Hal ini dapat dilakukan perusahaan melalui salah satu cara yaitu dengan menaikkan harga jual atau dengan menekan biaya produksi dalam proses pembuatan suatu produk yang dihasilkan. Menurut Mukhlisotul Jannah (2018) biaya produksi penting bagi perusahaan karena merupakan biaya dari seluruh biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan. Informasi biaya dapat digunakan oleh pihak manajemen suatu perusahaan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan dan menentukan strategi yang tepat bagi perusahaan.

Pada perusahaan terdapat beberapa pendekatan yang memberikan fungsi yang berbeda dalam setiap aplikasinya. Salah satu alat analisis manajemen biaya yang bisa digunakan untuk memberikan informasi guna membuat keputusan strategis perusahaan adalah analisis *value chain*. Rayburn (1999:157), mengatakan bahwa analisis *value chain* adalah mata rantai dari serangkaian kegiatan yang menciptakan nilai mulai dari perolehan sumber daya bahan baku sampai produk atau jasa siap pakai.

Tujuan analisis *value chain* menurut Blocher, dkk (2013:53) adalah untuk **mengidentifikasi tahap-tahap *value chain* dimana perusahaan dapat**

meningkatkan *value* pelanggan atau menurunkan biaya. Analisis ini dapat mengidentifikasi nilai ekonomis yang dapat diciptakan dengan melalui identifikasi biaya, aktiva, dan pendapatan yang digunakan dalam setiap aktivitas. Dengan demikian perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif dengan menghasilkan laba diatas rata-rata.

Aktivitas-aktivitas *value chain* oleh Hansen dan Mowen (1999:44) dimulai dari merancang, mengembangkan, memasarkan, mendistribusikan produk, dan melayani konsumen. Hutabarat (2008:37) mengungkapkan bahwa “keputusan untuk menentukan strategi perusahaan yang dapat diaplikasikan adalah salah satu dari dua strategi, yaitu (1) strategi biaya rendah (*a low-cost strategy*) atau (2) strategi diferensiasi (*a differentiation strategy*). Kedua strategi tersebut memiliki penekanan strategi biaya yang berbeda. Strategi biaya rendah penekanannya pada harga jual yang lebih rendah untuk menarik konsumen atau memberikan nilai yang sama atau lebih kepada pelanggan”. Sujana (2006:284) mengungkapkan bahwa “strategi biaya rendah dilakukan dengan cara kepemimpinan biaya atau keunggulan pada biaya (*cost leadership*) dengan beberapa pendekatan, yaitu ekonomis dalam skala produksi (*economies of scale in production*); pengalaman (*experience curve effects*); pengendalian biaya (*light cost control*); dan meminimumkan biaya dalam biaya tertentu, seperti penelitian dan pengembangan, pelayanan, tenaga penjualan, dan advertensi (*cost minimization in suchs areas as research and development, service, sales force, or advertising*)”.

Menurut Heri Widodo (2008) konsep strategi biaya rendah ini perlu diimbangi dengan melakukan identifikasi terhadap aktivitas-aktivitas perusahaan yang memberikan nilai tambah (*value added activity*) dan berusaha mengeliminasi aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah (*nonvalue added activity*). Sehingga efisiensi dan efektivitas dalam melakukan

aktivitas-aktivitas yang ada dalam perusahaan akhirnya dapat mengurangi total biaya akhir yang terjadi.

Perusahaan yang memiliki tujuan dengan orientasi laba harus mampu menghasilkan laba diatas rata-rata bagi investor sebagai bentuk keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Porter (1996:81) berpendapat jika suatu perusahaan ingin berkembang dalam tingkat persaingan yang semakin ketat harus memilih untuk mengerjakan salah satu prinsip saja, harga yang tinggi atau biaya yang rendah. Dari dua prinsip dasar itu Porter mengembangkan tiga strategi generik. Satu diantaranya adalah strategi biaya rendah (*strategi cost leadership*).

Mada Aditia (2018) berpendapat bahwa strategi diferensiasi yang diterapkan perusahaan berusaha meningkatkan nilai pelanggan dengan meningkatkan produk atau jasa yang diterima pelanggan. Hal itu menjadi tanggapan bagi perusahaan untuk tetap memenuhi permintaan konsumen dengan meniadakan ketidakekonomisan (*diseconomies*) yang cenderung dapat menghambat kelancaran proses penciptaan nilai tambah dari pemasok sampai ke konsumen sepanjang *value chain*nya (*value chain*). Oleh karena itu perusahaan perlu mengidentifikasi dan meniadakan biaya yang diakibatkan oleh aktivitas-aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah sepanjang *value chain*.

Dalam penelitian ini lokasi penelitian adalah PT Indopherin Jaya merupakan salah satu perusahaan penanaman modal asing yang berkantor di Jakarta dengan lokasi usaha di Kota Probolinggo, Jawa Timur. PT. Indopherin Jaya adalah perusahaan industri yang bergerak di bidang pembuatan resin yaitu phenolic resin.

Dalam menciptakan nilai pelanggan yang lebih baik dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan dengan pesaingnya, maka PT Indopherin Jaya memerlukan suatu metode analisis yang dapat meningkatkan keunggulan bersaingnya

melalui strategi bersaing yang tepat. Salah satu analisis yang dapat membantu perusahaan dalam upaya perumusan strategi bersaing dan menciptakan efisiensi adalah analisis *value chain*. Analisis *value chain* pada PT. Indopherin Jaya diharapkan mampu menjadi alat analisis strategik yang digunakan untuk memahami secara lebih baik terhadap keunggulan kompetitif, untuk mengidentifikasi dimana nilai pelanggan dapat ditingkatkan melalui penurunan biaya.

Mengacu pada permasalahan diatas maka penelitian ini akan menganalisis Aktivitas-aktivitas apa saja yang membentuk rantai nilai (*value chain*), meminimalisasi aktivitas tidak bernilai (*non value added*) dan meningkatkan efisiensi dari aktivitas bernilai tambah (*value added*) dalam rantai nilai (*value chain*) agar tercapai efisiensi biaya, dan penggunaan analisis rantai nilai (*value chain*) sebagai alat untuk menunjang strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership*) di PT. Indopherin Jaya Probolinggo.

2. LANDASAN TEORI

Value chain analysis mampu menciptakan keunggulan bersaing. *Value chain* mengklasifikasikan dan menghubungkan berbagai aktivitas yang mempunyai nilai dalam perusahaan. Dasar dari rantai nilai adalah kerjasama yang berkesinambungan antara semua aktivitas perusahaan baik di dalam maupun di luar perusahaan. Pearce dan Robinson (2013:152) mengungkapkan bahwa istilah rantai nilai (*value chain*) menggambarkan cara untuk memandang suatu perusahaan sebagai rantai aktivitas yang mengubah input menjadi output yang bernilai bagi pelanggan. Dasar rantai nilai adalah kerjasama dan hubungan berkesinambungan antara semua aktivitas baik aktivitas di dalam maupun di luar perusahaan.

Perusahaan dapat dipandang sebagai sekumpulan aktivitas nilai (*value activity*).

Aktivitas tersebut dilakukan dengan merancang, menghasilkan, memasarkan, mendistribusikan, dan mendukung produknya. Aktivitas-aktivitas tersebut dikelompokkan ke dalam dua kelompok, yaitu aktivitas utama (*primary activity*) dan aktivitas pendukung (*support activity*). Aktivitas utama (*primary activity*) adalah aktivitas yang berhubungan dengan pembuatan fisik produk dan proses penjualannya sampai ke pelanggan. Sedangkan aktivitas pendukung (*support activity*) adalah aktivitas fungsional yang mendukung aktivitas utama agar dapat berjalan dengan baik.

Analisis *value chain* mempunyai 3 (tiga) tahapan, yaitu: Mengidentifikasi aktivitas *value chain*, Mengidentifikasi *cost driver* pada setiap aktivitas nilai dan Mengembangkan keunggulan kompetitif dengan mengurangi biaya atau menambah nilai.

Rantai nilai berguna untuk mengidentifikasi kegiatan-kegiatan yang terkait secara strategik, yang terdiri dari 5 (lima) kegiatan primer dan 4 (empat) kegiatan pendukung, yang menciptakan nilai dan biaya dalam suatu bisnis tertentu.

Kegiatan primer terdiri dari *inbound logistics* atau penyerahan bahan ke dalam bisnis, pengoperasian atau pengkonversian ataupun pentransformasian ke dalam produk akhir, *outbound logistics* atau pengiriman keluar produk akhir, serta pemasaran yang mencakup kegiatan penjualan, dan akhirnya adalah pelayanan. Kegiatan pendukung terdiri dari kegiatan pengadaan, pengembangan teknologi, manajemen sumber daya manusia dan infrastruktur perusahaan. Kegiatan-kegiatan pendukung ini ditangani oleh bagian-bagian tertentu.

Penerapan strategi *cost leadership* memungkinkan suatu perusahaan memperoleh laba tinggi walaupun terdapat kekuatan pesaing yang besar. Hansen dan Mowen (2004:489), membagi aktivitas menjadi aktivitas bernilai tambah (*value added activity*) dan aktivitas tak bernilai tambah (*non value added activity*).

Aktivitas bernilai tambah adalah aktivitas-aktivitas yang perlu untuk dipertahankan oleh perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Sedangkan aktivitas tak bernilai tambah merupakan aktivitas yang tidak diperlukan dalam menghasilkan nilai bagi pelanggan.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan menggunakan metode studi kasus untuk mengembangkan konsep penelitian dengan menghimpun fakta tanpa melakukan hipotesa. Deskriptif merujuk pada pemahaman bahwa data yang terkumpul akan dideskripsikan atau digambarkan aktivitas-aktivitas yang membentuk rantai nilai (*value chain*) serta menetapkan biaya operasional dan asset bagi aktivitas nilai di PT Indopherin Jaya. Analisis biaya setiap aktivitas rantai nilai (*value chain*) dilakukan dengan mempertimbangkan ukuran dan pertumbuhan biaya yang diwakili aktivitas dan perilaku biaya aktivitas.

Data-data yang telah diperoleh dari penelitian tersebut akan dilakukan teknik analisa sebagai berikut yakni yang pertama melakukan identifikasi pada aktivitas *value chain*. Hal ini dilakukan dengan menganalisis *value chain* perusahaan, dimana biaya berhubungan dengan setiap aktivitas yang ada. Kemudian melakukan penggolongan atau identifikasi setiap aktivitas ke dalam 9 (sembilan) aktivitas Porter, yakni aktivitas utama dan aktivitas pendukung. Langkah kedua yaitu mengidentifikasi pemicu biaya (*cost driver*) pada setiap aktivitas nilai. Tahap ini akan memberikan sesuatu yang lebih strategis sehingga lebih bermanfaat dalam menjelaskan posisi biaya yaitu *cost driver*. Apakah *cost driver* setelah dihitung dapat diterima dengan wajar dan apakah sudah efisien atau belum. Selanjutnya yang ketiga adalah melakukan perhitungan terhadap pemicu biaya (*cost driver*) pada aktivitas

dan biaya. Perhitungan ini dimulai dengan melakukan pengelompokan terhadap aktivitas-aktivitas yang memiliki *cost driver* sama untuk kemudian dilakukan perhitungan *activity driver rate*.

Peneliti telah berusaha melaporkan hasil penelitian sesuai data yang sesungguhnya diperoleh di lokasi penelitian, karena itu apa yang dilaporkan memiliki derajat kesesuaian dengan kondisi sesungguhnya yang terjadi di lapangan, sehingga hasil penelitian ini dipandang valid.

4.2 AKTIVITAS-AKTIVITAS DALAM PT INDHOPERIN JAYA PROBOLINGGO

TABEL 1
PT INDHOPERIN JAYA PROBOLINGGO
DAFTAR AKTIVITAS-AKTIVITAS

Unit Aktivitas	Aktivitas
Pembelian	Pengadaan bahan baku
Gudang Bahan Baku	Pemeriksaan bahan baku Penerimaan dan penyimpanan bahan baku Pemindahan bahan baku ke bagian produksi
Pengendalian mutu dan desain	Pemeriksaan kemasan untuk resin oleh quality control
Produksi	Penimbangan bahan baku Pencampuran bahan Memasukkan bahan kedalam mesin Proses produksi menggunakan mesin Pemeriksaan hasil produksi Pemindahan ke bagian pengemasan Pengemasan dengan mesin
Gudang barang jadi	Pemindahan barang jadi dari pengemasan ke gudang hasil selesai Penerimaan dan penyimpanan ke gudang hasil selesai
Pemeliharaan dan perbaikan	Pemeliharaan dan perbaikan mesin dan alat produksi serta bangunan

Sumber : Data internal perusahaan, diolah,

4.3 Identifikasi Value Chain Perusahaan

1. Aktivitas Utama

a) Logistik *Inbound*

Termasuk di dalamnya penanganan bahan baku, pergudangan, pengontrolan

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 ANALISIS RANTAI NILAI

Analisis rantai nilai mengidentifikasi hubungan internal dan eksternal yang dihasilkan dalam pencapaian PT Indhoperin Jaya baik kepemimpinan biaya atau strategi diferensiasi (manapun yang ditentukan akan membentuk keunggulan bersaing yang dapat bertahan).

inventaris, penjadwalan kendaraan, dan pengembalian barang kepada para pemasok. Biaya yang terjadi meliputi biaya gaji karyawan seksi gudang bahan baku, seksi perencanaan dan evaluasi

produksi, biaya asuransi, penyusutan dan PBB gudang bahan baku serta pemakaian energi gudang bahan baku.

b) Operasi

Aktivitas yang termasuk dalam operasi meliputi penimbangan bahan baku, pencampuran bahan, memasukkan bahan ke dalam mesin, proses produksi menggunakan mesin, pemeriksaan hasil produksi, pemindahan ke bagian pengemasan, pengemasan dengan mesin, pemindahan barang jadi dari pengemasan ke gudang hasil selesai, penerimaan dan penyimpanan ke gudang hasil selesai. Serta pemeliharaan dan perbaikan mesin dan alat produksi serta bangunan. Biaya-biaya yang terjadi meliputi biaya pemakaian bahan baku langsung, bahan penolong, pemakaian energi, gaji, upah dan kesejahteraan tenaga kerja langsung, asuransi, penyusutan, pemeliharaan (gedung pabrik dan mesin), PBB pabrik, alat tulis dan perlengkapan kantor dan biaya lain-lain (perlengkapan keselamatan kerja, bahan bakar mesin, dan lain-lain).

c) Logistik outbond

Aktivitas-aktivitas yang termasuk dalam logistik *outbound* meliputi pemindahan barang jadi dari pengemasan ke gudang hasil selesai, penerimaan dan penyimpanan ke gudang hasil selesai, pencatatan mutasi masuk dan keluarnya barang, penjadwalan dan operasi kendaraan pengirim serta pemeliharaan gudang barang jadi. Biaya-biaya yang terjadi meliputi gaji, kesejahteraan asuransi, penyusutan, reparasi dan pemeliharaan (gudang barang jadi dan kendaraan), biaya pemakaian energi gudang barang jadi, dan biaya angkutan.

d) Pemasaran dan Penjualan

Aktivitas-aktivitas yang termasuk dalam *marketing and sales* meliputi penanganan pemrosesan pesanan, penetapan kuota, harga dan promosi. Biaya-biaya yang terjadi meliputi gaji bagian penjualan dan pemasaran, biaya promosi, biaya transportasi dan perjalanan dinas, alat tulis dan perlengkapan kantor serta biaya

pemantauan pasar.

e) Jasa

Aktivitas ini meliputi penggantian produk yang rusak/cacat pada saat pengiriman atau kesalahan lain yang disebabkan oleh perusahaan. Pada aktivitas ini biaya yang terjadi adalah biaya resin rusak/cacat.

2. Aktivitas Pendukung

a) Pengadaan

Biaya-biaya yang terjadi meliputi pembelian bahan baku, alat tulis dan perlengkapan kantor serta gaji bagian logistik.

b) Pengembangan Teknologi

Aktivitas ini meliputi mempertahankan dan memperbaiki kualitas produk serta memperbaiki proses produksi agar dapat terus disempurnakan sehingga dapat dicapai tingkat pelaksanaan aktivitas produksi yang lebih efisien dan mampu menghasilkan produk yang berkualitas serta memenuhi standar kualitas yang diharapkan pelanggan. Biaya yang terjadi adalah biaya riset dan pengembangan produk.

c) Manajemen Sumber Daya Manusia

Biaya-biaya yang terjadi meliputi gaji bagian SDM, kesejahteraan karyawan bagian produksi, penjualan dan pemasaran, umum dan administrasi, serta biaya pelatihan karyawan.

d) Infrastruktur Perusahaan

Biaya-biaya yang terjadi meliputi biaya asuransi pemeliharaan, penyusutan (gedung, peralatan kantor), PBB gedung kantor, gaji karyawan bagian keuangan, controller, umum, inventaris kantor, alat tulis dan perlengkapan kantor, koran dan majalah, pemakaian energi, transportasi dan perjalanan dinas, bunga bank, selisih kurs, taksiran PPh dan biaya lain-lain (sumbangan, seminar, perijinan, dan lain-lain).

4.3 ALOKASI BIAYA PADA AKTIVITAS NILAI

TABEL 2
ALOKASI BIAYA
AKTIVITAS UTAMA DAN AKTIVITAS PENDUKUNG
(DALAM US DOLLAR)

No	Uraian	Jumlah
	<i>Primary Activities</i>	
1	<i>Inbound Logistic</i>	
	Inventaris Aset	297
	Sewa	5,780
	Biaya Kantor	2,924
	Gaji Tkrl	5,925
	Upah	2,589
	Gaji Tkl	9,372
	Total Biaya <i>Inbound Logistic</i>	26,887
2	<i>Operations</i>	
	Biaya Bank	1,536
	Biaya Pendukung	4,227
	Biaya Energi	130,773
	Biaya Profesional	1,295
	Lainnya	439
	Asuransi \$	5,410
	Gaji Tkrl	30,334
	Sewa	2,572
	Cat Dekorasi (Perbaikan)	10,030
	Upah	9,781
	Gajiltkl	24,827
No	Uraian	Jumlah
	Biaya Bahan Baku	1,677,486
	Total Biaya <i>Operations</i>	1,898,710
3	<i>Outbound Logistic</i>	
	Beban Penyusutan	186,000
	Gaji Tkrl	4,578
	Upah	1,762
	Gaji Tkl	46,648
	Total Biaya <i>Outbound Logistic</i>	238.988

4	Marketing And Sales	
	Hiburan	79
	Angkutan	804
	Biaya Mobil Kantor	1,660
	Lingkungan	11,366
	Perjalanan Bisnis	635
	Buku/Majalah/ Jurnal	9
	Hiburan	1,474
	Komunikasi	2,924
	Kendaraan	4,508
	Total Biaya Marketing Sales	23,459
	Total Biaya Primary Activities	2,188,044
	Support Activities	
1	Procurement	
	Kebutuhan Pabrik	5,193
	Sewa Jalur Pipa	30
	Sewa Tangki	19,560
	Gaji Tktl	4,889
	Upah	1,266
	Gaji Tkl	3,765
	Total Biaya Procurement	34703
2	Human Resource Management	
	Biaya Profesional	13,655
	Biaya Perumahan	1,848
	Komunikasi	2,932
	Biaya Pajak Tambahan	8,701
	Pajak Penghasilan-Pasal 21	491
	Program Pensiun Karyawan	5,701
	Gaji Sumber Daya Manusia	2,760
	Pelatihan	2,159
	Total Biaya Human Resource Management	3,8247
3	Firm Infrastructure	
	Perjalanan Dinas	5,610
	Buku /Majalah/Jurnal	552
	Perlengkapan Kantor	299
	Manfaat Lainnya	578
	Gaji	19,096

	Total Biaya Firm Infrastructure	26,135
	Total Biaya Support Activities	99,085
	Total Biaya Activities	2,287,129

Sumber : Data internal perusahaan, diolah.

TABEL 3
KOMPOSISI BIAYA
PADA AKTIVITAS NILAI
(DALAM US DOLLAR)

Aktivitas Nilai	Jumlah	% terhadap total biaya aktivitas
Primary Activities		
<i>Inbound Logistic</i>	26,887	1.18
<i>Operations</i>	1,898,710	83.02
<i>outbound logistic</i>	238,988	10.45
<i>marketing and sales</i>	23,459	1.03
Total Biaya Primary Activities	2,188,044	95.67
Support Activities		
<i>Procurement</i>	34,703	1.52
<i>Human Resource Management</i>	38,247	1.67
<i>Firm Infrastructure</i>	26,135	1.14
Total Biaya Support Activities	99,085	4.33
Total Biaya Activities	2,287,129	

Sumber : Data internal perusahaan, diolah.

Hasil pengalokasian biaya pada masing-masing aktivitas nilai perusahaan secara keseluruhan yang tercantum dalam tabel menunjukkan bahwa PT Indopherin Jaya lebih memperhatikan aktivitas utama sebesar 95,67 % terdiri dari aktivitas *inbound logistic* 1,18 %, *operations* 83,02 %, *outbond logistic* 10,45 % dan *marketing and sales* 1.03 %. Sedangkan proporsi biaya pada aktivitas pendukung sebesar 4,33 % terdiri dari *procurement* 1,52 %, *human resource*

management 1,67 % dan *firm infrastructure* 1,14 %. dari tabel pula dapat diketahui beberapa aktivitas yang mengkonsumsi biaya aktivitas terbesar yaitu secara berturut aktivitas *operations* 83,02 %, *outbond logistic* 10,45 %, *human resource management* 1,67 %, *procurement* 1,52 %, *inbound logistic* 1,18 %, *firm infrastructure* 1,14 %, dan *marketing and sales* 1.03 %.

4.5 ANALISIS AKTIVITAS BERNILAI TAMBAH DAN AKTIVITAS TAK BERNILAI TAMBAH

TABEL 5
PENGGOLONGAN VALUE ADDED (VA)
DAN NON VALUE ADDED (VA)

Aktivitas	VA	NVA
Pengadaan bahan baku	√	
Pemeriksaan bahan baku		√
Penerimaan dan penyimpanan bahan baku		√
Pemindahan bahan baku ke bagian produksi		√
Pemeriksaan kemasan untuk resin oleh quality control		√
Penimbangan bahan baku	√	
Pencampuran bahan	√	
Memasukkan bahan kedalam mesin	√	
Proses produksi menggunakan mesin	√	
Pemeriksaan hasil produksi		√
Pemindahan ke bagian pengemasan		√
Pengemasan dengan mesin	√	
Pemindahan barang jadi dari pengemasan ke gudang hasil selesai		√
Penerimaan dan penyimpanan ke gudang hasil selesai	√	
Pemeliharaan dan perbaikan mesin dan alat produksi serta bangunan	√	

Sumber : Data internal perusahaan,

Dari hasil analisis tabel bahwa aktivitas yang terhadu dalam perusahaan ada yang bersifat *value added* dan *non value added*. Tidak semua aktivitas tak bernilai tambah (*non value added*) harus dihilangkan, tetapi ada juga yang tetapi dibutuhkan oleh perusahaan hanya saja perlu dilakukan pengurangan waktu dan sumber daya yang diperlukan oleh aktivitas tersebut alasannya tergantung dari aktivitas yang dilakukan oleh tiap departement dengan mempertimbangkan apa yang harus diperbaiki aktivitasnya apabila terdapat aktivitas yang tak bernilai tambah yang harus dihilangkan. Pengurangan ini bertujuan untuk peningkatan efisiensi dari

aktivitas yang diperlukan atau memperbaiki aktivitas tidak bernilai tambah hingga aktivitas tersebut dieliminasi.

4.6 Strategi Guna Menunjang Cost Leadership

Strategi yang digunakan dalam menunjang cost leadership yaitu dengan cara pengurang biaya aktivitas tak bernilai tambah dan meningkatkan koordinasi dan optimasi.

1. Pengurangan Biaya Aktivitas Tak Bemilai Tambah

Aktivitas-aktivitas yang perlu dilakukan pengurangan maupun eliminasi untuk mencapai efisiensi, yaitu :

a. *Inbound Logistic.*

1. Pemeriksaan bahan baku
2. Penerimaan dan penyimpanan bahan baku.
3. Pindahan bahan baku ke bagian produksi.

b. Operations.

1. Pemeriksaan kemasan untuk resin oleh quality control.
2. Pemeriksaan hasil produksi.
3. Pindahan ke bagian pengemasan

c. Outbound Logistic.

1. Pindahan barang jadi dari pengemasan ke gudang hasil selesai.
2. Penerimaan dan penyimpanan ke gudang hasil selesai.

2. Meningkatkan koordinasi dan optimasi

Selain menurunkan biaya aktivitas tidak bernilai tambah, perusahaan juga dapat meningkatkan profitabilitasnya dengan cara meningkatkan koordinasi antar aktivitas nilainya dan melaksanakan aktivitas tersebut dengan lebih optimal. Antar aktivitas utama dan aktivitas pendukung juga dapat dikoordinasikan. Misalnya aktivitas nilai inbound logistic dapat dikoordinasikan dengan aktivitas procurement untuk memperoleh bahan baku utama dan penolong, bahan kemas, serta pembelian mesin-mesin dan peralatan pendukung produksi lainnya dengan harga lebih rendah tanpa menurunkan kualitas produk. Aktivitas operations juga dapat dikoordinasikan untuk menekan tingkat kecatatan produk pesanan yang menimbulkan biaya yang signifikan untuk pengerjaan kembali dan biaya penggantian produk cacat. Aktivitas-aktivitas di dalam aktivitas pendukung juga dapat dikoordinasikan untuk menurunkan biaya, total perusahaan sehingga semua aktivitas nilai perusahaan dapat dilaksanakan secara lebih optimal.

Di Indonesia selain PT. Indhoperin Jaya, terdapat PT. AJE INDONESIA PT. AJE INDONESIA memproduksi Carbonated Soft Drink meliputi Big Cola, Big Strawberry, Big Lime, Big Orange, Big Melon, Big Grape dalam berbagai volume, 300 ml, 535 ml, 1500 ml, dan 3100 ml.

Adapun produk minuman isotonik Sporade 500 ml. Analisis strategi *Cost Leadership* pada PT. AJE INDONESIA ini dilakukan baik dari segi biaya produksi maupun biaya non produksi. Pengendalian biaya produksi pada PT. AJE INDONESIA dilakukan dengan langkah-langkah strategis. Dari segi produksi AJE melakukan efisiensi pada setiap lini, mulai dari material packaging, pemakaian listrik dan pemakaian air namun tetap menjaga agar tidak mengganggu dan berpengaruh terhadap kualitas produk. AJE akan memberikan *reward* terhadap semua personil yang berperan aktif dan berhasil membuat *cost saving* > \$5000 per bulan. *Reward* tersebut diberikan dalam bentuk bonus atau insentif. Peminimalisiran biaya produksi tidak selalu dilakukan. Pada penyediaan bahan baku untuk pembuatan botol minuman AJE menggunakan material yang berkualitas *perfect* dimana material tersebut harus tetap sesuai *standard* mesin. Hal ini dikarenakan AJE menggunakan mesin top speed 70.000 botol per jam yang merupakan mesin tercepat di dunia.

Di Ngoro Plant terdapat dua mesin yaitu Kronos Line buatan Germany, speed 70.000 botol per jam dan Sidel Line buatan Perancis – Italy, speed 70.000 botol per jam. Walaupun penyediaan bahan baku menggunakan material yang berkualitas *perfect* namun *saving* tetap dilakukan. AJE dalam penyediaan bahan baku tersebut lebih menekankan pada *prevention cost* dimana merupakan langkah efektif untuk meminimalisir biaya kualitas tetapi tetap mempertahankan kualitas yang baik dan menghindari masalah yang berkaitan dengan kualitas sedini mungkin. AJE juga dapat meminimalisir biaya tenaga kerja. Hal ini dikarenakan AJE menggunakan mesin yang serba otomatis. Setiap *line* hanya membutuhkan tujuh operator, mulai dari pembuatan botol – *filling* – *capping* – label – *packing* – *palletizing* – *wrapping*. Semua pekerjaan ini dilakukan dalam satu *line* secara *continue* sehingga tenaga kerja yang dibutuhkan tidak terlalu banyak.

Biaya overhead pabrik pada PT AJE INDONESIA yang ada di Ngoro Industri Persada *relative* kecil. Hal ini dikarenakan AJE tetap mengoptimalkan kapasitas produksi

(*output* mesin) dengan *manpower* dan *material cost* serta *electrical cost*. Biaya produksi yang diminimalisir pada PT. AJE INDONESIA yang dijelaskan sebelumnya meliputi biaya bahan baku, biaya tenaga kerja dan biaya overhead pabrik. Sedangkan pengendalian biaya untuk biaya non produksi seperti biaya pemasaran maupun administrasi dan umum juga dilakukan namun tidak sedetail biaya produksi.

PT. AJE INDONESIA dengan menerapkan strategi *Cost Leadership* tersebut dapat bersaing dalam dunia industri dan semakin berkembang hingga saat ini. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya AJE melakukan pengendalian biaya secara ketat dan menyeluruh. Seluruh komponen biaya direncanakan secara detail dan dilakukan pengawasan pada setiap lini.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. PT Indhoperin Jaya masih kurang dalam upaya melakukan efisiensi dalam kegiatan proses produksi untuk menekan biaya operasional, oleh karena itu tidak ada upaya dari pihak perusahaan untuk melakukan pengidentifikasian aktivitas yang bernilai tambah (*value added activity*) maupun aktivitas tidak bernilai tambah (*non value added activity*).
2. Setelah dilakukan analisis terhadap berbagai aktivitas pada proses produksi di Indhoperin Jaya, diketahui berbagai aktivitas yang tidak bernilai tambah, yaitu pemeriksaan bahan baku, penerimaan dan penyimpanan bahan baku, pemindahan bahan baku ke bagian produksi, pemeriksaan kemasan untuk resin oleh quality control, pemeriksaan hasil produksi, pemindahan ke bagian pengemasan dan penerimaan dan penyimpanan ke gudang hasil selesai. Namun tidak semua aktivitas tak bernilai tambah dapat dihilangkan sepenuhnya karena dapat mengganggu kelancaran proses produksi.
3. Efisiensi yang berhasil dilakukan dengan mengeliminasi berbagai aktivitas tak bernilai

tambah yang bersumber dari berbagai aktivitas non value added yang masih dapat dihilangkan atau dieliminasi maupun dilakukan efisiensi berupa pengurangan pada tenaga kerja langsung tidak tetap.

6. Saran

1. PT Indhoperin Jaya hendaknya melakukan analisis terhadap berbagai aktivitas yang dilakukan dalam proses produksi perusahaan, termasuk menentukan mana aktivitas yang bernilai tambah (*value added activity*) ataupun aktivitas yang tak bernilai tambah (*non value added activity*). Tidak semua aktivitas tak bernilai tambah dapat dieliminasi, dengan didasarkan pada pertimbangan kelancaran proses produksi.
2. Perlunya pendidikan dan pelatihan secara rutin terhadap para karyawan khususnya mereka yang berhubungan secara langsung dengan proses produksi, dengan demikian diharapkan dapat menekan terjadinya kesalahan-kesalahan selama proses produksi dan dapat meningkatkan efisiensi biaya produksi yang dibutuhkan.

7. DAFTAR PUSTAKA

- Anthony R. N. & Govindarajan V. (2005). *Management Control System*. Jakarta: Salemba Empat.
- Blocher E. J., Stout D. E., & Cokins G. (2013). *Manajemen Biaya : Penekanan Strategis*. Jakarta : Salemba Empat.
- Yuwono D. M., Muryanto dan Piay S. S. (2012), *Value Chain Analysis (VCA) Agribisnis Ayam Potong Lokal di Desa Wonosari Kecamatan Bawang Kabupaten Batang*. Seminar Nasional. Fakultas Pertanian Universitas Trunojoyo Madura. Madura.
- Hansen D. R. dan Mowen M. M. (2000). *Manajemen Biaya : Akuntansi dan Pengendalian*. Jakarta : Salemba Empat.
- Blocher E. J., Chen K. H. dan Lin T. W. (2000). *Manajemen Biaya*. Jakarta: Salemba Empat.

- Friska S. (2010). *Value Chain Analysis (Analisis Rantai Nilai) untuk Keunggulan Kompetitif Melalui Keunggulan Biaya* (Vol. 13). Jurnal Ekonom.
- Hansen D. R. dan Mowen M. M. (2006). *Cost Management: Accounting and Control*. (D. Firtriasari dan D. Amos, Trans.). Jakarta: Salemba Empat.
- Tanjung J. W., Irawan C. dan Prayogo T. (2016). *Competitive Marketing Strategy Strategi : Pemasaran Menghadapi Pesaing ASEAN+ 3 di Era MEA*. Jakarta : Gramedia.
- Robert Y. K. (2006). *Studi Kasus Desain dan Metode*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kuncoro M. (2005). *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Erlangga.
- Mangifera L. (2010). *Analisis Rantai Nilai (Value Chain) pada Produk Batik Tulis di Surakarta* (Vol. 13). Jurnal Ekonom.,.
- Kadarisman M. (2014). *Manajemen Kompensasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Magretta J. (2014). *Understanding Michael Porter*. (D. K. Setialie, Trans). Yogyakarta: Andi.
- Moleong L. J. (2003). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Moleong L. J. (2011). *Metode Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Mubarok H. M. (2009). *Strategi Korporat & Persaingan Bisnis dalam Meraih Keunggulan Kompetitif*. Kudus: STAIN Kudus.
- Mursyidi. (2010). *Akuntansi Biaya : Conventional Costing, Just In-Time and Activity Based Costing*. Bandung: Refika Aditama.
- Pearce J. A., & Robinson R. B. (2013). *Manajemen Strategis : Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jakarta : Salemba Empat.
- Kotler P. dan Susanto A. B. (2000). *Manajemen Pemasaran di Indonesia : Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kotler P. (2004). *Manajemen Pemasaran*, Klaten: Intan Sejati Klaten.
- Porter M. E. (1999). *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. (Tim Penerjemah Penerbit Erlangga, Trans). Jakarta : Erlangga.
- Kurniaty R. M., Fauzi A. M., & Chozin M. A. (2012), “*Daya Saing PT. Flora Utama Berdasarkan Aktivitas Rantai Nilai Florikultura*” (Vol. 9). Jurnal Manajemen & AgribisnisNo.
- Assauri S. (2002), *Manajemen Pemasaran Dasar. Konsep, dan Strategi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Assauri S. (2012), *Strategic Marketing*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Siagian S. P. (2014), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sopadang A. (2012). *Application of Value Chain Management to Longan Industry*. American Journal of Agricultural and Biological Sciences.
- Widodo H. (2008). *Analisis Value Chain Guna Mencapai Strategi Cost Leadership dalam Meningkatkan Efisiensi Biaya (Studi pada Perusahaan "X" di Sidoarjo)* (Vol. 1). Jurnal Bisnis dan Manajemen.
- Yin R. K. (2008). *Studi Kasus : Desain dan Metode*. (M. D. Mudzakir, Trans). Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- David, Fred R. (2012). *Managemen Strategis Konsep*. Jakarta : Salemba Empat.

- Hansen, D. R and Mowen M. M. (1999). *Manajemen Accounting* (Fifth Edition). South – Western Publishing Company, USA.
- Hutabarat (2008). *Pengantar Oceanografi*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press).
- Jannah M. (2018). *Analisis Pengaruh Biaya Produksi dan Tingkat Penjualan Terhadap Laba Kotor*. Skripsi. Program Studi Ilmu Ekonomi UIN Sultan Maulana Hasanuddin. Banten.
- Porter M E. (1996). *Keunggulan Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Alih Bahasa Binarupa Aksara. Collier Macmillan Publisher.
- Sujana I. K. (2006). *Aplikasi Activity Based Costing Dalam Analisis Value Chain dan Keunggulan Kompetitif* (Vol. 11). Buletin Studi Ekonomi.
- Widodo H. (2008). *Analisis Value Chain Guna Mencapai Strategi Cost Leadership Dalam Meningkatkan Efisiensi Biaya (Studi Pada Perusahaan "x" Di Sidoarjo)*. Skripsi. Jurnal Bisnis dan Manajemen Program Ekonomi Universitas Negeri Surabaya. Surabaya.
- Wisdaningrum O. (2012). *Analisis Rantai Nilai (Value Chain) Dalam Lingkungan Internal Perusahaan*. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Banyuwangi. Banyuwangi.