

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

**Disusun Oleh:
Kurniawan Adi Prasetyo
NIM. 155020307111020**

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih
Derajat Sarjana

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



**JURUSAN AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG**

DAFTAR ISI

HALAMAN	
JUDUL.....	I
HALAMAN PERSETUJUAN.....	II
HALAMAN PENGESAHAN.....	III
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	IV
HALAMAN RIWAYAT HIDUP.....	V
HALAMAN KATA PENGANTAR.....	VI
HALAMAN ABSTRAK DAN ABSTRACT.....	VII
DAFTAR ISI.....	IX
DAFTAR TABEL.....	XII
DAFTAR GAMBAR.....	XIII
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1. Latar Belakang.....	1
1.1 Ruang Lingkup Penelitian.....	9
1.2 Rumusan Masalah.....	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Penelitian.....	11
1.4.1 Manfaat Teoritis.....	11
1.4.2 Manfaat Praktis.....	11



BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	13
2.1 Tinjauan Teori.....	13
2.1.1 Pengertian <i>Value Chain</i>	13
2.1.2 Aktivitas Nilai Berdasarkan <i>Value Chain</i>	17
2.1.3 Analisis Rantai Nilai (<i>Value Chain</i>).....	22
2.1.4 Strategi Kepemimpinan Biaya (<i>Cost Leadership Strategy</i>).....	32
2.1.5 Aktivitas Bernilai Tambah dan Aktivitas Tak Bernilai Tambah.....	33
2.2 Penelitian Terdahulu.....	35
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	40
3.1 Pendekatan Penelitian.....	40
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	41
3.3 Fokus Penelitian.....	41
3.4 Jenis dan Sumber Data.....	42
3.5 Metode Pengumpulan Data.....	43
3.6 Metode Pengolahan Data.....	44
3.7 Metode Analisis Data.....	46
3.8 Validitas dan Obyektivitas Data Penelitian.....	47
3.9 Uji Validitas Data Penelitian.....	48

BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN..... 51

4.1 Gambaran Umum Perusahaan..... 51

4.2 Kegiatan Produksi..... 53

4.2.1 Proses Produksi..... 53

4.2.2 Produk yang Dihasilkan..... 57

4.3 Pembahasan Analisis Rantai Nilai..... 58

4.3.1 Data Biaya PT Indopherin jaya Probolinggo..... 59

4.3.2 Aktivitas-aktivitas Dalam PT Indopherin Jaya Probolinggo..... 64

4.3.3 Identifikasi *Value Chain* Perusahaan..... 66

4.3.4 Pembebanan Biaya Pada Aktivitas Nilai..... 70

4.3.5 Alokasi Biaya Pada Aktivitas Nilai..... 79

4.3.6 Analisis Aktivitas *Value Added* dan *Non Value Added*..... 83

4.3.7 Strategi Guna Menunjang *Cost Leadership*..... 85

BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN..... 94

5.1 Kesimpulan..... 94

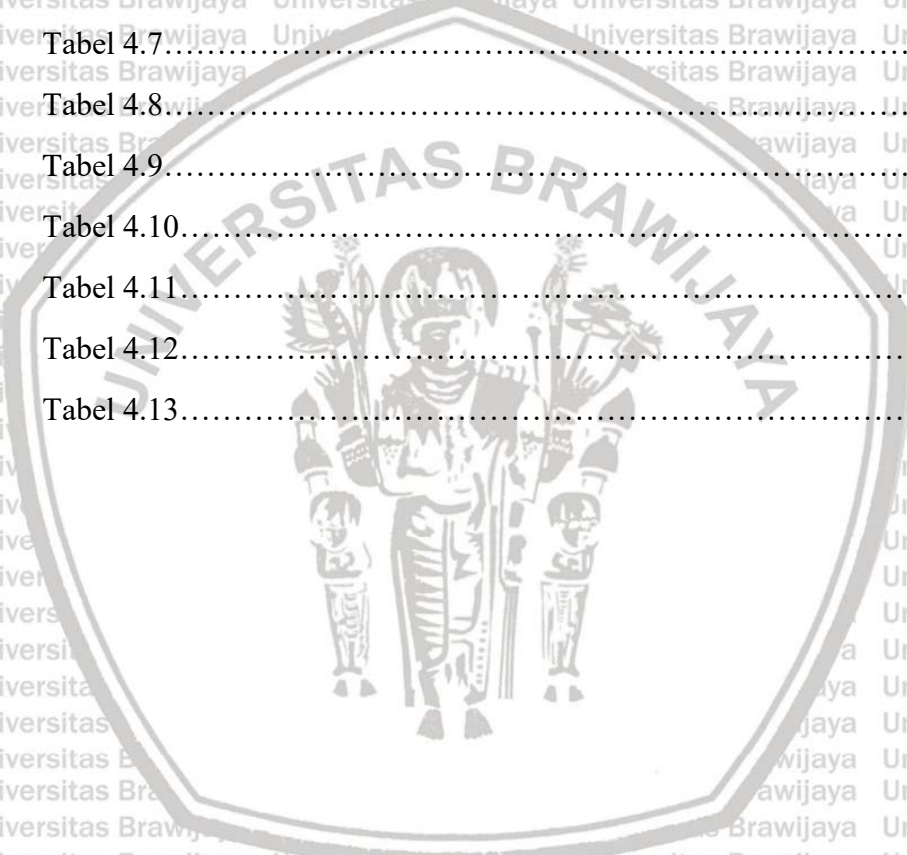
5.2 Saran..... 95

DAFTAR PUSTAKA



DAFTAR TABEL

Tabel 4.1.....	59
Tabel 4.2.....	60
Tabel 4.3.....	61
Tabel 4.4.....	62
Tabel 4.5.....	63
Tabel 4.6.....	64
Tabel 4.7.....	65
Tabel 4.8.....	71
Tabel 4.9.....	73
Tabel 4.10.....	75
Tabel 4.11.....	79
Tabel 4.12.....	82
Tabel 4.13.....	83



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.....15
Gambar 2.2.....24
Gambar 2.3.....24
Gambar 2.4.....39
Gambar 4.1.....54
Gambar 4.2.....55



BAB I

PENDAHULUAN

Latar Belakang

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. Tantangan yang ditimbulkan dari standar yang semakin meningkat secara tidak langsung memaksa perusahaan ikut bersaing secara strategis dalam pasar domestik mereka dengan meningkatkan kemampuan yang lebih baik dibanding dengan pesaing lain. 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. Manajer menggunakannya sebagai cara untuk memahami perilaku biaya. Ini berarti perusahaan dalam persaingannya dapat menggunakan analisis *value chain* sebagai alat bantu untuk memahami sumber dari keunggulan kompetitif dalam suatu industri, untuk menilai pos bersaing dari suatu perusahaan, dan untuk mengungkapkan suatu peluang agar dapat memperkuat daya saing suatu perusahaan.

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.

(Menurut David (2012:227), Value Chain Analysis bertujuan untuk mengidentifikasi dimana keunggulan (advantage) atau kelemahan (disadvantage) biaya rendah yang ada di sepanjang rantai nilai mulai dari bahan mentah sampai aktivitas layanan konsumen. Menurut Wisdaningrum (2012), Value Chain

Analysis dapat dipergunakan untuk menentukan pada titik-titik di mana dalam rantai nilai yang dapat mengurangi biaya atau memberikan nilai tambah. Jadi, berdasarkan pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa tujuan Value Chain Analysis adalah untuk mengidentifikasi keunggulan dan kelemahan dalam aktivitas pada rantai nilai).

Aktivitas-aktivitas *value chain* oleh Hansen dan Mowen (1999:44) dimulai dari merancang, mengembangkan, memasarkan, mendistribusikan produk, dan melayani konsumen. Pemahaman terhadap mata rantai dan aktivitas-aktivitas nilai dapat menunjukkan bagaimana sebuah produk bergerak dari tahap bahan baku sampai ke pelanggan serta dapat melihat peluang dimana letak keunggulan bersaing perusahaan. 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. Selain itu perusahaan juga harus tetap memperhatikan keunikan dan karakteristik produknya. Hal ini dilakukan perusahaan untuk menghindari hilangnya kepercayaan konsumen sebagai pelanggan.

Perusahaan yang memiliki tujuan dengan orientasi laba harus mampu menghasilkan laba diatas rata-rata bagi investor sebagai bentuk keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Oleh karena itu perusahaan dengan berbagai aktivitasnya berupaya untuk dapat menghasilkan produk yang berkualitas, pelayanan yang baik, dan harga yang kompetitif dengan biaya yang rendah. 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*). Dengan strategi tersebut diharapkan perusahaan mampu membangun sebuah posisi industri yang menguntungkan sehingga mampu menghadapi kekuatan-kekuatan dalam persaingan.

Mada Aditia (2018) berpendapat bahwa strategi diferensiasi yang diterapkan perusahaan berusaha meningkatkan nilai pelanggan dengan meningkatkan produk atau jasa yang diterima pelanggan. Dalam hal ini bahwa perusahaan mampu menciptakan sesuatu yang berbeda dari lainnya, mengingat bahwa tuntutan konsumen yang semakin berkembang seiring dengan pemenuhan kebutuhan yang semakin beragam, permintaan terhadap produk-produk yang beraneka ragam dengan mutu serta pelayanan yang baik dan harga yang terjangkau. 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 yang merupakan bahan baku adhesive untuk industri pembuatan kampas rem, kampas kopling, cetakan mesin kendaraan dan ban. Dengan adanya dunia industri yang semakin berkembang membuat setiap perusahaan harus meningkatkan produktivitasnya agar dapat memenuhi kebutuhan pelanggan. Resin banyak dibutuhkan oleh perusahaan-perusahaan pengolahan kayu seperti *plywood* atau

particle board yang berkembang pesat di tanah air. Namun tidak banyak perusahaan atau pabrik yang memproduksi resin. Maka perusahaan resin di Indonesia bersaingketat, selain PT Indopherin Jaya terdapat perusahaan lain yang memproduksi resin diantaranya yaitu PT Intan wijaya International Tbk dan PT Sari Sarana Kimiatama. PT Intanwijaya International Tbk yang berproduksi resin dimulai sejak 2015 di pabriknya di kawasan industry Terboyo, Semarang. PT Sari Sarana Kimiatama berproduksi resin dimulai sejak 2013 di pabriknya di Batu Ceper, Tangerang. Sedangkan PT Indopherin Jaya merupakan perusahaan yang cukup lama berada di Indonesia yaitu sekitar tahun 1995 dan merupakan satu satunya perusahaan lem kanvas mobil pertama di Indonesia. Berdasarkan hal tersebut maka peneliti memilih lokasi penelitian di PT Indopherin Jaya.

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. Analisis ini juga diharapkan dapat mengkuantifisir nilai ekonomis yang diciptakan pada setiap aktivitas dengan mengidentifikasi biaya, aktiva, dan pendapatan yang digunakan dalam setiap aktivitas perusahaan. Dengan

tercapainya penurunan biaya akan mengakibatkan perusahaan memperoleh keunggulan bersaing, baik dari segi harga jual maupun laba diatas rata-rata yang dapat diraih selama ini oleh PT. Indopherin Jaya.

Pada penelitian sebelumnya yang menjadi acuan penulis yang dilakukan oleh Dian Maharso, Muryanto dan Sherly Sisca Piay (2012) yang berjudul "Value chain analysis (VCA) Agribisnis Ayam Potong Lokal di Desa Wonosari, Kecamatan Bawang, Kabupaten Batang". Hasil penelitian menjadikan bahan pengembangan pembelajaran agribisnis APL dapat meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan SDM pertanian, teknologi merupakan rantai nilai yang masing-masing dapat meningkatkan nilai tambah dan secara keseluruhan dipandang sebagai sistem nilai (*value system*) agribisnis APL. Persamaan *value chain* sebagai pengembangan teknologi untuk meningkatkan nilai tambah. Perbedaan *value chain* sebagai kegiatan untuk meningkatkan daya saing melalui kualitas produk dan juga pelayanannya. Penelitian berikutnya oleh Friska S (2010) yang berjudul "Value chain Analysis (Analisis Rantai Nilai) untuk Keunggulan Kompetitif Melalui Keunggulan Biaya". Hasil penelitian menunjukkan strategi yang tepat untuk perusahaan dalam posisi strategis dan dapat beradaptasi dengan lingkungan, menambah nilai produk untuk meningkatkan keunggulan kompetitif melalui keunggulan biaya. Persamaan *value chain* sebagai strategi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif melalui keunggulan biaya. Perbedaan *value chain* sebagai strategi untuk meningkatkan daya saing melalui keunggulan produk.

Pada penelitian berikutnya yang menjadi acuan penulis yang dilakukan oleh Rifzaldi Nasri (2016) yang berjudul "*Application Of Cost Leadership And Differentiation Startegy To Reach a Competitive Benefit (a Case Study Of "Fish Streat" Culinary Business)*". Hasil penelitian *cost leadership* dan diferensiasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan kompetitif, sedangkan secara individual pengaruhnya lebih besar daripada diferensiasi *cost leadership* terhadap Keunggulan kompetitif. Persamaannya yaitu sama-sama menganalisis tentang *Cost Leadership*. Perbedaannya adalah objek penelitian dalam penelitian tersebut objek penelitiannya adalah bisnis kuliner. Penelitian berikutnya oleh Sutarmin (2016) yang berjudul "*Value Chain Analysis To Improve Corporate Performance: a Case Study Of Essential Oil Export Company In Indonesia*". Hasil penelitian berdasarkan analisis rantai nilai (VCA), perusahaan memiliki aktivitas Pembelian dan Litbang sebagai aktivitas utama yang merupakan karakteristik yang membedakan rantai nilai generik Porter. Membeli perusahaan dengan komposisi pengeluaran aktivitas pendorong biaya sebesar 85,6%. Minyak cengkeh adalah bahan baku dominan 78,26%. Persamaannya yaitu sama-sama menganalisis tentang *Value Chain*. Perbedaannya adalah objek penelitian dalam penelitian tersebut objek penelitiannya adalah *Essential Oil Export Company*. Penelitian berikutnya oleh Shihabeldin Elawad Abdelhadi (2016) yang berjudul "*The Impact of Value Chain Analysis on the Global Competitiveness of Sudan Dairy Industry*". Hasil penelitian Sudan telah menghadapi banyak tantangan dalam hal industri susu mereka, itu adalah sumber penghasilan inti untuk rakyat mereka. Pentingnya ini jelas dalam kuantitas dan representasi komponen rantai

nilai yang diwakili oleh produsen dan industrispesifik, tanpa mempertimbangkan distributor. Integrasi pasar dan pemerintahan dukungan bagi negara akan menciptakan standarisasi permintaan konsumen yang semakin meningkat penyebaran aktivitas produktif di seluruh dunia. Persamaannya yaitu sama-sama menganalisis tentang *Value Chain*. Perbedaannya adalah objek penelitian dalam penelitian tersebut objek penelitiannya adalah Sudan Dairy *Industry*.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk mampu bersaing dalam perekonomian global, perusahaan harus meningkatkan daya saing perusahaan dengan menghasilkan produk yang memiliki keunggulan bersaing dengan menggunakan analisis *value chain* guna mencapai strategi keunggulan biaya (*cost leadership*) sehingga pada akhirnya terwujud efisiensi biaya. Oleh karena itu penelitian ini mengambil judul: “**Analisis Value Chain sebagai Alat Meningkatkan Efisiensi Biaya Guna Mencapai Strategi Cost Leadership pada PT. Indopherin Jaya Probolinggo**”.

1.1 RuangLingkupPenelitian

Ruang lingkup penelitian dibatasi pada rantai nilai (*value chain*) internal yang difokuskan pada aktivitas-aktivitas internal PT Indopherin Jaya Probolinggo dengan mengalokasikan biaya-biaya operasional, serta aktiva yang digunakan untuk operasional pada masing-masing aktivitas nilai.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan diatas, maka dalam penulisan ini penulis merumuskan beberapa masalah yang akan diteliti yaitu sebagai berikut:

1. Aktivitas-aktivitas apa saja yang membentuk rantai nilai (*value chain*) di PT. Indopherin Jaya Probolinggo ?
2. Bagaimana 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 di PT. Indopherin Jaya Probolinggo ?
3. Bagaimana penggunaan analisis rantai nilai (*value chain*) sebagai alat untuk menunjang strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership*) di PT. Indopherin Jaya Probolinggo ?

1.3 Tujuan Penelitian

Atas dasar rumusan masalah tersebut di atas maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang membentuk rantai nilai (*value chain*) di PT. Indopherin Jaya Probolinggo.
2. 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 di PT. Indopherin Jaya Probolinggo.

3. Mengetahui penggunaan analisis rantai nilai (*value chain*) sebagai alat untuk menunjang strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership*) di PT.

Indopherin Jaya Probolinggo.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan nilai manfaat baik secara manfaat teoritis maupun manfaat praktis.

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini didasarkan atas kajian-kajian teori yang telah ada sehingga akan memberikan sumbangan bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang ilmu manajemen biaya. Penelitian ini juga berguna untuk tambahan pengetahuan dan informasi yang dapat dipergunakan sebagai referensi dalam pengembangan penelitian lebih lanjut.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan memiliki manfaat praktis untuk berbagai pihak sebagaimana berikut ini.

- 1) Bagi PT. Indopherin Jaya Probolinggo.

- a. Membantu perusahaan dalam memahami dan mengidentifikasi aktivitas-aktivitas nilai yang membentuk rantai nilai (*value chain*) perusahaan.

- b. Membantu perusahaan dalam meminimalkan aktivitas tidak bernilai tambah dan meningkatkan efisiensi aktivitas bernilai tambah, sehingga efisiensi biaya dapat dicapai.

c. Penelitian ini merupakan masukan dan bahan evaluasi untuk pengambilan kebijakan dalam menerapkan strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership*).

2) Bagi Karyawan

Penelitian ini diharapkan ini dapat dipergunakan sebagai masukan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya dengan mengedepankan efisiensi biaya produksi yang nantinya akan menekan harga penjualan. Dengan demikian akan terjaga hubungan baik antara perusahaan dengan pelanggan dan perusahaan akan mampu bersaing dengan kompetitor.

3) Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan ini dapat dipergunakan sebagai referensi dalam pengembangan penelitian selanjutnya sehingga akan lebih memperjelas dan memperdalam konsep-konsep serta pola hubungan rantai nilai (*value chain*) sebagai alat meningkatkan efisiensi biaya guna mencapai strategi *cost leadership*.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori

2.2.1 Pengertian *Value chain*

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.

Blocher dkk. (2013:20) menyatakan bahwa rantai nilai (*value chain*) merupakan alat analisis yang digunakan perusahaan untuk mengidentifikasi langkah-langkah spesifik yang dibutuhkan untuk menyediakan barang atau jasa yang kompetitif bagi pelanggan. Gagasan utama analisis rantai nilai adalah perusahaan harus secara teliti mempelajari setiap langkah dalam operasinya, untuk menentukan bagaimana setiap aktivitas memberikan kontribusi bagi keuntungan dan daya saing atau kompetisi perusahaan. Secara khusus, suatu analisis rantai nilai perusahaan membantu pihak manajemen menemukan langkah-langkah atau

aktivitas-aktivitas yang tidak kompetitif, dimana biaya dapat diturunkan atau aktivitas harus dialihdayakan.

Jenu *et al.*, (2016:104-105) menjelaskan bahwa nilai dapat diartikan sebagai kombinasi kualitas, layanan dan harga. Nilai semakin tinggi dengan meningkatnya kualitas produk dan layanan diimbangi dengan harga yang terjangkau. Secara spesifik, nilai dapat didefinisikan sebagai perbandingan antara apa yang diperoleh pelanggan dan biaya yang ia keluarkan. Pelanggan akan memperoleh manfaat-manfaat dan sekaligus membayar biaya-biaya. Manfaat meliputi manfaat fungsional dan manfaat emosional. Sedangkan biaya meliputi biaya uang, biaya waktu, biaya tenaga, dan biaya psikologis. Untuk memperoleh nilai yang maksimal, maka pemasar dapat mengkombinasikan beberapa cara:

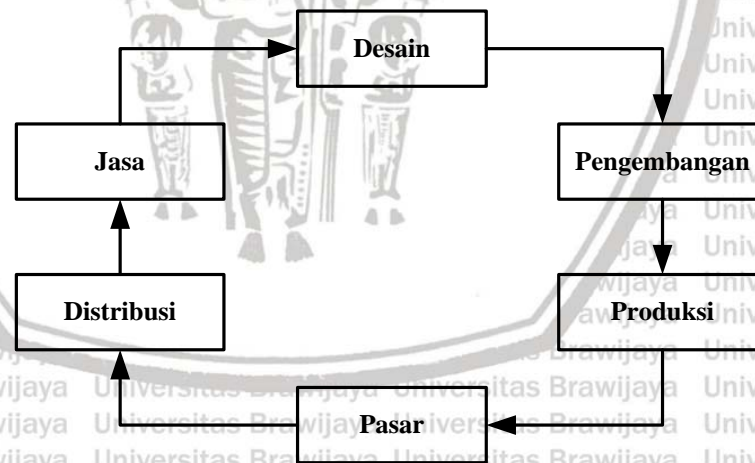
- 1) Meningkatkan manfaat, baik manfaat fungsional maupun manfaat emosional.
- 2) Menurunkan biaya uang, waktu, biaya tenaga, dan psikologis.
- 3) Meningkatkan manfaat fungsional dan emosional serta menurunkan biaya uang, waktu, tenaga dan psikologis.
- 4) Meningkatkan manfaat fungsional dan emosional lebih besar daripada kenaikan biaya uang, waktu, tenaga, dan psikologis.
- 5) Menurunkan manfaat fungsional dan emosional lebih kecil daripada penurunan biaya uang, waktu, tenaga, dan psikologis.

Kuncoro (2005:46) menjelaskan bahwa analisis rantai nilai (*value chain*) memperlihatkan organisasi sebagai sebuah proses yang berkelanjutan dalam penciptaan nilai. Nilai adalah jumlah yang bersedia dibayarkan oleh pembeli untuk

sesuatu yang diciptakan oleh perusahaan. Nilai diukur dari keseluruhan pendapatan, yang merupakan refleksi dari harga yang ditetapkan perusahaan dan jumlah produk yang berhasil dijual. Suatu perusahaan dikatakan menguntungkan bila nilai produk yang diberikan perusahaan kepada produk atau jasanya melebihi keseluruhan biaya yang dikeluarkan dalam membuat nilai produk tersebut.

Kotler dan Susanto (2000) menyatakan nilai adalah perkiraan konsumen tentang kemampuan total suatu produk untuk memenuhi kebutuhannya.

Kuncoro (2015:46) menegaskan bahwa menciptakan nilai untuk pembeli yang mampu melebihi biaya produksi adalah kunci konsep yang digunakan dalam menganalisis posisi kompetitif. Rantai nilai adalah rangkaian kegiatan yang diperlukan untuk desain, pengembangan, produksi, pemasaran, distribusi, dan pelayanan produk (produk dapat berupa jasa).



Gambar 2.1.
Skema Rantai Nilai

Hansendan Mowen (2000:6) menjelaskan bahwa rantai nilai sebagai salah satu set kegiatan untuk dirancang, dikembangkan, dihasilkan, dan mengirimkan produk dan jasa ke konsumen. Sebagai hasil, pertanyaan pokok yang harus ditanyakan mengenai proses maupun kegiatan apapun, apakah penting atau tidak untuk pelanggan. Sistem manajemen biaya yang maju harus menelusuri informasi yang berkaitan dengan jenis-jenis yang luas dari kegiatan yang penting untuk pelanggan. Misalnya, pelanggan sekarang menghitung pengiriman produk atau jasa sebagai bagian dari produk. Perusahaan harus bersaing tidak hanya dalam kaitannya dengan teknologi dan produksi, tetapi juga dalam kaitannya dengan kecepatan pengiriman dan respons.

Setiap perusahaan merupakan kumpulan dari kegiatan yang dilakukan untuk merancang, menghasilkan, memasarkan, memberikan, dan mendukung produknya. Rantai nilai mengidentifikasi sembilan kegiatan strategis dan relevan yang menciptakan nilai itu sendiri dari lima kegiatan utama dan empat kegiatan pendukung. Kegiatan utama mencerminkan urutan dari membawa bahan mentah ke perusahaan (*inbound logistics*), mengkonversikan menjadi produk jadi (*operations*), mengirim produk jadi (*outbound logistics*), memasarkannya (*marketing and sales*), dan melayaninya (*service*). Kegiatan penunjang perolehan sumber daya (bahan baku), pengembangan teknologi, manajemen sumber daya manusia, dan prasarana perusahaan ditangani oleh departemen-departemen khusus tertentu, tetapi tidak hanya di tempat itu. Infrastruktur perusahaan mencakup biaya-biaya manajemen umum, perencanaan, keuangan, akuntansi, hukum, dan

masalah pemerintahan yang ditanggung oleh semua kegiatan utama dan pendukung.

Kotler (2004:52-53) menyatakan bahwa tugas perusahaan adalah memeriksa biaya dan kinerja di masing-masing kegiatan penciptaan nilai dan mencari cara untuk memperbaikinya. Perusahaan harus memperkirakan biaya dan kinerja pesaingnya sebagai acuan pembandingan. Selama perusahaan dapat melakukan kegiatan-kegiatan tertentu dengan lebih baik daripada parapesaingnya, perusahaan itu akan dapat memperoleh keunggulan kompetitif.

Kotler dan Susanto (2000:57-58) menegaskan bahwa keberhasilan perusahaan tidak hanya tergantung pada bagaimana setiap bagian melakukan tugasnya, tetapi juga pada koordinasi kegiatan antar bagian.

2.2.2 Aktivitas Nilai Berdasarkan *Value chain*

Perusahaan dapat dipandang sebagai sekumpulan aktivitas nilai (*value activity*). Aktivitas tersebut dilakukan dengan merancang, menghasilkan, memasarkan, mendistribusikan, dan mendukung produknya. Porter (1999:37) menggambarkan *value chain* yang terdiri dari serangkaian aktivitas umum yang ditemukan pada level perusahaan. 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. Penjelasan Porter terkait dua kategori dalam analisis rantai nilai adalah sebagaimana berikut ini.

- 1) Aktivitas utama, yang meliputi logistik *inbound*, operasi, logistik *outbound*, pemasaran dan penjualan, dan jasa, yang memberikan kontribusi pada penciptaan fisik dari produk dan jasa, penjualan dan pengirimannya kepada pembeli, dan pelayanan setelah penjualan.

- a) Logistik *Inbound*

Aktivitas utama logistik *inbound* berhubungan dengan penerimaan, penyimpanan, dan pendistribusian input. Termasuk di dalamnya penanganan bahan baku, pergudangan, pengontrolan inventaris, penjadwalan kendaraan, dan pengembalian barang kepada para pemasok (Kuncoro, 2015:47).

- b) Operasi

Kegiatan operasi adalah segala aktivitas yang berhubungan dengan proses perubahan input menjadi produk jadi, seperti pembuatan produk dengan mesin, pengepakan, perakitan, perlengkapan, pengujian, pencetakan, dan pengoperasian fasilitas operasi.

Menciptakan proses manufaktur yang ramah lingkungan adalah salah satu cara yang dapat digunakan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif.

- c) Logistik *outbound*

Aktivitas logistik *outbound* diasosiasikan dengan proses pengumpulan, penyimpanan, dan pendistribusian produk atau jasa

kepada pembeli. Termasuk juga di dalamnya proses penyelesaian produk, pergudangan, penanganan bahan baku, operasional kendaraan pengantar, pemrosesan pesanan dan penjadwalan.

d) Pemasaran dan Penjualan

Kegiatan pemasaran dan penjualan diasosiasikan dengan pembelian produk dan jasa oleh konsumen akhir dan faktor pendorong yang membuat mereka melakukan pembelian. Termasuk didalamnya proses pemasangan iklan, promosi, usaha penjualan, penentuan harga, penyeleksian saluran distribusi, dan hubungan saluran distribusi.

Tidak cukup bagi perusahaan dengan hanya mempunyai produk yang baik, tetapi yang lebih penting adalah bagaimana cara meyakinkan rekan distribusi bahwa kepentingan mereka bukanlah semata-mata hanya menyalurkan produk perusahaan tetapi juga memasarkannya secara konsisten sesuai dengan strategi yang telah ditentukan oleh perusahaan (Kuncoro, 2015:48). Pemasaran diartikan sebagai hasil prestasi kerja kegiatan usaha yang langsung berkaitan dengan mengalirnya barang atau jasa dari produsen ke konsumen (Assauri, 2002:4).

e) Jasa

Aktivitas utama ini meliputi segala kegiatan yang memberikan pelayanan untuk mempertahankan atau meningkatkan nilai produk, seperti pemasangan, jasa perbaikan, pelatihan, penyediaan bahan baku, dan penyetulan produk.

2) Aktivitas pendukung pada rantai nilai dapat dibagi kedalam empat kategori. Masing-masing kategori dari aktivitas pendukung dapat dibagi dalam aktivitas nilai yang spesifik tergantung pada industrinya

a) Pengadaan

Pengadaan berhubungan dengan fungsi pembelian input yang digunakan pada rantai nilai perusahaan, dan bukan pada pembelian input itu sendiri. Pembelian input termasuk pembelian bahan baku, persediaan, barang konsumtif lain sama seperti asset (mesin, peralatan laboratorium, perlengkapan kantor dan gudang).

b) Pengembangan Teknologi

Setiap aktivitas penambahan nilai pasti memasukkan unsur teknologi. Penggunaan teknologi dalam perusahaan sangat beragam, mulai dari penggunaan teknologi untuk menyiapkan dokumen dan mengantar barang sampai pada membantu jalannya proses dan peralatan atau produk itu sendiri. Pengembangan teknologi yang berhubungan dengan produk dan fitur mendukung keseluruhan proses rantai nilai, sedangkan pengembangan teknologi lain dihubungkan dengan aktivitas utama dan pendukung tertentu.

c) Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia terdiri dari segala aktivitas yang berhubungan dengan proses perekrutan, mempekerjakan, pelatihan, dan kompensasi untuk semua karyawan perusahaan. Proses rekrutmen dimulai pada waktu diambil langkah mencari pelamar dan berakhir

ketika para pelamar mengajukan lamarannya. Artinya, secara konseptual dapat dikatakan bahwa langkah yang segera mengikuti proses rekrutmen, yaitu seleksi, bukan lagi merupakan bagian dari rekrutmen. Jika proses rekrutmen ditempuh dengan tepat dan baik, hasilnya ialah adanya sekelompok pelamar yang kemudian diseleksi guna menjamin bahwa hanya yang paling memenuhi semua persyaratanlah yang diterima sebagai pekerja dalam organisasi yang memerlukannya (Siagian, 2014:102). Manajemen sumber daya mendukung aktivitas utama dan pendukung individu (misal: mempekerjakan insinyur dan ilmuwan) dan seluruh rantai nilai (misal: negosiasi dengan serikat pekerja) (Kuncoro, 2005:48). Kompensasi adalah apa yang seorang karyawan/pegawai/pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya (Kadarisman, 2014:1).

d) Infrastruktur Perusahaan

Infrastruktur perusahaan terdiri dari sejumlah aktivitas termasuk manajemen secara umum, perencanaan, keuangan, akuntansi, hukum, urusan yang berhubungan dengan pemerintah, manajemen kualitas, dan sistem informasi. Infrastruktur (tidak seperti aktivitas pendukung) mendukung semua rantai nilai perusahaan dan tidak hanya aktivitas individu (Kuncoro, 2005:49-51).

2.2.3 Analisis Rantai Nilai (*Value Chain*)

Kuncoro (2005:373) menjelaskan bahwa analisis rantai nilai mengidentifikasi hubungan internal dan eksternal yang dihasilkan dalam pencapaian perusahaan baik kepemimpinan biaya atau strategi diferensiasi (manapun yang ditentukan akan membentuk keunggulan bersaing yang dapat bertahan). Pemanfaatan hubungan tergantung pada analisis bagaimana biaya dan faktor non keuangan lainnya dapat bervariasi sesuai berbagai kelompok kegiatan yang berbeda yang dipertimbangkan. Misalnya, organisasi merubah struktur dan prosesnya sesuai kebutuhan untuk memenuhi tantangan dan mengambil keuntungan dari peluang baru, hal ini mencakup pendekatan baru pada diferensiasi.

Pemanfaatan hubungan internal, memanfaatkan hubungan internal berarti bahwa hubungan antara kegiatan dinilai dan digunakan untuk mengurangi biaya dan meningkatkan nilai. Misalnya desain, produk dan pengembangan kegiatan terjadi sebelum produksi dan terkait dengan kegiatan produksi. Kegiatan desain juga terkait dengan kegiatan jasa dalam rantai nilai perusahaan. Dengan memproduksi produk dengan suku cadang yang lebih sedikit, terdapat lebih sedikit kemungkinan kesalahan pada produk, dan karenanya lebih sedikit biaya yang berhubungan dengan kesepakatan garansi (Kuncoro, 2005:374).

Memanfaatkan hubungan eksternal, meskipun setiap perusahaan memiliki rantai nilainya sendiri, tiap perusahaan juga merupakan bagian dari rantai nilai yang lebih luas. Sistem rantai juga mencakup kegiatan rantai nilai yang dilakukan oleh pemasok dan pembeli. Perusahaan tidak dapat mengabaikan interaksi antara

kegiatan rantai nilainya dengan rantai nilai dari pemasok dan pembelinya.

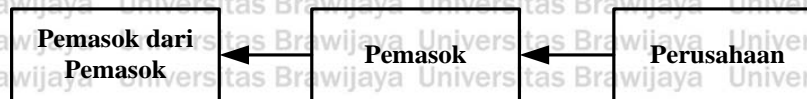
Hubungan dengan kegiatan eksternal pada perusahaan dapat pula dimanfaatkan.

Memanfaatkan hubungan eksternal berarti mengelola hubungan ini sehingga baik perusahaan maupun pihak eksternal menerima peningkatan manfaat (Kuncoro, 2005:376).

Assauri (2012:87-88) menyatakan bahwa analisis rantai nilai merupakan alat kunci utama untuk memahami lingkungan internal organisasi. Analisis ini mengkaji suatu organisasi sebagai suatu rangkaian proses yang berurutan dari aktivitas penciptaan nilai. Dengan analisis rantai nilai, suatu perusahaan akan lebih dapat memahami bagian dari operasi usahanya yang menciptakan nilai atau *value*, dan bagian yang tidak. Pemahaman masalah ini adalah penting, karena suatu perusahaan baru akan dapat menghasilkan keuntungan di atas rata-rata, hanya apabila nilai atau *value* yang diciptakan lebih besar dari biaya yang timbul untuk menghasilkan nilai tersebut. Pendekatan ini sangat berguna untuk memahami blok yang dibangun bagi keunggulan bersaing.

Rantai nilai untuk perusahaan manapun adalah sekelompok aktivitas yang menciptakan nilai dan saling berhubungan yang menjadi bagiannya, dari memperoleh bahan baku dasar untuk pemasok komponen sampai membuat produk akhir dan mengantarkannya ke pelanggan akhir. Setiap perusahaan harus dipahami dalam konteks ini mengenai tempatnya dalam suatu rantai keseluruhan dari aktivitas yang menciptakan nilai. Dari perspektif perencanaan strategis, konsep rantai nilai menyoroti tiga bidang yang potensial berguna untuk hubungan dengan

pemasok, hubungan dengan pelanggan, dan hubungan proses di dalam rantai nilai dari perusahaan tersebut.



Gambar 2.2.

Rantai Nilai Hubungan dengan Pemasok

Hubungan dengan pemasok, sebagaimana diindikasikan oleh Gambar 2.2 hubungan dengan pelanggan sebaiknya dikelola sedemikian rupa sehingga baik perusahaan maupun pemasoknya sama-sama memperoleh manfaat. Mengambil keuntungan dari kesempatan semacam itu dapat secara dramatis mengurangi biaya, meningkatkan nilai, atau keduanya (Govindarajan dan Vijay, 2005:14-16).



Gambar 2.3.

Rantai Nilai Hubungan dengan Pelanggan

Gambar 2.3 menjelaskan bahwa hubungan dengan pelanggan juga dapat menjadi sama pentingnya seperti hubungan dengan pemasok. Hubungan proses dengan rantai nilai dari perusahaan, analisis rantai nilai secara eksplisit mengakui fakta bahwa aktivitas nilai individual dalam suatu perusahaan tidaklah independen tetapi saling bergantung (Govindarajan dan Vijay, 2005:14-16). Suatu perusahaan mungkin ingin menganalisis hubungan proses di dalam rantai nilai, mencari cara untuk meningkatkan efisiensinya. Tujuan keseluruhan dari analisis ini adalah untuk

memindahkan bahan baku pertama dari pemasok, melalui produksi dan ke pelanggan dengan biaya terendah, waktu terpendek dan kualitas yang dapat diterima. Efisiensi dari bagian desain rantai nilai dapat ditingkatkan dengan mengurangi jumlah komponen terpisah dan meningkatkan kemudahan untuk memproduksinya.

Suatu perusahaan sebaiknya juga bekerja ke arah peningkatan efisiensi dari setiap aktivitas di dalam rantai tersebut melalui pemahaman yang lebih baik atas pemicu yang mengatur biaya dan nilai dari setiap aktivitas. Efisiensi dari bagian dalam yaitu bagian yang mendahului produksi dapat ditingkatkan dengan mengurangi jumlah vendor dengan menggunakan komputer untuk menempatkan pesanan secara otomatis dengan membatasi pengantaran menjadi jumlah yang “just-in-time” (yang mengurangi persediaan) dan dengan membuat pemasok bertanggung jawab atas kualitas, yang mengurangi atau menghilangkan biaya inspeksi (Govindarajan dan Vijay, 2005:16).

Efisiensi dari bagian produksi dapat ditingkatkan dengan meningkatkan otomatisasi, mungkin dengan menggunakan robot, dengan mengatur kembali mesin ke dalam “sel-sel” yang masing-masing melaksanakan serangkaian langkah-langkah produksi yang saling berkaitan dan dengan sistem pengendalian produksi yang lebih baik. Efisien dari bagian luar yaitu dari pintu pabrik sampai ke pelanggan dapat ditingkatkan dengan membuat pelanggan memesan secara elektronik yang sekarang adalah umum dalam perusahaan pemasok rumah sakit dan dalam jenis-jenis peritel terentu dengan mengubah lokasi gudang, mengubah jalur distribusi dan menempatkan lebih banyak atau lebih sedikit penekanan pada distributor

penjual grosir dengan meningkatkan efisiensi dari operasi gudang dan dengan mengubah bauran antara truk yang dioperasikan perusahaan dan transportasi yang disediakan oleh agen luar (Govindarajan dan Vijay, 2005:16).

Inisiatif-inisiatif yang berorientasi terhadap efisiensi ini biasanya melibatkan imbal balik. Misalnya, pesanan langsung dari komputer pelanggan dapat mempercepat pengantaran dan mengurangi pekerjaandengan kertas, tapi mengarah pada biaya pemenuhan pesanan yangmeningkat karena kuantitas pesanan yang lebih kecil. Dengan demikianpenting bahwa semua bagian dari rantai nilai dianalisis bersamaan jikatidak, peningkatan di satu mata rantai mungkin ditiadakan oleh tambahanbiaya di mata rantai lain (Govindarajan dan Vijay, 2005:16-17).

Analisis *value chain* merupakan alat analisis strategik yang digunakan untuk memahami secara lebih baik terhadap keunggulankompetitif, untuk mengidentifikasi di mana *value* pelanggan dapatditingkatkan atau penurunan biaya, dan untuk memahami secara lebihbaik hubungan perusahaan dengan pemasok/supplier, pelanggan, danperusahaan lain dalam industri. *Value chain* mengidentifikasikan danmenghubungkan berbagai aktivitas strategik di perusahaan.

Sifat *value chain*, tergantung pada sifat industri dan berbeda-beda untuk perusahaanmanufaktur, perusahaan jasa dan organisasi yang tidak berorientasi padalaba. Tujuan dari analisis *value chain* adalah untuk mengidentifikasitahap *value chain* dimana perusahaan dapat meningkatkan *value* untuk pelanggan atau untuk menurunkan biaya. Penurunan biaya atau peningkatan *value* dapat membuat perusahaan lebih kompetitif.

Peningkatan *value* atau penurunan biaya dapat dicapai dengan cara mencari prestasi yang lebih baik yang berkaitan dengan supplier, dengan mempermudah distribusi produk, outsourcing yaitu mencari komponen atau jasa yang disediakan oleh perusahaan lain, dan dengan cara mengidentifikasi bidang-bidang di mana perusahaan tidak kompetitif. Analisis *value chain* berfokus pada total *value chain* dari suatu produk, mulai dari desain produk, sampai dengan pemanufakturan produk bahkan jasa setelah penjualan. Konsep-konsep yang mendasari analisa tersebut adalah bahwa setiap perusahaan menempati bagian tertentu atau beberapa bagian dari keseluruhan *value chain* (Blocher et al, 2000:53).

Blocher et al. (2000:54-57) menjelaskan bahwa penentuan di bagian mana perusahaan berada dari seluruh *value chain* merupakan analisis stratejik, berdasarkan pertimbangan terhadap keunggulan kompetitif yang ada pada setiap perusahaan, yaitu dimana perusahaan dapat memberikan nilai terbaik untuk pelanggan utama dengan biaya serendah mungkin. Setiap perusahaan mengembangkan sendiri satu atau lebih dari bagian-bagian dalam *value chain*, berdasarkan analisis stratejik terhadap keunggulan kompetitifnya. Analisis *value chain* mempunyai 3 (tiga) tahapan, yaitu:

1) Tahap 1 : Mengidentifikasi aktivitas *value chain*

Perusahaan mengidentifikasi aktivitas *value chain* yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam proses desain, pemanufakturan, dan pelayanan kepada pelanggan. Beberapa perusahaan mungkin terlibat dalam aktivitas tunggal atau sebagian dari aktivitas total. Pengembangan *value chain* berbeda-beda tergantung pada jenis industri.

2) Tahap 2: Mengidentifikasi *cost driver* pada setiap aktivitas nilai

Cost driver merupakan faktor yang mengubah jumlah biaya total, oleh karena itu tujuan pada tahap ini adalah mengidentifikasi aktivitas di mana perusahaan mempunyai keunggulan. Informasi *cost driver* strategik dapat mengarahkan agen asuransi tersebut pada pencarian cara untuk mengurangi biaya atau menghilangkan biaya ini, mungkin dengan cara menggunakan jasa perusahaan lain yang bergerak di bidang pelayanan komputer untuk menangani tugas-tugas pemrosesan data, sehingga dapat menurunkan biaya dan mempertahankan atau meningkatkan keunggulan kompetitif.

3) Tahap 3: 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 di atas. Dalam melakukan hal tersebut, perusahaan harus melakukan hal-hal berikut:

a) Mengidentifikasi keunggulan kompetitif (*cost leadership* atau diferensiasi)

Analisis aktivitas ini dapat membantu manajemen untuk memahami secara lebih baik tentang keunggulan-keunggulan kompetitif strategik yang dimiliki oleh perusahaan dan dapat mengetahui posisi perusahaan secara lebih tepat dalam *value chain* industri secara keseluruhan.

b) Mengidentifikasi peluang akan nilai tambah

Analisis aktivitas nilai dapat membantu mengidentifikasi aktivitas di mana perusahaan dapat menambah nilai secara signifikan untuk pelanggan.

c) Mengidentifikasi peluang untuk mengurangi biaya

Studi terhadap aktivitas nilai dan *cost driver* yang tidak kompetitif bagi perusahaan. Singkatnya analisis *value chain* mendukung keunggulan kompetitif strategik pada perusahaan dengan membantu menemukan peluang untuk menambah nilai bagi pelanggan dengan cara menurunkan biaya produk atau jasa.

Mubarok (2009:11) menegaskan bahwa analisis rantai nilai memperlihatkan organisasi sebagai sebuah proses yang berkelanjutan dalam kegiatan penciptaan nilai. Nilai merupakan jumlah yang bersedia dibayarkan oleh pembeli untuk sesuatu yang diberikan oleh perusahaan. Menciptakan nilai untuk pembeli yang mampu melebihi harga pokok adalah kunci dalam menganalisis posisi kompetitif. Suatu perusahaan dikatakan mempunyai keunggulan kompetitif ketika perusahaan tersebut memiliki sesuatu yang tidak dimiliki oleh pesaing, melakukan sesuatu yang lebih baik dari perusahaan lain, atau mampu melakukan sesuatu yang tidak mampu dilakukan oleh perusahaan lain. Keunggulan kompetitif menjadi suatu kebutuhan penting bagi kesuksesan perusahaan dalam jangka panjang dan kelangsungan hidup perusahaan di masa mendatang.

Rantai nilai sebagai alat untuk mengidentifikasi penciptaan nilai pelanggan.

Berdasarkan model yang dikembangkan, setiap perusahaan merupakan suatu sintesa atas kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk merancang, memproduksi, memasarkan, menyerahkan hasil, dan kegiatan-kegiatan lain yang mendukung produknya. 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.

Infrastruktur perusahaan meliputi biaya-biaya dari manajemen umum, perencanaan, keuangan, akuntansi, kegiatan legal dan urusan pemerintahan. Tugas-tugas perusahaan adalah memeriksa biaya dan kinerja dari setiap kegiatan penciptaan nilai dan mengkaji cara-cara dan upaya untuk meningkatkan kinerja tersebut. Para manajer haruslah mampu mengestimasi biaya-biaya para pesaingnya dan kinerja masing-masing pesaing tersebut, terutama pesaing pembanding yang paling dekat, atau benchmarks dalam hal biaya-biaya mereka dan kinerjanya.

Suatu rantai nilai adalah suatu kumpulan yang terkait dengan aktivitas penciptaan nilai, yang dimulai dengan bahan baku dasar dari pemasok dan bergerak ke rangkaian aktivitas penambahan nilai atau *value added*, yang mencakup produksi dan pemasaran produk berupa barang atau jasa, dan diakhiri dengan distribusi untuk dapat diterimanya produk oleh konsumen akhir. Perusahaan-perusahaan dalam industri yang sama, mungkin memiliki perbedaan lingkup dan jenis aktivitas rantai nilainya. Jadi, rantai nilai merupakan suatu pola dari suatu perusahaan untuk mengidentifikasi macam-macam alat yang dapat digunakan dalam memfasilitasi penerapan dari strategi tingkat bisnis yang telah ditetapkan.

Fokus dari analisis rantai nilai adalah untuk mengkaji perusahaan di dalam konteks seluruh rantai aktivitas penciptaan nilai. Analisis rantai nilai dikembangkan oleh Michael Porter di dalam bahasan bukunya *Competitive Advantage*. Di dalam pemahaman persaingan, nilai atau *value* diukur dari banyaknya pembeli yang berkeinginan untuk membayar, apa yang mereka dapatkan dari perusahaan. Sehingga *value* diukur dengan penerimaan total atau total revenues yang digambarkan sebagai harga yang ditetapkan, dikalikan dengan jumlah yang dapat dijualnya. Akhirnya dapat diketahui bahwa suatu perusahaan akan mendapatkan keuntungan, bila nilai yang didapatkan melebihi biaya total yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk, berupa barang atau jasa.

2.2.4 Strategi Kepemimpinan Biaya (*Strategi Cost Leadership*)

Penerapan strategi *cost leadership* memungkinkan suatu perusahaan memperoleh laba tinggi walaupun terdapat kekuatan pesaing yang besar.

Pengaruh keunggulan biaya pada lima faktor persaingan adalah :

- a. Posisi biaya rendah merupakan pertahanan yang paling bernilai terhadap pesaing.

Karena posisi biaya yang unggul dari perusahaan ini membuat pesaing segan bersaing dalam hal harga. Akan tetapi jika pesaing memang menantang perusahaan untuk bersaing dalam hal harga, perusahaan dengan biaya rendah tetap dapat mendapat laba.

- b. Posisi biaya rendah melindungi perusahaan dari pembeli yang kuat, karena pembeli hanya dapat menggunakan kekuatannya untuk menekan harga sampai pada tingkat harga dari pesaing yang paling efisien.

- c. Dengan margin yang lebih tinggi memungkinkan perusahaan yang berbiaya rendah tetap bertahan, meskipun ada kenaikan harga dari pemasok dan bahkan mendapat kesetiaan untuk bekerjasama di kemudian hari.

- d. Pendaftar baru harus bersaing dalam harga dengan cost leader tanpa pengalaman meniru keunggulan biaya, sehingga pendaftar baru bukan lagi merupakan ancaman.]

- e. Keunggulan biaya rendah bukan lagi ketertarikan untuk menciptakan produk pengganti. Hal ini terjadi karena dengan biaya rendah produk tetap dapat bersaing bahkan menghadapi produk pengganti.

Kelemahan potensial dari strategi keunggulan biaya adalah kecenderungan untuk memotong biaya yang dapat menjatuhkan permintaan terhadap produk dan jasa, contohnya dengan menghinlangkan model-model penting bahkan terkadang kualitas barang atau jasa sedikit berkurang. Keunggulan biaya akan tetao bersaing hanya jika pelanggan melihat bahwa produk atau jasa yang dihasilkan sama dengan produk pesaing yang harganya lebih tinggi. Pada penerapan strategi keunggulan biaya mungkun memerlukan investasi modal pendahukuan yang besar untuk peralatn modern, penerapan harga yang agresif dan kerugian awal untuk membina bagian pasar.

2.2.5 Aktivitas Bernilai Tambah dan Aktivitas Tak Bernilai Tambah

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. Sedang aktivitas tak bernilai tambah merupakan aktivitas yang tidak diperlukan dalam menghasilkan nilai bagi pelanggan. Suatu aktivitas dalam perusahaan dapat diklasifikasikan sebagai aktivitas bernilai tambah apabila memenuhi tiga kondisi berikut :

1. Aktivitas yang menghasilkan perubahan.
2. Perubahan tersebut tidak dapat dicapai oleh aktivitas sebelumnya.
3. Aktivitas tersebut memungkinkan aktivitas lain untuk dilakukan.

Setiap aktivitas yang dilakukan menimbulkan biaya. Aktivitas bernilai tambah menimbulkan biaya bernilai tambah (value added cost), dimana biaya ini sudah seharusnya terkandung dalam suatu produk karena aktivitas yang menimbulkan biaya ini adalah aktivitas yang memberikan nilai tambah pada produk tersebut.

Biaya tak bernilai tambah (non value added cost) timbul dari aktivitas tidak bernilai tambah. Biaya-biaya inilah yang seharusnya dieliminasi, karena konsumen tidak menerima manfaat dari timbulnya biaya tidak bernilai tambah yang termasuk dalam harga produk yang dibayarnya. Menurut Hansendan Mowen (2004:490), pada perusahaan manufaktur ada lima aktivitas yang merupakan aktivitas tak bernilai tambah, yaitu :

1. Penjadwalan (scheduling), yaitu aktivitas yang menggunakan waktu dan sumber daya untuk menentukan kapan produk diproses atau kapan dan berapa kali set-up harus dilakukan dan berapa yang akan diproduksi.
2. Pemandahan (moving), yaitu aktivitas yang menggunakan waktu dan sumber daya untuk memindahkan bahan baku, barang dalam proses, dan barang jadi dari satu departemen ke departemen lain.
3. Waktu tunggu (waiting), yaitu aktivitas yang menggunakan waktu dan sumber daya untuk menunggu proses atau aktivitas selanjutnya.
4. Inspeksi (inspection), yaitu aktivitas yang menggunakan waktu dan sumber daya untuk melakukan pemeriksaan apakah bahan baku telah sesuai dengan spesifikasi atau telah memenuhi syarat.
5. Penyimpanan (storing), yaitu aktivitas yang menggunakan waktu dan sumber daya untuk menyimpan bahan baku atau barang jadi sebagai persediaan.

Menurut (April Muttaqin, 2014) analisis aktivitas dapat mengurangi biaya melalui empat cara:

1. Eliminasi aktivitas; berfokus pada berbagai aktivitas yang tak-bernilai tambah.
2. Pemilihan aktivitas; melibatkan pemilihan berbagai rangkaian aktivitas yang timbul oleh beberapa strategi yang saling bertentangan.
3. Pengurangan aktivitas; mengurangi waktu dan sumber daya yang dibutuhkan suatu aktivitas.
4. Penyatuan aktivitas; meningkatkan efisiensi dari berbagai aktivitas yang dibutuhkan dengan menggunakan *economy of scale*.

2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya serta memiliki keterkaitan dengan penelitian ini. Penelitian-penelitian tersebut dijelaskan sebagaimana berikut ini.

1. Penelitian yang dilakukan oleh Widodo (2008) mendapatkan hasil penelitian yang menyebutkan bahwa pengendalian biaya dapat dilakukan dengan mengeliminasi aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah sebagai upaya dalam mengendalikan biaya secara efisien. Analisis *value chain* dapat diterapkan untuk mencapai strategi *cost leadership*, karena analisis ini memandang perusahaan sebagai rangkaian aktivitas yang saling berkaitan. Selain itu, hasil penelitian juga menyimpulkan bahwa pengendalian biaya bisa dicapai dengan cara meningkatkan koordinasi dan melaksanakan

aktivitas dengan lebih optimal. Jika perusahaan dapat mengendalikan biaya secara baik dan selalu mencari cara dimana perusahaan dapat berpeluang untuk mencapai *cost leadership* yang pada akhirnya mampu meningkatkan efisiensi biaya.

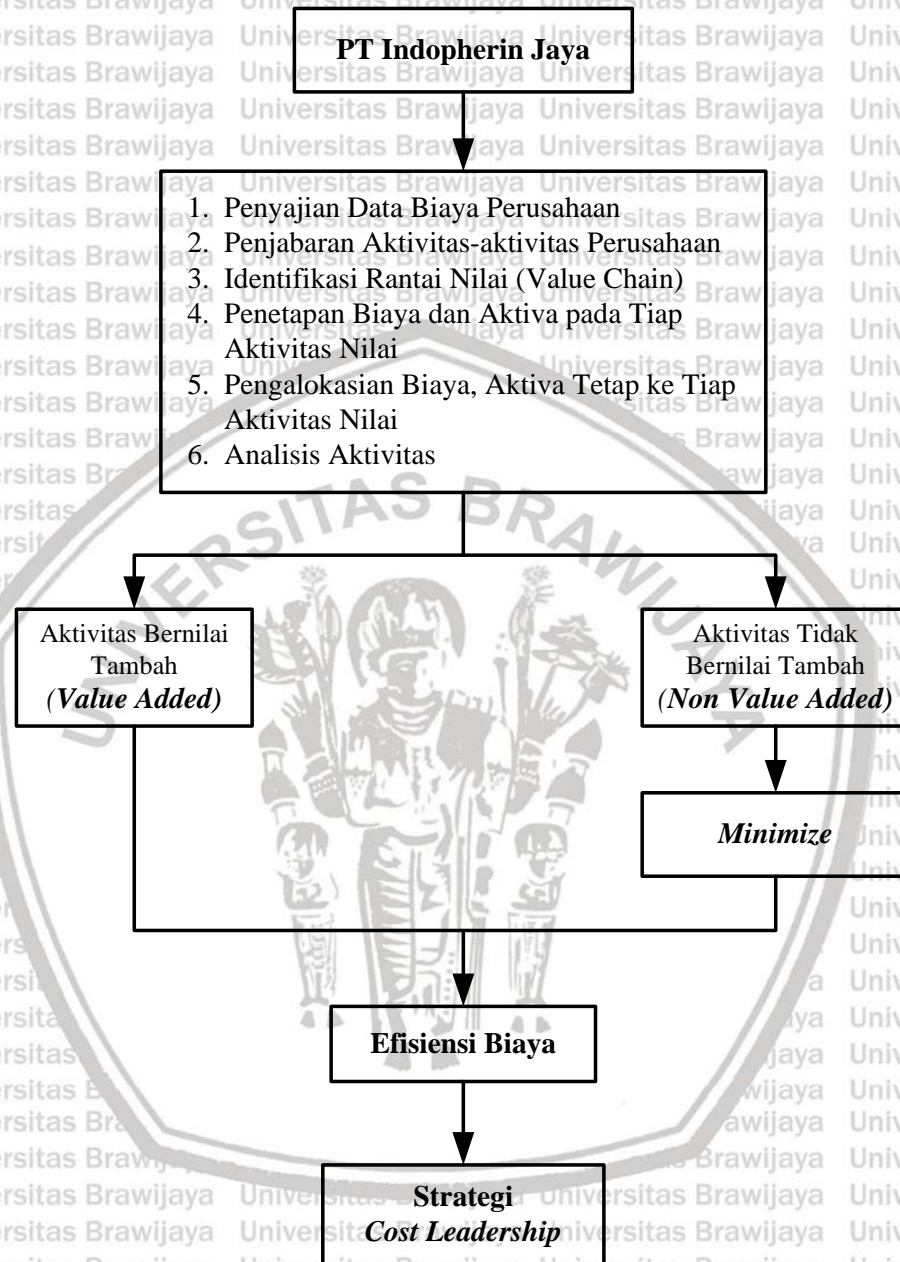
2. Maharso, Muryanto dan Piay (2012) dalam hasil penelitian menjadikan bahan pengembangan pembelajaran agribisnis APL dapat meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan SDM pertanian, teknologi merupakan rantai nilai yang masing-masing dapat meningkatkan nilai tambah dan secara keseluruhan dipandang sebagai sistem nilai (*value system*) agribisnis APL. Persamaan *value chain* sebagai pengembangan teknologi untuk meningkatkan nilai tambah. Perbedaan *value chain* sebagai kegiatan untuk meningkatkan daya saing melalui kualitas produk dan juga pelayanannya.
3. Penelitian oleh Friska S (2010) menyimpulkan dari hasil penelitian yang menunjukkan strategi yang tepat untuk perusahaan dalam posisi strategis dan dapat beradaptasi dengan lingkungan, menambah nilai produk untuk meningkatkan keunggulan kompetitif melalui keunggulan biaya. Persamaan *value chain* sebagai strategi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif melalui keunggulan biaya. Perbedaan *value chain* sebagai strategi untuk meningkatkan daya saing melalui keunggulan produk.
4. Penelitian oleh Mangifera (2015) menemukan hasil penelitian yang menunjukkan hasil bahwa berdasarkan informasi dari Forum Pengembangan Kampoeng Batik Laweyan dijelaskan bahwa jumlah pengrajin batik tulis yang masih aktif hingga tahun 2015 ini sebanyak 26 pengrajin, terdiri dari 5

pengrajin batik berskala besar, 14 pengrajin berskala menengah 1 dan 7 pengrajin batik tulis berskala kecil. Dari 26 pengrajin batik tulis yang saat ini masih aktif memproduksi batik tulis secara terus menerus adalah 6 orang pengrajin, sisanya memproduksi hanya ketika menerima pesanan atau mengambil dari pengrajin lain. Responden dalam penelitian ini adalah keenam pengrajin batik tulis di Kampung Batik Laweyan Kota Surakarta. Pembelian bahan baku, proses produksi, penjualan produk merupakan aktivitas utama *value chain*. Persamaan *value chain* sebagai alat untuk aktivitas pendukung melalui pengadaan sumber daya yang berhubungan dengan fungsi pembelian input. Perbedaan *value chain* sebagai tiga aktivitas utama yaitu *inbounding* logistik, operasi, *outbounding* logistik untuk meningkatkan daya saing.

5. Penelitian oleh Kurniaty, Fauzi dan Chozin (2012) mengungkapkan dalam penelitiannya menunjukkan cara menjalankan kegiatan bisnisnya, PT Benar Flora Utama sangat memperhatikan segala kegiatan mulai dari pengadaan input, proses budi daya, perawatan sampai dengan pemasaran. Sarana dan prasarana, peralatan, dan perlengkapan dalam kegiatan bisnis juga diperlukan untuk menjaga kontinuitas usaha. Penelitian ini lebih memfokuskan pada evaluasi faktor internal dan eksternal perusahaan. Persamaan *value chain* sebagai evaluasi faktor internal dan eksternal. Perbedaan *value chain* sebagai strategi untuk meningkatkan daya saing melalui aktivitas utama.

6. Penelitian oleh Nasri dan Ikra (2016) mengatakan dalam penelitian yang membahas tentang bisnis makanan terutama dalam bidang olahan makanan ikan yang ada di Indonesia menemukan hasil bahwa sebuah perbedaan diantara persaingan pasar yang begitu besar dampak yang di dapat akan begitu besar.
7. Penelitian oleh Sutarmin dan Prasetyo (2016) mengungkapkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa aktivitas utama dan aktivitas pembantu saling berkaitan dan memiliki hubungan-hubungan yang tidak dapat dipisahkan dalam hal produksi. Aktivitas utama dalam pembuatan suatu produk sangat membutuhkan aktivitas pembantu agar mendapatkan hasil produk yang lebih maksimal.
8. Penelitian oleh Alnawaiseh (2014) mengatakan dalam hasil penelitiannya yang menunjukkan bahwa rantai nilai sangat diperlukan untuk terus berkembang dan bertahan dari kompetitor pasar yang ada di Jordania.
9. Abdelhadi (2016) mengungkapkan dalam penelitiannya yang membahas tentang betapa pentingnya pengambilan keputusan dan analisis *value chain* di perusahaan susu di Sudan dijelaskan bahwa *value chain* sangat berperan penting dalam bidang pemasaran dan juga pengambilan keputusan dalam berbagai strategi, pemahan yang begitu tinggi terhadap rantai nilai yang dimiliki suatu perusahaan akan berdampak sangat signifikan terhadap perkembangan perusahaan tersebut.

2.4 Kerangka Pemikiran



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan menggunakan metode studi kasus untuk mengembangkan konsep penelitian dengan menghimpun fakta tanpa melakukan hipotesa. Moleong (2013) menjelaskan bahwa metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku penulis.

Dilihat dari jenisnya, maka penelitian ini termasuk dalam kategori studi kasus (*case study*). Yin (2006) menyatakan bahwa studi kasus merupakan strategi yang lebih cocok bila pokok pertanyaan suatu penelitian berkenaan dengan *how* (bagaimana) atau *why* (mengapa). Hal ini menegaskan bahwa studi kasus memiliki karakteristik sebagai berikut:

- 1) Menekankan kedalaman dan kebutuhan objek yang diteliti;
- 2) Sasaran studinya bisa berupa manusia, benda atau peristiwa,
- 3) Unit analisisnya bisa berupa individu, kelompok, (lembaga/organisasi) masyarakat, undang-undang/peraturan dan lain-lain.

Pendekatan kualitatif digunakan karena dalam penelitian ini akan dikembangkan konsep penelitian dan menghimpun fakta-fakta yang ada tanpa melakukan pengujian hipotesa dengan metode statistik. Tujuannya untuk memberikan gambaran, deskripsi atau lukisan secara sistematis, aktual, dan akurat mengenai fakta-fakta yang ada, sifat-sifat dan karakter, serta hubungan antar

fenomena yang sedang diteliti. Kemudian data yang terkumpul diinterpretasikan untuk mendapatkan informasi yang diperlukan agar dapat menentukan topik permasalahan penelitian. Informasi yang diperoleh selanjutnya dibandingkan dengan teori-teori terkait permasalahan penelitian. 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

3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT Indopherin Jaya Probolinggo yang beralamatkan di Jl. Brantas No.1, Pilang, Kec. Kademangan, Kota Probolinggo, Jawa Timur. Penelitian dilaksanakan antara bulan Agustus 2019 sampai dengan Oktober 2019.

3.3 Fokus Penelitian

Fokus penelitian merupakan suatu penentuan konsentrasi sebagai pedoman arah penelitian dalam upaya mengumpulkan dan mencari informasi serta sebagai pedoman dalam mengadakan pembahasan atau penganalisaan sehingga penelitian tersebut benar-benar mendapatkan hasil yang diinginkan. Disamping itu juga fokus penelitian juga merupakan batas ruang dalam pengembangan penelitian supaya penelitian yang dilakukan tidak terlaksana dengan sia-sia karena

ketidakjelasan dalam pengembangan pembahasan. Adapun fokus penelitian dalam dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

4. Identifikasi aktivitas-aktivitas yang membentuk rantai nilai (*value chain*) di PT. Indopherin Jaya Probolinggo.
5. Minimalisasi aktivitas tidak bernilai (*non value added*) dan meningkatkan efisiensi dari aktivitas bernilai tambah (*value added*) dalam rantai nilai (*value chain*) agar tercapai efisiensi biaya di PT. Indopherin Jaya Probolinggo.
6. Penggunaan analisis rantai nilai (*value chain*) sebagai alat untuk menunjang strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership*) di PT. Indopherin Jaya Probolinggo.

3.4 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Data merupakan sekumpulan fakta yang diperoleh melalui pengamatan (observasi) langsung atau survey. Dalam penelitian terdapat dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder. Menurut Sugiyono (2015) “data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, data bersumber dari survey ke lapangan melalui wawancara, observasi, dan kuesioner”. “Data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya seperti lewat orang lain atau lewat dokumen”.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data utama penelitian yang bersumber dari hasil observasi dan wawancara dengan pihak-pihak terkait di PT

Indopherin Jaya Probolinggo. Selanjutnya data sekunder yang merupakan data pendukung penelitian diperoleh dari dokumentasi perusahaan, sumber-sumber tertulis, laporan keuangan PT Indopherin Jaya Probolinggo yang di dalamnya terdapat daftar laporan rugi laba, daftar biaya dan aktiva tetap perusahaan, latar belakang, struktur organisasi dan *job description*, serta bagan alur proses produksi PT Indopherin Jaya Probolinggo dan literatur-literatur.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data (*data collection*) merupakan tahapan proses riset dimana peneliti menerapkan cara dan teknik ilmiah tertentu dalam rangka mengumpulkan data secara sistematis guna keperluan analisis. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Observasi

Observasi hakikatnya merupakan kegiatan dengan menggunakan pancaindera, bisa penglihatan, penciuman, pendengaran, untuk memperoleh informasi yang diperlukan untuk menjawab masalah penelitian. Hasil observasi berupa aktivitas, kejadian, peristiwa, objek, kondisi, atau suasana tertentu, dan perasaan emosi seseorang. Observasi dilakukan untuk memperoleh gambaran riil suatu peristiwa atau kejadian untuk menjawab pertanyaan penelitian. Observasi dilaksanakan dengan melakukan kunjungan ke PT Indopherin Jaya Probolinggo untuk mengetahui lokasi perusahaan, jalannya proses produksi, serta untuk mencocokkan antara data yang diperoleh dengan keadaan yang sebenarnya.

2. Wawancara

Wawancara ialah proses komunikasi atau interaksi untuk mengumpulkan informasi dengan cara tanya jawab antara peneliti dengan informan atau subjek penelitian. Dalam hal ini peneliti melakukan wawancara dengan pihak-pihak terkait di PT Indopherin Jaya Probolinggo, antara lain bagian keuangan, bagian produksi, dan sebagainya.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal terkait kebutuhan penelitian yang berupa catatan, traskip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda dan sebagainya. Proses pengumpulan dokumen dilakukan karena peneliti memiliki argumentasi yang kuat bahwa data penting terdapat pada dokumen tertentu. Tentu saja tidak semua dokumen digunakan, sehingga Peneliti menyeleksi dan memfilter setiap dokumen yang dikumpulkan. Dokumen-dokumen tersebut antara lain berupa laporan keuangan, alur proses produksi, gambaran umum perusahaan, struktur organisasi dan *job description* PT Indopherin Jaya Probolinggo.

3.6 Metode Pengolahan Data

Tujuan dari pengolahan data adalah mengumpulkan semua data sumber yang telah di dapat untuk kemudian disajikan dalam bentuk data hasil. Moleong (2012) mengatakan proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu dari wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam caatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi,

gambar, foto, dan sebagainya. Adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data dari Miles dan Huberman, yaitu:

1. Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan mencari, mencatat, dan mengumpulkan data melalui hasil wawancara, dokumentasi, dan observasi yang terkait dengan pelaksanaan pengelolaan air limbah domestik di Kota Yogyakarta.

2. Reduksi Data

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya.

Sugiyono (2008) mengatakan data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Dalam penelitian ini setelah melakukan pengumpulan data, data-data yang terkait dengan rantai nilai (*value chain*) di PT. Indopherin Jaya Probolinggo direduksi untuk digolongkan kedalam tiap permasalahan sehingga data dapat ditarik kesimpulan-kesimpulannya.

3. Penyajian Data

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data.

Dalam penyajian data, maka data terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan semakin mudah dipahami. Sugiyono (2008) mengatakan *display* data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut. Penyajian data

dilakukan untuk mempermudah peneliti untuk dapat mendeskripsikan data sehingga akan lebih mudah dipahami mengenai kebijakan pengelolaan air limbah domestik yang diteliti.

4. Kesimpulan dan Verifikasi

Tahap selanjutnya adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Sugiyono (2008) mengatakan kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Pada penelitian ini, kesimpulan awal yang dikemukakan oleh peneliti akan didukung oleh data-data yang diperoleh peneliti di lapangan. Jawaban dari hasil penelitian akan memberikan penjelasan dan kesimpulan atas permasalahan penelitian yang diteliti dalam penelitian ini.

3.7 Metode Analisis Data

Tujuan analisis data adalah menyederhanakan data yang telah diperoleh agar mudah dalam memahami makna dari data yang diperoleh. 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 pemacu 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*.

3.8 Validitas dan Obyektivitas Data Penelitian

Sugiyono (2010:117) menegaskan validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada obyek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Jadi data yang valid adalah data “yang tidak berbeda” antara data yang dilaporkan oleh peneliti dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek penelitian. Namun demikian perlu diketahui bahwa kebenaran realitas data dalam penelitian kualitatif tidak bersifat tunggal, tetapi jamak dan tergantung pada konstruksi manusia, dibentuk dalam diri seseorang sebagai hasil proses mental tiap individu dengan berbagai latar belakangnya. Hal ini berbeda dengan reliabilitas dalam penelitian kuantitatif, sebagaimana dijelaskan Susan Stainback dalam Sugiyono (2010: 118), bahwa reliabilitas berkenaan dengan derajat konsistensi dan stabilitas data atau temuan. Dalam pandangan positivistik (kuantitatif), suatu data dinyatakan reliabel apabila dua atau lebih peneliti dalam obyek yang sama menghasilkan data yang sama, atau peneliti yang sama dalam waktu yang berbeda menghasilkan data yang sama, atau sekelompok data bila dipecah menjadi dua menunjukkan data yang tidak berbeda.

Sugiyono (2010:117) menjelaskan terdapat dua macam validitas penelitian, yaitu validitas internal dan validitas eksternal. Validitas internal berkenaan dengan derajat akurasi desain penelitian dengan hasil yang dicapai.

Sedangkan validitas eksternal berkenaan dengan derajat akurasi apakah hasil penelitian dapat digeneralisasikan atau diterapkan pada populasi di mana sampel tersebut diambil. Selanjutnya mengenai obyektivitas data penelitian, dijelaskan

Sugiyono (2010: 118) adalah berkenaan dengan derajat kesepakatan atau *interpersonalagreement* antara banyak orang terhadap suatu data. Sebagai misal, bila dari 100 orang, terdapat 99 orang yang menyatakan bahwa terdapat warna merah dalam obyek penelitian itu, sedangkan yang satu orang menyatakan warna lain, maka data tersebut adalah data yang obyektif.

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.

3.9 Uji Validitas data Penelitian

Sugiyono (2010: 121) menjelaskan bahwa uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji, *credibility* (validitas internal), *transferability* (validitaseksternal), *dependability* (*reliabilitas*), dan *confirmability* (obyektivitas).

Dalam penelitian ini pengujian keabsahan/validitas data, peneliti menekankan pada uji Kredibilitas. Menurut Sugiyono (2010: 121), pengujian kredibilitas data penelitian kualitatif dapat dilakukan antara lain dengan, perpanjangan

pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif, dan *member check* (Sugiyono, 2010: 121).

Perpanjangan pengamatan, dilakukan untuk dapat meningkatkan kepercayaan/kredibilitas data, dalam hal mana peneliti kembali lagi ke lapangan, melakukan pengamatan dan wawancara. Perpanjangan pengamatan ini terutama difokuskan terhadap data yang telah diperoleh peneliti dari informan, setelah dicek kembali ke lapangan, data itu ternyata benar dan tidak berubah, sehingga menunjukkan data penelitian ini adalah kredibel.

1. Meningkatkan ketekunan, dalam hal ini peneliti berusaha lebih tekun dan cermat untuk memperoleh kepastian dan akurasi data, dengan mengecek kembali data-data maupun dengan membaca berbagai referensi terutama konsep-konsep/teori yang telah disajikan dalam tinjauan pustaka terkait dengan temuan penelitian. Dengan begitu wawasan peneliti menjadi semakin luas dan tajam untuk memeriksa bahwa data yang ditemukan peneliti adalah benar, dapat dipercaya untuk selanjutnya dibahas dengan menggunakan pendekatan konsep atau teori pada tinjauan pustaka.
3. Triangulasi, artinya data dicek kembali dari berbagai sumber dengan berbagai cara. Misalnya data/keterangan yang diperoleh dari kepala bagian kemudian dikroscek dengan data/keterangan dari kepala sub bagian atau dari staf. Demikian juga misalnya data yang diperoleh dari ketua atau anggota organisasi *civil society* kemudian di cek lagi dari anggota/ketua organisasi *civil society* yang lain.

4. Analisis Kasus Negatif, artinya apakah ada data yang berbeda atau tidak, sejauh yang peneliti analisis terhadap kasus negative ini secara substantif sangat kecil atau lemah, maka data yang diperoleh adalah kredibel.

5. Menggunakan Bahan Referensi, artinya data yang diperoleh disertai alat pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti.

Misalnya data hasil wawancara didukung dengan rekaman wawancara, data interaksi observasi didukung oleh foto-foto.

6. Mengadakan member *Check*, adalah proses pengecekan data dengan mendatangi kembali informan setelah merangkum atau mendiskripsikan data-data yang telah diberikan, atau melalui diskusi dengan teman sejawat terkait data yang diperoleh



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Setelah menjelaskan hal-hal yang melatar belakangi penelitian, teori-teori yang telah menjadi landasan penelitian, serta metode penelitian yang digunakan, maka pada bab ini akan membahas mengenai hasil dari penelitian yang telah diteliti. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui aktivitas-aktivitas yang membentuk rantai nilai (*value chain*), meminimisasiasi 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 untuk mengetahui penggunaan analisis rantai nilai (*value chain*) sebagai alat untuk menunjang strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership*) di PT. Indopherin Jaya Probolinggo.

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

PT Indopherin Jaya adalah perusahaan yang bergerak pada bidang manufaktur. PT Indopherin Jaya sebuah perusahaan Penanaman Modal Asing yang berkantor di Jakarta dan lokasi usaha di kota Probolinggo Jawa Timur adalah sebuah perusahaan industri yang memproduksi Phenolic Resin. Indopherin Jaya merupakan perusahaan yang cukup lama berada di Indonesia yaitu sekitar tahun 1995 dan merupakan satu satunya perusahaan lem kanvas mobil pertama di Indonesia. PT Indopherin Jaya didirikan pada tahun 1995 tepatnya 24 Februari dan mulai beroperasi pada tahun 1996. PT Indopherin Jaya Probolinggo memiliki kantor pusat berada di DKI Jakarta yang beralamat di Wisma Nusantara Lantai 6 Jalan MH Thamrin No. 59, serta lokasi pabrik di jalan Brantas No. 1 Probolinggo

Jawa Timur. Saat ini kantor pusat PT Indhoperin Jaya Probolinggo memilik 6 orang karyawan dan untuk karyawan pabrik di Probolinggo sebanyak 86 orang.

Filosofi Perusahaan :

- Kami akan menyediakan produk yang dapat dipercaya oleh semua pelanggan dan masyarakat
- Kami akan berkontribusi pada pengembangan masyarakat melalui peningkatan kepuasan pelanggan, tidak hanya meningkatkan produk dan layanan

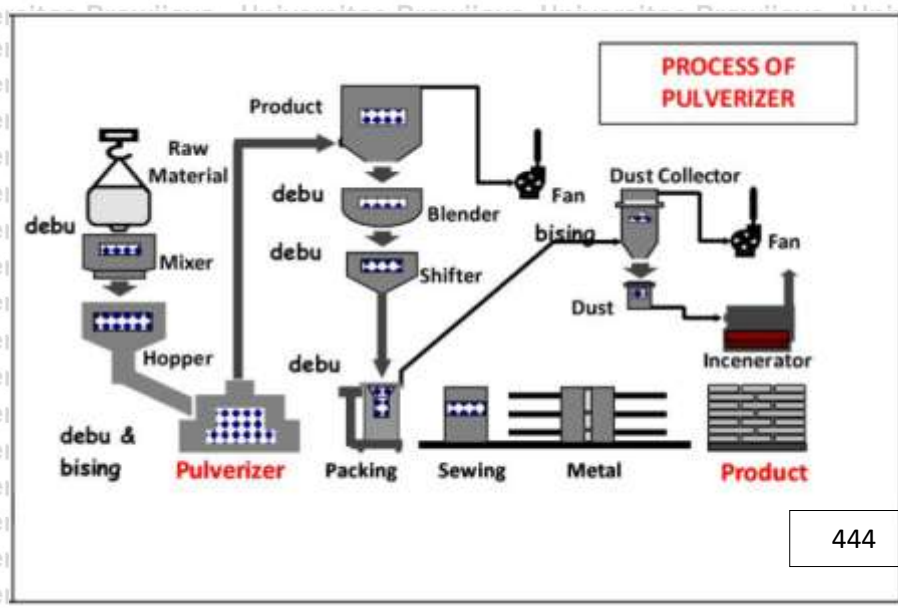
Kebijakan Kualitas Perusahaan

- Kami akan merevisi standar dari sudut pandang “operator dapat melakukan”
- Lakukan proses perbaikan secara intrinsic berdasarkan FMEA
- Kami akan mencegah terulangnya masalah kualitas dengan kalender kegagalan
- Membangun system manajemen 3H untuk mencegah kelainan kualitas di awal 3H : Hajimete (Pertama Kali), Henkou (Perubahan), Hisasiburi (setelah waktu yang lama)
- Membuat rencana aksi, secara konstan mereview dan memperbaiki system.

4.2 Kegiatan Produksi

4.2.1 Proses Produksi

PT Indopherin Jaya memiliki target produksi yang berbeda setiap periodenya, dimana target produksi ditentukan oleh permintaan pasar yang setiap periode permintaan total produknya berbeda, dan terkadang, untuk beberapa periode, permintaan pasar tidak dapat dipenuhi secara maksimal. Hal ini dikarenakan jumlah permintaan pasar kedepan lebih besar dibandingkan kapasitas maksimal produk yang dihasilkan oleh mesin. Mesin yang digunakan untuk memproduksi produk adalah mesin Pulvurizer. Mesin ini dapat memproduksi resin sebanyak 444-ton dengan jumlah maksimal. Akan tetapi, perusahaan harus meningkatkan jumlah produksi lebih dari 444-ton. Mesin pulvurizer digunakan untuk menghancurkan resin yang nantinya dapat diolah menjadi bahan lem sehingga resin yang dihasilkan haruslah berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan. Didalam mesin pulvurizer resin haruslah memiliki suhu maksimal yaitu 28°C, jika suhu resin melebihi batas maksimal, maka resin akan diolah kembali, dan itu membutuhkan waktu sekitar 4.5 jam, dan ini berpengaruh pada banyak resin yang dihasilkan oleh mesin, sehingga waktu kerja mesin bertambah, sedangkan resin yang melebihi batas maksimal harus diolah lagi. Berikut merupakan gambar proses produksi mesin pengolah resin:

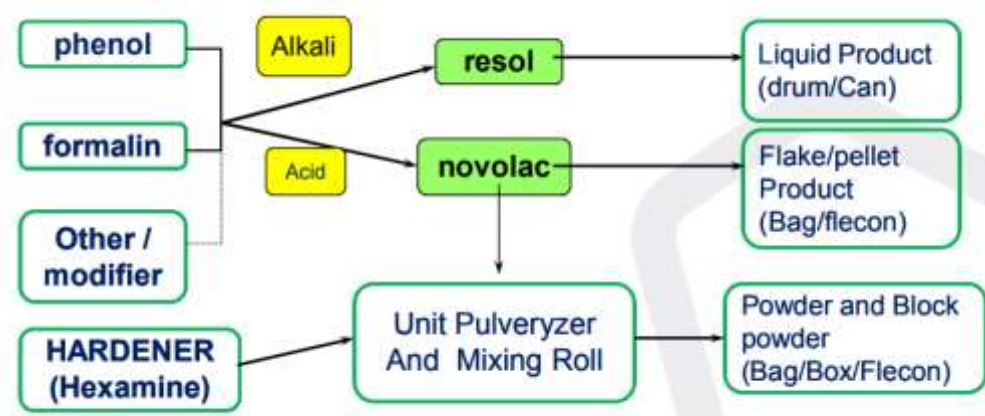


444

Gambar 4.1
Alur Proses Produksi Mesin Pulverizer

Produk yang dihasilkan oleh mesin pulverizer adalah 444-ton resin berupa bubuk resin. 444-ton resin yang dihasilkan didapatkan dari perhitungan proses pengolahan kapasitas produksi dan pengoperasian mesin oleh pekerja dari proses produksi dan proses pengemasan produk yang merupakan keseluruhan produktivitas mesin Pulverizer didalam perusahaan PT Indopherin Jaya.

PT. Indopherin Jaya memproduksi resin fenolik untuk bahan industri. Berikut adalah diagram proses produksi :



Gambar 4.2 Diagram Proses

RESOL

Resin phenol yang menggunakan katalis Alkali, memiliki formulasi, Formaline lebih banyak digunakan daripada Phenol (formaline kelebihan). Dalam tujuan umum, gunakan rasio mol (F / P): 0,9 ~ 3,0. Fasilitas: reaktor tunggal dengan agitator lengkap dengan kondensor, tangki distilasi, Utilitas, Air dan Uap. Proses dasar: Temperatur di bawah 100 derajat C dan banyak variasi pola proses (kombinasi proses refluks [kondensasi] - pemanasan - Distilasi). Produk bentuk: Cair dan Tidak Perlu Pengeras. Hasil (%) 98 ~ 99% jika tidak ada penyulingan dan 70 ~ 80% jika ada distilasi.

NOVOLAK

Resin phenol yang menggunakan katalis Asam. Menggunakan formulasi, Phenol digunakan lebih dari Formaline (kelebihan Phenol). Dalam tujuan umum, gunakan rasio mol (F / P): 0,5 ~ 0,86. Fasilitas: satu atau multi reaktor dengan agitator lengkap dengan kondesor, tangki destilasi dan sabuk pendingin, temperatur bisa

mencapai hingga 250 derajat C. Utilitas: Air, Uap dan Minyak Termal. Proses dasar : Pola -Proses sederhana. (Pemanasan-Penambahan-refluks-distilasi-vakum distilasi). Bentuk produk: Serpihan / pelet.

NOVOLAK + HARDENER

Novolak (serpihan) bercampur dengan Hardener (Hexamine) secara Fisik proses di Pulverizer Unit dan Mixing Roll Unit. Formulasi, Novolak (serpihan) bergabung dengan Hexamine (5 ~ 15%). Fasilitas Premixer - ACM (crusher) - Filter bag - Blender - Pemutaran. Utilitas, Pendingin Udara (Kelembaban rendah). Proses Dasar (unit Pulverizer): Novolak + Hardener mix di Premixer kemudian masuk secara bertahap ke ACM menjadi bubuk. Bubuk dibawa dengan pendingin udara kecepatan tinggi ke tas Saring lalu pisahkan udara dari bubuk. Bedak akan dikumpulkan di Blender untuk dihomogenisasi. Kemudian Skrining sebelum pengepakan. Bentuk produk: Bubuk (termasuk hardener).

NOVOLAK + HARDENER (Mixing Roll)

Formulasi, Novolak (serpihan) bergabung dengan Hexamine (5 ~ 15%). Fasilitas: Premixer - Mesin Roll - Meja Pendingin - Crusher. Utilitas, Air panas dan Air pendingin. Proses Dasar (unit Pulverizer): Novolak + Hardener mix di Premixer kemudian ditempatkan sementara dikemas (@ 10kg / tas). Setiap Paket memakai Roll kemudian bergulir sampai mencair sepenuhnya. Letakkan di atas meja pendingin kemudian Crusher. Bentuk produk: Bubuk Blok (termasuk hardener).

4.2.2 Produk yang Dihasilkan

PT. Indopherin Jaya adalah perusahaan industri yang bergerak di bidang pembuatan resin yaituphenolic resin. Resin merupakan bahan baku adhesive, untuk industri pembuatan kampas rem, kampas kopling, cetakan mesin kendaraan dan ban. Phenolix resin memiliki 3 bentuk yaitu ada yang berupa 52 % bubuk, 10% cairan dan 38% bentuk padat.

1. Resol Resin phenol yang menggunakan katalis Alkali. Produk bentuk: Cair dan Tidak Perlu Pengeras. Hasil (%) 98 ~ 99% jika tidak ada penyulingan dan 70 ~ 80% jika ada distilasi.
2. Novolak Resin phenol yang menggunakan katalis Asam. Bentuk produk: Serpihan / pelet.
3. Novolak + Hardener Novolak (serpihan) bercampur dengan Hardener (Hexamine) secara Fisik proses di Pulverizer Unit dan Mixing Roll Unit. Bentuk produk: Bubuk (termasuk hardener).
4. Novolak + Hardener (Mixing Roll) Formulasi, Novolak (serpihan) bergabung dengan Hexamine (5 ~ 15%). Bentuk produk: Bubuk Blok (termasuk hardener).

4.3 Pembahasan 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). Pemanfaatan hubungan tergantung pada analisis bagaimana biaya dan faktor non keuangan lainnya dapat bervariasi sesuai berbagai kelompok kegiatan yang berbeda yang dipertimbangkan. Pemanfaatan hubungan internal, memanfaatkan hubungan internal berarti bahwa hubungan antara kegiatan dinilai dan digunakan untuk mengurangi biaya dan meningkatkan nilai. Analisis rantai nilai merupakan alat kunci utama untuk memahami lingkungan internal organisasi. Analisis ini mengkaji suatu organisasi sebagai suatu rangkaian proses yang berurutan dari aktivitas penciptaan nilai. Dengan analisis rantai nilai, suatu perusahaan akan lebih dapat memahami bagian dari operasi usahanya yang menciptakan nilai atau *value*, dan bagian yang tidak. Pemahaman masalah ini adalah penting, karena suatu perusahaan baru akan dapat menghasilkan keuntungan di atas rata-rata, hanya apabila nilai atau *value* yang diciptakan lebih besar dari biaya yang timbul untuk menghasilkan nilai tersebut. Pendekatan ini sangat berguna untuk memahami blok yang dibangun bagi keunggulan bersaing.

4.3.1 Data Biaya PT Indhoperin Jaya Probolinggo

PT Indhoperin Jaya Probolinggo mencatat dan mengelompokkan biaya-biaya yang terjadi selama tahun 2018 menjadi laporan laba rugi, laporan harga pokok penjualan, biaya produksi, biaya penjualan, biaya umum dan administrasi. Biaya-biaya tersebut merupakan dasar untuk melakukan alokasi biaya pada tiap aktivitas nilai yang akan diuraikan sebagai berikut:

TABEL 4.1
PT INDOPHERIN JAYA
BIAYA PRODUKSI
Tahun 2018
(Dalam US Dollar)

DESCRIPTION	AMOUNT
Raw Material Used	1,677,486
Raw Material Used Adjustment	
Purchase Adjustment	
Direct Labor Cost	57,839
Factory Over Head Cost	402,043
Production Cost	2,137,368

Sumber : Data internal perusahaan, diolah,

TABEL 4.2
PT INDOPHERIN JAYA
BIAYA FACTORY OVERHEAD
Tahun 2018
(Dalam US Dollar)

DESCRIPTION	AMOUNT
Repair & Maintenance	10,030
Rent	2,572
Insurance	5,410
Depreciation Expenses	186,000
Transportation	4,508
Communication	2,924
Office Expense	10,126
Entertainment	1,474
Book/Magazine/Journal	9
Training & Development	2,159
Others	439
Business Trip	635
Tank Rent	19,560
Pipe Line Rent	30
Profesional Fees	1,295
Environmental	11,366
Energi Cost	130,773
Factory Supplies	5,193
Tools and Asset Inventaris	297
Supporting expense	4,227
Office Car Expense	1,660
Bank Charges	1,356
Sub Total	402,043

Sumber : Data internal perusahaan, diolah,

TABEL 4.3
PT INDOPHERIN JAYA
BIAYA PENJUALAN DAN BIAYA UMUM DAN ADMINISTRASI
Tahun 2018
(Dalam US Dollar)

DESCRIPTION	AMOUNT
Selling Expenses	
Packing	59,431
Delivery Freight	45933,05
Insurance freight on Export	4503,1
Royalty	6131,82
Sample Product	350,19
Delivery Expense for Sample	-
Commission Expense	2615,42
Price Adjustment	-1489,2
Sub Total	117,476
General & Adm Expenses	
Salaries-Director	16,679
Salaries-Staff	5,177
Employee Bonus	-
Employee retirement Plan	5,701
Income Tax-Article 21	491
Others Benefit	578
Rent	5,780
Additional Tax Expense	8,071
Transportation	804
Communication	2,932
Office Expenses	299
Entertainment	79
Book/Magazine/Journal	552
Business Trip	5,610
Housing expense	1,848
PROFESIONAL FEE	13,655
Bank Charges	18
Sub Total	68,273

Sumber : Data internal perusahaan, diolah,

TABEL 4.4
PT INDOPHERIN JAYA
HARGA POKOK PENJUALAN
Tahun 2018
(Dalam US Dollar)

DESCRIPTION	AMOUNT
Manufacturing Cost	2,137,368
Semi Finished Goods	
Beginning Balance	453,484
Adjustment	
Damage	
Ending Balance	529,545
Cost Of Good Manufacturing	2,061,307
Finished Goods	
Beginning Balance	812,527
Ending Balance	971,390
Sample	359
Adjustment Opname	
Damage	
Cost Of Good Sold	1,902,085
Cost Of Good Sold-Material	
Total Cost Of Good Sold	1,902,085
COGS Adjustment (NRV)	42,841
Cost Of Good Sold	1,859,244

Sumber : Data internal perusahaan, diolah,

TABEL 4.5
PT INDOPHERIN JAYA
LAPORAN LABA RUGI
Tahun 2018
(Dalam US Dollar)

DESCRIPTION	AMOUNT
Sales	2,099,557
Cost of Goods Sold	1,859,244
Gross Income	240,312
Selling Expenses	117,476
General&Adm Expenses	68,273
Operating Income (Loss)	54,563
Income (Loss)-others	36,264
Net Income Before Tax	90,827
Tax Expenses	
Income After Tax	90,827
NET INCOME (LOSS)	90,827

Sumber : Data internal perusahaan, diolah,

4.3.2 Aktivitas-aktivitas dalam PT Indhoperin Jaya Probolinggo

Berikut ini adalah aktivitas-aktivitas dalam proses produksi mulai dari penerimaan bahan baku sampai penerimaan barang jadi oleh bagian gudang yang dilakukan oleh unit-unit aktivitas PT Indhoperin Jaya Probolinggo tersebut :

TABEL 4.6
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,

TABEL 4.7
PT INDHOPERIN JAYA PROBOLINGGO
JUMLAH TENAGA KERJA AKTIVITAS PRODUKSI

Aktivitas	TKL (Tenaga Kerja Langsung)	TKTL (Tenaga Kerja Tak Langsung)
Pengadaan bahan baku	8	6
Pemeriksaan bahan baku	6	2
Penerimaan dan penyimpanan bahan baku	6	2
Pemindahan bahan baku ke bagian produksi	7	2
Pemeriksaan kemasan untuk resin oleh quality control	6	3
Penimbangan bahan baku	3	3
Pencampuran bahan	5	3
Memasukkan bahan kedalam mesin	9	5
Proses produksi menggunakan mesin	6	8
Pemeriksaan hasil produksi	5	7
Pemindahan ke bagian pengemasan	6	3
Pengemasan dengan mesin	6	2
Pemindahan barang jadi dari pengemasan ke gudang hasil selesai	4	4
Penerimaan dan penyimpanan ke gudang hasil selesai	5	2
Pemeliharaan dan perbaikan mesin dan alat produksi serta bangunan	4	3
Total	86	55

Sumber : Data internal perusahaan, diolah,

4.3.3 Identifikasi *Value Chain* Perusahaan

A. Aktivitas Utama

Aktivitas utama, yang meliputi logistik *inbound*, operasi, logistik *outbound*, pemasaran dan penjualan, dan jasa, yang memberikankontribusi pada penciptaan fisik dari produk dan jasa, penjualan danpengirimannya kepada pembeli, dan pelayanan setelah penjualan.

f) Logistik *Inbound*

Aktivitas utama logistik *inbound* berhubungan dengan penerimaan, penyimpanan, dan pendistribusian input. Termasuk di dalamnya penanganan bahan baku, pergudangan, pengontrolan 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.

g) Operasi

Kegiatan operasi adalah segala aktivitas yang berhubungan dengan proses perubahan input menjadi produk jadi, seperti pembuatan produk dengan mesin, pengepakan, perakitan, perlengkapan, pengujian, pencetakan, dan pengoperasian fasilitas operasi. Aktivitas yang termasuk dalam operasi meliputi 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. 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).

h) Logistik outbond

Aktivitas logistik *outbound* diasosiasikan dengan proses pengumpulan, penyimpanan, dan pendistribusian produk atau jasa kepada pembeli. Termasuk juga di dalamnya proses penyelesaian produk, pergudangan, penanganan bahan baku, operasional kendaraan pengantar, pemrosesan pesanan dan penjadwalan. 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.

i) Pemasaran dan Penjualan

Kegiatan pemasaran dan penjualan diasosiasikan dengan pembelian produk dan jasa oleh konsumen akhir dan faktor pendorong yang membuat mereka melakukan pembelian. 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.

j) **Jasa**

Aktivitas utama ini meliputi segala kegiatan yang memberikan pelayanan untuk mempertahankan atau meningkatkan nilai produk. Aktivitas ini meliputi penggantian produk yang rusak/cacat pada saat pengiriman atau kesalahan lain yang disebabkan oleh perusahaan. Dalam hal ini pelanggan dapat mengembalikan produk yang rusak/cacat tersebut selama urun waktu tertentu, kurang lebih tiga bulan setelah produk dikirim ke pelanggan. Pada aktivitas ini biaya yang terjadi adalah biaya resin rusak/cacat.

B. Aktivitas Pendukung

Aktivitas pendukung pada rantai nilai dapat dibagi kedalam empat kategori. Masing-masing kategori dari aktivitas pendukung dapat dibagi dalam aktivitas nilai yang spesifik tergantung pada industrinya

e) **Pengadaan**

Pengadaan berhubungan dengan fungsi pembelian input yang digunakan pada rantai nilai perusahaan, dan bukan pada pembelian input itu sendiri. Pembelian input termasuk pembelian bahan baku, persediaan, barang konsumtif lain sama seperti asset (mesin, peralatan laboratorium, perlengkapan kantor dan gudang).

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

f) Pengembangan Teknologi

Setiap aktivitas penambahan nilai pasti memasukkan unsur teknologi. Penggunaan teknologi dalam perusahaan sangat beragam, mulai dari penggunaan teknologi untuk menyiapkan dokumen dan mengantar barang sampai pada membantu jalannya proses dan peralatan atau produk itu sendiri. 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.

g) Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia terdiri dari segala aktivitas yang berhubungan dengan proses perekrutan, mempekerjakan, pelatihan, dan kompensasi untuk semua karyawan perusahaan. Aktivitas ini meliputi seleksi penerimaan, pelatihan dan pengembangan karyawan, pencatatan dan penyimpanan data karyawan, pengaturan kompensasi seluruh karyawan, pengaturan jam kerja (shift) karyawan. Biaya-biaya yang terjadi meliputi gaji bagian SDM, kesejahteraan karyawan bagian produksi, penjualan dan pemasaran, umum dan administrasi, serta biaya pelatihan karyawan.

h) Infrastruktur Perusahaan

Infrastruktur perusahaan terdiri dari sejumlah aktivitas termasuk manajemen secara umum, perencanaan, keuangan, akuntansi, hukum, urusan yang berhubungan dengan pemerintah, manajemen kualitas, dan sistem informasi.

Infrastruktur (tidak seperti aktivitas pendukung) mendukung semua rantai nilai perusahaan dan tidak hanya aktivitas individu. 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).

4.3.4 Pembebanan Biaya Pada Aktivitas Nilai

Sesuai dengan rincian biaya PT Indhoperin Jaya Probolinggo yang terjadi selama tahun 2018, maka penetapan biaya terhadap tiap-tiap aktivitas nilai adalah sebagai berikut :

1. Biaya bahan baku

Biaya bahan baku yang berjumlah \$ 1,607,316 yang merupakan biaya pemakaian bahan baku diklarifikasikan ke dalam aktivitas nilai operasi, karena menyangkut masukan pada proses produksi untuk diubah menjadi output PT Indhoperin Jaya Probolinggo menetapkan syarat franco gudang pembeli untuk pembelian bahan baku sehingga biaya angkut bahan baku sudah diperhitungkan dalam kontrak pembelian bahan baku pada saat melakukan negosiasi dengan pemasok.

2. Biaya tenaga kerja langsung

a. Gaji \$ 42,477 dialokasikan sebagai berikut:

TABEL 4.8
PEMBEBANAN BIAYA GAJI TENAGA KERJA LANGSUNG
AKTIVITAS PRODUKSI
(DALAM US DOLLAR)

Aktivitas	TKL (Tenaga Kerja Langsung)	JTKL (Jam Tenaga Kerja Langsung)	%	Biaya
Pengadaan bahan baku	8	1536	8.86	3,765
Pemeriksaan bahan baku	6	1200	6.93	2,942
Penerimaan dan penyimpanan bahan baku	6	1200	6.93	2,942
Pemindahan bahan baku ke bagian produksi	7	1368	7.89	3,353
Pemeriksaan kemasan untuk resin oleh quality control	6	1200	6.93	2,942
Penimbangan bahan baku	3	696	4.02	1,706
Pencampuran bahan	5	1032	5.96	2,530
Memasukkan bahan kedalam mesin	9	1704	9.83	4,177
Proses produksi menggunakan mesin	6	1200	6.93	2,942
Pemeriksaan hasil produksi	5	1032	5.96	2,530
Pemindahan ke bagian pengemasan	6	1200	6.93	2,942
Pengemasan dengan mesin	6	1200	6.93	2,942
Pemindahan barang jadi dari pengemasan ke gudang hasil selesai	4	864	4.99	2,118
Penerimaan dan penyimpanan ke gudang hasil selesai	5	1032	5.96	2,530
Pemeliharaan dan perbaikan mesin dan alat produksi serta bangunan	4	864	4.99	2,118
Total	86	17328	100	42477

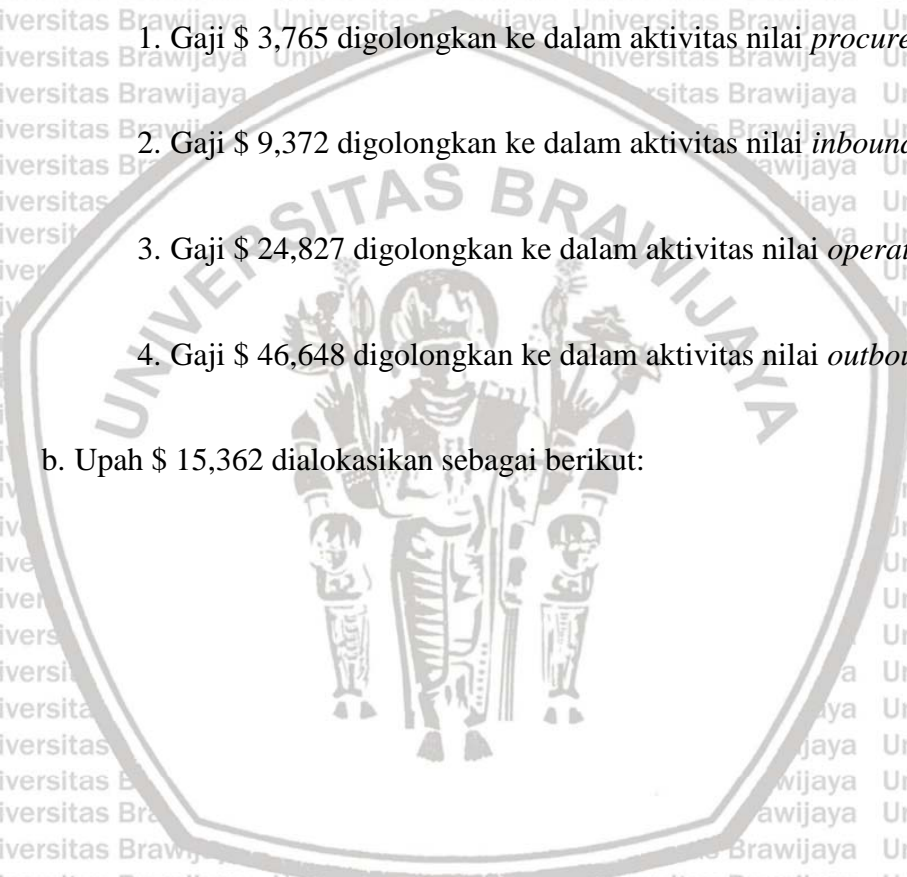
Sumber : Data internal perusahaan, diolah.

Ket: $JTKL = TKL \times ((8 \text{ jam/hari} \times 21 \text{ hari}) + (4 \text{ jam} \times 4 \text{ hari})) \times 12 \text{ bulan}$

Biaya gaji tenaga kerja langsung dibebankan dalam setiap aktivitas yang mengkonsumsinya berdasarkan jumlah prosentase JTKL pada aktivitas tersebut.

Misalnya aktivitas pemeriksaan bahan baku oleh lab kimia, perhitungan biayanya sebagai berikut: $((14,640 : 1,200 = 6,93\%) \times 42,477 = 2,942$. Penggolongan aktivitas nilainya adalah sebagai berikut :

1. Gaji \$ 3,765 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *procurement*.
 2. Gaji \$ 9,372 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *inbound logistic*.
 3. Gaji \$ 24,827 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *operations*.
 4. Gaji \$ 46,648 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *outbound logistic*.
- b. Upah \$ 15,362 dialokasikan sebagai berikut:



TABEL 4.9
PEMBEBANAN BIAYA UPAH TENAGA KERJA LANGSUNG
AKTIVITAS PRODUKSI
(DALAM US DOLLAR)

Aktivitas	TKL (Tenaga Kerja Langsung)	JTKL (Jam Tenaga Kerja Langsung)	%	Biaya
Pengadaan bahan baku	2	528	8.24	1,266
Pemeriksaan bahan baku	1	360	5.62	863
Penerimaan dan penyimpanan bahan baku	1	360	5.62	863
Pemindahan bahan baku ke bagian produksi	1	360	5.62	863
Pemeriksaan kemasan untuk resin oleh quality control	2	528	8.24	1,266
Penimbangan bahan baku	1	360	5.62	863
Pencampuran bahan	1	360	5.62	863
Memasukkan bahan kedalam mesin	2	528	8.24	1,266
Proses produksi menggunakan mesin	2	528	8.24	1,266
Pemeriksaan hasil produksi	2	528	8.24	1,266
Pemindahan ke bagian pengemasan	1	360	5.62	863
Pengemasan dengan mesin	1	360	5.62	863
Pemindahan barang jadi dari pengemasan ke gudang hasil selesai	2	528	8.24	1,266
Penerimaan dan penyimpanan ke gudang hasil selesai	1	360	5.62	863
Pemeliharaan dan perbaikan mesin dan alat produksi serta bangunan	1	360	5.62	863
Total	21	6408	100	15362

Sumber : Data internal perusahaan, diolah.

Ket: $JTKL = TKL \times ((8 \text{ jam/hari} \times 21 \text{ hari}) + (4 \text{ jam} \times 4 \text{ hari})) \times 12 \text{ bulan}$

Biaya upah tenaga kerja langsung dibebankan dalam setiap aktivitas yang mengkonsumsinya berdasarkan jumlah prosentase JTKL pada aktivitas tersebut.

Misalnya aktivitas pemeriksaan bahan baku oleh lab kimia, perhitungan biayanya sebagai berikut: $((6,408 : 369 = 5,62\%) \times 15,362 = \$ 863$. Penggolongan aktivitas nilainya adalah sebagai berikut :

1. Upah \$ 1,266 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *procurement*.
2. Upah \$ 2,589 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *inbound logistic*.
3. Upah \$ 9,781 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *operations*.
4. Upah \$ 1,762 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *outbound logistic*.

3. Biaya overhead pabrik

Biaya overhead pabrik yang berjumlah \$ 402,043 , terdiri dari :

- a. Cat dekorasi (Perbaikan) \$ 10,030 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *operations*.
- b. Sewa \$ 2,572 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *operations*.
- c. Biaya tenaga kerja tidak langsung \$ 45,336 terdiri dari :

TABEL 4.10
PEMBEBANAN BIAAYA TENAGA TIDAK KERJA LANGSUNG
AKTIVITAS PRODUKSI
(DALAM US DOLLAR)

Aktivitas	TKTL (Tenaga Kerja Tidak Langsung)	JTKL (Jam Tenaga Kerja Tidak Langsung)	%	Biaya
Pengadaan bahan baku	6	1200	9.90	4,489
Pemeriksaan bahan baku	2	528	4.36	1,975
Penerimaan dan penyimpanan bahan baku	2	528	4.36	1,975
Pemindahan bahan baku ke bagian produksi	2	528	4.36	1,975
Pemeriksaan kemasan untuk resin oleh quality control	3	696	5.74	2,603
Penimbangan bahan baku	3	696	5.74	2,603
Pencampuran bahan	3	696	5.74	2,603
Memasukkan bahan kedalam mesin	5	1032	8.51	3,860
Proses produksi menggunakan mesin	8	1536	12.67	5,746
Pemeriksaan hasil produksi	7	1368	11.29	5,117
Pemindahan ke bagian pengemasan	3	696	5.74	2,603
Pengemasan dengan mesin	2	528	4.36	1,975
Pemindahan barang jadi dari pengemasan ke gudang hasil selesai	4	864	7.13	3,232
Penerimaan dan penyimpanan ke gudang hasil selesai	2	528	4.36	1,975
Pemeliharaan dan perbaikan mesin dan alat produksi serta bangunan	3	696	5.74	2,603
Total	55	12,120	100	45,336

Sumber : Data internal perusahaan, diolah.

Ket: $JTKL = TKL \times ((8 \text{ jam/hari} \times 21 \text{ hari}) + (4 \text{ jam} \times 4 \text{ hari})) \times 12 \text{ bulan}$

Biaya tenaga kerja tak langsung dibebankan ke tiap aktivitas yang mengkonsumsinya berdasarkan jumlah prosentase JTKL pada aktivitas tersebut.

Misalnya, aktivitas pemeriksaan bahan baku sebagai berikut : $((12,120 : 528 = 4,36 \%) \times \$ 45,336 = \$ 1,975$. Penggolongan aktivitas sebagai berikut :

1. Gaji \$ 4,889 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *procurement*.
2. Gaji \$ 5,925 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *inbound logistic*.
3. Gaji \$ 30,334 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *operations*.
4. Gaji \$ 4,578 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *outbound logistic*.
- d. Asuransi \$ 5,410 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *operations*.
- e. Beban penyusutan \$ 186,000 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *outbound logistic*.
- f. Kendaraan \$ 4,508 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *marketing and sales*.
- g. Komunikasi \$ 2,924 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *marketing and sales*.
- h. Biaya Kantor \$ 2,924 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *inbound logistic*.
- i. Hiburan \$ 1,474 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *marketing and sales*.
- j. Buku/majalah/ jurnal \$ 9 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *marketing and sales*.
- k. Pelatihan \$ 2,159 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *human resource management*.
- l. Lainnya \$ 439 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *operations*.

m. Perjalanan bisnis \$ 635 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *marketing and sales*.

n. Sewa tangki \$ 19,560 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *procurement*

o. Sewa jalur pipa \$ 30 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *procurement*

p. Biaya profesional \$ 1,295 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *operations*.

q. Lingkungan \$ 11,366 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *marketing and sales*.

r. Biaya energi \$ 130,773 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *operations*.

s. Kebutuhan pabrik \$ 5,193 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *procurement*.

t. Inventaris aset \$ 297 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *inbound logistic*.

u. Biaya pendukung \$ 4,227 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *operations*.

v. Biaya mobil kantor \$ 1,660 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *marketing and sales*.

w. Biaya bank \$ 1,536 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *operations*.

4. Administrasi dan umum

a. Gaji \$ 21,856 terdiri dari

1. Gaji sumber daya manusia $12,63\% \times \$ 21,856 = \$ 2,760$ digolongkan kedalam aktivitas nilai *human resource management*.

2. Gaji \$ 19,096 digolongkan kedalam aktivitas nilai *firm infrastructure*.

b. Program pensiun karyawan \$ 5,701 digolongkan kedalam aktivitas nilai *human resource management*.

c. Pajak Penghasilan-Pasal 21 \$ 491 digolongkan kedalam aktivitas nilai *human resource management*.

d. Manfaat lainnya \$ 578 digolongkan kedalam aktivitas nilai *firm infrastructure*.

e. Sewa \$ 5,780 digolongkan kedalam aktivitas nilai *inbound logistic*.

f. Biaya pajak tambahan \$ 8,701 digolongkan kedalam aktivitas nilai *human resource management*.

g. Angkutan \$ 804 digolongkan kedalam aktivitas nilai *marketing and sales*.

h. Komunikasi \$ 2,932 digolongkan kedalam aktivitas nilai *human resource management*.

i. Perlengkapan kantor \$ 299 digolongkan kedalam aktivitas nilai *firm infrastructure*.

j. Hiburan \$ 79 digolongkan kedalam aktivitas nilai *marketing and sales*.

k. Buku /majalah/jurnal \$ 552 digolongkan kedalam aktivitas nilai *firm infrastructure*.

l. Perjalanan dinas \$ 5,610 digolongkan kedalam aktivitas nilai *firm infrastructure*.

m. Biaya perumahan \$ 1,848 digolongkan kedalam aktivitas nilai *human resource management*.

n. Biaya profesional \$ 13,655 digolongkan kedalam aktivitas nilai *human resource management*.

4.3.5 Alokasi Biaya Pada Aktivitas Nilai

**TABEL 4.11
ALOKASI BIAYA
AKTIVITAS UTAMA DAN AKTIVITAS PENDUKUNG
(DALAM US DOLLAR)**

No	Uraian	Jumlah
	Primary Activities	
1	Inbound Logistic	
	Inventaris Aset	297
	Sewa	5,780
	Biaya Kantor	2,924
	Gaji Tklt	5,925
	Upah	2,589
	Gaji Tkl	9,372
	Total Biaya Inbound Logistic	26,887
2	Operations	
	Biaya Bank	1,536
	Biaya Pendukung	4,227
	Biaya Energi	130,773
	Biaya Profesional	1,295
	Lainnya	439
	Asuransi \$	5,410
	Gaji Tklt	30,334
	Sewa	2,572
	Cat Dekorasi (Perbaikan)	10,030
	Upah	9,781
	Gajitkl	24,827

No	Uraian	Jumlah
	Biaya Bahan Baku	1,677,486
	Total Biaya Operations	1,898,710
3	Outbound Logistic	
	Beban Penyusutan	186,000
	Gaji Tktl	4,578
	Upah	1,762
	Gaji Tktl	46,648
	Total Biaya Outbound Logistic	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

No	Uraian	Jumlah
	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 4.12
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 %.

4.3.6 Analisis Aktivitas Bernilai Tambah dan Aktivitas Tak Bernilai Tambah

TABEL 4.13
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		√

Aktivitas	VA	NVA
Penerimaan dan penyimpanan ke gudang hasil selesai	√	
Pemeliharaan dan perbaikan mesin dan alat produksi serta bangunan	√	

Sumber : Data internal perusahaan, diolah.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hansen dan Mowen (2004:489), membagi aktivitas menjadi aktivitas bernilai tambah (value added activity) dan aktivitas tak bernilai tambah (non value added activity). Suatu aktivitas dalam perusahaan dapat diklasifikasikan sebagai aktivitas bernilai tambah apabila memenuhi tiga kondisi¹. Aktivitas yang menghasilkan perubahan². Perubahan tersebut tidak dapat dicapai oleh aktivitas sebelumnya³. Aktivitas tersebut memungkinkan aktivitas lain untuk dilakukan. Sedangkan terdapat lima aktivitas yang merupakan aktivitas tak bernilai tambah, yaitu :

1. Penjadwalan (scheduling), yaitu aktivitas yang menggunakan waktu dan sumber daya untuk menentukan kapan produk diproses atau kapan dan berapa kali set-up harus dilakukan dan berapa yang akan diproduksi.
2. Pemandahan (moving), yaitu aktivitas yang menggunakan waktu dan sumber daya untuk memindahkan bahan baku, barang dalam proses, dan barang jadi dari satu departemen ke departemen lain.
3. Waktu tunggu (waiting), yaitu aktivitas yang menggunakan waktu dan sumber daya untuk menunggu proses atau aktivitas selanjutnya.

4. Inspeksi (inspection), yaitu aktivitas yang menggunakan waktu dan sumber daya untuk melakukan pemeriksaan apakah bahan baku telah sesuai dengan spesifikasi atau telah memenuhi syarat.

5. Penyimpanan (storing), yaitu aktivitas yang menggunakan waktu dan sumber daya untuk menyimpan bahan baku atau barang jadi sebagai persediaan.

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.

4.3.7 Strategi Guna Menunjang *Cost Leadership*

Berdasarkan teori menurut (April Muttaqin, 2014) analisis aktivitas dapat mengurangi biaya melalui empat cara yaitu eliminasi aktivitas, pemilihan aktivitas, pengurangan aktivitas, dan penyatuan aktivitas. Dalam pembahasan 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

Pengurangan biaya atau efisiensi biaya dapat dilakukan dengan cara pengurangan dan eliminasi aktivitas. Pengurangan aktivitas difokuskan pada penurunan biaya tidak efisien yang dikonsumsi oleh aktivitas bernilai tambah (*value added activities*) maupun aktivitas tidak bernilai tambah (*non value added activities*).

Sedangkan eliminasi aktivitas berfokus pada aktivitas tidak bernilai tambah (*non value added activities*) dengan cara menghilangkan aktivitas tersebut dari perusahaan. Aktivitas-aktivitas yang perlu dilakukan pengurangan maupun eliminasi untuk mencapai efisiensi, yaitu :

a. *Inbound Logistic.*

1). Pemeriksaan bahan baku

PT. Indhoperin Jaya memiliki beberapa supplier untuk memasok bahan baku yang digunakan untuk produksi, namun bahan baku yang diterima dari supplier perlu dilakukan pemeriksaan sebelum masuk kedalam mesin produksi. Bahan Baku yang diterima oleh PT Indopherin Jaya merupakan bahan baku dari *group* perusahaan yang sama, dikarenakan bahan baku yang digunakan bukan merupakan barang umum dan tidak banyak perusahaan yang membuatnya.

Penyebab munculnya aktivitas ini adalah adanya bahan baku yang rusak ketika diterima di PT. Indhoperin Jaya sehingga diperlukan proses pemeriksaan agar bahan baku yang rusak dapat dipisahkan dengan yang berkualitas baik, dan tidak mengganggu kelancaran proses produksi. Aktivitas ini tidak akan muncul apabila perusahaan menggunakan supplier yang mampu menjamin dan melakukan

pemeriksaan bahan baku saat bahan baku diterima di pabrik, sehingga bahan baku yang dikirim serta diterima di pabrik tidak memiliki cacat (*defect free*). Bahan baku yang digunakan untuk di produksi menjadi barang jadi merupakan

2). Penerimaan dan penyimpanan bahan baku. Penyebab munculnya aktivitas ini adalah bahan baku yang dibeli dalam jumlah besar serta tidak langsung digunakan dalam proses produksi. Aktivitas ini tidak dapat dihilangkan, karena apabila dihilangkan dikhawatirkan akan mengganggu kelancaran proses produksi ketika mengalami kehabisan bahan baku (*running out*), pemecahan dalam mengurangi besarnya biaya pada biaya penerimaan dan penyimpanan bahan baku adalah dengan menggunakan metode pemesanan yang ekonomis, sehingga frekuensi pemesanan, jumlah pemesanan, dan biaya penyimpanan akan lebih ekonomis. Untuk menentukan jumlah bahan baku yang tepat sehingga tidak mengganggu kelancaran proses produksi dan ongkos yang ditanggung tidak terlalu tinggi, untuk keperluan itu terdapat suatu metode yang disebut metode *Economic Order Quantity* (EOQ).

3) Pemindahan bahan baku ke bagian produksi. Aktivitas ini termasuk non value added tetapi aktivitas ini tidak dapat dihilangkan karena terkait dengan pemakaian bahan baku dari gudang persediaan ke bagian produksi.

b. Operations.

1). Pemeriksaankemasan untuk resin oleh quality control.

Penyebab munculnya aktivitas ini adalah adanya kemasan produk yang tidak sesuai dengan spesifikasi teknis yang diinginkan. Aktivitas ini dapat dihilangkan

dengan menggunakan kemasan pilihan untuk meningkatkan perlindungan terhadap produksi dan memperbaiki proses produksi untuk menghasilkan produk yang tidak dapat digunakan untuk meningkatkan nol (bebas cacat).Aktivitas ini muncul akibat kemasan yang kurang baik setelah proses pengemasan. Aktivitas ini tidak perlu dilakukan proses produksi Mulai dari awal dilakukan sesuai dengan prosedur dan standar yang telah ditentukan. Karena jika dilakukan mulai dari awal akan memakan biaya yang lebih besar dan akan memakan waktu yang lama,, produk yang rusak akan diolah sendiri dan di kemas kembali. Karyawan bagian percetakan harus menyiapkan mesin danperalatan dengan benar sehingga tidak terjadi kesalahan dalam pengemasan, selain itu perlunya peningkatan keahlian dan ketrampilan di bagian pengemasan dengan memberikan pelatihan- pelatihan kepada para karyawan di bagian pengemasan.

2) . Pemeriksaan hasil produksi.

Penyebab munculnya aktivitas ini adalah adanya produk yang tidak sesuai dengan spesifikasi teknis yang diinginkan. Awalnya pihak produksi tidak menggunakan bahan pilihan karena memperkirakan bahan baku yang digunakan cukup berkualitas dan mesin yang modern untuk proses produksi resin, namun ternyata saat ini bagian produksi tetap harus memeriksa kembali mulai dari awal bahan baku dan setelah proses produksi selesai. Aktivitas ini dapat dihilangkan dengan penggunaan bahan pilihan, sehingga mengurangi cacat produksi dan pengawasan terus menerus selama proses produksi sehingga produk yang tidak sesuai dapat ditekan hingga nol (*defect free*).Karena saat awal pembuatan bahan yang

digunakan dirasa sudah cukup memadai dengan proses yang dan untuk mengurangi biaya yang akan bertambah maka bahan pilihan tidak digunakan.

3). Pemindahan ke bagian pengemasan

Penyebab munculnya aktivitas ini adalah layout pabrik yang kurang baik.

Aktivitas ini dapat dihilangkan dengan menata ulang layout sesuai dengan urutan proses produksi dan antara bagian yang satu dengan bagian yang selanjutnya saling berdekatan.

c. *Outbound Logistic.*

1) Pemindahan barang jadi dari pengemasan ke gudang hasil selesai. Penyebab munculnya aktivitas ini adalah barang jadi hasil produksi tidak dapat langsung dikirim ke konsumen. Aktivitas ini sebenarnya dapat dihilangkan apabila perusahaan dapat mengukur dengan tepat waktu produksi disesuaikan dengan waktu pengiriman ke konsumen. Apabila aktivitas ini dihilangkan maka efisiensi

2) Penerimaan dan penyimpanan ke gudang hasil selesai. Aktivitas ini sebenarnya tidak perlu dilakukan oleh perusahaan bila perusahaan dapat mengirimkan barang jadi langsung ke pelanggan. Akan tetapi hal ini tidak dapat dilakukan karena berkaitan dengan penjadwalan pengiriman barang ke pelanggan.

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.

Koordinasi antar aktivitas dapat dicapai dengan adanya saling pemahaman dari

masing-masing departemen yang ada di masing-masing aktivitas nilai. Misalnya aktivitas nilai inbound logistic dan outbound logistic dapat dikoordinasikan untuk sekaligus mengendalikan persediaan bahan baku dan persediaan barang jadi.

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.

Perusahaan yang ada di Indonesia lebih berhati-hati dalam menentukan harga jual atas produk yang dihasilkan. Dalam hal ini perusahaan akan memperhitungkan daya beli masyarakat dengan harapan dapat meningkatkan volume penjualan.

Strategi *Cost Leadership* menurut Aulakh (2000) dalam Baroto et al, (2012) merupakan strategi perusahaan yang lebih disukai di negara-negara berkembang seperti Indonesia, Malaysia, India dan China. Hal ini dikarenakan negara-negara tersebut memiliki biaya tenaga kerja lebih rendah sehingga biaya produksi menjadi lebih rendah. Biaya produksi yang rendah maka perusahaan dapat menjual produk dengan harga yang lebih murah diantara para pesaing. Dengan demikian tujuan strategi *Cost Leadership* dapat tercapai.

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. Minuman jus berkarbonasi Big Fresh 535 ml, Lime Mangoes dan Orange Flavor. Selain itu Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) bermerk Cielo. Saat ini AJE untuk produk Cool Tea dan Cifrut masih develop dan kemungkinan akan released tahun ini.

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.





BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 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 pengidentifikasi anaktivitas 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 di eliminasi maupun dilakukan efisiensi berupa pengurangan pada tenaga kerja langsung tidak tetap.

5.2. 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.

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 & Agribisnis* No.
- 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).

JannahM. (2018). *Analisis Pengaruh Biaya Produksi dan Tingkat Penjualan Terhadap Laba Kotor*.Skripsi. Program Studi Ilmu Ekonomi UIN Sultan Maulana Hasanuddin. Banten.

Porter ME: (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.

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang membentuk rantai nilai (*value chain*) di PT. Indopherin Jaya Probolinggo, untuk 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 di PT. Indopherin Jaya Probolinggo dan untuk mengetahui penggunaan analisis rantai nilai (*value chain*) sebagai alat untuk menunjang strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership*) di PT. Indopherin Jaya Probolinggo. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Indopherin 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*). 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. Diharapkan perusahaan dapat 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.

Kata Kunci : *Value Chain*, Efisiensi Biaya, Strategi Kepemimpinan Biaya.

ABSTRACT

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 (non 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.

Malang, 24 Agustus 2020

Dosen Pembimbing,



Dr. Mohamad Khoiru Rusydi, M.Ak., CA., Ak.

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Kurniawan Adi Prasetyo

NIM : 155020307111020

Judul Skripsi : **"Analisis Value Chain sebagai Alat Meningkatkan Efisiensi Biaya Guna Mencapai Strategi Cost Leadership pada PT. Indopherin Jaya Probolinggo"**

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa penulisan Skripsi ini berdasarkan hasil penelitian, pemikiran dan pemaparan asli dari saya sendiri, baik untuk naskah laporan maupun kegiatan Programming yang tercantum sebagai bagian dari Skripsi ini. Jika terdapat karya orang lain, saya akan mencantumkan sumber yang jelas.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini dan sanksi lain sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Komputer Indonesia.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar tanpa paksaan dari pihak manapun.

Malang, 02 Agustus 2020

Yang membuat pernyataan,



KURNIAWAN ADI PRASETYO

NIM. 155020307111020

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul:

Analisis Value Chain sebagai Alat Meningkatkan Efisiensi Biaya Guna

Mencapai Strategi Cost Leadership pada PT. Indopherin Jaya Probolinggo

Yang disusun oleh:

Nama : Kurniawan Adi Prasetyo

NIM : 155020307111020

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Akuntansi

Telah dipresentasikan di depan dewan penguji pada tanggal 18 Agustus 2020 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

1. Dr. Mohammad Khoiru Rusydi, M.Ak., Ca., Ak.

NIP. 197804152005021001 (Dosen Pembimbing)

2. Devy Pusposari, SE., M.Si., Ak.

NIP. 197511052003122001 (Dosen Penguji I)

3. Ayu Fury Puspita, Se., MSA., Ak., CA.

NIP. 2013128812142001 (Dosen Penguji 2)

Malang, 24 Agustus 2020

Ketua Program Studi S1 Akuntansi



Dr. Dra. Endang Mardiaty, M.Si., Ak.

NIP.195909021986012001