

## **BAB V**

### **ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENULISAN**

#### **5.1. Gambaran Umum Perusahaan**

Sejarah PT. X dimulai dari pendirian pabrik rokok di Kota Malang pada tahun 2002 lewat kerjasama antara anak perusahaan PT. XYZ dengan salah satu ormas keagamaan di Indonesia yang kemudian bergabung menjadi satu bendera dibawah naungan PT. X. Tercatat secara perdana produk SKT PT. X dikeluarkan pada tahun 2003 dengan kapasitas produksi awal mencapai 200 juta batang rokok. Pada tahun 2007, PT. X secara resmi dimiliki sepenuhnya oleh PT. XYZ dengan keputusan penjualan saham di PT. X oleh salah satu ormas keagamaan di Indonesia tersebut. Dengan pangsa pasar yang terus berkembang di Jawa Timur dan Pulau Jawa pada khususnya, pada tahun 2008 PT. X (dengan dukungan PT. XYZ) mengembangkan pabrik pelintingan rokok SKT pada area baru yang berlokasi di wilayah Kabupaten Malang dengan harapan dapat lebih meningkatkan kapasitas produksi dan penjualan, seiring dengan permintaan produk SKT PT. X yang semakin meningkat.

#### **5.2. Visi dan Misi Perusahaan**

##### 5.2.1. Visi:

Menjadi perusahaan tembakau dengan pertumbuhan tercepat di Indonesia

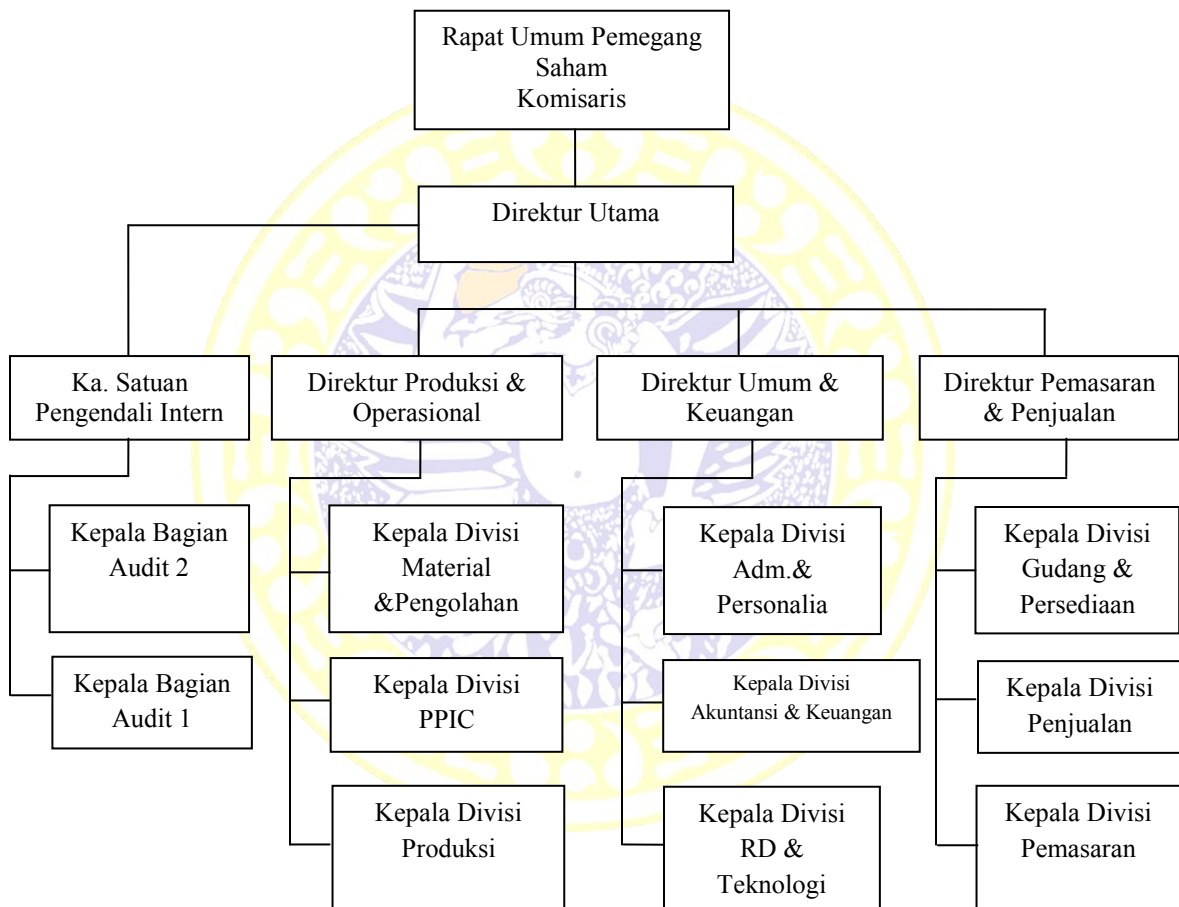
##### 5.2.2. Misi:

Kami mewujudkan visi kami melalui empat pilar strategi, yaitu Pertumbuhan, Produktivitas, Organisasi Juara dan Keberlanjutan

### 5.3. Struktur Organisasi

Struktur organisasi PT. X secara lebih jelas dapat digambarkan pada gambar 5.1 berikut ini.

**Gambar 5.1.**  
**Struktur Organisasi PT. X**



Sumber: Data Internal PT. X

### 5.4. Proses Produksi

Proses produksi rokok Sigaret Kretek Tangan pada PT. X adalah sebagai berikut:

a. Gudang material bahan baku dan bahan pembantu

Proses yang terjadi pada gudang material bahan baku dan bahan pembantu adalah pengecekan oleh bagian material terhadap kualitas bahan rokok sebelum memasuki proses pengolahan lebih lanjut. Pengecekan yang dilakukan antara lain adalah kesesuaian, kualitas dan kerusakan di dalam gudang serta ketersediaan bahan baku utama yaitu tembakau rajangan dan bahan baku pembantu berupa rajangan cengkeh, saus rokok, kertas rokok, lem dan sebagainya. Khusus untuk tembakau rajangan dan cengkeh rajangan digunakan metode usia bergulir, dimana untuk mendapatkan rasa dan kualitas yang sesuai standar, biasanya diperlukan masa penyimpanan khusus untuk rajangan tembakau dan cengkeh hingga jangka waktu tahunan, sehingga benar-benar diperlukan keahlian dan kejelian tertentu sebelum memutuskan untuk melanjutkan proses penyimpanan atau pengolahan.

b. Pengolahan bahan baku

Pada proses pengolahan bahan baku ini dilakukan peracikan bahan baku pokok yaitu rajangan tembakau dan rajangan cengkeh dengan perbandingan tertentu dimana pada proses pengolahan selanjutnya ketika tembakau dan rajangan telah bercampur maka ditambahkan bahan semacam saus perasa (*flavouring*) untuk menguatkan cita-rasa yang diinginkan. Selanjutnya bahan-bahan tersebut diracik dan dicampur dengan alat pencampur (*blender*). Racikan yang telah selesai di campur tersebut biasa disebut sebagai “*cut filler*” dan disimpan lebih lanjut dalam gudang material sebelum dilakukan proses produksi rokok selanjutnya sesuai dengan mekanisme dari bagian PPIC.

c. Pelintingan dan Pengguntingan

Pada proses pelintingan dan pengguntingan, setiap karyawan harian atau borongan dari pabrik PT. X sebelum melakukan proses pelintingan terlebih dahulu mengambil bahan baku *cut filler* dan bahan baku pembantu lainnya seperti kertas rokok dan lem yang telah dibagi berdasarkan kapasitas dan kemampuan produksi setiap orang karyawan. Setelah mendapatkan bahan baku rokok setengah jadi tersebut, setiap karyawan langsung melakukan proses pelintingan dengan bantuan peralatan kayu sederhana. Setelah dilinting, untuk merapikan kedua ujung lintingan rokok akan dilakukan pengguntingan dan pengepakan sederhana per dua puluh batang oleh karyawan lain disebelahnya, untuk kemudian diberikan kepada karyawan bagian supervisi untuk dilakukan penyortiran sebelum diberikan kepada karyawan bagian pengemasan. Setiap orang karyawan pelinting rokok, rata-rata bisa menghasilkan sekitar 300 - 400 batang linting rokok per jam-nya.

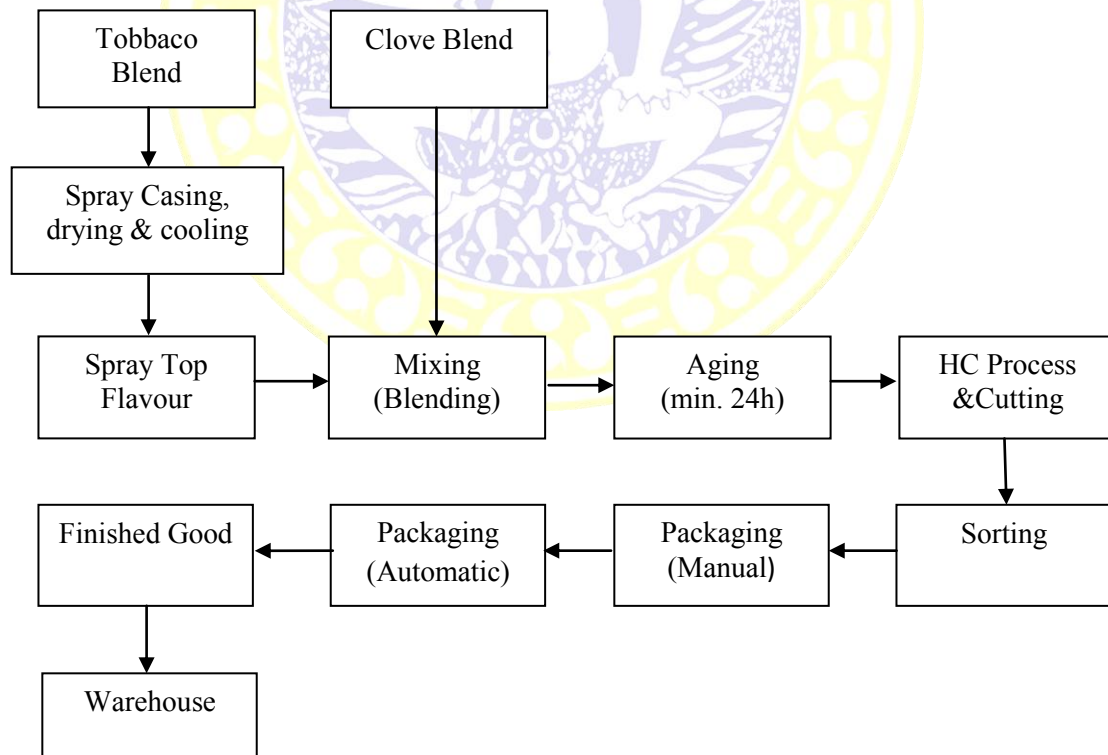
d. Pengemasan dan Penyelesaian

Pada proses pengemasan dan penyelesaian, proses yang dilakukan adalah melakukan pengepakan rokok batangan yang telah disortir dari bagian pelintingan dan pengguntingan untuk kemudian diberikan pemasangan kemasan bungkus rokok batangan secara lusinan dengan bantuan lem dan alat pemanas sederhana untuk melekatkan plastik pada kemasan bungkus rokok. Pada tahapan ini juga telah ditambahkan pita cukai dan harga rokok untuk kemudian dilakukan *quality control* oleh masing-masing supervisi untuk mendapatkan kualitas bungkus rokok yang rapi dan telah sesuai prosedur. Selanjutnya bila sudah dilakukan

pengemasan rokok menjadi sebuah bungkus rokok, maka akan diteruskan dengan pengemasan menjadi satu slop rokok yang berisi 10 (sepuluh) bungkus rokok dan diteruskan dengan pengemasan menjadi satu bal rokok yang berisi 10 slop rokok untuk selanjutnya dikemas lagi menjadi satu karton rokok. Pengemasan dari satu bungkus rokok menjadi satu karton rokok ini sudah menggunakan peralatan mesin secara otomatis untuk meminimalisir kesalahan dan kerusakan dalam pengepakan menuju ke gudang persediaan barang jadi.

Untuk lebih jelasnya, proses produksi rokok SKT PT. X dapat dilihat dalam gambar 5.2 berikut ini.

**Gambar 5.2.**  
**Alur Proses Produksi Sigaret Kretek Tangan (SKT) PT. X**



Sumber: Data Internal PT. X (diolah)



### 5.5. Data Biaya Perusahaan

Data biaya yang diperoleh dari laporan keuangan PT. X selama tahun 2014 dikelompokkan menjadi 2 (dua) bagian yaitu beban pokok penjualan dan beban usaha yang terdiri dari beban penjualan dan beban umum dan administrasi, dengan rincian sebagai berikut:

**Tabel 5.1.**  
Beban Pokok Penjualan PT. X  
Untuk Tahun yang berakhir 31 Desember 2014

Deskripsi	Jumlah (Rp)
Bahan baku dan pembantu:	
Persediaan awal	90,970,477,657
Pembelian	112,021,007,277
Persediaan akhir	(105,486,276,771)
<b>Pemakaian bahan baku dan pembantu</b>	<b>97,505,208,163</b>
Pemakaian pita cukai	157,437,285,676
Tenaga kerja langsung	8,675,873,305
Beban overhead	14,685,831,953
<b>Beban Produksi</b>	<b>278,304,199,098</b>
Persediaan barang proses	4,948,310,950
Persediaan awal	(199,666,940)
Persediaan akhir	(7,678,440,012)
<b>Beban pokok produksi</b>	<b>275,374,403,095</b>
Persediaan barang jadi:	19,210,722,684
Persediaan awal	7,947,104,824
Persediaan akhir	(35,859,260,370)
<b>Beban Pokok Penjualan</b>	<b>266,672,970,232</b>

Sumber: Data internal PT. X (diolah)

**Tabel 5.2.**  
Beban Usaha PT. X  
Untuk Tahun yang berakhir 31 Desember 2014

Deskripsi	Jumlah(Rp)
<b>Beban Penjualan:</b>	
Gaji dan honor	7,888,216,057
Promosi dan iklan	7,593,731,607
Percetakan dan Perlengkapan	3,611,681,214
Pengurusan dan perijinan	2,877,880,942
Ekspedisi	1,467,864,019
Bahan bakar minyak dan parker	1,296,507,842
Rugi material	607,153,859
Riset dan pengembangan	448,717,433
Tunjangan	887,927,757
Perjalanan dinas dan Akomodasi	897,066,932
Penyusutan	730,929,196
Tunjangan hari raya	441,197,669
Sampel	594,981,831
Sewa	217,513,895
Provisi dan penghapusan persediaan	354,891,093
Jamsostek	318,190,505
Pemeliharaan kendaraan	344,488,887
Asuransi	299,634,626
Jasa pihak eksternal	68,504,696
Lain-lain	1,263,283,137
<b>Sub Total Beban Penjualan</b>	<b>32,210,363,201</b>
<b>Beban Umum dan Administrasi</b>	
Gaji dan honor	10,247,178,448
Jasa pihak eksternal	1,529,379,190
Tunjangan hari raya dan gratifikasi	949,902,998
Penyusutan	619,481,377
Asuransi	476,301,047
Biaya tenaga ahli	239,888,000
Jamsostek	581,708,543
Pelatihan dan Pengembangan	378,769,200
Pemeliharaan	466,891,621

Deskripsi	Jumlah(Rp)
Perjalanan dinas dan akomodasi	356,227,042
Perijinan	223,798,038
Tunjangan	495,219,431
Listrik, air, minyak dan gas	379,110,011
Perlengkapan kantor	383,606,536
Telekomunikasi	260,573,449
Rumah tangga kantor	263,539,875
Pajak bumi dan bangunan	221,726,049
Pos, fotokopi dan Koran	181,394,657
Langganan dan iuran	78,422,216
Lain-lain	464,891,132
<b>Sub Total Beban Umum &amp; Administrasi</b>	<b>18,798,008,860</b>
<b>Total Beban Usaha</b>	<b>51,008,372,061</b>

Sumber: Data internal PT. X (diolah)

**Tabel 5.3.**  
Laporan Laba Rugi PT. X  
Untuk Tahun yang berakhir 31 Desember 2014

Deskripsi	Jumlah(Rp)
PENJUALAN NETO	340,194,916,622
BEBAN POKOK PENJUALAN	(266,672,970,232)
<b>LABA KOTOR</b>	<b>73,521,946,389</b>
<b>BEBAN USAHA</b>	
Beban penjualan	(32,210,363,200)
Beban umum dan administrasi	(18,798,008,860)
<b>Total Beban Usaha</b>	<b>(51,008,372,060)</b>
<b>LABA USAHA</b>	<b>22,513,574,329</b>
PENDAPATAN LAIN-LAIN	957,855,680
BEBAN LAIN-LAIN	(1,836,301,394)
<b>LABA SEBELUM PAJAK PENGHASILAN</b>	<b>21,635,128,615</b>

Sumber: Data internal PT. X (diolah)



## **5.6. Pembahasan**

### **5.6.1. Identifikasi Aktivitas *Value Chain* PT. X**

Berdasarkan teknik analisis *value chain* dan dan rincian biaya PT. X selama tahun 2014, maka analisis terhadap biaya-biaya tersebut adalah sebagai berikut :

#### **5.6.1.1. *Primary Activities***

##### **1. *Inbound Logistic***

Aktivitas-aktivitas yang termasuk dalam *inbound logistic* ini meliputi aktivitas pembelian dan penerimaan barang dari pemasok, aktivitas pengolahan bahan mentah menjadi bahan baku setengah jadi dan aktivitas penyimpanan barang dan aktivitas pemindahan barang ke gudang. Yang dapat dimasukkan dalam aktivitas ini adalah biaya rugi material sebesar Rp. 607.153.859,- yang masuk pada kelompok beban penjualan, mengingat berdasarkan hasil wawancara dengan bagian akuntansi, diperoleh penjelasan bahwa yang dimaksud dengan rugi material disini adalah alokasi biaya untuk kerugian material akibat kerusakan bahan baku, baik pada saat pembelian bahan baku maupun penyimpanan bahan baku.

##### **2. *Operation***

Aktivitas-aktivitas nilai yang termasuk dalam kategori *operation* (produksi), meliputi aktivitas proses produksi yang mengolah bahan baku setengah jadi menjadi barang jadi seperti tahap persiapan, pelintingan, pengguntingan, penyortiran, pengemasan secara manual, dan diakhiri dengan pengemasan secara otomatis menggunakan mesin.

Dalam aktivitas *operations* ini, biaya-biaya yang timbul adalah biaya pemakaian bahan baku dan pembantu Rp. 97.366.302.114,-, biaya pemakaian pita cukai Rp. 157.437.285.675,-, biaya tenaga kerja langsung sebesar Rp. 8.675.873.305,- dan selanjutnya adalah biaya *overhead* yang mencapai nilai sebesar Rp. 14,685,831,953,-.

### **3. *Outbond Logistic***

Aktivitas ini meliputi proses penyimpanan dan pengemasan hasil produksi barang jadi dalam gudang barang jadi serta pengiriman ke distributor dan agen maupun retailer, termasuk juga di dalamnya adalah penjadwalan alat angkut yang digunakan untuk pengiriman. Aktivitas tersebut terutama dilakukan oleh bagian persediaan dan gudang yang bekerjasama dengan bagian produksi.

Dalam aktivitas ini, biaya-biaya yang timbul antara lain biaya percetakan dan perlengkapan kemasan senilai Rp. 3.611.681.213,-, biaya angkut/ekspedisi senilai Rp. 1.467.864.019,-, biaya penyusutan gudang barang jadi, perlengkapan dan mesin pengemasan Rp. 730.929.196,-, dan biaya asuransi gudang, mesin dan kendaraan untuk keperluan penjualan Rp. 299.634.625,-.

### **4. *Marketing & Sales***

Aktivitas utama dalam kegiatan pemasaran dan penjualan meliputi perencanaan dan realiasi penjualan barang jadi dan penentuan harga sesuai dengan analisa pasar. Untuk kegiatan pemasaran, aktivitas promosi yang dapat dilakukan antara lain seperti memasang iklan di televisi, radio, majalah, koran, promosi sampel produk, biaya pengurusan dan perijinan produk penjualan serta *sponsorship* kegiatan

dalam rangka mempererat hubungan baik dengan distributor, agen maupun dengan konsumen.

Pada aktivitas ini, biaya-biaya yang terjadi antara lain seperti biaya gaji dan honor penjualan sebesar Rp. 7.888.216.056,-, biaya promosi dan iklan sebesar Rp. 7.593.731.606,-, biaya pengurusan dan perijinan penjualan Rp. 2.877.880.942,-, biaya bahan bakar minyak dan parkir bagian penjualan Rp. 1.296.507.841,-, biaya akomodasi dan perjalanan untuk kepentingan penjualan Rp. 897.066.931,-, biaya sampel produk untuk keperluan penjualan Rp. 594.981.831,-, biaya sewa kantor dan ruangan bagian penjualan Rp. 217.513.895,-, biaya pemeliharaan kendaraan bagian penjualan senilai Rp. 344.488.887,-, biaya jasa pihak eksternal untuk keperluan penjualan Rp. 68.504.696,- serta biaya lain-lain untuk keperluan penjualan seperti perjamuan, keamanan, sumbangan dan lain-lain sebesar Rp. 1.263.283.137,-.

##### **5. Service**

Aktivitas dalam kategori ini meliputi pelayanan purna jual kepada distributor, agen maupun pelanggan, yang menjamin setiap keluhan distributor, agen maupun konsumen dapat ditangani seperti misalnya penggantian produk rusak atau cacat pada saat pengiriman atau kesalahan yang diakibatkan oleh perusahaan, sehingga distributor, agen maupun konsumen dapat menukarkan produk cacat tersebut dengan produk yang baru selama kesalahan memang diakibatkan oleh perusahaan. Dalam aktivitas ini, biaya yang timbul adalah biaya penyisihan dan penghapusan persediaan barang jadi yang dimaksudkan untuk mengalokasikan biaya akibat produk cacat/rusak sebesar Rp. 354.891.093,-.

### **5.6.1.2. Supporting Activities**

#### **a. Procurement**

Aktivitas dalam kategori *procurement* meliputi biaya-biaya yang dikeluarkan untuk keperluan *input* yang digunakan dalam keseluruhan rantai nilai perusahaan. Yang termasuk pada biaya tersebut antara lain adalah biaya perlengkapan kantor senilai Rp. 383.606.535,-, biaya pos, fotokopi dan koran sebesar Rp. 181.394.657,- dan biaya langganan dan iuran sebesar Rp. 78.422.216,-.

#### **b. Technology Development**

Yang termasuk dalam aktivitas *technology development* terdiri dari beberapa aktivitas yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan baik seperti penelitian dan pengembangan maupun penerapan teknologi informasi pada saat ini maupun di saat yang akan datang. Biaya-biaya dalam kategori ini antara lain yaitu biaya riset dan pengembangan senilai Rp. 448.717.433,-, biaya tenaga ahli untuk keperluan penerapan teknologi dari perusahaan induk pada perusahaan sebesar Rp. 239.888.000,-.

#### **c. Human Resources Management**

Dalam aktivitas *human resources management*, yang digolongkan masuk kategori tersebut adalah biaya gaji dan honor pegawai secara umum, maupun pelatihan pengembangan karyawan serta pemberian tunjangan, jamsostek, maupun pesangon bagi karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam perusahaan. Biaya yang timbul dari aktivitas ini antara lain biaya gaji dan honor bagian umum dan administrasi termasuk jajaran direksi dan komisaris perusahaan



sebesar Rp. 10.247.178.448,-, biaya tunjangan bagian penjualan dan pemasaran sebesar Rp. 887.927.757,-, tunjangan hari raya bagian penjualan dan pemasaran senilai Rp. 441.197.669,-, biaya jamsostek bagian penjualan dan pemasaran senilai Rp. 318.190.505,-. Selanjutnya untuk tunjangan hari raya dan gratifikasi pada bagian administrasi dan umum sebesar Rp. 949.902.998,-, biaya jamsostek bagian administrasi dan umum senilai Rp. 581.708.543,-, kemudian biaya pelatihan dan pengembangan karyawan Rp. 378.769.200,-, dan tunjangan pada bagian administrasi dan umum senilai Rp. 495.219.430,-.

#### ***d. Firm Infrastructure***

Aktivitas *firm infrastructure* meliputi aktivitas yang digunakan dalam rangka untuk menunjang kelancaran kegiatan perusahaan secara keseluruhan, seperti aktivitas administrasi, keuangan, akuntansi, pajak, dan biaya-biaya lain yang tidak termasuk dalam biaya produksi maupun biaya penjualan, tetapi dibutuhkan untuk menunjang kelancaran usaha perusahaan.

Biaya-biaya yang termasuk dalam kategori ini antara lain adalah biaya jasa pihak eksternal untuk keperluan *technical*, *advisory* dan *audit* sebesar Rp. 1.529.379.190,-, biaya penyusutan gedung, amortisasi *goodwill*, penyusutan kendaraan dan inventaris kantor Rp. 619.481.377,-, biaya sewa kantor perwakilan di daerah dan pusat Rp. 476.301.047,-, biaya pemeliharaan gedung kantor, inventaris dan kendaraan Rp. 466.891.621,-, biaya perjalanan dinas dan akomodasi Rp. 356.227.042,-. Selanjutnya biaya perijinan Rp. 223.798.037,-, biaya listrik, air, minyak dan gas Rp. 379.112.011,-, biaya telekomunikasi Rp. 260.573.449,-, biaya



rumah tangga kantor Rp. 263.539.874,-, biaya pajak bumi dan bangunan gedung dan kantor secara keseluruhan Rp. 221.726.049,-, dan biaya lain-lain meliputi, biaya perjamuan, biaya perayaan, santunan dan sumbangan, keamanan dan lain-lain sebesar Rp. 464.891.131,-.

### 5.6.2. Alokasi biaya pada aktivitas nilai

Dari identifikasi *primary activities* dan *supporting activities* dalam *internal value chain* pada PT. X diatas, selanjutnya dapat dirinci dalam tabel 5.3.berikut ini, dimana masing-masing biaya yang telah diidentifikasi, dialokasikan pada aktivitas nilai seperti yang tercantum pada penjelasan diatas.

**Tabel 5.4.**  
Alokasi Biaya pada Aktivitas Nilai PT. X

No.	Deskripsi	Jumlah(Rp)
1	<b><i>Primary Activities</i></b>	
	<b><i>Inbound Logistic</i></b>	
	Rugi Material	607,153,859
	<b>Total</b>	<b>607,153,859</b>
2	<b><i>Operations</i></b>	
	Biaya pemakaian bahan baku dan pembantu	97,366,302,114
	Biaya pemakaian pita cukai	157,437,285,676
	Biaya tenaga kerja langsung	8,675,873,305
	Biaya <i>overhead</i>	14,685,831,953
	<b>Total</b>	<b>278,165,293,049</b>
3	<b><i>Outbond Logistic</i></b>	
	Biaya percetakan dan perlengkapan	3,611,681,214
	Biaya angkut/ekspedisi	1,467,864,019
	Biaya penyusutan gudang	730,929,196
	Biaya asuransi gudang barang jadi	299,634,625
	<b>Total</b>	<b>6,110,109,054</b>

No.	Deskripsi	Jumlah (Rp)
4	<u>Marketing and Sales</u>	
	Biaya gaji dan honor penjualan	7,888,216,057
	Biaya promosi dan iklan	7,593,731,607
	Biaya pengurusan dan perijinan penjualan	2,877,880,942
	Biaya bahan bakar minyak dan parkir bagian penjualan	1,296,507,842
	Biaya perjalanan dan akomodasi bagian penjualan	897,066,932
	Biaya sampel penjualan	594,981,831
	Biaya sewa kantor dan ruangan bagian penjualan	217,513,895
	Biaya pemeliharaan kendaraan bagian penjualan	344,488,887
	Biaya jasa pihak eksternal bagian penjualan	68,504,696
	Biaya lain-lain bagian penjualan	1,263,283,137
	<b>Total</b>	<b>23,042,175,830</b>
5	<u>Services</u>	
	Penyisihan dan penghapusan persediaan produk cacat/rusak	354.891.093
	<b>Total</b>	<b>354.891.093</b>
	<u>Support Activities</u>	
1	<u>Procurement</u>	
	Biaya perlengkapan kantor	383,606,536
	Biaya pos, fotokopi dan Koran	181,394,657
	Biaya langganan dan iuran	78,422,216
	<b>Total</b>	<b>643,423,409</b>
2	<u>Technology Development</u>	
	Biaya riset dan pengembangan	448,717,433
	Biaya tenaga ahli	239,888,000
	<b>Total</b>	<b>688,605,433</b>
3	<u>Human Resources Management</u>	
	Gaji dan honor bagian umum	10,247,178,448
	Tunjangan bagian penjualan dan pemasaran	887,927,757
	Tunjangan hari raya bagian penjualan dan pemasaran	441,197,669
	Jamsostek bagian penjualan dan pemasaran	318,190,505
	Tunjangan hari raya dan gratifikasi bagian adm. dan umum	949,902,998
	Jamsostek bagian adm. dan umum	581,708,543
	Pelatihan dan pengembangan	378,769,200
Tunjangan bagian adm. & umum	495,219,431	
	<b>Total</b>	<b>14,300,094,549</b>

No.	Deskripsi	Jumlah(Rp)
4	<i>Firm Infrastruktur</i>	
	Biaya jasa pihak eksternal	1,529,379,190
	Biaya penyusutan gedung, inventaris dan kendaraan kantor	619,481,377
	Biaya asuransi gedung kantor, pabrik dan peralatan	476,301,047
	Biaya pemeliharaan kantor	466,891,621
	Biaya perjalanan dinas dan akomodasi	356,227,042
	Biaya perijinan	223,798,038
	Biaya listrik, air, minyak dan gas	379,112,011
	Biaya telekomunikasi	260,573,449
	Biaya rumah tangga kantor	263,539,875
	Biaya pajak bumi dan bangunan	221,726,049
	Biaya lain-lain	464,891,132
	<b>Total</b>	<b>5,261,920,831</b>
	<b>Total biaya keseluruhan</b>	<b>329,173,667,107</b>

Sumber: Data internal PT. X (diolah)

**Tabel 5.5.**  
Persentase Alokasi Biaya pada Aktivitas Nilai PT. X

Aktivitas Nilai	Jumlah	Persentase pada total biaya
<b>Primary Activities</b>		
Inbound Logistic	Rp. 607,153,859	0,18%
Operations	Rp. 278,165,293,049	84,5%
Outbond Logistic	Rp. 6,110,109,054	1,86%
Marketing and sales	Rp. 23,042,175,830	7,00%
Services	Rp. 354,891,093	0,11%
<u>Total biaya primary activities</u>	Rp. <b>308,279,622,884</b>	<b>93,65%</b>
<b>Support activities</b>		
Procurement	Rp. 643,423,409	0,20%
Technology development	Rp. 688,605,433	0,21%
Human resources management	Rp. 14,300,094,549	4,34%
Firm infrastructure	Rp. 5,261,920,831	1,60%
<u>Total biaya support activities</u>	Rp. <b>20,894,044,223</b>	<b>6,35%</b>
<b>Total Activities</b>	Rp. <b>329,173,667,107</b>	<b>100,00%</b>

Sumber: Data internal PT. X (diolah)

### 5.6.3. Penentuan jenis aktivitas dan mengidentifikasi *cost driver*

Analisis ini dilakukan untuk mengelompokkan aktivitas-aktivitas yang bernilai tambah dan aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah. Aktivitas bernilai *Value Added (VA)* menurut Hansen dan Mowen (2007:489) harus memenuhi kriteria sebagai berikut:

1. Aktivitas yang menghasilkan perubahan (Q1)
2. Perubahan yang tidak dapat dicapai aktivitas sebelumnya (Q2)
3. Aktivitas ini memungkinkan aktivitas lainnya dapat dilakukan (Q3)

Sedangkan aktivitas *Non Value Added (NVA)* menurut Hansen dan Mowen (2007:490) adalah aktivitas selain dari aktivitas yang penting untuk bertahan dalam proses bisnis. Penyimpangan dari ketiga karakteristik di atas merupakan ciri khas dari aktivitas tidak bernilai tambah.

Identifikasi faktor pemicu biaya dan keterkaitan biaya adalah hal penting yang dilaksanakan pada tahap ini. Dengan mengetahui hubungan antara biaya dan pemicu biaya suatu aktivitas, akan dapat menciptakan peluang bagi penurunan biaya. Berdasarkan pernyataan tersebut diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 5.6**  
Analisa aktivitas bernilai tambah dan aktivitas tidak bernilai tambah

No.	Identifikasi Aktivitas	Klasifikasi Aktivitas			Keterangan	Jumlah (Rp.)	
		(Q1)	(Q2)	(Q3)		VA	NVA
A	<b>Primary Activities</b>						
	<i>1. Inbound Logistic</i>						
	- Pengadaan bahan baku	ya	ya	ya	VA	-	-
	- Pengolahan bahan baku	ya	ya	ya	VA	-	-
	- Penyimpanan	-	ya	-	NVA	-	607.153.859



## ADLN-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

No.	Identifikasi Aktivitas	Klasifikasi Aktivitas			Keterangan	Jumlah (Rp.)	
		(Q1)	(Q2)	(Q3)		VA	NVA
	<u>2. Operations</u>						
	- Produksi rokok	ya	ya	ya	VA	120.728.007.373	-
	- Pemakaian pita cukai	ya	ya	ya	VA	157.437.285.676	-
	<u>3. Outbond Logistic</u>						
	- Pengadaan kemasan	ya	ya	ya	VA	3.611.681.214	-
	- Penyimpanan	-	ya	ya	NVA		1.030.563.821
	- Distribusi/pengiriman	ya	ya	ya	VA	1.467.864.019	-
	<u>4. Marketing and Sales</u>						
	- Penjualan	ya	ya	ya	VA	15.448.444.223	-
	- Promosi dan iklan	-	ya	ya	NVA	-	7.593.731.607
	<u>5. Services</u>						
	- Penanganan keluhan dan penggantian produk cacat	-	ya	-	NVA	-	354.891.093
<b>B</b>	<b>Support Activities</b>						
	<u>1. Procurement</u>						
	- Korespondensi dan koordinasi data	-	ya	-	NVA	-	383.606.536
	- Pengadaan informasi	-	ya	-	NVA	-	259.816.873
	<u>2. Tech. &amp; Development</u>						
	- Riset dan pengembangan	-	ya	ya	NVA	-	448.717.433
	- Penerapan IT	ya	ya	ya	VA	239.888.000	-
	<u>3. Human Resources Management</u>						
	- Kompensasi karyawan	ya	ya	ya	VA	13.921.325.349	-
	- Pelatihan dan pengembangan	-	ya	ya	NVA	-	378.769.200
	<u>4. Firm Infrastruktur</u>						
	- Pemeliharaan gedung dan inventaris	-	ya	-	NVA	-	1.562.674.045
	- Aktivitas rumah tangga kantor	-	ya	-	NVA	-	903.225.339
	- Perijinan dan pajak	ya	ya	-	NVA	-	445.524.087
	- Perjamuan	-	ya	-	NVA	-	464.891.132
	- Aktivitas manajemen	-	ya	-	NVA	-	356.227.042
	- Jasa audit dan konsultan	-	ya	-	NVA	-	1.529.379.190
	<b>Total</b>					312.854.495.854	16.319.171.257
	<b>Persentase</b>					95,04 %	4,96 %



#### **5.6.4. Mengembangkan keunggulan bersaing dengan mengurangi biaya atau menambah nilai**

Dari alokasi biaya di masing-masing kategori aktivitas nilai pada table 5.5 diatas, terlihat bahwa proporsi biaya pada aktivitas primer lebih dominan bila dibandingkan dengan aktivitas pendukungnya. Presentase pada aktivitas primer yang mencapai 93,65% yang terdiri dari aktivitas *inbound logistic* sebesar 0,18%, *operation* sebesar 84,50%, *outbond logistic* sebesar 1,86%, *marketing and sales* sebesar 7,00% dan *services* sebesar 0,11%. Sedangkan pada aktivitas pendukung, proporsinya sebesar 6,35% yang terdiri dari aktivitas *procurement* sebesar 0,20%, *technology development* sebesar 0,21%, *human resources management* sebesar 4,34% dan *firm infrastructure* sebesar 1,60%. Mengacu pada analisis biaya pada aktivitas nilai diatas, maka diperoleh hasil analisis sebagai berikut:

##### **5.6.4.1. Primary Activities**

###### *a. Inbound Logistic*

Dalam aktivitas ini, biaya yang terserap dalam aktivitas ini mendapat proporsi sebesar 0,18%, yang merupakan alokasi biaya dari kerugian material akibat kerusakan bahan baku dan pembantu sebesar Rp.607,153,859,-. Dari hasil wawancara dengan bagian akuntansi dan bagian produksi, kerugian material tersebut merupakan kerugian yang diakibatkan oleh kerusakan bahan baku baik pada saat proses pembelian maupun penyimpanan bahan baku dalam gudang. Hal tersebut menurut perusahaan dapat terjadi karena bahan baku utama rokok jenis SKT seperti tembakau dan cengkeh sangat sensitif terhadap perubahan suhu/kelembapan udara pada saat

penyimpanan pasca pembelian dari para pemasok. Selain itu faktor *supply/demand* dari pemasok tembakau juga dapat mempengaruhi kualitas dan mutu bahan baku utama rokok seperti tembakau. Semakin banyak penawaran dari pemasok tembakau, maka semakin kecil resiko kerugian material karena perusahaan memiliki alternatif untuk memilih tembakau berkualitas. Sebaliknya jika penawaran tembakau terbatas dari pemasok, seperti misalnya akibat anomali cuaca dan sebagainya, maka resiko kerugian material akan membesar dikarenakan pilihan bahan baku yang berkualitas menjadi terbatas.

Dari permasalahan kerugian material diatas, hendaknya perusahaan dapat mengupayakan pengendalian persediaan bahan baku yang lebih efisien sehingga kerugian material tersebut dapat diminimalisir. Salah satu cara yang dapat ditempuh untuk mengendalikan bahan baku persediaan rokok pada PT. X tersebut antara lain adalah dengan menggunakan metode *economic order quantity* (EOQ), dimana menurut hasil penelitian Renta, Djoko dan Nurseta (2013) dapat meningkatkan efisiensi biaya persediaan bahan baku rokok hingga kisaran 30% pada salah satu perusahaan rokok di daerah Semarang Jawa Tengah. Penggunaan Metode EOQ tersebut dilakukan dengan cara membandingkan jumlah permintaan bahan baku dan biaya pemesanan dengan biaya penyimpanan, serta menentukan persediaan pengamanan (*safety stock*) dan tingkat pemesanan kembali (*reorder point*). Dengan mengilustrasikan hasil penerapan metode EOQ tersebut pada proses pengadaan/pengendalian bahan baku rokok pada PT. X tersebut, penulis

berkeyakinan bahwa kerugian material yang ditanggung oleh PT. X dapat diminimalisir hingga minimal 20% atau sebesar Rp. 121.430.772,-.

*b. Operation*

Biaya yang terserap pada aktivitas *operation* merupakan biaya yang memiliki presentase terbesar terhadap total biaya secara keseluruhan yaitu sebesar 84,5%. Besarnya proporsi biaya tersebut dikarenakan adanya biaya pemakaian bahan baku dan pembantu dan biaya pemakaian pita cukai yang nilainya nyaris menyentuh angka 50% atau hampir memakan separuh dari total biaya secara keseluruhan. Selanjutnya dalam aktivitas ini juga terdapat biaya tenaga kerja langsung dan biaya *overhead*. Dalam tahapan proses *operation* ini, perusahaan sudah merasa menerapkan prinsip-prinsip efisiensi dan efektivitas dalam proses produksinya.

*c. Outbond Logistic*

Pada aktivitas ini, proporsi biaya yang terserap sebesar 1,86%, atau menduduki peringkat ketiga dalam presentase biaya pada aktivitas primer. Dari hasil wawancara dengan bagian akuntansi, diperoleh informasi bahwa PT. X dan perusahaan induknya masih mengandalkan rekanan percetakan dari luar perusahaan untuk memproduksi kemasan pembungkus produknya. Kebijakan PT. X yang masih menggunakan rekanan percetakan dari pihak eksternal tersebut tentu berbeda dengan kebijakan 3 kompetitor utama perusahaan induk PT. X seperti PT. S, PT. G dan PT. D yang memiliki anak perusahaan masing-masing dengan spesialisasi produk berupa *printing, paper and packaging* yang menunjang bisnis rokok tersebut.

Untuk itu, upaya yang dapat dilakukan PT. X agar dapat mengurangi biaya percetakan dan perlengkapan sebesar Rp. 3.611.681.214,-, antara lain adalah dengan cara mencari alternatif perusahaan percetakan lain yang memiliki harga cetak kemasan lebih efisien atau alternatif kedua adalah dengan jalan membentuk anak perusahaan baru di bidang usaha *printing* dan *packaging* seperti halnya yang dilakukan oleh para kompetitornya. Hal tersebut perlu dipikirkan dan dipelajari oleh perusahaan, mengingat kebutuhan percetakan dan pengemasan setiap tahun akan semakin meningkat seiring dengan meningkatnya penjualan rokok perusahaan di masa mendatang. Hal ini sejalan dengan fakta di lapangan bahwa investasi terhadap usaha percetakan dan sejenisnya tentu tidak serumit dan sebesar investasi di bidang industri rokok. Dengan asumsi rata-rata *profit margin* industri percetakan sejenis yang *listing* di BEI di kisaran angka 7,1% (PT. Jasuindo, PT. Mahaka dan PT Astra Graphia), maka penulis berkeyakinan bahwa PT. X setidaknya dapat menekan biaya percetakan dan perlengkapan hingga 5% atau senilai Rp. 180.584.061,- apabila PT. X mampu mencari alternatif tempat percetakan lain yang lebih murah atau bersama perusahaan induk mendirikan usaha *printing* dan *packaging* yang dapat menunjang produksi kemasan rokok dan dapat menambah pendapatan lain-lain dari perusahaan.

#### *d. Marketing and Sales*

Aktivitas pada *marketing and sales* ini menyerap proporsi biaya terbesar kedua setelah *operation* pada aktivitas primer, yaitu sebesar 6,99%. Hal ini cukup wajar, mengingat tingkat persaingan yang sangat ketat dalam industri rokok di



Indonesia khususnya produk SKT PT. X yang tidak hanya melawan gempuran produk sejenis dari para pesaing, namun juga melawan produk rokok ilegal tanpa cukai yang menurut bagian produksi PT. X masih banyak dijumpai di pasaran. Berdasarkan hasil wawancara dengan bagian pemasaran, saat ini perusahaan mengandalkan pemasaran produknya lewat acara atau *event* yang berlangsung di masyarakat, seperti acara parade desa, *sponsorship* kegiatan warga, lomba-lomba olahraga antar desa dan sebagainya. Selain itu, PT. X juga secara rutin mengiklankan produknya lewat media televisi dan radio skala lokal yang ada di tingkat Kabupaten/Kota untuk memperkuat *brand/image* produk perusahaan. Pada media televisi, iklan yang ditampilkan biasanya berupa *sponsorship* acara-acara dialog ringan atau hiburan pada saat jam istirahat dengan durasi *blocking time* pada jam penayangan tersebut. Pada radio, iklan yang disampaikan berupa *spot* atau *adlip* pada jam-jam tertentu di radio lokal.

Untuk itu upaya yang dapat dilakukan dalam rangka mengurangi biaya *sales* dan *marketing* antara lain perusahaan harus fokus pada keunggulan bersaing yang ingin dicapai, apakah strategi yang ingin dicapai adalah *cost leadership*, *differentiation* atau *focus* (Porter, 1985:12). Bila strategi yang ingin digunakan adalah *cost leadership*, maka penggunaan iklan di media televisi dan radio lokal mungkin dapat dikurangi atau dihilangkan, karena tidak terkait langsung dengan peningkatan produksi dan penjualan. Dengan ilustrasi biaya *blocking time* pada televisi lokal sebesar Rp. 3.000.000,- dengan durasi waktu penayangan selama 60 menit, maka bila penayangan dalam satu minggu sebanyak satu kali, sehingga dalam satu tahun



sebanyak 48 kali, diperoleh biaya untuk iklan di media televisi lokal dalam setahun berarti mencapai Rp. 144.000.000,-. Selanjutnya untuk iklan radio berupa *spot* iklan dengan asumsi biaya senilai Rp. 250.000,- per 30-60 detik dalam satu kali acara tertentu, maka dengan asumsi setiap hari iklan radio selalu dipublikasikan, dalam satu tahun biaya iklan spot di radio mencapai Rp. 90.000.000,-. Bila menghilangkan biaya iklan di televisi dan radio yang tidak terlalu efektif tersebut, maka biaya *marketing* dan *sales* yang dapat dikurangi oleh PT. X dalam satu tahun sebesar Rp. 234.000.000,-.

*e. Service*

Biaya yang terserap pada aktivitas ini sebesar 0,11% dan menduduki peringkat kedua dalam hal biaya yang berkontribusi paling rendah pada aktivitas primer setelah biaya pada aktivitas *inbound logistic*. Biaya yang dikeluarkan pada aktivitas ini adalah aktivitas penggantian produk yang rusak atau cacat akibat kesalahan produksi dan atau kesalahan pengiriman. Proporsi tersebut sudah cukup efisien bagi perusahaan, mengingat penghapusan persediaan tersebut hanya berkisar 0,99% dari persediaan akhir barang jadi.

#### **5.6.4.2. Supporting Activities**

*a. Procurement*

Dalam aktivitas *procurement*, biaya yang terserap mencapai proporsi 0,2% dari total biaya pada aktivitas pendukung. Menurut bagian akuntansi, saat ini PT. X menerapkan sistem pembatasan kuota pada biaya perlengkapan kantor seperti alat tulis kantor dan perlengkapan lainnya pada masing-masing bagian, sehingga

diharapkan pengeluaran perlengkapan kantor dapat lebih terkontrol. Strategi lain yang dapat diterapkan dalam mengurangi biaya perlengkapan kantor antara lain adalah dengan menerapkan sistem otomatisasi kantor (SOK). O'Brien dalam Jogiyanto (2005:348) mendefinisikan SOK sebagai berikut:

“Sistem otomatisasi kantor adalah sistem informasi berbasis telekomunikasi yang mengumpulkan, memproses, menyimpan dan mendistribusikan pesan-pesan, dokumen-dokumen dan komunikasi elektronik lainnya diantara individual, grup-grupkerja dan organisasi-organisasi. Sistem otomatisasi kantor terdiri dari (1) sistem komunikasi elektronik, (2) sistem kolaborasi elektronik, (3) sistem publikasi dan pengolahan imej elektronik, dan sistem pengolahan kantor”

Dengan diterapkannya SOK tersebut, tentunya dapat menghemat mobilitas dan biaya perkantoran yang timbul akibat adanya administrasi perkantoran seperti biaya perlengkapan dan alat tulis kantor. Penerapan otomatisasi kantor yang optimal dengan memanfaatkan teknologi informasi yang terintegrasi ini diharapkan dapat menghemat pengeluaran perlengkapan kantor sebesar 10% atau senilai Rp. 38.360.653,- dari total biaya perlengkapan sebesar Rp. 383.606.535,-.

#### *b. Technology Development*

Dalam aktivitas *technology development* ini, proporsi biaya yang diserap dari total aktivitas pendukung sebesar 0,2%. Dari aktivitas tersebut, terdapat dua kategori biaya yaitu biaya riset dan pengembangan serta biaya tenaga ahli. Dari hasil wawancara dengan bagian keuangan PT. X diperoleh informasi bahwa penggunaan biaya riset dan pengembangan pada PT. X ini digunakan untuk pengembangan produk SKT PT. X dan khusus untuk biaya tenaga ahli pada PT. X dimaksudkan

dalam rangka mendukung pengembangan sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) yang telah disusun oleh perusahaan induk dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

*c. Human resources management*

Proporsi biaya pada aktivitas *human resources management* mencapai 4,34% dari total biaya pada aktivitas pendukung dan merupakan presentase terbesar pada aktivitas ini. Disini terlihat bahwa PT. X cukup berkomitmen untuk mensejahterakan pegawainya melalui pemberian gaji, tunjangan, tunjangan hari raya, pelatihan dan jamsostek. Berdasarkan hasil wawancara dengan bagian akuntansi dan supervisor pemasaran, diperoleh informasi bahwa saat ini perusahaan mengalokasikan biaya pendidikan dan pelatihan pegawai pada bagian produksi, penjualan dan pemasaran.

Upaya yang dapat dilakukan oleh PT. X dalam mengurangi biaya pada aktivitas ini dapat dilakukan dengan cara mengurangi biaya pelatihan pada bagian pemasaran seperti acara *gathering* bagian pemasaran yang tidak terkait langsung dengan peningkatan produksi dan penjualan rokok PT. X. Dengan asumsi pelatihan untuk bagian pemasaran dalam satu tahun dapat dikurangi sebesar 5% dari total biaya pendidikan dan pelatihan pegawai, maka biaya pada aktivitas ini dapat dihemat sampai dengan senilai Rp. 18.938.460,-.

*d. Firm infrastructure*

Aktivitas pada *firm infrastructure* mencapai proporsi 1,6% dari total keseluruhan biaya pada aktivitas pendukung. Dalam rangka efisiensi biaya, menurut hasil wawancara dari bagian akuntansi diperoleh informasi bahwa perusahaan saat ini

berusaha menekan biaya lain-lain yang muncul akibat adanya biaya perjamuan kepada pihak eksternal seperti misalnya terhadap aparat dari instansi pemerintah yang terkait dengan pemeriksaan pita cukai serta keperluan perijinan lainnya. Upaya yang dilakukan oleh perusahaan dalam mengurangi biaya perjamuan tersebut antara lain adalah dengan memaksimalkan pelayanan kepada para pihak eksternal tersebut di dalam kantor (biasanya perjamuan tersebut berlangsung diluar kantor dengan intensitas yang sering dan berkali-kali dalam satu tahun). Dengan upaya tersebut, diharapkan dapat menekan biaya lain-lain perusahaan sebesar 10 % atau senilai Rp. 46.489.113,-.

Dari gambaran analisa biaya yang telah diuraikan diatas, maka penulis membuat ringkasan perhitungan analisa biaya baik sebelum maupun setelah dilakukan analisis *value chain* yang dapat dilihat dalam tabel 5.5. berikut ini.

**Tabel 5.7.**  
Perbandingan Sebelum dan Setelah Analisis *Value Chain* PT. X

Deskripsi	Sebelum (Rp)	Pengurangan dengan AVC	Setelah (Rp)
<b><i>Primary Activities</i></b>			
<b><i>Inbound Logistic</i></b>			
Rugi material	607,153,859	121.430.772	485.723.087
<b>Total</b>	<b>607,153,859</b>	<b>121.430.772</b>	<b>485.723.087</b>
<b><i>Operations</i></b>			
Biaya pemakaian bahan baku dan pembantu	97,366,302,114	-	97,366,302,114
Biaya pemakaian pita cukai	157,437,285,676	-	157,437,285,676
Biaya tenaga kerja langsung	8,675,873,305	-	8,675,873,305
Biaya overhead	14,685,831,953	-	14,685,831,953
<b>Total</b>	<b>278,165,293,049</b>	<b>-</b>	<b>278,165,293,049</b>

Deskripsi	Sebelum (Rp)	Pengurangan dengan AVC	Setelah (Rp)
<i>Outbond Logistic</i>			
Percetakan dan perlengkapan	3,611,681,214	180,584,061	3,431,097,153
Biaya angkut/ekspedisi	1,467,864,019	-	1,467,864,019
Biaya penyusutan gudang	730,929,196	-	730,929,196
Biaya asuransi gudang barang jadi	299,634,625	-	299,634,625
<b>Total</b>	<b>6,110,109,054</b>	<b>180,584,061</b>	<b>5,929,524,993</b>
<i>Marketing and Sales</i>			
Biaya gaji dan honor penjualan	7,888,216,057	-	7,888,216,057
Biaya promosi dan iklan	7,593,731,607	234,000,000	7,359,731,607
Biaya pengurusan dan perijinan penjualan	2,877,880,942	-	2,877,880,942
Biaya bahan bakar minyak dan parkir bagian penjualan	1,296,507,842	-	1,296,507,842
Biaya perjalanan dan akomodasi bagian penjualan	897,066,932	-	897,066,932
Biaya sampel	594,981,831	-	594,981,831
Biaya sewa kantor dan ruangan bagian penjualan	217,513,895	-	217,513,895
Biaya pemeliharaan kendaraan bagian penjualan	344,488,887	-	344,488,887
Biaya jasa pihak eskternal bagian penjualan	68,504,700	-	68,504,700
Biaya lain-lain bagian penjualan	1,263,283,137	-	1,136,954,824
<b>Total</b>	<b>23,042,175,830</b>	<b>234,000,000</b>	<b>22,808,175,830</b>
<i>Services</i>			
Penyisihan & penghapusan persediaan	354,891,093	-	354,891,093
<b>Total</b>	<b>354,891,093</b>	<b>-</b>	<b>354,891,093</b>
<i>Support Activities</i>			
<i>Procurement</i>			
Biaya Perlengkapan kantor	383,606,536	38,360,653	345,245,883
Biaya pos, fotokopi dan Koran	181,394,657	-	181,394,657



Deskripsi	Sebelum (Rp)	Pengurangan dengan AVC	Setelah (Rp)
Biaya langganan dan iuran	78,422,216	-	78,422,216
<b>Total</b>	<b>643,423,409</b>	<b>38,360,653</b>	<b>605,062,756</b>
<i><u>Technology Development</u></i>			
Biaya riset dan pengembangan	448,717,433	-	448,717,433
Biaya tenaga ahli	239,888,000	-	119,944,000
<b>Total</b>	<b>688,605,433</b>	<b>-</b>	<b>568,661,433</b>
<i><u>Human Resources Management</u></i>			
Gaji dan honor bagian umum	10,247,178,448	-	10,247,178,448
Tunjangan bagian penjualan dan pemasaran	887,927,757	-	887,927,757
Tunjangan hari raya bagian penjualan dan pemasaran	441,197,669	-	441,197,669
Jamsostek bagian penjualan dan pemasaran	318,190,505	-	318,190,505
Tunjangan hari raya dan gratifikasi bagian adm. dan umum	949,902,998	-	949,902,998
Jamsostek bagian adm. dan umum	581,708,543	-	581,708,543
Seminar, Pelatihan dan pengembangan	378,769,200	18,938,460	359,830,740
Tunjangan bagian adm. & umum	495,219,431	-	495,219,431
<b>Total</b>	<b>14,300,094,549</b>	<b>18,938,460</b>	<b>14,281,156,089</b>
<i><u>Firm Infrastruktur</u></i>			
Biaya Jasa pihak eksternal technical, advisory & audit	1,529,379,190	-	1,529,379,190
Biaya Penyusutan gedung, inventaris dan kendaraan kantor	619,481,377	-	619,481,377
Biaya asuransi	476,301,047	-	476,301,047
Biaya pemeliharaan kantor	466,891,621	-	466,891,621
Biaya Perjalanan dinas dan akomodasi	356,227,042	-	320,604,338
Biaya Perijinan	223,798,038	-	223,798,038

Deskripsi	Sebelum (Rp)	Pengurangan dengan AVC	Setelah (Rp)
Biaya listrik, air, minyak dan gas	379,112,011	-	379,112,011
Biaya Telekomunikasi	260,573,449	-	260,573,449
Biaya rumah tangga kantor	263,539,875	-	237,185,888
Biaya pajak bumi dan bangunan	221,726,049	-	221,726,049
Biaya Lain-lain	464,891,132	46.489.113	418,402,019
<b>Total</b>	<b>5,261,920,831</b>	<b>46.489.113</b>	<b>5,215,431,718</b>
<b>Total Biaya keseluruhan</b>	<b>329,173,667,107</b>	<b>639,803,059</b>	<b>328,533,864,048</b>

Sumber: Data internal PT. X (diolah)

Dari ringkasan pada tabel 5.7. tersebut diatas, terlihat perbedaan antara sebelum dan sesudah dilakukan analisis *value chain* pada PT. X. Menunjuk pada total biaya keseluruhan pada tabel 5.7., terlihat adanya penurunan biaya sebesar Rp. 639,803,059,-. Penurunan biaya tersebut diperoleh dari rincian pengurangan pada beban penjualan yang turun sebesar 1,66% atau senilai Rp. 536.014.833,-, serta penurunan pada beban administrasi dan umum sebesar 0,55% atau senilai Rp. 103.788.226,-. Dengan adanya penurunan biaya pada beban penjualan serta beban umum dan administrasi tersebut, maka secara otomatis akan mempengaruhi perhitungan laba rugi PT. X. Untuk lebih jelasnya, perhitungan laba rugi tersebut dapat dilihat pada tabel 5.8. dibawah ini.

**Tabel 5.8.**  
Laporan Laba Rugi PT. X  
Setelah Analisis *Value Chain*

Deskripsi	Sebelum (Rp)	Pengurangan dengan AVC	Sesudah (Rp)
Penjualan bersih	340,194,916,622	-	340,194,916,622
Beban pokok penjualan	(266,672,970,232)	-	(266,672,970,232)
Laba kotor	<b>73,521,946,389</b>	-	<b>73,521,946,389</b>
Beban usaha:			
Beban penjualan	(32,210,363,200)	536,014,883	(31,674,348,367)
Beban umum dan administrasi	(18,798,008,860)	103,788,226	(18,694,220,634)
Total Beban Usaha	<b>(51,008,372,060)</b>	-	<b>(50,368,569,001)</b>
Laba usaha	<b>22,513,574,329</b>	-	<b>23,153,377,388</b>
Pendapatan lain-lain	957,855,680	-	957,855,680
Beban lain-lain	(1,836,301,394)	-	(1,836,301,394)
<b>Laba sebelum pajak penghasilan</b>	<b>21,635,128,615</b>	<b>639,803,059</b>	<b>22,274,931,674</b>

Sumber: Data internal PT. X (diolah)

Dari tabel 5.8. diatas, dapat terlihat bahwa dengan menggunakan analisis *value chain*, manajemen PT. X dapat mengidentifikasi dan mengetahui aktivitas-aktivitas yang terdapat pada perusahaan. Dari analisis tersebut, perusahaan dapat memilih mana yang merupakan aktivitas yang bernilai tambah (*value-added activities*) dan mana aktivitas yang tidak bernilai tambah (*non-value-added activities*), sehingga aktivitas yang tidak bernilai tambah tersebut dapat dikurangi atau dieliminasi sehingga terjadi penurunan biaya dan memberikan ruang pada keunggulan bersaing perusahaan, baik dari segi harga jual yang semakin bersaing dengan produk sejenis maupun dari peningkatan laba yang dapat diraih perusahaan.

### 5.6.5. Analisis hubungan antara PT. X dengan *Supplier*

Dalam analisis internal *value chain* pada aktivitas *operation* dan hasil wawancara awal dengan salah satu direksi perusahaan, diketahui bahwa PT. X menghadapi permasalahan yang terkait dengan fluktuasi harga pada pembelian bahan baku utama yaitu tembakau, terutama dalam pengadaan tembakau dari daerah Madura yang menjadi bahan baku pokok pada produk SKT PT. X. Untuk itu diperlukan analisis dan eksploitasi yang lebih mendalam kepada *supplier* tembakau dalam hal ini adalah petani atau pedagang tembakau dari wilayah Madura yang mayoritas berada di Kabupaten Pamekasan dan Sumenep Madura. Penulis lebih terfokus pada wilayah di Kabupaten Pamekasan karena berdasarkan informasi dari bagian produksi PT. X, mayoritas pabrik rokok termasuk PT. XYZ sebagai induk dari perusahaan PT. X memiliki gudang pembelian tembakau Madura di daerah Kabupaten Pamekasan.

#### a. Identifikasi *value chain* pada produk tembakau Madura

Tembakau Madura telah lama terkenal memiliki rasa dan aroma yang khas dibandingkan dengan tembakau dari daerah lain. Hal ini terbukti dengan banyaknya pabrikan rokok pesaing PT. X, baik pabrik berskala besar ataupun kecil yang mengandalkan pasokan bahan baku tembakau dari pulau Madura. Namun demikian, persoalan tata niaga tembakau di Madura ternyata cukup pelik dan tidak semudah yang dibayangkan. Hasil penelitian dari Santoso (2001) dan Jayadi (2014) terkait tata niaga tembakau di Madura menunjukkan kesimpulan yang nyaris sama, yaitu secara umum terdapat ketidakefisienan dalam mata rantai nilai tata niaga tembakau yang cenderung merugikan petani dan pabrikan, atau bahkan merugikan kedua belah pihak.

Ketidakefisienan tersebut terjadi karena terlalu panjangnya mata rantai perdagangan tembakau di Madura, sebagai akibat adanya peran *bandol* (makelar) dan tengkulak yang dominan dalam mata rantai tersebut.

Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara penulis dengan 2 (dua) orang petani tembakau, yaitu Bapak Samuji (53 tahun) dan Bapak Misdi (33 tahun). Pak Samu (panggilan Bapak Samuji) merupakan petani tembakau dari desa Ponteh Kecamatan Galis dan telah menanam tembakau kurang lebih selama 30 tahun. “Peran *bandol* bagi petani sangat penting namun juga kadang merugikan petani, terutama bila harga yang ditentukan *bandol* di bawah target harga jual kami” ungkap Pak Samu. Pak Samu sendiri enggan menjual langsung tembakau hasil rajangannya ke *tauke* (tengkulak) atau gudang pabrik karena tidak ada akses ke pabrik yang bisa dipercaya serta jadwal pembukaan gudang pabrik yang tidak menentu sehingga menyulitkan petani dalam memperkirakan waktu yang tepat untuk menjual hasil tembakaunya. Hal senada juga disampaikan bapak Misdi, petani tembakau dari desa Pakong, Kecamatan Pakong yang mengaku pernah ditipu *bandol* karena belum membayar hasil tembakau yang dibawanya. “Namun kalau tidak ada *bandol* kita juga susah untuk menjual tembakau, pilihannya hanya segera dijual lewat *bandol* atau tembakaunya membusuk di rumah dan semakin tidak bernilai harganya” ucap Pak Misdi. Petani tembakau di Pamekasan rata-rata memang tidak memiliki tempat penyimpanan atau gudang yang memadai untuk menyimpan tembakau pasca panen, padahal daun tembakau yang sudah dipanen memiliki tingkat sensitivitas yang tinggi terhadap kelembapan udara sehingga perlu disimpan dengan perlakuan khusus. Dari



penjelasan Pak Samu dan Pak Misdi, diperoleh informasi bahwa tengkulak lah yang memiliki gudang atau tempat yang memadai untuk menyimpan hasil panen tembakau dari para petani. *Bandol* biasanya menyetorkan hasil pembelian tembakau dari petani kepada para tengkulak atau pedagang tembakau ini, kemudian baru dari pedagang ini dijual kepada pihak gudang pabrik yang mewakili perusahaan rokok di daerah Pamekasan. Secara ringkas, alur tata niaga tembakau di Madura dapat digambarkan pada gambar 5.3 berikut ini.

**Gambar 5.3.**  
Alur Tata Niaga Tembakau Madura



Sumber: Jayadi, 2014 (diolah)

Dari gambar diatas, terlihat bahwa sebelum tembakau dari petani mencapai gudang pembelian milik pabrik rokok, terlebih dahulu melewati proses tata niaga pada *bandol* dan tengkulak. *Bandol* disini merupakan makelar (perantara) yang bertidak atas modal sendiri ataupun mewakili juragan tengkulak (*tauke*) sebagai pemilik modal dan gudang untuk membeli hasil panen berupa tembakau rajangan dari para petani tembakau. Selanjutnya dari pihak pabrik membeli tembakau yang telah disimpan dalam gudang *tauke* tersebut untuk kemudian diproses lebih lanjut dalam gudang penyimpanan tembakau milik pabrik. Dari proses tersebut, dapat terlihat adanya transfer biaya dan harga mulai dari awal panen tembakau sampai dengan tembakau tersebut sampai ke tangan pabrik.

**b. Analisis eksternal *value chain* PT. X pada produk tembakau Madura**

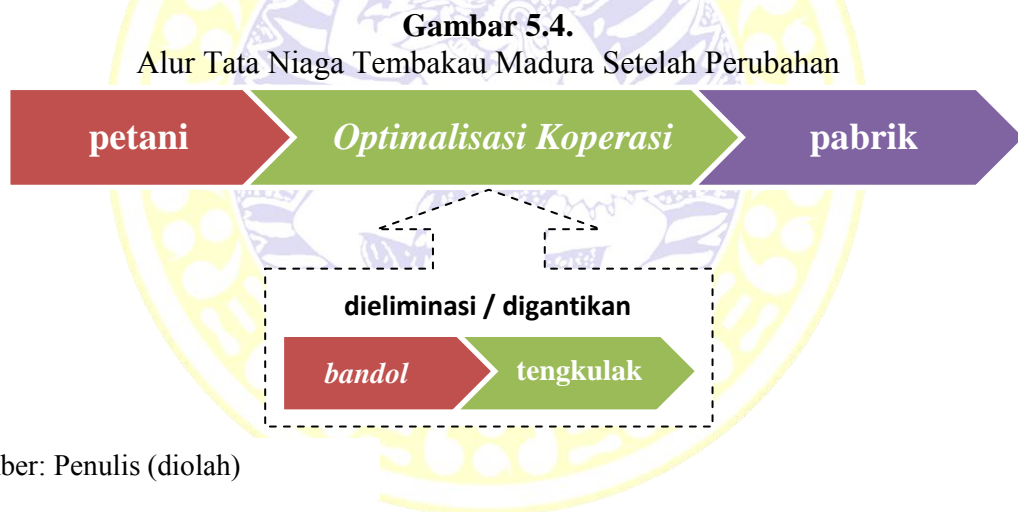
Dari hasil identifikasi terhadap proses mata rantai pada produk tembakau Madura tersebut, maka eksternal *value chain* yang terkait dengan pembelian bahan baku PT. X kepada petani tembakau di Madura secara teoritis sebaiknya tanpa melalui tengkulak ataupun *bandol* sehingga alur mata rantai pembelian PT. X mendapatkan harga yang lebih murah, karena secara langsung berhubungan dengan petani sebagai penghasil tembakau.

Namun hasil wawancara dengan bagian produksi PT. X justru menyebutkan kendala yang dihadapi oleh perusahaan bila melakukan transaksi secara langsung dengan petani tembakau yang terkadang justru menimbulkan biaya baru yang merugikan perusahaan. Hal tersebut dikarenakan perusahaan harus menanggung resiko kerugian secara langsung dari petani yang terkadang melakukan kecurangan dan kelalaian pada proses transaksi jual beli tembakau semisal mencampur tembakau dengan tembakau jenis lain atau menambah berat tembakau yang dijual pada pabrik dengan menyisipkan barang selain tembakau sehingga merusak atau mengurangi kualitas tembakau. Selain itu transaksi secara langsung dengan petani menurut manajemen PT. X juga justru akan menambah biaya pembelian dikarenakan diperlukan tenaga pembelian yang berpengalaman dalam jumlah yang banyak agar bisa menjangkau petani tembakau di lapangan, terutama saat masa panen tembakau.

Untuk itu, upaya yang dapat ditempuh oleh PT. X dalam mengurangi biaya pembelian sekaligus dapat mencegah fluktuasi harga tembakau yang dapat merugikan perusahaan antara lain adalah sebagai berikut:

1. PT. X dan petani tembakau di Madura dapat menjalin kemitraan dengan pola yang pernah digalakkan oleh Gubernur Jawa Timur pada tahun 2001 dengan nama Intensifikasi Tembakau Rakyat (ITR) Non-program, dimana pola intensifikasi tersebut merupakan pola penanaman tembakau yang dilakukan oleh petani setelah memperoleh bantuan modal dan bibit tembakau dari pabrik rokok (Santoso, 2001:98). Dengan kemitraan tersebut, PT. X dan petani tembakau dapat saling berkomitmen dan bekerja sama untuk menjalankan kewajiban masing-masing tanpa harus saling mencurigai permainan-permainan yang terjadi dalam penentuan harga tembakau.
2. Upaya selanjutnya yang dapat dilakukan oleh PT. X dalam menekan biaya pembelian bahan baku dan mengurangi fluktuasi harga tembakau antara lain dengan memanfaatkan lembaga legal yang terbentuk di kalangan petani tembakau seperti misalnya Koperasi Unit Desa, Koperasi Petani Tembakau atau Kelompok petani tembakau resmi yang telah ada di kalangan petani tembakau. Adanya KUD tersebut menurut hasil wawancara dengan Pak Samu sebenarnya sudah ada di daerah kecamatan Galis, namun tidak dapat berperan dengan optimal karena keterbatasan sarana (tidak memiliki gudang penyimpanan) dan sumber daya manusia yang terkait dengan masalah pertembakauan, sehingga tetap tidak dapat membantu petani dalam mengatasi masalah tembakau. Adapun KUD atau lembaga legal di daerah Pak Misdi masih belum ada, dan menurut Pak Misdi memang diperlukan untuk mengurangi peran bandol dan tengkulak tersebut. Oleh karena itu, menurut penulis hendaknya KUD/Koperasi yang menjadi mitra perusahaan

tersebut hendaknya dapat dilengkapi dengan infrastruktur dan sumber daya manusia yang berkompeten dalam rangka membantu petani agar tidak tergantung pada bandol dan para tengkulak. Disini peran pemerintah pusat/daerah melalui dana bagi hasil cukai dapat membantu dan melengkapi infrastruktur KUD/koperasi tersebut sehingga lebih layak untuk menjadi penampung atau kuasa pembeli dari pabrik rokok, sehingga dapat memotong mata rantai *bandol* dan tengkulak yang di satu sisi kerap meresahkan petani tembakau dengan permainan harga yang tidak wajar. Dengan adanya koperasi tersebut alur mata rantai tata niaga tembakau Madura dapat diilustrasikan dengan gambar 5.4. sebagai berikut:



Sumber: Penulis (diolah)

#### 5.6.6. Keterbatasan Penelitian

Dalam melakukan penulisan ini, penulis memiliki keterbatasan antara lain sebagai berikut:

1. Penulis tidak dapat melakukan analisis biaya pada aktivitas internal *value chain* secara lengkap dan mendalam, terutama untuk aktivitas *operation* dikarenakan

PT. X sebagai objek penulisan kurang berkenan untuk dilakukan ekspose terhadap beberapa komponen biaya yang dianggap sebagai rahasia perusahaan dengan alasan tidak ingin diketahui oleh pesaing serta ditakutkan melanggar kode etik perusahaan induk, yang saat ini dikuasai oleh perusahaan rokok multinasional.

2. Analisis eksternal *value chain* hanya dilakukan pada 2 (dua) narasumber dari kalangan petani tembakau di daerah tertentu dari sekian banyak daerah sentra penanaman tembakau di Pamekasan, mengingat keterbatasan waktu dan tempat peneliti dalam melakukan wawancara.

