

ABSTRAK

ANALISIS VALUE CHAIN SEBAGAI ALAT *STRATEGIC COST MANAGEMENT* UNTUK MENCIPTAKAN KEUNGGULAN BERSAING DALAM UPAYA MENINGKATKAN PROFITABILITAS PERUSAHAAN (Studi pada Unit Usaha Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) ASA Perum Jasa Tirta 1 Malang)

Oleh:

Kurrota Akyun

Dosen Pembimbing:

Helmy Adam, SE., MSA., Ak., CPMA.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis value chain sebagai alat *strategic cost management* untuk menciptakan keunggulan bersaing dalam upaya meningkatkan profitabilitas perusahaan dengan objek penelitian Unit Usaha Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) ASA Perum Jasa Tirta 1 Malang. Berdasarkan laporan laba rugi perusahaan tahun 2012, perusahaan mengalami kerugian. Permasalahan tersebut disebabkan tingginya pemakaian bahan baku 80,088% dari harga produk produksi untuk produk cup 240 ml dan beban penyusutan mesin produk botol. 40,259% dari harga produk produksi.

Data yang diperoleh diolah dengan pendekatan konsep analisis value chain yang memusatkan perhatian pada aktivitas-aktivitas nilai mulai dari aktivitas penanganan bahan baku sampai distribusi produk ke konsumen serta pelayanan purna jual.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa aktivitas nilai kritis yang berpengaruh pada profitabilitas perusahaan adalah aktivitas nilai *operation* yaitu sebesar 78.369% dari volume penjualan, dan untuk keseluruhan biaya aktivitas primer adalah 91,482%, sedangkan untuk aktivitas pendukung sebesar 9,015%. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi pihak manajer unit usaha Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) ASA Perum Jasa Tirta 1 Malang dalam mengoptimalkan pengelolaan biaya dan sumberdaya perusahaan.

Kata kunci: Analisis Value Chain, *Strategic Cost Management*, Keunggulan Bersaing, Strategi Generic, *Cost Leadership*, Aktivitas Nilai.

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Perkembangan ekonomi dunia serta perubahan struktural yang terjadi di berbagai segi, telah menimbulkan tantangan dan sekaligus peluang bagi perkembangan dunia bisnis. Satu hal yang merupakan prasyarat untuk dapat

mengatasi tantangan yang ada dan memanfaatkan peluang bisnis yang timbul adalah meningkatkan daya saing. Daya saing strategi dapat dicapai jika suatu perusahaan berhasil merumuskan serta menerapkan suatu strategi yang tepat.

Konsep keunggulan bersaing perusahaan dikembangkan dari strategi generik yang dikemukakan oleh Porter (1985). Porter menerangkan bahwa strategi generik dalam keunggulan bersaing terdiri dari keunggulan biaya, differensiasi dan fokus kepada pelanggan. Keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan dalam pasar bersaing. Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi pembeli yang berbentuk harga yang lebih rendah dibandingkan harga pesaingnya atas manfaat yang sama atau harga yang sama dengan harga pesaingnya atas manfaat yang lebih tinggi. Bila perusahaan kemudian mampu menciptakan keunggulan melalui salah satu dari ketiga strategi generik yang dikemukakan oleh Porter tersebut, maka keunggulan bersaing dapat tercapai.

Value chain analysis merupakan langkah awal pemahaman bagaimana posisi perusahaan dalam industri. Rantai nilai ini memilah-milah perusahaan ke dalam berbagai aktivitas yang berlainan tetapi saling terkait. Rantai-rantai aktivitas tersebut merupakan sumber keunggulan bersaing dan secara strategis relevan untuk memahami perilaku biaya serta sumber diferensiasi yang ada dan yang potensial. Konsep *analisis value chain* menekankan pada sekumpulan aktivitas yang dikerjakan untuk mendesain, mengembangkan, memasarkan, mengirimkan serta memberikan pelayanan purna jual atas produk yang dihasilkan.

Unit usaha Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) ASA Perum Jasa Tirta 1 Malang merupakan perusahaan yang sedang tumbuh dan berkembang dalam industri air minum dalam kemasan. Dalam menghadapi situasi persaingan yang semakin kompleks, perusahaan memerlukan sistem informasi biaya yang dapat menghasilkan informasi yang akurat, sehingga dapat membantu manajemen perusahaan dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pelaksanaan aktivitas-aktivitas perusahaan untuk mendukung perkembangan dan meraih keunggulan bersaing.

Untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan dalam jangka panjang, perusahaan membutuhkan *costing system* yang dapat menyajikan informasi yang lebih akurat dalam pengambilan keputusan. Dengan metode *analisis value chain*, maka cara penyajian biaya-biaya tersebut akan menggambarkan suatu rangkaian aktivitas mulai dari pengadaan bahan baku, proses produksi, pengendalian barang jadi, pemasaran sampai dengan pelayanan purna jual. Cara penyajian yang berbeda ini akan memberikan gambaran yang berbeda terhadap pengambilan keputusan manajerial.

Berdasarkan hal-hal yang dikemukakan di atas, maka penulis mencoba untuk menganalisis keunggulan bersaing dengan menggunakan metode analisis value chain, dengan mengangkat judul “Analisis Value Chain Sebagai Alat *Strategic Cost Management* Untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing Dalam Upaya Meningkatkan Profitabilitas Perusahaan”.

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Keunggulan Bersaing

2.1.1 Pengertian Keunggulan Bersaing

Menurut Porter (1993:110), keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan dalam pasar bersaing. Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi para pembelinya, yang melebihi biaya perusahaan dalam menciptakannya. Nilai atau manfaat inilah yang sedia dibayar oleh pembeli, dan nilai yang unggul berasal dari penawaran harga yang lebih rendah daripada harga pesaing untuk manfaat setara atau penawaran manfaat unik yang melebihi harga yang ditawarkan.

2.1.2 Strategi Bersaing Generik

Strategi bersaing merupakan penentu posisi relatif perusahaan di dalam industrinya. Penempatan posisi relatif tersebut menentukan besaran profitabilitas yang dihasilkan. Terdapat tiga strategi bersaing generik yang mampu memberikan keunggulan bersaing untuk perusahaan, diantaranya adalah: (1) Strategi Keunggulan Biaya, (2) Strategi Diferensiasi, dan (3) Strategi Fokus.

2.1.3 Pengaruh Perubahan Lingkungan Terhadap Keunggulan Bersaing

Menurut Porter (1981:30), kesuksesan sebuah industri tergantung pada bagaimana hubungan industri tersebut dengan lingkungannya. Penelitian McCharty dan Perreault (1996:216) menyatakan bahwa dengan cepatnya laju perubahan lingkungan, kecepatan memasuki pasar dapat menjadi penentu keunggulan bersaing. Cepatnya perubahan yang terjadi dalam lingkungan perusahaan menuntut para pengambil keputusan untuk menaruh perhatian pada

lingkungan persaingan dan merespon setiap perubahan. Perubahan lingkungan persaingan mengakibatkan perubahan yang tidak dapat diduga bagi perusahaan.

2.2 *Strategic Cost Management*

2.2.1 *Pengertian Strategic Cost Management*

Strategic Cost Management adalah penggunaan informasi biaya untuk kepentingan strategi bisnis perusahaan. Shank & Govindarajan (1993:8) mengkaitkan *strategic cost management* dengan tiga konsep berikut:

1. *Value Chain Analysis*
2. *Strategic Positioning analysis*
3. *Cost Driver Analysis*

2.2.2 *Strategic Cost Management Merupakan Implikasi Orientasi Strategis dalam Bisnis*

Dengan *Strategic Cost Management*, perusahaan diharapkan tidak hanya mampu menjadi yang termurah, melainkan menjadi bisnis yang lebih baik dengan cara fokus pada 4 (empat) area, antara lain :

- ***Working Capital Management.*** Tujuannya adalah untuk meminimalkan pengeluaran keuangan yang tidak ada dalam anggaran jangka pendek, yaitu dengan cara pengaturan piutang usaha, hutang usaha dan persediaan supaya tidak mengalami kesulitan dalam hal likuiditas.
- **Efisiensi Operasional.** Tahapan pelaksanaan (proses) sangat penting, karena perusahaan yang sukses dibangun berdasarkan pengaturan operasional yang sempurna dan efisien.

- **Pengadaan Barang.** Perusahaan harus mempunyai strategi dalam pengadaan barang dari beberapa *supplier*, memperbaiki kontrak dengan *supplier* dan pengaturan persediaan. Kemampuan perusahaan dalam bernegosiasi dengan *supplier* sehingga bisa memperoleh bahan baku dengan harga relatif murah.
- **Supply Chain.** Terdapat berbagai cara untuk mencapai biaya yang rendah, antara lain dengan strategi meminimalkan jumlah persediaan, mengeliminasi jaringan distribusi (hubungan antar perusahaan dengan *supplier* maupun *customer*) yang tidak efisien.

2.3 Konsep Value Chain

2.3.1 Analisis Value Chain Sebagai Bagian dari Strategic Cost Management

Kerangka *Strategic Cost Management* terdiri dari tiga konsep analisis strategis, yaitu: *value chain analysis*, *strategic positioning analysis*, dan *cost driver analysis*. Implementasi tema kunci pertama, *value chain analysis* akan memberi kerangka yang jelas sehingga memungkinkan analisis aktivitas nilai, sedangkan analisis perilaku biaya yang didasarkan pada *cost driver analysis* akan menjelaskan faktor yang menyebabkan variasi biaya yang terjadi di tiap aktivitas. Pemanfaatan kedua analisis tersebut akan menjadi dasar bagi penempatan perusahaan pada posisi yang tepat di pasar. *Strategic positioning analysis* akan memberi pedoman strategis bagi perusahaan untuk bersaing, baik dengan *lower cost (cost leadership)* atau memberi *superior products (differentiation)*.

2.3.2 Pengertian Rantai Nilai

Analisis rantai nilai memilah-milah perusahaan ke dalam berbagai aktivitas yang secara strategis relevan untuk memahami perilaku biaya dan sumber differensiasi yang sudah ada terhadap pesaing dan kemudian menggunakan informasi tersebut untuk menentukan strategi yang akan digunakan.

2.3.3 Aktivitas Nilai Berdasarkan *Value Chain*

Menurut Porter (1994:39-40) aktivitas-aktivitas tersebut dibagi menjadi dua kelompok, yakni:

A. *Primary Activities*

Ada lima kategori dari aktivitas utama yang termasuk dalam persaingan di setiap industri. Aktivitas tersebut terdiri atas:

1. *Inbound Logistic*, yaitu aktivitas yang berhubungan dengan penerimaan, penyimpanan, dan penyebaran bahan mentah, sampai bahan mentah tersebut dapat digunakan dalam proses produksi produk. Seperti bahan baku kepada pemasok.
2. *Operation*, yaitu aktivitas untuk mengubah bahan baku menjadi produk akhir. Seperti untuk produksi, pengemasan produk, perakitan, pemeliharaan peralatan, pengujian, percetakan dan fasilitas operasi lainnya.
3. *Outbound Logistic*, yaitu aktivitas yang berhubungan dengan pengumpulan, penyimpanan, dan pendistribusian produk ke konsumen. Seperti: penyimpanan barang jadi, pemrosesan order, pengangkutan barang.

4. *Marketing and Sales*, yaitu aktivitas yang berhubungan dengan penyediaan sarana dimana konsumen dapat membeli produk dan sekaligus merupakan aktivitas yang mempengaruhi pembeli agar membeli produk tersebut. Seperti: iklan, promosi, seleksi pemilihan saluran distribusi, hubungan dengan relasi, dan penetapan harga.
5. *Service*, yaitu aktivitas yang berhubungan dengan penyediaan jasa untuk menambah dan mempertahankan nilai produk. Seperti: pemasangan, garansi dan aktivitas perbaikan, pelatihan, pasokan suku cadang dan penyesuaian produk.

B. *Support Activities.*

Untuk aktivitas pendukung, Porter (1985:40-43) membaginya menjadi empat kategori sebagai berikut:

1. *Procurement*, yaitu aktivitas pembelian yang mengacu pada fungsi pembelian input yang mencakup keseluruhan perusahaan.
2. *Technology Development*, yaitu aktivitas yang dilakukan dalam perusahaan untuk meningkatkan produk dan prosesnya, baik itu berupa pengetahuan, prosedur atau teknologi yang terkandung didalam peralatan proses.
3. *Human Resource Management*, yaitu aktivitas yang mencakup perekrutan, pelatihan, pengembangan, dan kompensasi untuk semua sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan.

4. *Firm Infrastructure*, yaitu aktivitas yang meliputi manajemen secara keseluruhan, perencanaan, keuangan, akuntansi, aktivitas hukum, hukum pemerintahan, dan manajemen kualitas.

Dalam tiap-tiap aktivitas nilai, baik aktivitas utama (*Primary Activities*) maupun aktivitas pendukung (*Support Activities*), terdapat tiga jenis aktivitas yang memainkan peran yang berbeda dalam menciptakan keunggulan kompetitif suatu perusahaan. Porter (1985: 44) menjelaskan sebagai berikut:

1. *Direct Activities*, aktivitas yang secara langsung terlibat dalam penciptaan nilai bagi pembeli, yang meliputi perakitan, pembuatan komponen, operasi tenaga penjualan, periklanan, desain produk, perekrutan.
2. *Indirect Activities*, aktivitas yang memungkinkan untuk dilakukannya aktivitas langsung secara terus menerus, meliputi pemeliharaan, penjadwalan, administrasi.
3. *Quality Assurance*, aktivitas yang menjamin mutu aktivitas lain, meliputi inspeksi, pengujian, pemantauan, pemeriksaan, pengerjaan, perbaikan mutu.

2.3.4 Analisis Biaya Berdasarkan Analisis *Value Chain*

Value chain merupakan sarana utama bagi analisis biaya karena setiap aktivitas nilai mempunyai struktur biaya sendiri dan perilaku biayanya dapat dipengaruhi oleh hubungan dan antar hubungan dengan aktivitas lain didalam maupun diluar perusahaan. *Cost advantage* terjadi jika biaya kumulatif yang dikeluarkan perusahaan dalam melakukan aktivitas nilai lebih rendah

dibandingkan dengan pesaingnya dan *cost advantage* ini akan dapat bertahan jika sumber *cost advantage* perusahaan tersebut sukar ditiru oleh pesaing.

Analisis biaya ini penting untuk mengukur sejauh mana efisiensi perusahaan dalam melakukan aktivitas-aktivitas tersebut dengan menganalisis pada aktivitas nilai mana yang merupakan *non value added activities*, sehingga perlu dihilangkan karena hal tersebut hanya membebani biaya tapi tidak menambah nilai pada perusahaan yang bersangkutan; dan pada aktivitas mana yang justru perlu diperkuat sehingga suatu biaya akan dapat diketahui peranannya, khususnya dalam rangka mencapai *cost leadership*. Dengan demikian dapat diperoleh suatu gambaran distribusi biaya yang dapat mendukung keunggulan kompetitif dan strategi perusahaan.

2.3.5 Keterkaitan Dalam Value Chain

Aktivitas dalam *value chain* bukan aktivitas yang independen melainkan interdependen. Hubungan antar aktivitas mempengaruhi kinerja dan biaya aktivitas lainnya. Menurut Porter (1985:49-50) keterkaitan diantara beberapa aktivitas nilai bersumber dari:

- Fungsi yang sama dapat dilakukan dengan cara yang berbeda.
- Biaya atau kinerja *direct activities* diperbaiki dengan usaha yang lebih di *indirect activities*.
- Aktivitas yang dilakukan di dalam perusahaan mengurangi kebutuhan untuk memperagakan, menjelaskan, atau melayani produk di lapangan.
- Fungsi *quality assurance* dapat dilakukan dengan cara yang berbeda.

2.3.6 Keterkaitan Vertikal

Hubungan dengan pemasoknya akan memberikan manfaat bagi perusahaan dalam hal peningkatan kualitas bahan baku, waktu pengantaran bahan baku lebih tepat atau lebih memungkinkan mengaplikasikan teknik *Just In Time* dalam pengelolaan persediaan, dan dapat menghemat biaya. JIT meminimalkan biaya persediaan dan memastikan kebutuhan bahan baku dapat dipenuhi tepat waktu dan dengan kualitas yang sesuai dengan permintaan perusahaan. 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 hal pengurangan biaya maupun atau peningkatan kualitas.

2.3.7 Value Chain Pembeli

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.

2.3.8 Analisis Aktivitas Dalam Analisis Value Chain

Empat cara dalam analisis aktivitas yang dapat digunakan untuk menurunkan biaya, seperti yang diungkapkan Hansen dan Mowen (1994:724):

1. *Activity elimination*

Pengeliminasian keseluruhan aktivitas bukan penambah nilai.

2. *Activity selection*

Pemilihan alternatif desain dengan biaya terendah dari serangkaian alternatif desain yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai strategi yang kompetitif. Strategi desain produk yang berbeda akan menyebabkan biaya yang berbeda.

3. *Activity reduction*

Mengurangi waktu dan sumber daya yang diperlukan untuk suatu aktivitas melalui peningkatan efisiensi aktivitas penambah nilai atau perbaikan terhadap aktivitas bukan penambah nilai sebagai strategi jangka pendek sampai aktivitas tersebut dapat dihilangkan.

4. *Activity sharing*

Meningkatkan efisiensi aktivitas penambah nilai melalui pembagian aktivitas dengan produk lain untuk mendapat skala ekonomi.

2.4 Hubungan Keunggulan Bersaing, *Strategic Cost Management*, dan *Value Chain*

Perencanaan dan pengambilan keputusan strategik membutuhkan seperangkat informasi biaya yang jauh lebih luas; analisis strategik juga membutuhkan informasi non-biaya seperti data mengenai pelanggan, pesaing, dan peraturan pemerintah.

2.5 Analisis Profitabilitas Perusahaan

2.5.1 Latar Belakang Kebutuhan Analisis Profitabilitas Perusahaan

Kinerja suatu perusahaan merupakan hasil dari serangkaian proses dengan mengorbankan berbagai sumber daya. Adapun salah satu parameter kinerja tersebut adalah laba. Laba adalah perbedaan antara nilai yang perusahaan ciptakan melalui serangkaian aktivitas yang dilakukan untuk mendesain, memproduksi, memasarkan, mengirimkan, dan mendukung produk yang dihasilkan dengan biaya yang dikeluarkan untuk melakukan berbagai aktivitas tersebut.

2.5.2 Value Chain dalam Analisis Profitabilitas Perusahaan

Dasar analisis profitabilitas dalam kerangka konsep value chain adalah pengalokasian biaya dan aktiva yang digunakan dalam aktivitas penciptaan nilai. Konsep value chain memilah-milah perusahaan menjadi aktivitas-aktivitas yang relevan secara strategis. Setiap aktivitas nilai tersebut, mempunyai struktur biaya sendiri dan perilaku biayanya dipengaruhi oleh *linkages*, baik hubungan antar aktivitas dalam perusahaan maupun hubungan dengan rantai nilai pemasok dan rantai nilai penyalur. Sehingga analisis biaya dapat dilakukan dengan mengkaji biaya dalam aktivitas nilai dan bukan biaya secara keseluruhan.

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Setiap penelitian yang bersifat ilmiah harus menggunakan suatu metode penelitian yang tepat, sehingga penelitian tersebut dapat dipertanggungjawabkan kebenaran analisis secara ilmiah dan juga tujuan penelitian tersebut dapat tercapai. Ditinjau dari permasalahan yang diteliti dan untuk tujuan yang ingin dicapai, maka penelitian yang dilakukan menggunakan metode penelitian deskriptif.

3.2 Obyek Penelitian

Dalam penelitian ini, yang menjadi obyek penelitian adalah perusahaan produk Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) ASA Perum Jasa Tirta 1 Malang yang berlokasi di Desa Sengguruh Kepanjen Malang.

3.3 Sumber Data

Sumber data penelitian merupakan faktor penting yang menjadi pertimbangan dalam menentukan metode pengumpulan data. Sumber data penelitian terdiri dari sumber data primer dan sumber data sekunder.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan penulisan Skripsi ini meliputi:

1. Observasi
2. Wawancara
3. Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan catatan perusahaan berupa data biaya operasional Perusahaan AMDK ASA Jasa Tirta pada tahun 2012 dan data-data lain yang berhubungan dengan penelitian.

3.5 Metode Analisis Data

Analisis data dilakukan dalam beberapa tahap, dimulai dengan pengidentifikasian aktivitas individual pada rantai generik, yang kemudian dilanjutkan dengan mendistribusikan biaya pada masing-masing aktivitas nilai serta mengalokasikan aktiva tetap yang penggunaannya dapat dikaitkan secara langsung dengan aktivitas nilai. Selanjutnya pengalokasian biaya pada masing-masing aktivitas nilai tersebut diklasifikasikan lebih lanjut berdasarkan aktivitas langsung, aktivitas tidak langsung, aktivitas pemastian mutu serta pemakaian sumber daya manusia dan pembelian input untuk memudahkan analisis biaya dari masing-masing aktivitas nilai. Setelah masing-masing aktivitas nilai tersebut dianalisis, disusunlah laporan rugi laba berdasarkan sistem value chain.

PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) ASA Perum Jasa Tirta 1 Malang merupakan perusahaan industri air minum dalam kemasan. Kantor AMDK ASA berlokasi di Jl. Raya Sengguruh Kepanjen Malang. Pada tahun 2008, AMDK ASA mulai beroperasi, yang mana produk AMDK ASA hanya untuk dikonsumsi oleh pihak internal lingkungan Perum Jasa Tirta. Pada akhir tahun 2010, AMDK ASA memproduksi untuk semua pihak, termasuk pihak eksternal/masyarakat luas.

4.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi

Menjadi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Pengelola Sumber Daya Air kelas dunia pada tahun 2025

Misi

- ✓ Menyelenggarakan pengelolaan sumber daya air sesuai penugasan, secara profesional dan inovatif guna memberikan pelayanan prima untuk seluruh pemangku kepentingan
- ✓ Menyelenggarakan perusahaan dengan optimalisasi sumber daya perusahaan berdasarkan prinsip korporasi yang sehat dan akuntabel

4.3 Budaya Perusahaan

Penggagas Budaya "PINTU AIR"

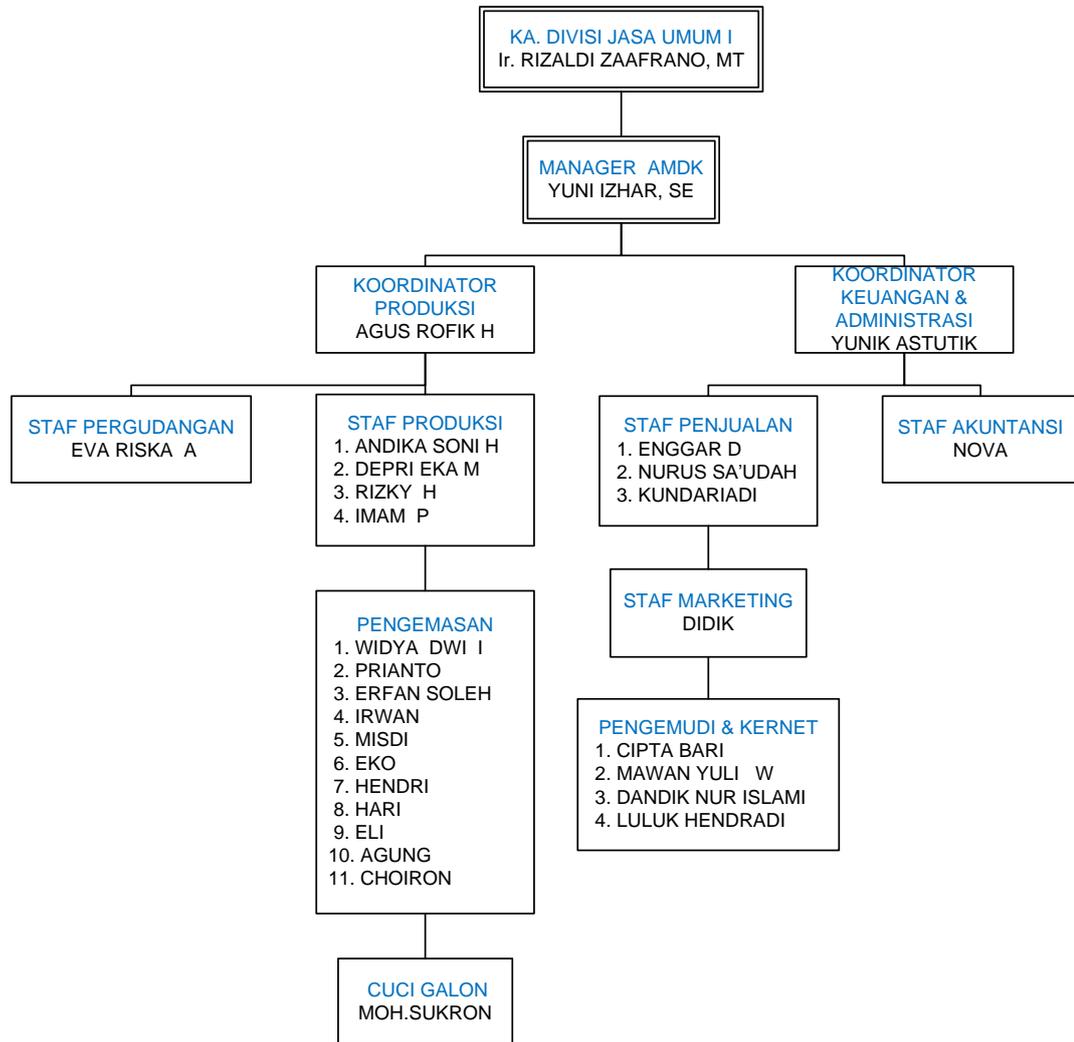
- | | |
|--------------------|--|
| Profesional | Seluruh insan Perusahaan mempunyai kompetensi memadai sesuai profesi yang diembannya. |
| Integritas | Senantiasa menjunjung tinggi 7 (tujuh) karakter integritas: jujur, tanggung jawab, visioner, disiplin, kerjasama, adil dan peduli dalam menjalankan tugas |
| Netral | Sebagai insan Perusahaan yang profesional, tidak ada <i>conflict of interest</i> dalam seluruh kegiatan pelayanan jasa, tidak berpihak terhadap golongan, kelompok atau kekuatan tertentu. |

Tanggung	Mampu mengemban seluruh tugas dengan penuh tanggung jawab dan dalam kondisi maupun situasi apapun
Uswah/ Keteladanan	Segala perbuatan yang dilakukan senantiasa dapat dicontoh oleh semua insan Perusahaan, sehingga saling meneladani satu sama lain.
Amanah	Selalu menjalankan seluruh tugas dengan penuh rasa tanggung jawab dan keikhlasan
Inovatif	Selalu menampilkan gagasan-gagasan, metode, kreasi baru guna meningkatkan pelayanan kepada pelanggan.
Responsif	Tanggap terhadap permasalahan yang terjadi serta harapan dan keluhan pelanggan atau pemangku kepentingan

4.4 Struktur Organisasi

Gambar 4.1

STRUKTUR ORGANISASI & TUGAS-TUGAS DIVISI JASA UMUM I UNIT AMDK "ASA"



Sumber: Unit Bisnis AMDK ASA Perum Jasa Tirta 1 Malang

Berikut ini disajikan mengenai deskripsi kerja (job description) yang berisi wewenang dan tanggung jawab dari setiap bagian pada unit bisnis AMDK ASA :

I. MANAJER AMDK

1. menetapkan target produksi

2. menyusun rencana produksi, penjualan, dan marketing
3. menjamin kecukupan sumber daya operasional dan administrasi keuangan
4. memonitor dan mengevaluasi hasil produksi penjualan dan marketing
5. melaksanakan perbaikan cara/metode kegiatan operasional, administrasi keuangan.
6. membentuk dan memperluas jaringan pemasaran

II. KORDINATOR PRODUKSI

1. membuat rencana kegiatan produksi, pengemasan dan pergudangan
2. memonitor kegiatan produksi, pengemasan dan pergudangan
3. melaksanakan evaluasi kegiatan produksi, pengemasan dan pergudangan
4. melaksanakan perbaikan cara/metode kegiatan produksi, pengemasan dan pergudangan
5. melaksanakan pengecekan terhadap mutu hasil produksi yang sudah siap jual

III. STAFPRODUKSI

A. Pergudangan

1. menjamin kesiapan dan kebersihan konsidi gudang.
2. melaksanakan penyimpanan hasil produksi didalam gudang
3. melakukan pencatatan keluar masuknya hasil produksi dari gudang

4. memonitor dan mengevaluasi kegiatan pergudangan

B. Produksi

1. melaksanakan operasional produksi sesuai target/pesanan
2. memastikan sarana dan prasarana produksi dapat berfungsi dengan baik
3. melaksanakan pemeliharaan alat produksi.
4. memonitor dan mengevaluasi jumlah dan mutu hasil produksi.

C. Pengemasan

1. melakukan mengemas produk
2. memastikan sarana dan prasarana pengemasan tersedia cukup dan dapat berfungsi dengan baik.
3. melaksanakan pemeliharaan alat pengemasan
4. memonitor dan mengevaluasi kegiatan pengemasan produk

IV. KOORDINATOR ADMINISTRASI DAN KEUANGAN

1. melaksanakan penagihan pembayaran
2. membuat laporan keuangan
3. membuat rencana penjualan/pemasaran
4. memonitor dan mengevaluasi kegiatan administrasi keuangan, sales dan distribusi serta marketing

V. STAF ADMINISTRASI DAN KEUANGAN

A. Administrasi Keuangan

1. melaksanakan pencatatan hasil produksi
2. melaksanakan pencatatan hasil penjualan

3. menerima hasil penjualan
4. melaksanakan pembukuan penerimaan, pengeluaran dan saldo pada buku kas

B. Penjualan dan distribusi

1. melaksanakan penjualan hasil produksi
2. melaksanakan distribusi/pengantaran hasil penjualan kepada pelanggan
3. melaksanakan pencacatan hasil penjualan
4. menjamin peralatan dan distribusi dapat berfungsi dengan baik

C. Pemasaran

1. melaksanakan pemasaran sesuai target/rencana
2. membentuk dan memperluas jaringan pemasaran
3. mencari pelanggan secara aktif

D. Pengemudi

1. melakukan pengecekan kendaraan sebelum dan sesudah dioperasikan (termasuk kelengkapan dan surat-suratnya)
2. mengemudikan kendaraan sesuai dengan permintaan staf/petugas yang diantarkan atau koordinator Administrasi & Keuangan.
3. Menerima surat pesanan dan retur barang
4. Menerima, menerima dan mencatat complain dari pelanggan

4.5 Personalia Perusahaan

4.5.1 Status Pegawai

Semua pegawai di perusahaan AMDK ASA berstatus kontrak kerja AMK ASA. Untuk posisi manajer dan staf keuangan dan administrasi AMDK ASA merupakan pegawai Perum Jasa Tirta 1 Malang.

4.5.2 Jam kerja Karyawan

Hari kerja pegawai dalam satu minggu adalah antara hari senin sampai dengan hari sabtu. Jam kerja pegawai dibagi berdasarkan posisi pegawai dalam perusahaan, untuk pegawai kantor jam kerja dimulai 07.00 WIB sampai jam 16.00 WIB. Sedangkan untuk pegawai bagian produksi, jam kerja berdasarkan ketentuan pembagian shift di perusahaan. Jam kerja pegawai bagian produksi menyesuaikan dengan jadwal shift, diantaranya:

1. Shift 1 = 07.00 – 15.00
2. Shift 2 = 15.00 – 23.00
3. Shift 3 = 23.00 – 07.00

4.5.3 Sistem Penggajian/Upah

Sistem penggajian atau upah pegawai kontrak di lingkungan AMDK ASA sesuai dengan posisi pegawai di perusahaan, adapun gaji bulanan para pegawai berkisar antara nilai Rp. 1.135.000 – Rp. 1.250.000. Apabila jam kerja untuk pegawai bagian produksi melebihi dari ketentuan jadwal shift, maka akan diperhitungkan sebagai jam lembur dan perhitungannya mengikuti peraturan Perum Jasa Tirta I yaitu upah lembur Rp. 5.000 / jam.

4.6 Produk dan Proses Produksi

Produk

AMDK ASA merupakan salah satu perusahaan yang bergerak didalam industri air minum dalam kemasan. Sejak didirikan pada akhir tahun 2008, sampai dengan saat ini ASA telah berhasil menempatkan dirinya dilingkungan industri air minum dalam kemasan, baik dalam volume produksi maupun nilai penjualan. Berikut produk AMDK ASA:

Tabel 4.1
Produk AMDK ASA

Kemasan ASA	
Cup mini	120 ml
Cup sedang	240 ml
Botol	500 ml
Galon	19 liter

Sumber: Unit Bisnis AMDK ASA Perum Jasa Tirta 1 Malang

Proses Produksi

ASA diolah secara higienis dengan menggunakan peralatan berteknologi tinggi serta menggunakan proses filtrasi modern dan sinar ultra violet sebagai strerilisator tanpa menggunakan bahan pengawet. Pengawasan dilakukan mulai dari sumber mata air sampai saat diproduksi serta pemantauan di pasar dengan menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 yang bersertifikat, yaitu sebuah sistem manajemen yang mengarah kepada pencapaian kepuasan pelanggan dan secara konsisten serta berupaya meningkatkannya sejalan dengan perubahan-perubahan yang terjadi. AMDK ASA juga telah diuji oleh Laboratorium Kualitas Air Berstandar yakni Komite Akreditasi Nasional (KAN).

Untuk menjamin tercapainya mutu hasil produksi yang sesuai dengan standart pemerintah dengan mengacu pada kepuasan pelanggan secara berkesinambungan, maka perusahaan menyesuaikan persyaratan-persyaratan yang ditetapkan pemerintah dari SNI 01-3553-1996 dan persyaratan Departemen Kesehatan Republik Indonesia MDBPOMRI 249113001691.

Proses produksi dilakukan langsung di lokasi yang berdekatan dengan sumber mata air, air dialirkan melalui pipa stainless steel dari lokasi sumber mata air ke wadah stainless steel yang steril sebelum diproses lebih lanjut.

Mesin filtrasi yang mampu menghasilkan kadar *Total Dissolved Solid* (TDS) pada angka 0 (nol) ppm dan pH yang normal (6,8 - 7,2). TDS adalah satuan ukur kadar mineral pada air, sedangkan tidak semua jenis mineral pada air dapat dicerna oleh tubuh, sehingga TDS pada angka nol mencerminkan kandungan air yang sangat murni. Sedangkan pH yang berada pada kisaran 6,8 – 7,2 mencerminkan keseimbangan kandungan air yang baik untuk dikonsumsi. Selain itu juga digunakan teknologi filtrasi yang membuang 99,98% dari semua partikel berukuran mikron (1 mikron=1/1000 ml).

Selanjutnya proses produksi dilakukan melalui berbagai penyaringan secara bertahap dengan tujuan untuk menghilangkan partikel-partikel yang terbawa disamping warna, rasa, dan bau. Proses penyaringan ini masih belum dapat memastikan air tersebut telah siap digunakan, untuk itulah dilakukan penyinaran dengan ultra violet untuk proses desinfeksi dan sterilisasi.

Sebelum proses pengisian, air kembali harus melewati proses penyinaran dengan ultra violet yang kedua untuk proses desinfeksi dan sterilisasi. Setelah

melalui proses diatas, air dipompakan kedalam kemasan masing-masing melalui tangki gravity untuk selanjutnya pengisian dilakukan dengan menggunakan mesin-mesin modern yang sedapat mungkin menghindari kontak langsung antara pekerja dengan air. Sampai pada proses terakhir, yaitu pengisian. Di pabrik ini ada 3 jenis pengisian, yaitu gallon, botol, dan gelas.

4.7 Pemasaran

4.7.1 Penetapan Harga Jual

Penentuan dalam penetapan harga jual produk AMDK ASA merupakan kebijakan dari pemimpin tinggi Perum Jasa Tirta atas dasar rekomendasi dari pihak manajer unit bisnis AMDK ASA.

Dalam memasarkan produknya AMDK ASA memberlakukan dua harga, yaitu harga untuk pihak internal Perum Jasa Tirta 1 dan pihak eksternal, untuk harga pihak internal, dikenakan harga lebih tinggi dari harga untuk pihak eksternal, dengan dasar argumen untuk menarik minat pelanggan dalam harga yang bersaing dengan kompetitor yang lainnya.

4.7.2 Sistem Distribusi dan Sistem Penjualan

AMDK ASA menerapkan sistem distribusi produk secara langsung dan tidak langsung. Pendistribusian produk secara langsung, pelanggan dapat membeli produk langsung ke kantor sengguruh. Sedangkan pendistribusian secara tidak langsung, pegawai sales and marketing yang mendatangi pelanggan untuk menawarkan produk AMDK ASA.

Dalam sistem penjualan, AMDK ASA melayani pembayaran tunai maupun kredit dari pelanggan, yang mana jatuh tempo untuk pembayaran kredit

selama satu bulan. Adapun transaksi pembayaran, dapat melalui pembayaran langsung maupun rekening dari AMDK ASA, dengan tujuan mempermudah pelanggan dalam bertransaksi dengan perusahaan.

4.7.3 Daerah Pemasaran

Sebelumnya pelanggan AMDK ASA hanya terbatas dari pihak internal di lingkungan Perum Jasa Tirta, karena atas dasar kebijakan dari pemimpin tertinggi Perum Jasa Tirta. Sampai pada akhir tahun 2010, AMDK ASA mulai memproduksi dengan volume yang lebih besar untuk dipasarkan lebih luas yaitu ke pihak eksternal, selain tetap melayani pihak internal. Adapun pangsa pasar AMDK ASA sudah meluas dari kota Malang sampai ke luar kota, seperti Blitar, Tulungagung dan Kediri.

Dalam pemasarannya, pihak AMDK ASA menggunakan sistem “mulut ke mulut”, dengan asumsi bahwa skala perusahaan masih berkembang sehingga dana promosi dan iklan yang tersedia diberdayakan untuk pengembangan perusahaan, seperti pembelian perlengkapan penunjang alat-alat laboratorium untuk *quality control* dalam produksi AMDK ASA.

4.8 Data Keuangan Perusahaan

Berdasarkan hasil penelitian dilapangan, diketahui data keuangan laporan laba rugi dan data aktiva tetap perusahaan AMDK ASA tahun 2012. Pada tabel 4.2 menunjukkan Laporan Harga Pokok Produksi dan Perhitungan Laba Rugi dalam memproduksi AMDK selama tahun 2012.

Tabel 4.2
Laporan Laba Rugi
AMDK ASA PERUM JASA TIRTA 1 MALANG
Per 31 Desember 2012

	PRODUKSI 2012				TOTAL	%
	Cup 120 ml (box)	Cup 240 ml(box)	Botol(box)	Galon		
I. Laba/Rugi Penjualan						
A. Penjualan	Rp 2.085.815.750	Rp 206.676.500	Rp 162.541.500	Rp 152.871.000	Rp 2.607.904.750	100,000%
B. Harga Pokok Penjualan	Rp 1.732.744.246	Rp 217.737.335	Rp 202.114.455	Rp 79.958.378	Rp 2.232.554.415	85,607%
Laba/Rugi Penjualan	Rp 353.071.504	Rp (11.060.835)	Rp (39.572.955)	Rp 72.912.622	Rp 375.350.335	14,393%
II. Biaya Usaha						
A. Biaya Pegawai Organik	Rp 104.310.394	Rp 12.804.974	Rp 5.097.594	Rp 14.198.038	Rp 136.411.001	5,231%
B. Biaya Perawatan Kendaraan	Rp 38.795.082	Rp 3.006.981	Rp 1.217.810	Rp 3.776.628	Rp 46.796.500	1,794%
C. Biaya Umum	Rp 24.270.909	Rp 3.191.683	Rp 1.133.395	Rp 3.309.749	Rp 31.905.736	1,223%
D. Biaya Transportasi & pengiriman	Rp 78.148.405	Rp 7.518.752	Rp 3.459.531	Rp 34.638.528	Rp 123.765.216	4,746%
E. Biaya Penyusutan Kendaraan	Rp 36.586.689	Rp 4.436.095	Rp 1.767.440	Rp 4.930.170	Rp 47.720.394	1,830%
F. Biaya Promosi	Rp 208.000	Rp -	Rp 1.500.000	Rp -	Rp 1.708.000	0,065%
Jumlah Biaya Usaha	Rp 282.319.478	Rp 30.958.485	Rp 14.175.771	Rp 60.853.113	Rp 388.306.847	14,890%
Laba/Rugi Usaha	Rp 70.752.026	Rp (42.019.320)	Rp (53.748.726)	Rp 12.059.509	Rp (12.956.512)	-0,497%

Pada tabel 4.3 menunjukkan informasi data aktiva tetap yang dimiliki perusahaan. Adapun penentuan kebijakan umur ekonomis dari aktiva tetap merupakan kewenangan dari kantor pusat Perum Jasa Tirta 1 Malang. Berikut rincian aktiva tetap perusahaan untuk tahun 2012:

Tabel 4.3
Daftar Aktiva AMDK ASA Tahun 2012

No.	Uraian	Tahun Perolehan		Umur Ekonomi	Habis Pakai		Harga Perolehan	Penyusutan Per Bulan
		Bulan	Tahun		Bulan	Tahun		
1	Truck Box (AMDK)	Des	2010	5	Nop	2015	203.723.520	3.395.392
2	Automatic Bottling Machine	Des	2010	4	Nop	2014	359.150.000	7.482.292
3	Compressor	Nop	2011	4	Okt	2015	23.000.000	479.167
4	Tandon Profile Stainles	Nop	2011	4	Okt	2015	8.000.000	166.667

5	Tandon Profile Stainles	Nop	2011	4	Okt	2015	8.000.000	166.667
6	Full Automatic Cup Sealer	Des	2011	4	Nop	2015	169.400.000	3.529.167
7	Sepeda Motor VIAR	Des	2011	5	Nop	2016	16.185.000	269.750
8	Cctv	April	2012	4	Maret	2016	19.939.700	415.410
9	Carton Seller Mesin	Mei	2012	4	April	2016	14.800.000	308.333
10	Silinder Cup ASA (Ledcup Baru)	Jun	2012	5	Mei	2017	12.960.000	216.000
11	Enboss Tutup Galon	Agust	2012	1	Juli	2013	6.000.000	500.000

4.9 Pembahasan Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan hasil analisis *value chain* terhadap biaya produksi dan biaya usaha dari AMDK ASA, dapat disusun laporan laba rugi berdasarkan analisis *value chain* seperti tampak pada tabel 4.11

Tabel 4.11
Laporan Laba Rugi Berdasarkan Value Chain
AMDK ASA PERUM JASA TIRTA 1 MALANG
Per 31 Desember 2012

	TOTAL	%
Penjualan	Rp 2.607.904.750	100,000%
Biaya Aktivitas Nilai PRIMARY ACTIVITIES:		
1. Inbound Logistics	Rp 15.646.910	0,600%
2. Operation	Rp 2.043.791.497	78,369%
3. Outbound Logistics	Rp 62.587.639	2,400%
4. Marketing and Sales	Rp 18.354.910	0,704%
5. Service	Rp 245.379.150	9,409%
Jumlah PRIMARY ACTIVITIES	Rp 2.385.760.106	91,482%
SUPPORT ACTIVITIES:		
1. Procurement	Rp 15.646.910	0,600%
2. Technology Development	Rp 19.385.600	0,743%
3. Human Resources Management	Rp 44.805.687	1,718%
4. Firm Infrastructure	Rp 155.262.960	5,954%
Jumlah SUPPORT ACTIVITIES	Rp 235.101.156	9,015%
Total	Rp 2.620.861.263	100,497%
Laba/Rugi Usaha	Rp (12.956.513)	-0,497%

Pada tahun 2012, persaingan dalam industri AMDK sangat ketat baik dari aspek harga dan kualitas, yang kesemuanya berpengaruh pada margin perusahaan sebesar -0,497%.

Analisis biaya berdasarkan *value chain* menghasilkan gambaran distribusi biaya pada setiap aktivitas nilai perusahaan. Dari gambaran biaya tersebut dapat diketahui keterkaitan antara aktivitas primer dan sekunder. Keterkaitan sering mencerminkan *trade off* antar aktivitas nilai yang menciptakan peluang untuk menurunkan biaya total sejumlah aktivitas yang terkait. Untuk dapat menurunkan biaya total perusahaan diperlukan koordinasi dan optimasi dalam keterkaitan tersebut.

Dengan mengetahui aktivitas nilainya, perusahaan dapat memusatkan perhatiannya pada aktivitas ini untuk meningkatkan profitabilitasnya, baik dengan mengendalikan/menurunkan biaya aktivitas nilainya melalui analisis struktur biaya, maupun dengan cara meningkatkan koordinasi dan optimasi antar aktivitas nilainya, yang kesemuanya untuk tujuan tercapainya peningkatan profitabilitas perusahaan.

Koordinasi yang dilakukan antara *procurement*, *operation*, dan *inbound logistic* dapat tercapai dalam pemenuhan kebutuhan bahan baku yang bermutu untuk proses produksi yang tepat. Koordinasi antara aktivitas *operation* dan *technology development* dalam perbaikan dan pemeliharaan mesin produksi dan penelitian untuk strategi dan proses produksi yang terbaik, akan bermanfaat bagi pencapaian kualitas terbaik dari produk jadi. Koordinasi antara aktivitas *marketing and sales* dengan *service* bermanfaat dalam meningkatkan

marketshare, sehingga *total value* dapat meningkat, dengan demikian diharapkan margin pun akan meningkat pula.

Koordinasi dengan aktivitas lainnya seperti *human resources management* dan *firm infrastructure* pun harus dilakukan secara keseluruhan guna mencapai efisiensi biaya. Hal ini bisa dicapai dengan peningkatan kualitas tenaga kerja melalui pendidikan, kursus, training secara teratur dan pemberian reward yang mampu memacu semangat kerja karyawan. Sedangkan efisiensi dalam aktivitas *firm infrastructure* dilakukan dengan mengadakan otorisasi dari tingkat manajemen tertentu terhadap pengeluaran pos-pos biaya umum. Optimasi biaya ini perlu untuk dilakukan, yakni dengan memperbaiki kekurangan pada seluruh aktivitas nilai perusahaan.

Di samping usaha mengendalikan aktivitas nilai melalui optimasi dan koordinasi antar aktivitas nilai dalam perusahaan, optimasi dan koordinasi dengan rantai nilai pemasok dan penyalur juga memegang peranan penting dalam peningkatan kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba. Pengoptimasian keterkaitan antara aktivitas *procurement* dan aktivitas *inbound logistic* dengan aktivitas pemasok dilakukan diantaranya:

1. Melalui kerjasama dalam pengawasan kualitas bahan baku, sehingga hal ini akan menguntungkan perusahaan dalam hal menurunkan biaya produksi.
2. Memilih pemasok yang memberikan kelonggaran pada perusahaan dalam pembiayaan pemesanan bahan baku produksi berupa potongan/pengurangna biaya, sehingga harapannya perusahaan dapat

berproduksi lebih banyak untuk persediaan produk dipasaran, dengan demikian penjualan dapat ditingkatkan.

3. Mencari pemasok yang bersedia menyediakan bahan baku yang berkualitas tinggi juga penting, sehingga dengan terjaminnya kualitas bahan baku yang digunakan dalam proses produksi, kualitas produk jadi pun akan baik.

Sedangkan koordinasi antara aktivitas *outbound logistic* dengan rantai nilai penyalur, menguntungkan perusahaan dalam penurunan biaya distribusi dan biaya penyimpanan produk jadi.

Agar mampu bertahan dalam lingkungan persaingan yang ketat, perusahaan harus mampu melakukan perbaikan secara berkesinambungan untuk memuaskan pelayanan konsumen yakni dengan menjaga kualitas produk jadi, harga yang bersaing dan ketepatan waktu pengiriman serta mengeliminasi biaya yang ditimbulkan oleh pelaksanaan aktivitas yang tidak menimbulkan nilai tambah bagi konsumen.

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai analisis value chain sebagai alat *strategic cost management* untuk menciptakan keunggulan bersaing dalam upaya meningkatkan profitabilitas perusahaan pada unit usaha Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) ASA Perum Jasa Tirta 1 Malang, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Penjualan produk cup 120 ml lebih unggul dari penjualan produk cup 240 ml, sehingga produk cup 120 ml mampu mengcover besarnya pemakaian bahan baku. Sedangkan penjualan produk cup 240 ml lebih rendah dibandingkan produk cup 120 ml dengan demikian hasil penjualan tidak mampu mengcover tingginya pemakaian bahan baku yaitu sebesar Rp. 176,905,728 atau 80,008% dari harga pokok produksi , sehingga produk cup 240 ml mengalami kerugian -20,331%.
2. Penjualan produk botol pada tahun 2012 sebesar Rp. 162.541.500 mengalami kerugian sebesar -33,068%. Permasalahan untuk produk botol terletak pada biaya penyusutan mesin yang cukup tinggi yaitu sebesar Rp. 83,287,268 atau 40.259% dari harga pokok produksi.
3. Produk gallon tidak mengalami kerugian pada laporan laba rugi perusahaan, akan tetapi produk gallon mendapat perhatian untuk biaya tenaga kerja langsung. Biaya tenaga kerja langsung merupakan hasil pengalokasian biaya produksi tahun 2012, yang mana pada tahun tersebut perusahaan telah memproduksi gallon sebanyak 19,400 gallon. Perusahaan membebankan biaya tenaga kerja langsung untuk produk gallon sebesar Rp. 36,348,918 atau sebesar 46,366% dari total harga pokok produksi.
4. Penerapan konsep analisis pada perusahaan menunjukkan bahwa aktivitas *operation* merupakan aktivitas nilai yang berbiaya paling tinggi diantara aktivitas nilai lainnya yaitu sebesar 78.369% dari

volume penjualan, dan untuk keseluruhan biaya aktivitas primer adalah 91,482%. Sedangkan untuk aktivitas pendukung sebesar 9,015%.

5.2 Saran

Perusahaan perlu mengetahui kinerjanya di setiap tahap aktivitas nilai, mulai dari aktivitas pengadaan bahan baku sampai dengan aktivitas pelayanan purna jual. Penggunaan analisis value chain akan membantu perusahaan dalam memahami dan mengendalikan struktur biaya aktivitas nilainya. Perusahaan dapat meningkatkan marginnya dengan beberapa cara sebagai berikut:

1. Mengendalikan/mengurangi biaya bahan baku untuk cup 240 ml dengan meningkatkan koordinasi antar aktivitas nilai dalam perusahaan dan juga koordinasi dengan rantai nilai pemasok berupa dan rantai nilai penyalur.
2. Jumlah pemesanan bahan baku sebaiknya dinaikkan, dengan tujuan biaya pemesanan dapat dikurangi, sehingga perusahaan dapat memproduksi lebih banyak, dengan demikian penjualan produk perusahaan dapat ditingkatkan.
3. Mengoptimalkan kapasitas produk botol lebih besar dari sebelumnya, dengan tujuan untuk mencover besarnya beban penyusutan mesin produksi botol.
4. Melakukan perbaikan secara berkesinambungan melalui peningkatan kualitas produk jadi, harga yang bersaing, ketepatan waktu pengiriman serta pengeliminasian aktivitas yang tidak menimbulkan nilai tambah bagi konsumen.