

**PENERAPAN ANALISIS *VALUE CHAIN* UNTUK Mendukung
STRATEGI *COST LEADERSHIP* SEBAGAI UPAYA UNTUK
MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING PERUSAHAAN :
KASUS PADA PT. SEMEN GRESIK (PERSERO), Tbk**

SKRIPSI

DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN
DALAM MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI
JURUSAN AKUNTANSI



DIAJUKAN OLEH

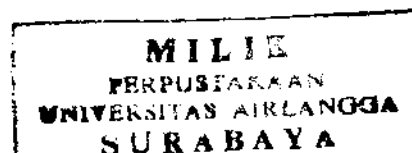
YUNITA ANGGRAENI

No. Pokok : 040237665

KEPADA

**FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA**

2005



KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT , karena atas berkat limpahan kasih dan rahmat-Nya, maka penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul **“PENERAPAN ANALISIS *VALUE CHAIN* UNTUK Mendukung Strategi *COST LEADERSHIP* SEBAGAI UPAYA UNTUK Mencapai Keunggulan Bersaing Perusahaan: Kasus pada PT. SEMEN GRESIK (PERSERO),Tbk”**. Skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana lengkap dalam ilmu ekonomi jurusan akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya.

Dalam penyusunan skripsi ini, tidak sedikit hambatan yang dihadapi penulis, namun berkat doa, dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, maka penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini. Oleh karena itu, pada kesempatan yang baik ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada :

1. Bapak Drs. Ec. H. Karjadi Mintaroem, MS, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
2. Bapak Drs. M. Suyunus, MAFIS., Ak, selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
3. Bapak Drs.H. Basuki, M.Com.(HONS).Ph.D.,Ak, selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu dan memberikan bimbingan yang sangat berguna bagi penulis dalam penyusunan skripsi ini.
4. Bapak Hasan Arifin selaku pembimbing di PT. Semen Gresik yang telah membantu penulis dan meluangkan waktunya untuk memberikan data dan penjelasan yang sangat berguna mengenai PT. Semen Gresik.

5. Civitas Akademika dan Almamater tercinta Universitas Airlangga, khususnya Fakultas Ekonomi.
6. Papa dan Mama tercinta, yang telah membimbing, mengasuhku dengan kasih sayang dan doanya yang tulus yang senantiasa mengiringi Ananda dalam setiap langkah Ananda. Hanya doa yang bisa ananda panjatkan agar Allah SWT senantiasa melimpahkan rahmad dan hidayah-Nya kepada Papa Mama sekalian.
7. The Navy, Abang makasih atas perhatian, cinta, dan kasih sayang serta dorongan yang Abang berikan buat adik.
8. Ka Cu, Moci, K'ying, K'nyot, Momot, Jayus, Dendut makasih udah jadi teman terbaik buat aku & makasih atas pinjaman kos-kosannya.
9. Anak-anak Drak '99 dan anak-anak Ajang '02, "*WE ARE ONE!*".

Walaupun selama penyusunan skripsi ini penulis memperoleh bantuan dari berbagai pihak, namun kesalahan yang terdapat di dalam penulisan skripsi ini merupakan tanggung jawab penulis, karena penulis menyadari akan keterbatasan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki. Akhir kata, penulis berharap agar skripsi ini bermanfaat bagi pembaca.

Surabaya, Februari 2005

Penulis

Abstraksi

Menghadapi persaingan bisnis yang semakin pesat, perusahaan perlu meningkatkan daya saing dengan melakukan perbaikan secara berkelanjutan terhadap aktivitas yang bernilai tambah (*value-added activities*) dan senantiasa berusaha mengeliminasi aktivitas yang tidak bernilai tambah (*non value-added activities*) dapat digunakan perusahaan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas.

Analisis *value chain* pada PT Semen Gresik (Persero) Tbk. menjabarkan aktivitas-aktivitas apa saja yang membentuk *value chain* di perusahaan, bagaimana penerapan analisis *value chain* dalam mendukung strategi *cost leadership* serta bagaimana *cost reduction* yang dihasilkan dapat mempengaruhi kemampuan bersaing perusahaan.

Untuk menganalisa masalah-masalah tersebut telah dikumpulkan data dengan cara survey, dokumentasi, dan observasi. Ruang lingkup penelitian dibatasi pada *value chain* internal yang difokuskan pada aktivitas-aktivitas produksi internal di perusahaan dengan mengalokasikan biaya-biaya operasional serta aktiva tetap yang digunakan pada masing-masing aktivitas nilai.

Berdasarkan metode diatas, dapat disimpulkan bahwa aktivitas-aktivitas perusahaan dapat dibagi menjadi *value-added activities* dan *non value-added activities* dimana untuk *non value-added activities* dapat dilakukan reduksi atau eliminasi sehingga dapat dicapai *cost effectiveness* dimana menyebabkan kemampuan bersaing meningkat dengan menggunakan keunggulan biaya.

DAFTAR ISI

	Halaman
JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
ABTRAKSI.....	v
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
 BAB I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	3
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	4
1.5 Sistematika Skripsi.....	4
 BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori.....	6
2.1.1 Konsep <i>Strategic Cost Management</i>	6
2.1.2 Konsep Pokok Strategi Bersaing.....	8
2.1.3 Strategi Generik.....	10
2.1.3.1 <i>Cost Leadership</i>	11
2.1.3.2 <i>Differentiation</i>	13
2.1.3.3 <i>Focus</i>	14

2.1.4 Analisis <i>Value Chain</i>	15
2.1.4.1 Definisi <i>Value Chain</i>	15
2.1.4.2 Aktivitas-Aktivitas Dalam <i>Value Chain</i>	20
2.1.4.3 Tahapan-Tahapan <i>Value Chain</i>	26
2.1.5 Analisis <i>Cost Driver</i>	28
2.1.5.1 Konsep Biaya dan Klasifikasi Biaya.....	28
2.1.5.2 Perilaku dan Pemicu Biaya.....	31
2.1.6 Keunggulan Biaya Menuju Keunggulan Bersaing.....	36
2.1.7 Analisis <i>Value Chain</i> Menuju Keunggulan Bersaing.....	37
2.2 Penelitian Sebelumnya.....	38
2.3 Model Analisis.....	40
BAB III. METODE PENELITIAN	
3.1 Pendekatan Penelitian.....	41
3.2 Ruang Lingkup Penelitian.....	42
3.3 Desain Penelitian.....	42
3.3.1 Unit Analisis.....	42
3.3.2 Jenis dan Sumber Data.....	42
3.3.3 Prosedur Pengumpulan Data.....	43
3.3.4 Teknik Analisis.....	45
BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	47
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan.....	47
4.1.2 Lokasi Perusahaan.....	48
4.1.3 Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan.....	49
4.1.4 Struktur Organisasi dan <i>Job Description</i>	51

4.1.5 Anak Perusahaan.....	56
4.2 Kegiatan Produksi.....	58
4.2.1 Proses Produksi.....	58
4.2.2 Bahan Baku.....	60
4.2.3 Fasilitas Penunjang.....	62
4.2.4 Produk yang Dihasilkan.....	63
4.2.5 Distribusi.....	65
4.3 Data Akuntansi Perusahaan.....	67
4.3.1 Ikhtisar Kebijakan Akuntansi.....	67
4.3.2 Data Aktiva Tetap dan Depresiasinya.....	69
4.3.3 Laporan Laba Rugi Perusahaan.....	71
4.4 Pembahasan.....	72
4.4.1 Penetapan Biaya pada Aktivitas Nilai.....	72
4.4.2 Identifikasi <i>Value Chain</i> pada Perusahaan.....	93
4.4.2.1 <i>Primary Activities</i>	93
4.4.2.2 <i>Supporting Activities</i>	98
4.4.3 Penetapan Aktiva Tetap pada Aktivitas Nilai.....	104
4.4.4 Alokasi Aktiva Tetap pada Aktivitas Nilai.....	109
4.4.5 Analisis Biaya pada Aktivitas Nilai.....	111
4.4.6 Strategi Untuk Menurunkan Biaya Guna Memunjang Strategi <i>Cost Leadership</i>	114
BAB V. SIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Simpulan.....	119
5.2 Saran.....	120
DAFTAR KEPUSTAKAAN.....	122

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1	Bahan Baku Utama Semen dan Lokasinya..... 60
Tabel 4.2	Tambang Batu Kapur dan Tanah Liat..... 61
Tabel 4.3	Laporan Laba Rugi PT. Semen Gresik (Persero)Tbk, Gresik Untuk Tahun Yang Berakhir 31 Desember 2001..... 71
Tabel 4.4	Data Biaya Produksi Perusahaan..... 72
Tabel 4.5	Data Biaya Non Produksi Perusahaan..... 81
Tabel 4.6	Data Biaya Aktivitas Utama Perusahaan..... 96
Tabel 4.7	Data Biaya Aktivitas Pendukung Perusahaan..... 100
Tabel 4.8	Komposisi Biaya pada Aktivitas Nilai Perusahaan..... 104
Tabel 4.9	Komposisi Aktiva Tetap pada Aktivitas Nilai PT. Semen Gresik (Persero),Tbk..... 111
Tabel 4.10	Pengurangan <i>Non Value Added Cost</i> 113
Tabel 4.11	Penghapusan <i>Non Value Added Cost</i> 113
Tabel 4.12	Laporan Laba Rugi PT. Semen Gresik (Persero),Tbk Untuk Tahun yang Berakhir 31 Desember 2001 Setelah Analisis <i>Value Chain</i> 117

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Lima Faktor Persaingan yang Menentukan Kemampulabaan Industri.....	9
Gambar 2.2 Strategi Generik.....	11
Gambar 2.3 Aktivitas Rantai Nilai.....	17
Gambar 2.4 Sistem Nilai.....	20
Gambar 2.5 Rantai Nilai Generik.....	21
Gambar 2.6 Model Analisis.....	40
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Sampai Tingkat Departemen.....	52
Gambar 4.2 Hubungan antara Perseroan dengan Anak Perusahaan.....	57
Gambar 4.3 Rantai Nilai Generik Perusahaan.....	103
Gambar 4.4 Rantai Nilai Generik Perusahaan.....	112

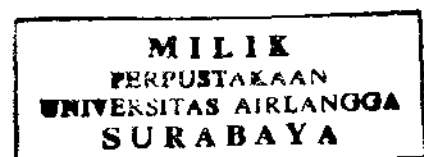
BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Permasalahan

Globalisasi ekonomi yang melanda semua negara di dunia, telah membawa perusahaan-perusahaan memasuki lingkungan bisnis yang sangat berbeda dengan lingkungan bisnis yang sebelumnya. Pasar tidak lagi dimasuki oleh pesaing-pesaing domestik, namun telah di datangi oleh pesaing-pesaing mancanegara yang membawa produk dan jasa yang sarat dengan kandungan pengetahuan tingkat dunia. Oleh karena itulah manajemen perusahaan perlu menggunakan paradigma baru untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaannya dalam lingkungan bisnis global dan supaya sikap dan tindakan mereka dalam menjalankan bisnis menjadi efektif dan efisien.

Menghadapi persaingan ini perusahaan perlu meningkatkan daya saing dengan cara memiliki keunggulan tertentu dibandingkan dengan pesaing. Daya saing tersebut tercermin pada produk yang berkualitas, pelayanan yang baik, dan harga yang relatif bersaing. Untuk itu perusahaan harus mampu melakukan efisiensi di segala bidang.

Melakukan perbaikan secara berkelanjutan terhadap aktivitas yang bernilai tambah (*value added activities*) dan senantiasa berusaha mengeliminasi aktivitas yang tidak bernilai tambah (*non value-added activities*) dapat digunakan perusahaan untuk mencapai efisiensi dan efektifitas. Efisiensi dan efektifitas



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

Sebagai upaya mewujudkan pengurangan terhadap total biaya untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan dan peningkatan daya saing perusahaan harus mampu merancang biaya sebaik mungkin melalui analisis-analisis biaya terbaik agar biaya yang timbul merupakan biaya terendah, disamping itu perusahaan juga diharapkan mampu mengidentifikasi bidang-bidang dimana perusahaan dapat meningkatkan keunggulan kompetitifnya, bidang-bidang tersebut mulai dari desain produk sampai dengan pemanufakturan produk bahkan jasa setelah penjualan, tindakan ini dilakukan perusahaan dengan tujuan agar produk yang dihasilkan memiliki keunggulan bersaing dari segi harga jual, namun tetap tidak meninggalkan kualitas produk yang dihasilkan.

Salah satu strategi bersaing yang dapat diterapkan oleh perusahaan dalam upaya mencapai keunggulan bersaing adalah strategi generik. Menurut Porter (1994) ada dua jenis keunggulan bersaing yang mendasar yaitu : (a) keunggulan biaya, dan (b) diferensiasi. Jika digabungkan dengan cakupan aktivitas yang berusaha dicapai perusahaan, maka kedua keunggulan tersebut akan menghasilkan tiga strategi generik, yaitu : (a) strategi keunggulan biaya, (b) strategi diferensiasi, dan (c) strategi fokus.

Suatu analisis yang dapat memberikan kontribusi dalam upaya perumusan strategi bersaing perusahaan adalah *analisis value chain*. Menurut Porter (1994), *value chain* adalah suatu cara sistematis untuk memeriksa dan menguraikan semua aktivitas perusahaan yang relevan secara strategis dan bagaimana semua

aktivitas itu berinteraksi untuk memahami perilaku biaya dan sumber diferensiasi yang sudah ada dan potensial.

Menurut Blocher, Chen, Lin (2000:53) *analisis value chain* merupakan alat analisis strategik yang digunakan untuk memahami secara lebih baik terhadap keunggulan kompetitif, untuk mengidentifikasi dimana *value* pelanggan dapat ditingkatkan atau penurunan biaya. Analisis ini dapat mengkuantifisir nilai ekonomis yang diciptakan pada setiap aktivitas dengan mengidentifikasi biaya, aktiva, dan pendapatan yang digunakan dalam setiap aktivitas. Dengan tercapainya penurunan biaya akan mengakibatkan perusahaan memperoleh keunggulan bersaing baik dari segi harga jual maupun dari laba di atas rata-rata yang dapat diraih perusahaan untuk tetap eksis di pasar global maupun domestik.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka permasalahan yang merupakan dasar penelitian ini adalah :

- a. Aktivitas-aktivitas apa saja yang membentuk *value chain* di PT. SEMEN GRESIK ?
- b. Bagaimana penetapan *analisis value chain* dalam mendukung strategi *cost leadership* pada PT. SEMEN GRESIK ?
- c. Bagaimana strategi *cost leadership* dapat mempengaruhi kemampuan bersaing perusahaan ?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang membentuk rantai nilai generik.
2. Menerapkan analisis rantai nilai guna mendukung strategi *cost leadership*.
3. Menetapkan strategi *cost leadership* sebagai alat untuk mempengaruhi kemampuan bersaing perusahaan.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi perusahaan, sebagai masukan sekaligus dasar pertimbangan dalam pengembangan strategi *cost leadership* dalam analisis *value chain* sebagai upaya untuk mencapai keunggulan bersaing perusahaan.
2. Sebagai media pengembangan wawasan dan penelitian ilmiah tentang strategi *cost leadership* dalam analisis *value chain* secara menyeluruh antara teori dengan praktek nyata di perusahaan.
3. Dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian lebih lanjut tentang *value chain* di masa yang akan datang.

1.5 Sistematika Skripsi

Penyajian skripsi ini dibagi dalam lima bab, dimana antara bab yang satu dengan bab yang lainnya terdapat hubungan yang jelas. Adapun sistematika penulisannya adalah :

BAB.I PENDAHULUAN

Bab ini adalah bab awal penelitian skripsi dimana dalam bab ini penulis akan menguraikan tentang latar belakang masalah yang

penulis bahas, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika skripsi.

BAB.II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan diuraikan konsep-konsep dan teori-teori yang berhubungan dengan permasalahan yang dirumuskan dengan metode penelitian yang digunakan dalam penulisan skripsi ini.

BAB.III METODE PENELITIAN

Bab ini akan menguraikan tentang pendekatan penelitian yang digunakan oleh penulis, batasan pengertian, ruang lingkup analisis, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data dan teknik analisis yang dipakai yang akan digunakan penulis untuk menjawab perumusan masalah.

BAB.IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dikemukakan gambaran umum perusahaan yang dijadikan obyek penulisan skripsi serta pembahasan masalah yang dirumuskan peneliti berdasarkan landasan teori yang relevan.

BAB.V SIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan dikemukakan kesimpulan mengenai pembahasan serta saran-saran yang diberikan oleh penulis kepada perusahaan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Konsep Strategic Cost Management

Konsep *strategic cost management* menurut Shank & Govindarajan (1993: 13) adalah agar perusahaan dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya dan dapat memenangkan persaingan, maka perusahaan harus menyediakan nilai lebih dibandingkan pesaingnya. Perusahaan juga harus menciptakan sendiri posisi yang menguntungkan dalam lingkungan industrinya, dengan menggunakan data-data biaya untuk mengembangkan strategi yang berkualitas unggul dalam rangka memperoleh serta mempertahankan keunggulan bersaing perusahaan.

Sedangkan menurut Hansen & Mowen (2000:368) Manajemen Biaya Strategik adalah penggunaan data biaya untuk mengembangkan dan mengidentifikasi yang unggul yang akan menghasilkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Manajemen biaya strategik merupakan analisis biaya dalam konteks lebih luas yang berpengaruh pada posisi persaingan jangka panjang, dengan mempertimbangkan elemen strategi yang lebih masuk akal, eksplisit dan formal. Dalam manajemen biaya strategik, data biaya digunakan untuk mengembangkan strategi superior dalam upaya mencapai keunggulan bersaing lestari (*sustainable competitive advantage*).

Seperti yang dikutip oleh Wardani (2003:9), Menurut Shank & Govindarajan (1993:13), *strategic cost management* terdiri dari tiga elemen pokok, yaitu :

a. *Value Chain Analysis*

Value Chain Analysis adalah keterkaitan mata rantai nilai suplai barang mulai dari pembelian bahan baku sampai barang diterima oleh konsumen. Konsep ini dapat dipergunakan untuk mengorganisasikan pemikiran mengenai *strategic positioning* dari perusahaan sekaligus dapat dipergunakan untuk mempertahankan keunggulan bersaing perusahaan melalui pemahaman akan seluruh alat penciptaan nilai dan sistem pengiriman.

b. *Strategic Positioning Analysis*

Dilakukannya pemetaan posisi strategis perusahaan dalam menghadapi rangkaian kekuatan pesaingan di lingkungan eksternal perusahaan. Konsep ini berkaitan dengan pemilihan strategi yang tergantung atas dasar analisis biayanya. Porter memberikan pilihan strategi dasar, yaitu keunggulan biaya atau diferensiasi, yang keduanya merupakan aspek manajerial yang berbeda, sehingga analisis biaya yang terlibat juga berbeda. Strategi suatu perusahaan tergantung pada misi dan tujuan serta keunggulan bersaing yang akan dicapai perusahaan. Strategi bersaing dapat didefinisikan sebagai tindakan *ofensif* dan *difensif* untuk mengatasi lima kekuatan persaingan yaitu pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pemasok, kekuatan tawar-menawar pembeli, serta persaingan antar pesaing agar dapat memperoleh laba atas investasi yang dilakukan.

c. *Cost Driver Analysis*

Merupakan perilaku biaya yang tergantung pada jumlah faktor struktural yang mempengaruhi keseluruhan biaya. Dalam akuntansi biaya konvensional pada umumnya mempunyai fokus pada volume produksi dalam analisis biaya. Teori konvensional ini melihat volume produk sebagai faktor pokok yang menentukan biaya, sedangkan pada konsep akuntansi manajemen volume produksi hanya merupakan salah satu faktor dari beberapa faktor lain yang lebih penting.

2.1.2 Konsep Pokok Strategi Bersaing

Persaingan sangat penting bagi keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Persaingan menentukan kegiatan yang perlu bagi perusahaan untuk berprestasi. Strategi bersaing merupakan upaya mencari posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri, arena fundamental dimana persaingan berlangsung. Strategi bersaing bertujuan membina posisi yang menguntungkan dan kuat dalam melawan kekuatan yang menentukan persaingan dalam industri.

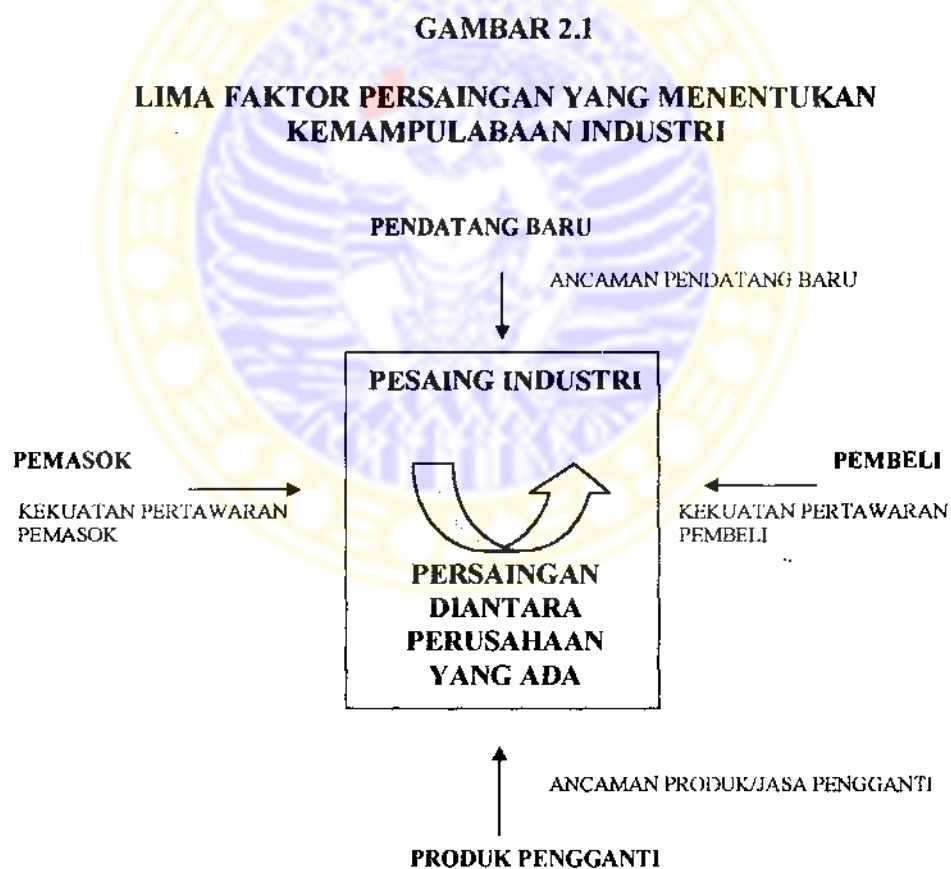
Hal yang terpenting dari strategi adalah dalam aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh suatu perusahaan. Jadi strategi merupakan pilihan untuk melakukan suatu aktivitas secara berbeda atau melaksanakan aktivitas yang berbeda dengan pesaing.

Dua hal penting yang mendasari pemilihan strategi bersaing yaitu, pertama, daya tarik industri bagi kemempulabaan jangka panjang dan yang kedua yaitu faktor penentu posisi bersaing relatif dalam suatu industri. Daya tarik industri ditentukan oleh keadaan persaingan dalam industri tersebut. Menurut

Porter (1994:5), keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan persaingan pokok, yaitu :

1. Persaingan diantara perusahaan-perusahaan yang ada
2. Masuknya pesaing baru
3. Daya tawar-menawar pemasok
4. Daya tawar-menawar pembeli
5. Ancaman produk substitusi

Kelima faktor kekuatan persaingan pokok ditunjukkan pada gambar 2.1 berikut ini:



Sumber : Michael E, Porter, Keunggulan bersaing : Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul, Terjemahan , Erlangga, (1994 : 5)

2.1.3 Strategi Generik

Porter (1994:3) menyatakan bahwa keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi para pembelinya yang lebih dari biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk menciptakannya. Nilai atau manfaat inilah yang akan dibayar oleh pembeli, dan nilai yang unggul berasal dari penawaran harga yang lebih rendah dibandingkan harga pesaing untuk manfaat setara atau penawaran manfaat unik yang melebihi harga yang ditawarkan. Keunggulan bersaing merupakan jantung kinerja perusahaan dalam pasar yang kompetitif.

Terdapat dua jenis dasar keunggulan bersaing yaitu keunggulan biaya dan diferensiasi. Keunggulan yang berasal dari penawaran harga yang lebih rendah dari pada pesaing dengan manfaat setara disebut keunggulan biaya. Sedangkan keunggulan yang diciptakan dengan memberikan penawaran manfaat unik yang melebihi harga yang ditawarkan disebut keunggulan diferensiasi. Kedua jenis dasar keunggulan bersaing tersebut merupakan hasil dari kemampuan perusahaan untuk menghadapi kelima faktor persaingan secara lebih baik dibandingkan para pesaingnya.

Kedua tipe dasar keunggulan bersaing diatas dikombinasikan dengan ruang lingkup kegiatan perusahaan yang dilakukan untuk mencapainya akan menghasilkan tiga pilihan strategi generik untuk mencapai kinerja di atas rata-rata dalam suatu industri yaitu *low cost*, *differentiation*, dan *focus*. Ketiga strategi generik ini diperlihatkan pada gambar 2.2

GAMBAR 2.2
STRATEGI GENERIK

Lingkup Persaingan	Target Luas	Keunggulan Biaya	Keunggulan Diferensiasi
	Target Terbatas	Fokus Biaya	Fokus Diferensiasi

Sumber : Michael E, Porter, *Keunggulan Bersaing : Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Terjemahan, Erlangga, (1994:12).

Pemikiran yang melandasi konsep strategi generik adalah bahwa keunggulan bersaing merupakan inti dari strategi apapun, dan mencapai keunggulan bersaing mengharuskan perusahaan untuk menentukan pilihan, yaitu jenis keunggulan bersaing yang dicapainya serta cakupan pasarnya.

2.1.3.1 Cost Leadership

Menurut Porter (1980:35) “Cost Leadership requires aggressive construction of efficient scale activities, vigorous pursuit of cost reductions from experience, tight cost and overhead control, avoidance of marginal customer accounts, and cost minimization in areas like R & D, service, sales force, advertising, and so on.”

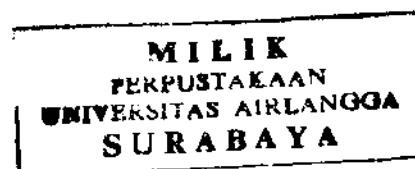
Diperlukan cakupan pasar yang luas dan banyak segmen yang dilayani agar perusahaan dapat mencapai keunggulan biaya. Selain itu perusahaan juga harus mencari dan menggali semua sumber keunggulan biaya. Porter (1980:36) menyatakan bahwa : “achieving a low overall cost position often requires a high

relative market share or other advantages, such as favorable access to raw materials.”

Perusahaan yang menerapkan strategi *cost leadership* akan menggunggulkan potensi biayanya yang relatif rendah di bandingkan biaya para pesaing dengan tetap tidak mengabaikan masalah kualitas, pelayanan, dan bidang-bidang lainnya. Secara umum perusahaan yang unggul pada biaya akan terus memuaskan konsumen sepanjang produknya paling tidak mirip dalam model dan kualitas dengan produk pesaing. Penerapan strategi *cost leadership* memungkinkan suatu perusahaan memperoleh laba tinggi walupun terdapat kekuatan pesaing yang besar.

Blocher, Chen, Lin (2000:39) juga menyatakan bahwa dengan menggunakan keunggulan harga untuk menarik pasar, umumnya *cost leader* mempunyai pangsa pasar yang relatif besar dan cenderung untuk menghindari adanya segmen pasar yang kosong. Dengan laba yang cukup pada harga yang rendah tersebut, *cost leader* kemudian membatasi pertumbuhan persaingan dalam industri melalui keberhasilan dalam perang harga dan merusak profitabilitas pesaing.

Porter (1994:98) mengatakan ada dua cara utama bagi perusahaan untuk mencapai kunggulan biaya. Pertama, dengan mengendalikan pemicu biaya, perusahaan dapat mencapai keunggulan dalam kaitannya dengan pemicu biaya aktifitas nilai yang mewakili proporsi signifikan dari biaya total. Sedangkan yang kedua dengan melakukan konfigurasi ulang rantai nilai. Dalam melakukan konfigurasi ulang rantai nilai, perusahaan dapat melakukan cara yang berbeda



dalam proses desain, produksi, distribusi atau pemasaran produk dari yang dilakukan pesaing sehingga menjadi lebih efisien.

2.1.3.2 Differentiation

Perusahaan dengan strategi diferensiasi berusaha untuk menjadi unik dalam industrinya pada sejumlah dimensi tertentu yang secara umum dihargai pembeli. Keunikan yang dimaksud bukan hanya dilihat dari fisik produk atau praktik pemasarannya saja, tetapi dideferensiasikan dalam banyak hal, misalnya : desain atau citra produk, teknologi, ciri produk, *customer service*, jaringan kerja distributor, atau pada jumlah dimensi lainnya. Persepsi ini menyebabkan perusahaan dapat bersaing dalam hal perolehan laba tanpa harus menurunkan biaya secara signifikan.

Strategi diferensiasi mengharuskan perusahaan menyediakan produk yang memiliki keunikan ciri dan karakteristik bagi konsumennya. Karena keunikannya, produk yang dibedakan dijual dengan harga tinggi. Dengan demikian, nilai yang ditawarkan kepada konsumen oleh produk yang dibedakan adalah sesuatu yang bukan merupakan biaya. Produk dapat dibedakan dalam dimensi-dimensi yang dihargai konsumen yang mencakup kualitas, pelayanan, kecanggihan teknologi, desain dan kinerja, serta inovasi produk yang cepat. Perusahaan yang menggunakan strategi ini berniat untuk berbeda dari pesaing dalam sebanyak mungkin dimensi. Lebih sedikit kemiripan dengan pesaing, maka perusahaan semakin terlindung dari pesaingnya.

Faktor biaya dalam strategi diferensiasi tidak boleh diabaikan begitu saja, karena harga premium akan menjadi tidak berarti jika posisi biayanya sangat

buruk. Seperti yang dinyatakan Porter (1994:15) bahwa : Seorang diferensiator harus selalu mencari cara-cara melakukan diferensiasi yang menghasilkan harga premi yang lebih besar daripada biaya pendiferensiasian. Seorang diferensiator tidak boleh mengabaikan posisi biayanya, karena harga preminya akan ditiadakan oleh posisi biaya yang inferior secara mencolok.

2.1.3.3 Focus

Strategi ini sangat berbeda dari dua strategi lainnya karena strategi ini memilih untuk bersaing dalam cakupan persaingan yang sempit dalam suatu industri. Pemilih strategi fokus memilih suatu bagian atau kelompok bagian tertentu dalam industri dan menyesuaikan strateginya untuk melayani bagian atau kelompok segmen ini secara khusus.

Strategi fokus diimplementasikan dengan cara memberi target pada perusahaan dan perhatian yang serius pada segmen pasar tertentu, misalnya : jenis pelanggan, lini produk, atau geografi. Menurut Blocher, Chen, Lin (2000:39) bahwa strategi ini digunakan untuk memilih peluang pasar dimana persaingannya tidak terlalu ketat atau dimana perusahaan mempunyai keunggulan kompetitif karena teknologi atau bentuk lain dari diferensiasi. Perusahaan akan menerapkan strategi fokus memperoleh kesuksesan dengan cara menghindari persaingan secara langsung. Perusahaan dengan strategi fokus tersebut memiliki diferensiasi yang kuat atau keunggulan dalam hal kerendahan biaya dalam segmen pasarnya.

Sebagai hasil dari strategi ini Porter (1980:38) menyatakan : “As a result, the firm achieves either differentiation from better meeting the needs of the particular target, or lower costs in serving this target, or both.” Jadi strategi fokus

mempunyai dua varian yaitu fokus biaya dan fokus diferensiasi. Fokus biaya memanfaatkan perbedaan perilaku biaya pada segmen tertentu, sedangkan fokus diferensiasi memanfaatkan kebutuhan khusus pembeli pada segmen tertentu.

2.1.4 Analisis Value Chain

2.1.4.1 Definisi Value Chain

Blocher, Chen. Lin (2000:53), mendefinisikan *Value chain* sebagai alat analisis strategik yang digunakan untuk memahami secara lebih baik terhadap keunggulan bersaing, untuk mengidentifikasi dimana *value* pelanggan dapat ditingkatkan atau penurunan biaya, dan untuk memahami secara lebih baik hubungan perusahaan dengan pemasok, pelanggan dan perusahaan lain dalam industri. Dalam penulisan skripsi ini, penulis akan menggunakan kata *value chain* dan rantai nilai secara bergantian. Pemilihan salah satu kata ini dimaksudkan untuk memudahkan pemahaman kalimat yang dipakai.

Konsep yang mendasari analisis tersebut adalah bahwa setiap perusahaan menempati bagian tertentu atau beberapa bagian dari keseluruhan *value chain*. Pemicuan di bagian mana perusahaan berada diseluruh *value chain* merupakan analisis strategik, berdasarkan pertimbangan terhadap keunggulan bersaing yang ada pada setiap perusahaan, yaitu dimana perusahaan dapat memberikan nilai terbaik untuk pelanggan utama dengan biaya serendah mungkin.

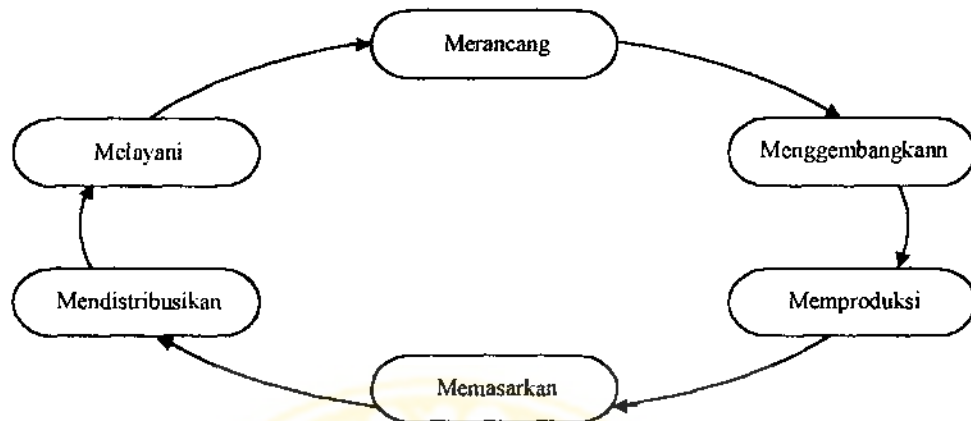
Seperti yang dikutip oleh Wardani (2003:10), Menurut *Shank & Govindarajan (1993:13)*:

“...the value chain for any firm in any business is the linked set of value-creating activities all the way from basic raw material sources for component suppliers through to the ultimate end-use product delivered into the final consumers hands...” fokus ini eksternal bagi perusahaan, karena melihat perusahaan dalam keseluruhan rantai nilai dari aktivitas-aktivitas yang menciptakan nilai dimana perusahaan hanyalah suatu bagian dari komponen bahan baku utama sampai konsumen akhir.

Menurut Porter (1994:33) yang dimaksud dengan *value chain*, adalah merupakan sekumpulan kegiatan yang dilakukan untuk mendesain, memproduksi, memasarkan, menyampaikan, dan mendukung produknya. Dalam hal ini porter mengusulkan rantai nilai sebagai alat untuk mengidentifikasi cara-cara menciptakan nilai bagi pelanggan atau upaya untuk menurunkan biaya masing-masing kegiatan ini dapat mempengaruhi posisi biaya relatif perusahaan dan menciptakan diferensiasi.

Sesuai dengan pendapat Porter, Hansen & Mowen (1999:44) mengatakan bahwa setiap perusahaan merupakan seperangkat dari semua aktivitas yang dibutuhkan untuk merancang, mengembangkan, memproduksi, memasarkan, mendistribusikan, dan melayani produk. Dengan memahami aktivitas-aktivitas perusahaan secara lebih baik dapat menunjukkan dimana letak keunggulan bersaing perusahaan, dengan mengidentifikasi dimana nilai pelanggan dapat ditingkatkan atau tercapainya penurunan biaya, seperti yang digambarkan oleh Hansen & Mowen (1999:44) sebagai berikut :

GAMBAR 2.3
AKTIVITAS RANTAI NILAI



Sumber : Don R dan Maryanne M Mowen, *Akuntansi Manajemen Terjemahan*, Erlangga, Jakarta, (1999:44)

Value chain adalah sekelompok aktivitas yang saling terkait mulai dari sumber bahan baku dasar untuk pemasok komponen sampai pada produk akhir yang dihantarkan kepada konsumen akhir. *Value chain* berfokus pada total *value chain* disuatu produk, mulai dari desain produk, sampai dengan pemanufakturan produk bahkan jasa setelah penjualan. Menurut Porter (1994:33), *value chain* merupakan suatu proses memilah-milah suatu perusahaan kedalam berbagai aktivitas yang secara strategis relevan guna memahami perilaku biaya serta sumber diferensiasi yang ada dan yang potensial. Perusahaan memperoleh keunggulan bersaing dengan melakukan kegiatan yang secara strategis relevan ini lebih murah atau lebih baik ketimbang para pesaingnya.

Pengklasifikasian aktivitas-aktivitas dalam analisis *value chain*, syarat-syarat yang harus dipenuhi adalah :

- a. Mempunyai sifat ekonomis berbeda.
- b. Mempunyai dampak yang mungkin besar terhadap diferensiasi.
- c. Mengambil proporsi biaya yang cukup besar atau cenderung menjadi makin besar.

Kotler (1997:39) menyatakan bahwa tugas perusahaan adalah untuk memeriksa biaya dan kinerjanya dalam setiap kegiatan penciptaan nilai dan mencari cara untuk memperbaikinya. Perusahaan harus memperkirakan biaya dan kinerja pesaingnya sebagai acuan pembandingan. Cara melakukan masing-masing aktivitas dan seberapa efisien pelaksanaannya, akan menentukan apakah suatu perusahaan berbiaya tinggi atau rendah dibandingkan dengan pesaingnya. Selama perusahaan dapat melakukan kegiatan-kegiatan tertentu dengan lebih baik daripada para pesaingnya, perusahaan itu akan dapat memperoleh keunggulan bersaing. Masing-masing aktivitas nilai dilakukan untuk menentukan kontribusinya terhadap kebutuhan pembeli.

Menurut Porter (1994:38) rantai nilai menggambarkan nilai total, dan terdiri atas aktivitas nilai (*value activities*) dan margin. Aktivitas nilai adalah kegiatan fisik dan teknologis yang diselenggarakan perusahaan. Aktivitas nilai ini merupakan batu-batu pembangun (*building blocks*) yang digunakan perusahaan untuk menciptakan produk yang bernilai bagi para pembelinya. Sedangkan margin adalah selisih antara nilai total dengan biaya kolektif untuk menyelenggarakan aktivitas nilai.

Walaupun aktivitas nilai merupakan batu pembangun keunggulan bersaing, rantai nilai bukanlah sekedar aktivitas yang berdiri sendiri, melainkan

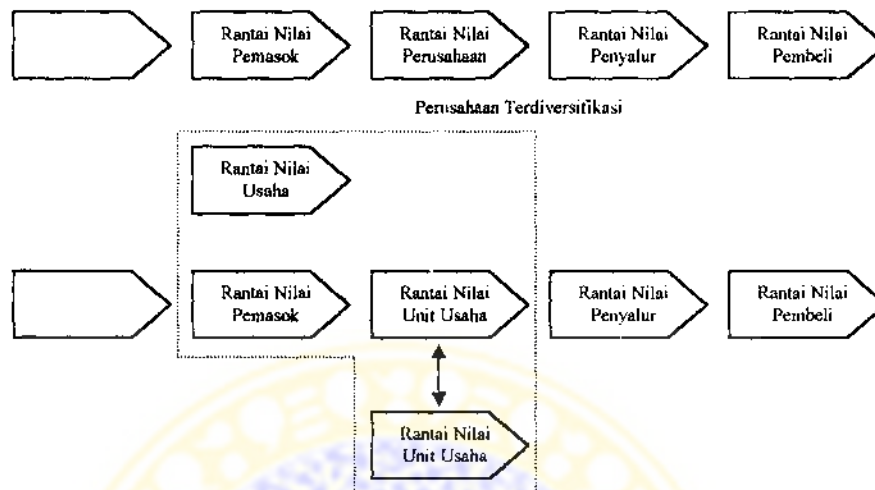
suatu sistem aktivitas yang saling bergantung. Aktivitas nilai berhubungan satu sama lain dalam rantai nilai. Keterkaitan ini dapat menghasilkan keunggulan bersaing melalui optimasi dan koordinasi dengan didukung oleh sistem informasi.

Menurut Kotler (1997:39), keberhasilan perusahaan bukan hanya tergantung pada keberhasilan setiap bagian dalam melakukan tugasnya, tetapi juga pada keberhasilan mengkoordinasikan berbagai kegiatan bagian tersebut. Seringkali bagian-bagian perusahaan bertindak untuk memaksimalkan kepentingan mereka daripada kepentingan perusahaan dan pelanggan.

Value chain suatu perusahaan merupakan suatu bagian dari kesatuan rantai aktivitas yang terjadi dalam suatu industri secara vertikal yang disebut oleh Porter (1994:34) sebagai sistem nilai. Dalam sistem nilai ada suatu keterkaitan vertikal antara *value chain* perusahaan dengan *value chain* pemasok dan penyalur. Ini disebut sebagai hubungan satu pihak yang akan mempengaruhi kinerja pihak berikutnya, yang secara vertikal semakin pendek jalur operasi semakin murah biaya yang terjadi bagi konsumen akhir.

Pada umumnya keterkaitan vertikal mudah diwujudkan dengan unit usaha sesama anak perusahaan dibandingkan dengan unit yang berdiri sendiri, walaupun tidak harus demikian, karena mendapatkan dan melestarikan keunggulan bersaing bukan hanya bergantung pada pemahaman rantai nilai perusahaan melainkan juga pada pemahaman cara perusahaan menempatkan diri pada keseluruhan sistem nilai. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 2.4 berikut ini :

**GAMBAR 2.4
SISTEM NILAI**



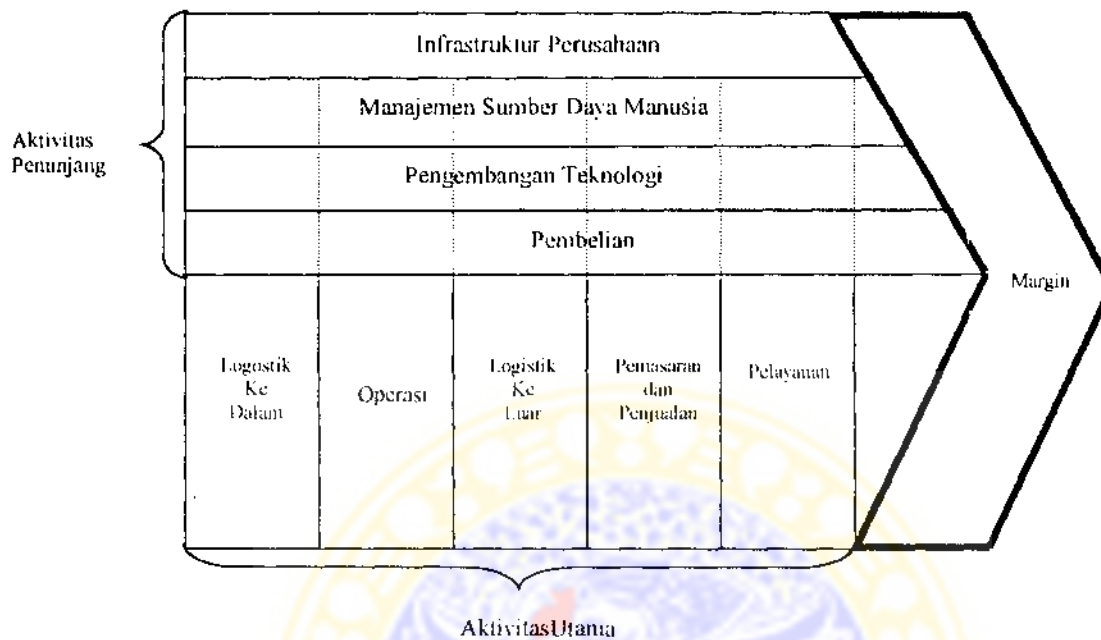
Sumber : Michal E, Porter, *Keunggulan bersaing : Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Terjemahan, Erlangga (1994:35)

Biaya yang diukur berdasarkan analisis *value chain*, maka seluruh aktivitas perusahaan mulai dari pemasok sampai produk tiba ditangan konsumen, serta pelayanan purna jual yang diberikan oleh perusahaan kepada konsumennya, menjadi terintegrasi dan mudah dipahami. Dengan demikian aktivitas yang tidak bernilai tambah (*non-value-added activities*) pada perusahaan dapat dihilangkan, karena tidak memberikan nilai tambah bagi perusahaan, tetapi hanya membebani biaya pada perusahaan.

2.1.4.2 Aktivitas-aktivitas Dalam Value Chain

Perusahaan merupakan suatu kumpulan aktivitas nilai yang terbagi menjadi dua bagian besar, yaitu aktivitas primer (*primary activity*) dan aktivitas pendukung (*support activity*). Secara generik Porter menggambarkan *value chain* internal bisnis unit sebagai berikut :

GAMBAR 2.5
RANTAI NILAI GENERIK



Sumber : Michael E. Porter, Keunggulan bersaing : Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul, Terjemahan, Erlangga. (1994:37).

Aktivitas primer berhubungan dengan penciptaan fisik produk, pemasaran dan pengiriman ke pembeli, jasa pendukung dan pelayanan purna jual kepada pelanggan. Terdapat lima kelompok aktivitas primer menurut Porter (1994:39), yaitu :

- a. *Inbound logistic* (logistik ke dalam)

Aktivitas ini berkaitan dengan kegiatan penerimaan, penyimpanan, dan penyebaran masukan ke produksi, seperti penanganan material, pergudangan pengawasan persediaan, penjadwalan kendaraan, dan pengembalian barang ke pemasok.

b. *Operation* (operasi)

Aktivitas ini berkaitan dengan perubahan masukan menjadi produk akhir, seperti pengoperasian mesin, pengepakan, perakitan, pemeliharaan peralatan, uji coba, pencetakan dan pengoperasian. Aktivitas ini merupakan aktivitas yang sangat penting karena menyita sebagian besar *asset* dalam *value chain*.

c. *Outbond Logistic* (logistik ke keluar)

Aktivitas ini berkaitan dengan penampungan, penyimpanan dan pengiriman produk secara fisik ke pembeli, seperti penyimpanan barang jadi, pengoperasian kendaraan pengirim, memproses pemesanan dan penjadwalan.

d. *Marketing and sales* (pemasaran dan penjualan)

Aktivitas ini berkaitan dengan usaha untuk mempengaruhi dan menarik pembeli untuk membeli produk, seperti iklan, promosi, tenaga penjual, penetapan kuota, pemilihan dan menjaga hubungan baik dengan agen maupun penyalur.

e. *Service* (pelayanan)

Aktivitas ini berkaitan dengan penyediaan jasa untuk meningkatkan dan mempertahankan nilai produk, misalnya pemasangan, perbaikan, pelatihan konsumen, suplai suku cadang dan penyesuaian produk.

Aktivitas pendukung merupakan aktivitas fungsional yang mendukung aktivitas primer dari *manufacturing* dan *marketing* dengan menyediakan masukan yang dibeli, teknologi, sumber daya manusia, serta fungsi-fungsi lain dalam perusahaan aktivitas pendukung, menurut Porter (1994:40) dibagi atas empat kelompok, yaitu :

a. *Procurement* (pembelian)

Aktivitas ini menyangkut fungsi pembelian *input* yang digunakan dalam *value chain* perusahaan, *input* yang dibeli bukan hanya bahan baku, persediaan serta bahan-bahan lainnya, tetapi juga mencakup barang modal (aktiva tetap) seperti mesin, peralatan pabrik, peralatan kantor dan bangunan.

b. *Technology development* (pengembangan teknologi)

Aktivitas ini digunakan mengembangkan teknologi dan untuk memperbaiki aktivitas yang ada dalam *value chain*, misalnya *research and development product*, pengembangan teknologi informasi, perbaikan *lay out* dari proses produksi.

c. *Human resources management* (manajemen sumber daya manusia)

Aktivitas ini meliputi perekrutan, penerimaan, pelatihan, pengembangan dan kompensasi untuk semua jenis tenaga kerja dalam setiap *value chain*. Manajemen sumber daya manusia mempengaruhi daya saing perusahaan dalam peranannya menentukan ketrampilan dan memotivasi karyawan serta biaya penerimaan dan pelatihan karyawan.

d. *Firm infrastructure* (infrastruktur perusahaan)

Aktivitas ini meliputi manajemen umum, perencanaan, keuangan, akuntansi, masalah hukum, hubungan dengan pemerintah dan manajemen mutu. Aktivitas ini mendukung keseluruhan *value chain* dalam perusahaan.

Procurement, *technology development*, dan *human resource management* dapat dikaitkan peranannya secara khusus dalam tiap-tiap aktivitas primer, sedangkan *firm infrastructure* tidak dapat dikaitkan peranannya secara khusus

dalam aktivitas primer, meskipun secara keseluruhan aktivitas-aktivitas tersebut mendukung keseluruhan nilai perusahaan. Pelaksanaan masing-masing aktivitas akan menentukan apakah perusahaan memiliki keunggulan bersaing atau tidak.

Setiap kelompok aktivitas primer dan pendukung, ada tiga jenis aktivitas yang memainkan peranan yang berbeda dalam keunggulan bersaing, yaitu :

a. *Direct activity* (aktivitas langsung)

Aktivitas ini secara langsung terlibat dalam menciptakan nilai bagi pelanggan, seperti desain produk, perakitan, pembuatan komponen, operasi wiraniaga, periklanan, dan lain-lain.

b. *Indirect activity* (aktivitas tidak langsung)

Aktivitas ini memungkinkan dilakukannya aktivitas langsung secara teratur, seperti penjadwalan, pemeliharaan, operasi aktivitas pabrik, administrasi penelitian, administrasi tenaga penjualan, pencatatan kegiatan pemasok, dan lain-lain.

c. *Assurance activity* (pemastian mutu)

Aktivitas ini yang menjamin mutu aktivitas lain, seperti pengujian, pemantauan, peninjauan, pemeriksaan, pengecekan, penyesuaian, pengerjaan perbaikan produk, dan lain-lain.

Dengan menganalisis aktivitas-aktivitas tersebut, manajemen diharapkan mampu melakukan perbaikan-perbaikan secara terus menerus melalui pengurangan biaya, karena kondisi bersaing mengharuskan perusahaan membuat produk yang diinginkan pelanggan secara tepat waktu, dan dengan biaya serendah mungkin. Hal ini berarti mengharuskan manajemen untuk terus menerus mencari

jalan untuk mengurangi biaya. Analisis aktivitas merupakan kunci untuk mencapai tujuan ini.

Hansen & Mowen (1999:482) mengatakan bahwa analisis aktivitas dapat mengurangi biaya dengan empat cara, yaitu :

a. Eliminasi aktivitas

Memfokuskan pengeliminasian pada aktivitas yang tidak bernilai tambah bagi perusahaan.

b. Pemilihan aktivitas

Merupakan pemilihan diantara berbagai aktivitas yang berasal dari strategi bersaing yang memiliki dampak yang besar pada pengurangan biaya.

c. Pengurangan aktivitas

Yaitu menurunkan waktu dan sumber daya yang diperlukan oleh aktivitas. Pengurangan biaya harus ditunjukkan terutama pada peningkatan efisiensi dari aktivitas yang diperlukan untuk memperbaiki aktivitas tidak bernilai tambah.

d. Pembagian aktivitas

Meningkatkan efisiensi dari aktivitas yang diperlukan dengan menggunakan skala ekonomis. Khususnya, kuantitas dari penggerak biaya ditingkatkan tanpa meningkatkan total biaya aktivitas itu sendiri.

Seluruh aktivitas yang terdapat dalam *value chain* perusahaan merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, karena masing-masing sifat aktivitas tersebut mempunyai sifat saling terkait satu sama lain. Keterkaitan ini menggambarkan hubungan antara pelaksanaan suatu aktivitas nilai dengan biaya

atau kinerja aktivitas lain. Keterkaitan ini dapat menghasilkan keunggulan bersaing melalui dua cara, yaitu optimasi dan koordinasi. Perusahaan harus mengoptimalkan keterkaitan dalam rantai nilai yang tercermin dalam strateginya untuk mencapai keunggulan bersaing. Kemampuan mengkoordinasikan keterkaitan dalam rantai nilai sering kali menekan biaya atau dapat memperkuat diferensiasi.

2.1.4.3 Tahapan-tahapan Value Chain

Menetapkan aktivitas nilai yang relevan mengharuskan pemisahan antara beberapa aktivitas yang secara teknologis dan ekonomis berbeda. Aktivitas nilai harus dimasukkan kedalam kelompok yang paling tepat menggambarkan kontribusi mereka bagi keunggulan bersaing.

Menurut Blocher, Chen, Lin (2000:54), tahapan-tahapan untuk menyusun dan menggunakan *value chain* adalah sebagai berikut :

a. Mengidentifikasi aktivitas *value chain*

Perusahaan mengidentifikasi aktivitas *value chain* yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam proses desain, pemanufakturan dan pelayanan kepada pelanggan. Pengembangan *value chain* berbeda-beda tergantung pada jenis industri. Aktivitas seharusnya ditentukan pada level operasi yang relatif rinci, yaitu level unit bisnis atau proses yang cukup besar untuk dikelola sebagai aktivitas bisnis yang terpisah.

- b. Mengidentifikasi *cost driver* pada setiap aktivitas nilai

Cost driver merupakan faktor yang mengubah jumlah biaya total dimana perusahaan mempunyai keunggulan biaya baik saat ini maupun keunggulan biaya potensial.

- c. Mengembangkan keunggulan kompetitif dengan mengurangi biaya atau menambah nilai

Untuk melakukan hal ini, perusahaan harus melakukan :

1. Mengidentifikasi keunggulan bersaing

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

2. Mengidentifikasi peluang akan nilai tambah

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

3. Mengidentifikasi peluang untuk mengurangi biaya

Studi terhadap aktivitas nilai dan *cost driver* dapat membantu perusahaan menentukan pada bagian mana dari *value chain* yang tidak kompetitif bagi perusahaan.

Peningkatan *value chain* atau penurunan biaya dapat dicapai dengan cara :

- a. Mencari bahan substitusi yang dipakai sekarang agar mampu memperoleh bahan yang murah tetapi memiliki kualitas yang baik atau cukup memadai.

- b. Mengurangi atau mempercepat tahapan-tahapan proses produksi tertentu sehingga *cost* dan *time consuming* dapat dikurangi.
- c. Menyerahkan distribusi barang kepada perusahaan lain, mengangkat distributor lain atau melakukan *outsourcing* jika pendistribusian barang dengan armada sendiri memerlukan *cost* yang sangat tinggi.
- d. Memberikan jasa pelayanan purna jual kepada perusahaan lain jika fasilitas yang dimiliki perusahaan sekarang kurang menunjang dan investasi baru sangat tinggi, sebab *outsourcing* tidak hanya dapat dilakukan pada bahan baku saja.
- e. Mengoptimalkan sistem informasi manajemen perusahaan dengan cara antara lain membangun jaringan komputer yang terintegrasi agar seluruh kegiatan dapat setiap saat diketahui, sehingga pelayanan kepada konsumen dapat lebih ditingkatkan.
- f. Meningkatkan mutu sumber daya manusia secara berkala.

Singkatnya, analisis *value chain* mendukung keunggulan bersaing pada perusahaan dengan membantu menemukan peluang untuk menambah nilai bagi pelanggan dengan cara menurunkan biaya produk.

2.1.5 Analisis Cost Driver

2.1.5.1 Konsep Biaya dan Klasifikasi Biaya

Menurut Usry & Hammer (1999:25), konsep dan istilah biaya telah dikembangkan selaras dengan kebutuhan para akuntan, ekonomi, dan insinyur, para akuntan telah mendefinisikan biaya sebagai “suatu nilai tukar persyaratan, pengorbanan yang dilakukan guna memperoleh manfaat. Dalam akuntansi

keuangan, persyaratan atau pengorbanan tersebut pada tanggal perolehan dinyatakan dengan pengurangan kas atau aktiva lainnya pada saat itu atau di masa mendatang”.

Istilah “biaya” (*cost*) sering kali digunakan dalam arti yang sama dengan istilah “beban” (*expenses*). Namun, beban dapat didefinisikan sebagai arus keluar barang atau jasa, yang akan dibebankan pada/ditandingkan (*matched*) dengan pendapatan (*revenue*) untuk menentukan laba (*income*), atau :

...Pengurangan aktiva bersih akibat digunakannya jasa-jasa ekonomis untuk menciptakan pendapatan atau karena penggunaan pajak oleh badan-badan pemerintah. Beban dihitung menurut jumlah penggunaan aktiva dan penambahan kewajiban yang berkaitan dengan produksi dan pengiriman barang serta pemberian jasa... dalam arti yang terluas, beban mencakup “biaya yang telah habis dipakai (expired) yang dapat dikurangkan dari pendapatan. (Usry&Hammer,1999:25)

Mulyadi (1997:22) mengatakan bahwa biaya merupakan faktor penting dalam menjamin kemenangan perusahaan dalam persaingan di pasar. Konsumen akan memilih produsen yang mampu menghasilkan produk dan jasa yang memiliki mutu tinggi dengan harga yang murah. Harga yang murah hanya dapat dihasilkan oleh produsen yang secara terus menerus melakukan perbaikan terhadap aktivitas penambah nilai (*value-added activities*), dan yang senantiasa menghilangkan aktivitas bukan penambah nilai (*non-value-added activities*), bagi konsumen.

Definisi biaya menurut pandangan Hansen & Mowen (1999:36), adalah kas atau nilai ekuivalen kas yang dikorbankan untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan akan memberi manfaat saat ini atau yang akan datang

diperlukan pengorbanan sumber daya. Pengorbanan sumber daya yang diukur dengan nilai uang inilah yang disebut biaya.

Hansen & Mowen (1999:45) melakukan pengklasifikasian biaya untuk tiga tujuan, yaitu :

- a. Dasar fungsional berupa biaya produksi dan biaya non produksi.
- b. Dasar perilaku biaya untuk tujuan pengambilan keputusan berupa biaya tetap, biaya variabel, dan biaya campuran.
- c. Dasar tanggung jawab untuk tujuan perencanaan dan pengendalian berupa biaya-biaya yang dapat dikendalikan (*controllable cost*) dan biaya-biaya yang tidak dapat dikendalikan (*non controllable cost*).

Selanjutnya biaya produksi dikelompokkan lagi kedalam biaya produksi dan biaya produksi tidak langsung atau biaya overhead. Biaya produksi langsung terdiri dari biaya tenaga kerja langsung dan biaya bahan langsung, sedangkan biaya produksi tidak langsung atau biaya overhead terdiri dari biaya tenaga kerja tidak langsung serta biaya tidak langsung lainnya. Sedangkan biaya nonproduksi dikelompokkan kedalam biaya penjualan dan administrasi.

Biaya-biaya yang dikumpulkan sesuai dengan golongan atau klasifikasi yang diinginkan, kemudian disajikan dan di analisa, akan sangat bermanfaat bagi manajemen. Adapun manfaat data biaya tersebut menurut Halim (1996:11) adalah sebagai berikut :

1. Untuk tujuan pengawasan
2. Membantu dalam penetapan harga jual
3. Untuk menghitung rugi-laba periodik

4. Untuk pengendalian biaya
5. Untuk pengambilan keputusan

2.1.5.2 Perilaku dan Pemicu Biaya

Posisi biaya perusahaan berasal dari perilaku biaya aktivitas nilainya. Perilaku biaya tergantung pada sejumlah faktor struktural yang mempengaruhi biaya yang disebut pemicu biaya (*cost driver*). Perilaku biaya suatu aktivitas nilai dapat merupakan fungsi lebih dari satu pemicu biaya. Meskipun sebuah pemicu dapat menimbulkan pengaruh terkuat terhadap biaya aktivitas nilai, beberapa pemicu seringkali berinteraksi untuk menentukan biaya.

Pemicu biaya berguna untuk mengkategorikan perbedaan biaya per unit perusahaan yang bersaing. Pemicu biaya dan biaya relatif mungkin berbeda apabila kegiatan-kegiatan yang berbeda dalam perusahaan diperhatikan. Analisis rantai nilai menyediakan suatu cara membagi-bagi kegiatan perusahaan untuk memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai unsur-unsur yang mempengaruhi biaya. Craig & Grant (1996:76) memberikan langkah-langkah analisis *value chain* tersebut :

- a. Bagilah perusahaan ke dalam kegiatan-kegiatan utama dan pendukungnya.
- b. Buatlah suatu perkiraan kasar alokasi biaya total diantara kegiatan-kegiatan yang berbeda. Hal ini akan memungkinkan (a) timbulnya pusat perhatian pada kegiatan-kegiatan yang memerlukan proporsi besar dari biaya total, dan (b) memungkinkan perbandingan dibuat terhadap pesaing-pesaing.
- c. Identifikasi pemicu biaya setiap kegiatan.

- d. Dengan mengacu pada pemicu biaya ini, jelaskan setiap perbedaan biaya antara perusahaan anda dan perusahaan pesaing.
- e. Identifikasi peluang-peluang untuk penurunan biaya.

Seperti yang dikutip oleh Wardani (2003:41), Menurut Shank & Govindarajan (1993:20) ada dua kategori *cost drivers* yaitu :

a. *Structural cost drivers*

Berdasarkan kategori ini terdapat lima strategi yang dapat dipilih oleh perusahaan yaitu :

- 1). *Scale* : Seberapa besar investasi yang dilakukan dalam proses produksi, penelitian dan pengembangan serta dalam sumber daya pemasaran. Perusahaan yang lebih besar umumnya memiliki biaya yang secara keseluruhan lebih rendah karena mempunyai skala ekonomi yang lebih besar.
- 2). *Scope* : Merupakan tingkat integrasi vertikal. *Scope* disini meliputi :
 - a) Cakupan segmen, yaitu dari variasi produk yang dihasilkan atau dari kelompok pembeli yang dilayani.
 - b) Cakupan vertikal, yaitu sejauh mana aktivitas dilaksanakan di dalam perusahaan.
 - c) Cakupan geografis, yaitu meliputi wilayah atau negara tempat perusahaan bersaing.
 - d) Cakupan industri, yaitu meliputi jajaran industri yang terkait dengan tempat perusahaan beroperasi.

- 3). *Experience* : Berapa kali perusahaan di waktu lampau melakukan hal yang sama dengan yang sekarang dikerjakan. Semakin banyak pengalaman, tampaknya akan makin rendah biaya yang dikeluarkan untuk pengembangan pemanufakturan dan distribusi.
- 4). *Technology* : Teknologi yang digunakan dalam aktivitas nilai perusahaan dapat mempengaruhi besarnya biaya yang harus dikeluarkan. Hal ini tidak berarti bahwa semakin tinggi tingkat teknologi yang digunakan, akan semakin rendah biaya yang terjadi. Tetapi yang pasti, teknologi merupakan hal yang penting jika perubahannya dapat mempengaruhi keunggulan bersaing perusahaan atau struktur industri dimana perusahaan berada.
- 5). *Complexity* : Kompleksitas barang atau jasa yang ditawarkan pada pelanggan atau bisa disebut sebagai diversifikasi produk dilakukan oleh perusahaan dalam upayanya untuk memperoleh pangsa pasar yang lebih besar. Hal ini dapat mengakibatkan peningkatan atau penurunan biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan.

b. *Executional cost drivers*

Merupakan hal yang menentukan posisi biaya perusahaan yang tergantung pada kemampuannya untuk menjalankan perusahaan dengan baik. Kategori ini dinilai dari kinerja perusahaan, sesuatu yang lebih pasti lebih baik.

Sedangkan pemicu biaya *executional* terdiri dari :

- 1). *Work force involvement*. Semakin besar keterlibatan tenaga kerja terhadap jalannya operasi perusahaan maka akan semakin besar kemungkinan perusahaan mencapai tujuan yang diinginkan.

- 2). *Total Quality Management*. Adanya keyakinan akan rasa tanggungjawab yang dimiliki semua tenaga kerja terhadap kualitas yang dihasilkan.
- 3). *Capacity utilization*. Perusahaan harus menentukan kapasitas yang akan dipergunakan dalam mempertimbangkan alternatif untuk memenuhi permintaan pasar. Penentuan kapasitas ini mempengaruhi hasil yang dapat diperoleh karena ada keterkaitan antara kapasitas yang dimanfaatkan dengan biaya yang dikeluarkan.
- 4). *Plant lay out efficiency*. Semua produk yang dihasilkan perusahaan pasti mengikuti suatu rangkaian operasi tertentu. Karena itu rancangan tata letak diperlukan agar aliran operasi dapat dilaksanakan seefisien mungkin.
- 5). *Product configuration*. Rancangan atau formulasi produk bisa menjadi faktor yang mempengaruhi kesuksesan perusahaan karena perusahaan mampu menyediakan produk yang lebih baik bagi pelanggan daripada pesaing.
- 6). *Exploiting linkages with suppliers and/or customers, for the firm's value chain*. Perusahaan harus memperhatikan keadaan internalnya serta menjalin hubungan dengan *suppliers* dan *customers* sebagai satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan.

Tetapi apapun *cost drivers* yang mempengaruhi, menurut Shank & Govindarajan (1993:22) ada beberapa hal yang perlu dicermati, yaitu :

- a. Untuk analisis strategik, volume biasanya bukan cara terbaik untuk menjelaskan perilaku biaya.

- b. Untuk pengertian strategik, adalah lebih bermanfaat menjelaskan posisi biaya ke dalam *structural choices* dan *executional skills* yang membentuk posisi bersaing perusahaan.
- c. Tidak semua *strategic drivers* sama-sama penting sepanjang waktu, tetapi beberapa (lebih dari satu) dari mereka kemungkinan menjadi sangat penting disetiap kasus.
- d. Untuk masing-masing pemicu biaya dapat merupakan sebuah kerangka kerja analisa biaya yang kritis untuk memahami posisi perusahaan.

Upaya mengenali pemicu biaya dan mengkuantifikasi dampaknya terhadap biaya mungkin tidak mudah, tetapi menurut Porter (1994:80) ada sejumlah metode yang dapat digunakan yaitu :

- a. Memahami dan mengkuantifikasi perilaku biaya untuk menggunakan ukuran lain atas efisiensi suatu aktivitas lain selain biaya total.
- b. Dengan cara mengkaji pengalaman internalnya sendiri, terutama apabila lingkungan perusahaan telah berubah atau perusahaan menjalankan unit majemuk.
- c. Dapat diperoleh dengan mewawancarai para ahli, yaitu orang-orang yang memiliki pengetahuan luas tentang suatu aktivitas nilai.
- d. Membandingkan biaya perusahaan dalam suatu aktivitas nilai dengan pesaingnya atau membandingkan biaya pesaing satu sama lain.

2.1.6 Keunggulan Biaya Menuju Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing merupakan sasaran yang ingin dicapai dalam analisis *value chain*. Hansen & Mowen (2000:368) Keunggulan Bersaing adalah menciptakan nilai pelanggan yang lebih baik dengan biaya yang sama atau lebih rendah dibandingkan pesaing atau menciptakan nilai yang setara dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan pesaing. Sementara Porter (1994:3) menganggap bahwa keunggulan bersaing pada dasarnya berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh perusahaan untuk pembelinya yang melebihi biaya perusahaan dalam menciptakannya.

Strategi keunggulan biaya merupakan yang paling jelas dari ketiga strategi generik. Perusahaan siap menjadi produsen berbiaya rendah dan memiliki cakupan yang luas dan melayani banyak segmen industri, bahkan beroperasi dalam industri-industri terkait. Produsen berbiaya rendah harus menemukan dan mengeksploitasi semua sumber keunggulan biayanya. Akan tetapi pemimpin biaya tidak dapat mengabaikan basis diferensiasi. Jika dirasa produknya tidak sebanding atau tidak dapat diterima pembeli, maka ia terpaksa memotong harga jauh di bawah pesaing untuk memenangkan penjualan.

Untuk mencapai keunggulan biaya, biaya kumulatif sepanjang rantai nilai perusahaan harus lebih rendah dibandingkan biaya kumulatif pesaing (Thompson & Strickland, 1998). Hal ini dapat ditempuh dengan dua cara :

1. Melakukan pekerjaan lebih baik dari pesaing, meliputi pelaksanaan aktivitas dalam *value chain* secara efisien dan pengelolaan faktor-faktor yang menentukan biaya dalam aktivitas *value chain*.

2. Mengkonfigurasi ulang *value chain* untuk mengelompokkan aktivitas-aktivitas yang serupa untuk mengurangi biaya.

2.1.7 Analisis Value Chain Menuju Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi para konsumennya yang lebih dari biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk menciptakannya. Nilai atau manfaat inilah yang sedianya akan dibayar oleh konsumen, dan yang unggul berasal dari penawaran harga yang lebih rendah dari pada harga pesaing untuk manfaat yang setara atau penawaran manfaat ini yang membeli harga yang ditawarkan.

Keberhasilan perusahaan dalam mengembangkan dan mempertahankan keunggulan biaya sangat tergantung pada kemampuan perusahaan untuk mengelola rantai nilainya dengan lebih baik dibandingkan pesaingnya. Jadi analisis *value chain* sangat penting untuk menunjukkan secara tepat dimana biaya dapat diturunkan. Porter (1994:25) mengungkapkan bahwa keunggulan bersaing tidak hanya dapat dimengerti dengan hanya melihat penerapan atas desain, produksi, pemasaran, pengiriman, dan mendukung produknya saja, tetapi setiap aktivitas dapat dikontribusikan pada posisi biaya relatif dan kemudian menciptakan perbedaan.

Oleh karena itu dibutuhkan *value chain* yang akan menguraikan perusahaan menjadi aktivitas-aktivitas yang relevan secara strategis untuk memahami perilaku biayanya. Porter (1994:31) mengatakan bahwa cara sistematis untuk memeriksa semua aktivitas perusahaan dan bagaimana mereka berinteraksi sangatlah penting untuk dapat menganalisis sumber-sumber

keunggulan bersaing. Oleh sebab itu analisis *value chain* menjadi pilihan dalam meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan karena berguna dalam :

1. Analisis biaya internal

Menentukan sumber-sumber profitabilitas dan posisi biaya relatif dari suatu proses penciptaan nilai internal.

2. Analisis diferensiasi internal

Memahami sumber diferensiasi (termasuk diferensiasi biaya) dalam proses penciptaan nilai internal.

3. Analisis keterkaitan vertikal

Memahami hubungan serta biaya-biaya yang terkait antar perusahaan dengan *supplier* dan *customer*-nya, dengan tujuan untuk memaksimalkan nilai bagi konsumen serta meminimalkan biaya.

2.2 Penelitian Sebelumnya

Berdasarkan hasil pengamatan di Ruang Baca, terdapat penulisan sebelumnya yang dilakukan oleh Eli Millati (2003) yang berjudul “Analisis *Value Chain* Untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing Melalui *Cost Reduction* pada PT. Temprina Media Grafika di Surabaya”, yang memiliki topik yang sama dengan penulisan ini.

Persamaan skripsi ini dengan peneliti terdahulu adalah topik bahasan yang diteliti. Tetapi diantara kedua penulisan ini terdapat perbedaan yaitu pada penulisan sebelumnya perusahaan yang diteliti menggunakan *cost reduction* dengan memenangkan persaingan di pasar, sedangkan pada penulisan ini perusahaan yang diteliti menggunakan strategi *cost leadership* sehingga

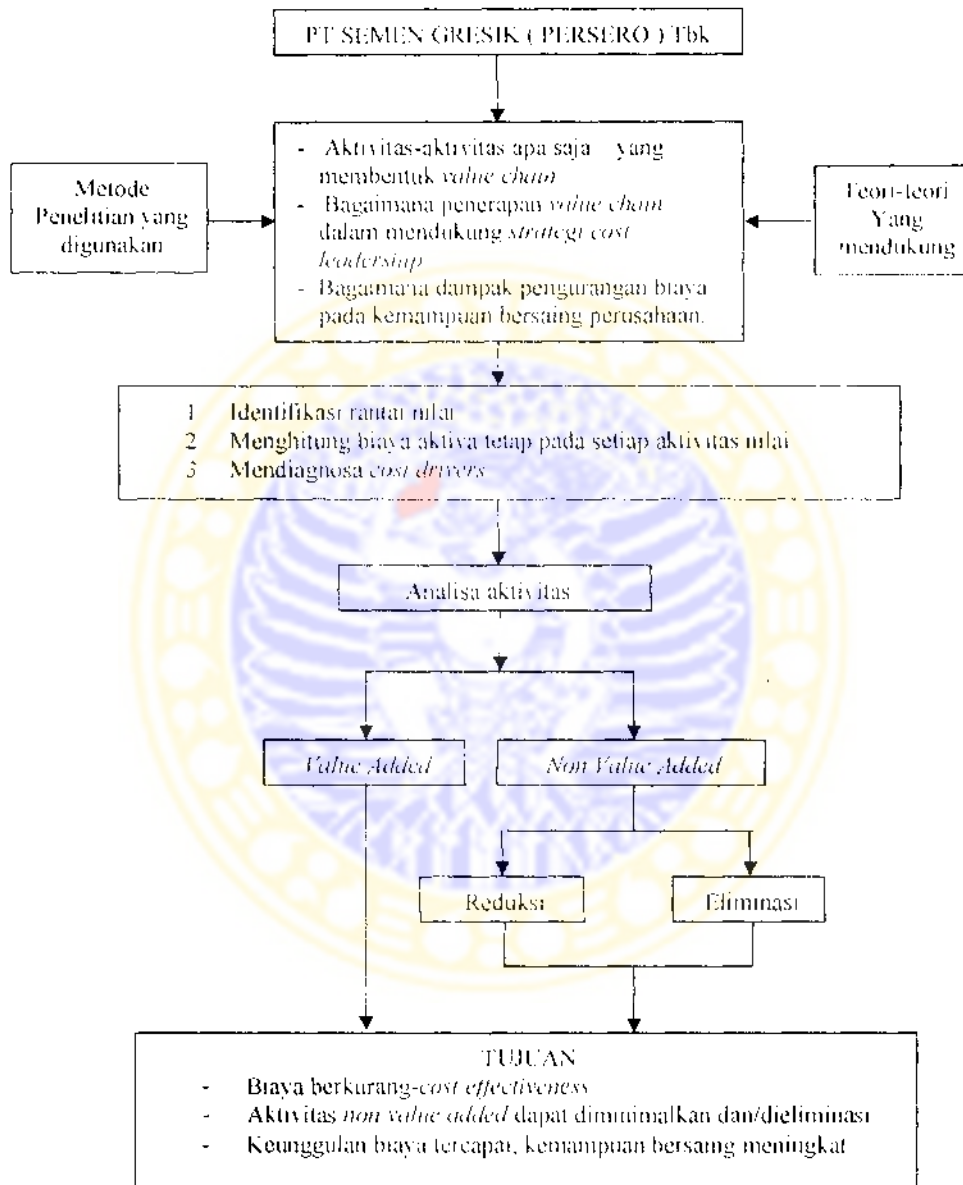
pengolahan terhadap faktor-faktor yang menentukan biaya dalam aktivitas rantai nilai menjadi bagian paling penting untuk tetap dapat bertahan sebagai pemimpin biaya di arena persaingan.

Selain itu, bidang industri yang digunakan sebagai obyek penelitian pada penulisan terdahulu adalah bergerak pada bidang industri surat kabar, sedangkan pada penulisan ini adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang industri semen.

Penelitian analisis *value chain* ini juga pernah ditulis oleh Krisdianto (1998), dengan judul “*Value Chain Analysis Dalam Manajemen Biaya Strategis.*” Analisis *value chain* disini dilakukan pada perusahaan yang memproduksi kasur pegas busa (*spring bed*). Penelitian ini dilakukan pada perusahaan yang berlokasi di Pasuruan ini menelusuri aktivitas nilai yang terjadi mulai dari pembuatan spiral pegas yang terbuat dari baja yang merupakan salah satu bahan baku penting perusahaan, sampai aktivitas penyalur yang memasarkan hasil produk perusahaan. Analisis yang dilakukan oleh peneliti disini difokuskan pada data transaksi penjualan perusahaan yang terjadi, yakni antara yang dilakukan dari hasil penjualan di luar kota dengan hasil dari pameran. Kesimpulan atas penelitian ini adalah keputusan strategi perusahaan yang perlu dilakukan dalam mencapai keunggulan bersaing adalah integrasi kedepan, yakni pada perusahaan penyalur.

2.3 Model Analisis

GAMBAR 2.6
MODEL ANALISIS



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif, bersifat eksploratif dan deskriptif. Peneliti memilih menggunakan pendekatan kualitatif karena dalam penelitian ini akan dikembangkan konsep penelitian dan menghimpun fakta tanpa melakukan pengujian hipotesa dengan metode statistik. Tujuan pendekatan kualitatif ini adalah untuk membuat gambaran, deskriptif, 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 telah dikumpulkan tersebut diinterpretasikan untuk mendapatkan informasi yang diperlukan agar dapat menentukan topik permasalahan penelitian. Informasi yang diperoleh kemudian dibandingkan dengan teori masalah tersebut.

Sedangkan bersifat deskriptif karena akan dideskripsikan atau digambarkan aktivitas-aktivitas apa saja yang membentuk *value chain* tersebut dan juga menetapkan biaya operasional dan aset bagi aktivitas nilai. Dimana dalam menganalisis biaya setiap aktivitas rantai nilai tersebut, harus mempertimbangkan ukuran dan pertumbuhan biaya yang diwakili aktivitas dan perbedaan pesaing dalam melakukan aktivitas tersebut

3.2 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian dibatasi pada *value chain* internal yang difokuskan pada aktivitas-aktivitas produksi internal di PT SEMEN GRESIK (PERSERO)Tbk, dengan mengalokasikan biaya-biaya operasional serta aktiva tetap yang digunakan untuk operasional pada masing-masing aktivitas nilai.

3.3 Desain Penelitian

3.3.1 Unit Analisis

Penelitian ini lebih difokuskan pada analisis rantai nilai, aktivitas-aktivitas yang membentuk rantai nilai dan biaya apa saja yang mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada di dalam rantai nilai, maka unit analisis dalam penelitian ini adalah : aktivitas-aktivitas yang mendukung rantai nilai perusahaan, yaitu aktivitas utama perusahaan dan aktivitas penunjang. Aktivitas utama perusahaan antara lain : logistik ke dalam, operasi, logistik keluar, pemasaran dan penjualan, dan pelayanan. Sedangkan aktivitas penunjang perusahaan meliputi : infrastruktur perusahaan, manajemen sumber daya manusia, pengembangan teknologi, dan pembelian.

3.3.2 Jenis dan Sumber Data

Data yang dipergunakan meliputi data kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif berupa laporan keuangan, sedangkan data kualitatif berupa data perusahaan seperti daftar aktiva tetap, daftar biaya dan proses produksi. Adapun 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 di PT. Semen Gresik (Persero),Tbk dan hasil wawancara dengan

pihak-pihak yang terkait. Sedangkan data sekunder diperoleh dari sumber-sumber tertulis, literatur dan data biaya perusahaan (dokumentasi).

3.3.3 Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur yang digunakan dalam rangka pengumpulan data tersebut adalah sebagai berikut :

a. Survei pendahuluan

Dilakukan di perusahaan yang menjadi subyek penelitian untuk memperoleh gambaran permasalahan secara umum, pada saat kunjungan awal ke perusahaan.

b. Studi kepustakaan

Merupakan proses pengumpulan data mengenai teori-teori yang berkaitan dengan permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian. Teori-teori tersebut juga merupakan landasan teori yang digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam memberikan saran.

c. Survei lapangan

Dalam melakukan survei, peneliti mencari dan mendapatkan data secara langsung dari subyek penelitian. Survei lapangan ini dilakukan peneliti mulai tanggal 16 Mei s.d. 21 Mei 2004. Disini dilakukan wawancara langsung dengan pihak-pihak dalam perusahaan yang terkait dengan permasalahan yang diangkat sebagai judul penelitian, dalam hal ini adalah pihak-pihak yang berada dalam lingkungan departemen logistik, departemen produksi, departemen litbang dan jaminan mutu, departemen

pemasaran, departemen sumber daya manusia, dan departemen keuangan dan akuntansi.

Wawancara dengan pihak-pihak dalam departemen logistik bertujuan untuk mendapatkan informasi rincian bahan baku dan bahan pembantu yang dibutuhkan selama proses produksi. Wawancara dengan pihak-pihak dalam departemen produksi, departemen litbang dan jaminan mutu bertujuan untuk mendapatkan gambaran jalur proses produksi secara lengkap. Wawancara dengan pihak-pihak dalam departemen pemasaran bertujuan untuk mendapatkan informasi yang mendukung data penjualan, dan untuk mengetahui kebijakan pemasaran yang dilaksanakan. Wawancara dengan pihak-pihak dalam departemen sumber daya manusia berguna untuk mendapatkan informasi pendukung mengenai gambaran umum perusahaan, struktur organisasi, serta visi dan misi perusahaan. Sedangkan wawancara dengan pihak-pihak dalam departemen keuangan dan akuntansi bertujuan untuk mendapatkan informasi data keuangan, data biaya produksi dan data biaya non produksi perusahaan, serta aktivitas-aktivitas yang mendukung perusahaan sebagai dasar untuk menganalisis rantai nilai yang terdapat di dalam perusahaan.

d. Dokumentasi

Dilakukan penelitian terhadap semua arsip, laporan dan formulir yang dibuat oleh intern perusahaan. Dokumen-dokumen tersebut antara lain laporan keuangan, biaya aktivitas dan arsip-arsip organisasi yang berhubungan dengan penelitian yang sedang dilaksanakan.

c. Observasi

Data-data yang diperoleh dari perusahaan, oleh peneliti dihitung dan diolah sedemikian rupa sehingga menghasilkan suatu laporan penelitian.

3.3.4 Teknik Analisis

Teknik dalam menganalisis data yang digunakan dalam skripsi ini adalah :

Dari berbagai data yang terkumpul pada saat survei akan diolah, dianalisis dan dibandingkan dengan landasan teori yang diperoleh dari hasil studi kepustakaan, selanjutnya dari hasil analisis perbandingan tersebut dibandingkan lagi dengan kenyataan yang ada. Setelah itu ditarik suatu kesimpulan dan sebagai langkah perbaikan diberikan beberapa saran yang sekiranya dapat dilakukan dan bermanfaat bagi perusahaan. Adapun teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Data dan informasi yang berkenaan dengan proses produksi digunakan sebagai dasar penggambaran perusahaan secara umum.
2. Gambaran umum dan struktur organisasi perusahaan, yang mencakup data dan informasi yang menjelaskan aktivitas-aktivitas perusahaan *di cross check*kan untuk digunakan mengidentifikasi rantai nilai perusahaan sehingga dapat dianalisis aktivitas-aktivitas nilai apa saja yang ada di perusahaan, dan aktivitas-aktivitas mana saja yang tergolong primer dan pendukung.
3. Data keuangan digunakan untuk melakukan analisis biaya, dengan menetapkan biaya yang diserap oleh tiap aktivitas nilai, dan mengalokasikan biaya tiap aktivitas nilai.

4. Rekaman arsip, hasil wawancara, observasi langsung, dan studi kepustakaan saling *dicross check*-kan untuk digunakan mengidentifikasi pemicu biaya tiap aktivitas nilai perusahaan, mengidentifikasi peluang-peluang pengurangan biaya pada tiap aktivitas.
5. Mengembangkan kemampuan bersaing dengan strategi *cost leadership*.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

PT Semen Gresik (Persero) Tbk, yang dalam pembahasan ini disebutkan sebagai Persero, bergerak dalam industri semen, dan memiliki beberapa anak perusahaan yang bergerak dalam industri semen ataupun industri pendukung. Perseroan berkedudukan di Gresik didirikan dengan nama N.V. Pabrik Semen Gresik berdasarkan Akta Perseroan Terbatas No. 41 tanggal 25 Maret 1953.

Pada tanggal 15 September 1995, Perseroan melaksanakan akuisisi terhadap dua perusahaan produsen semen milik pemerintah yaitu, PT Semen Padang (Persero) dan PT Semen Tonasa (Persero), yang pembiayaannya dilakukan melalui Penawaran Umum Terbatas I. Pada tanggal 17 September 1998, pemerintah telah menandatangani Perjanjian Jual Beli Bersyarat (*Conditional Sale and Purchase Agreement*) dengan Cemex S.A. de C.V (Cemex), dimana Cemex membeli dari pemerintah sejumlah kurang lebih 14 % dari seluruh saham Perseroan yang telah dikeluarkan dan disetor penuh. Sebagai realisasi dari kemitraan strategis Perseroan dengan Cemex, Perseroan telah menandatangani perjanjian kerjasama dalam koordinasi pemasaran ekspor dan kerjasama teknis pada 3 September 1999. Kerjasama tersebut meliputi bidang-bidang antara lain: teknologi informasi, operasi pertambangan, produksi, organisasi, fungsi

pengadaan, pemasaran, distribusi, logistik, perencanaan, keselamatan kerja, pelatihan, efisiensi energi, serta kerjasama lainnya sesuai kebutuhan.

4.1.2 Lokasi Perusahaan

Kantor pusat PT Semen Gresik (Persero) Tbk, berlokasi di Gedung Utama Semen Gresik di Jl Veteran No. 7 Gresik dengan kantor perwakilan yang berlokasi di Gedung Graha Irama (*Time Square Building*) lantai 11 Jl HR. Rasuna Said kav. 3B Kuningan Jakarta.

PT Semen Gresik (Persero) Tbk, memiliki 3 unit pabrik, yaitu Semen Gresik Unit I, Unit II, dan Semen Gresik Unit III Tuban. Semen Gresik Unit I dan II terletak di Desa Sidomoro, Kecamatan Kebomas, Kabupaten Gresik, Jawa Timur dengan luas bangunan 150.000 m² yang terbentang diatas area 750 ha. Pabrik Semen Gresik III Tuban terletak di Desa Sumber Arum, Kecamatan Kerek, Kabupaten Tuban, Jawa Timur, dengan bangunan pabrik seluas 400.000 m² yang dibangun di atas tanah seluas 1500 ha.

Faktor-faktor yang menunjang persyaratan penempatan lokasi pabrik:

1. Bahan baku

Bahan baku batu kapur terletak di gunung Malang, Batang Lempit, dan Gunungsari (pabrik Gresik) serta di Ponpangan sekitar 5 km dari lokasi pabrik Semen Tuban.

2. Bahan pembantu

Bahan pembantu berupa silika yang diperoleh dari Tuban dan Madura, pasir besi diperoleh dari Cilacap dan gypsum diperoleh dari Petrokimia Gresik, berupa gypsum sintesis. Ditunjang oleh transportasi yang cukup baik,

walaupun lokasi bahan pembantu yang agak berjauhan tersebut tidak menjadi masalah.

3. Transportasi

PT Semen Gresik terletak di jalan yang menghubungkan Surabaya dan Semarang sehingga pengangkutan dengan truk mudah dilakukan begitu juga dengan kereta api. Sedangkan pabrik Tuban terletak 9 km dari tepi jalan yang menghubungkan kota-kota besar, sehingga transportasi darat tidak menjadi masalah, serta lokasi pabrik dekat dengan pantai Tuban dan mempunyai pelabuhan sendiri, maka transportasi lautpun sangat mendukung. Selain itu komunikasi dari dan ke dalam maupun keluar pabrik juga merupakan sarana penunjang yang tidak kalah penting.

4. Tenaga kerja dan sosial

Tenaga kerja di sekitar Surabaya, Tuban yang tersedia cukup banyak sehingga pabrik tidak mengalami kesulitan untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas. Di bidang sosial, pabrik menyediakan fasilitas bagi para karyawan seperti perumahan karyawan, rumah sakit, sarana pendidikan, olah raga, koperasi, dan lain-lain.

4.1.3 Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan

Visi PT Semen Gresik (Persero) adalah menjadi perusahaan yang unggul dan senantiasa berkembang dengan sehat.

Misi PT Semen Gresik (Persero) meliputi:

1. Memenuhi kebutuhan masyarakat dengan produk yang memiliki mutu, harga dan pasokan yang berdaya saing tinggi lewat pengelolaan yang profesional.
2. Memberi penghargaan tinggi pada karyawan dengan jaminan kesejahteraan, lingkungan kerja yang mendukung, kesempatan pengembangan karir dan melakukan inovasi.
3. Menjadikan para pesaing, pemasok dan penyalur sebagai mitra kerja yang saling menguntungkan.
4. Melakukan berbagai bentuk inovasi dalam pengembangan sumber daya manusia, mesin dan peralatan, juga sistem dan teknologi untuk peningkatan produktivitas, efisiensi dan kepeloporan yang berkesinambungan.
5. Mendukung pengembangan perusahaan dengan laba tinggi dan dividen yang menguntungkan para pemegang saham.
6. Memberi dukungan pada masyarakat dalam pembangunan sarana sosial, seperti pendidikan, kesehatan, pembinaan usaha kecil dan penciptaan lapangan kerja.
7. Mendorong para karyawan untuk senantiasa meningkatkan mutu lingkungan secara berkesinambungan.

Strategi yang dikembangkan perusahaan meliputi:

1. Mutu, mutu yang dihasilkan dan dipasarkan senantiasa memenuhi persyaratan. Fokusnya pada klaim pelanggan.

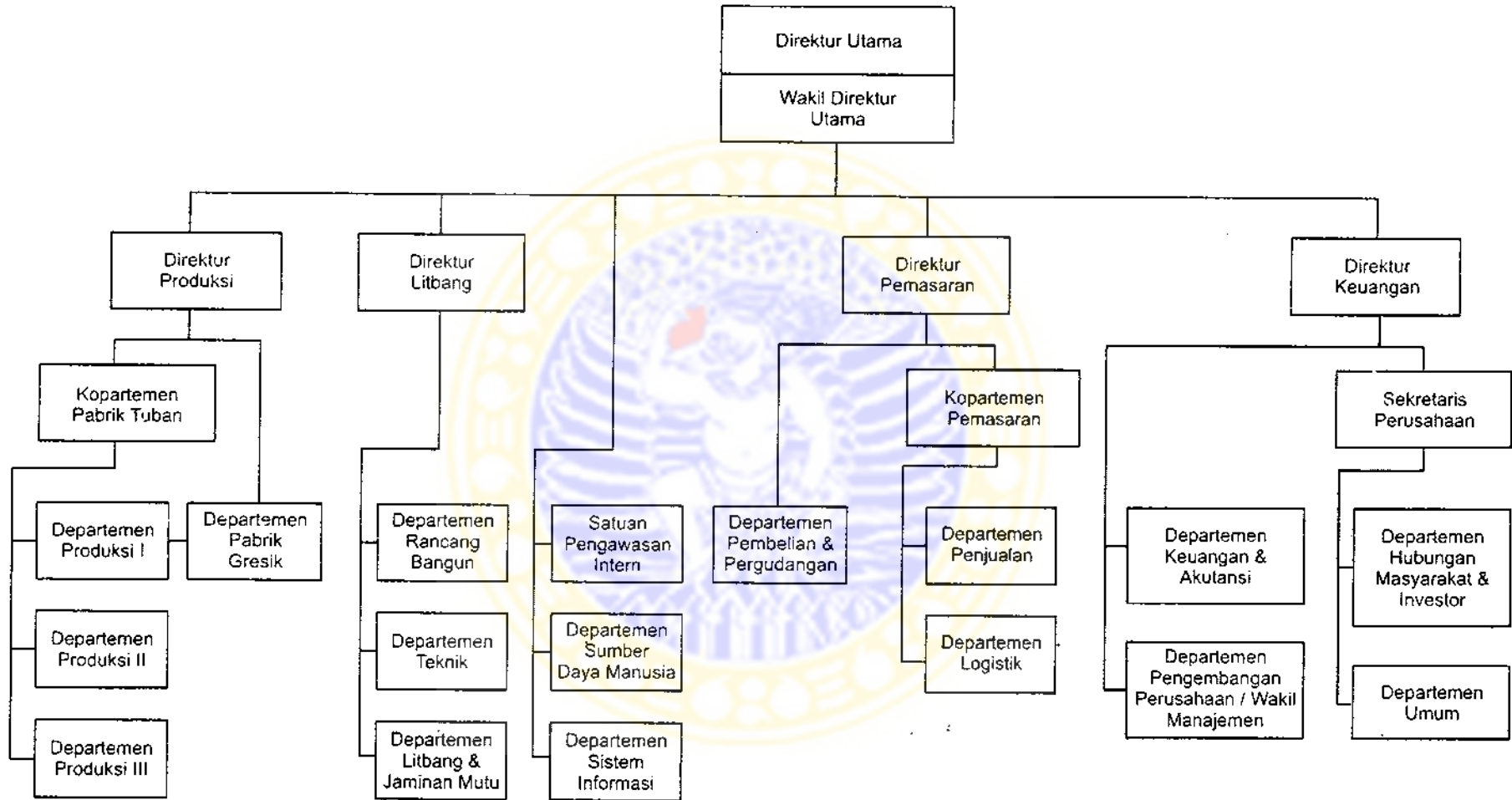
2. Lingkungan, mengelola dan mengendalikan serta memberdayakan masyarakat dan lingkungan di sekitar lingkungan perusahaan.
3. Kesehatan dan kecelakaan kerja, mengendalikan dan mengelola produk yang mempunyai potensi bahaya dan dapat menimbulkan kecelakaan kerja serta penyakit akibat kerja.
4. Meningkatkan pangsa pasar.

4.1.4 Struktur Organisasi dan Job Description

Struktur organisasi PT Semen Gresik (Persero) berdasarkan SK Direksi No.24/Kpts/Dir/2002 dapat dilihat pada gambar 4.1 berikut ini:



GAMBAR 4.1
Struktur Organisasi Sampai Tingkat Departemen



Sumber : Data Perusahaan

Selain tugas diatas, melalui pendelegasian wewenang kepada Kepala Kompartemen Pabrik Tuban, Direktur Produksi bertanggung jawab pula atas urusan-urusan berikut:

- a. Pengendalian operasi dan proses produksi pabrik Tuban
 - b. Penyediaan bahan, sarana dan kegiatan produksi pabrik Tuban
 - c. Pengisian semen pabrik Tuban
 - d. Pemeliharaan mesin pabrik Tuban
 - e. Pemeliharaan listrik pabrik Tuban
 - f. Pemeliharaan instrumentasi dan elektronika pabrik Tuban
 - g. Pengendalian jaminan mutu pabrik Tuban
 - h. Perencanaan, pemeliharaan dan penyediaan suku cadang pabrik Tuban
 - i. Keselamatan dan keamanan kerja pabrik Tuban
2. Direktur Litbang

Dalam menjalankan tugasnya, Direktur Litbang bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama dan membawahi tiga departemen, yaitu Departemen Rancang Bangun, Departemen Teknik, dan Departemen Jaminan Mutu dan Litbang.

Tugas dari Direktur Litbang adalah bertanggung jawab atas hal-hal berikut:

- a. Pengontrolan jaminan mutu
- b. Penelitian proses produksi dan lingkungan pabrik
- c. Penelitian dan pengujian bahan baku dan bahan penolong
- d. Desain mekanikal dan proses produksi
- e. Desain listrik dan instrumentasi

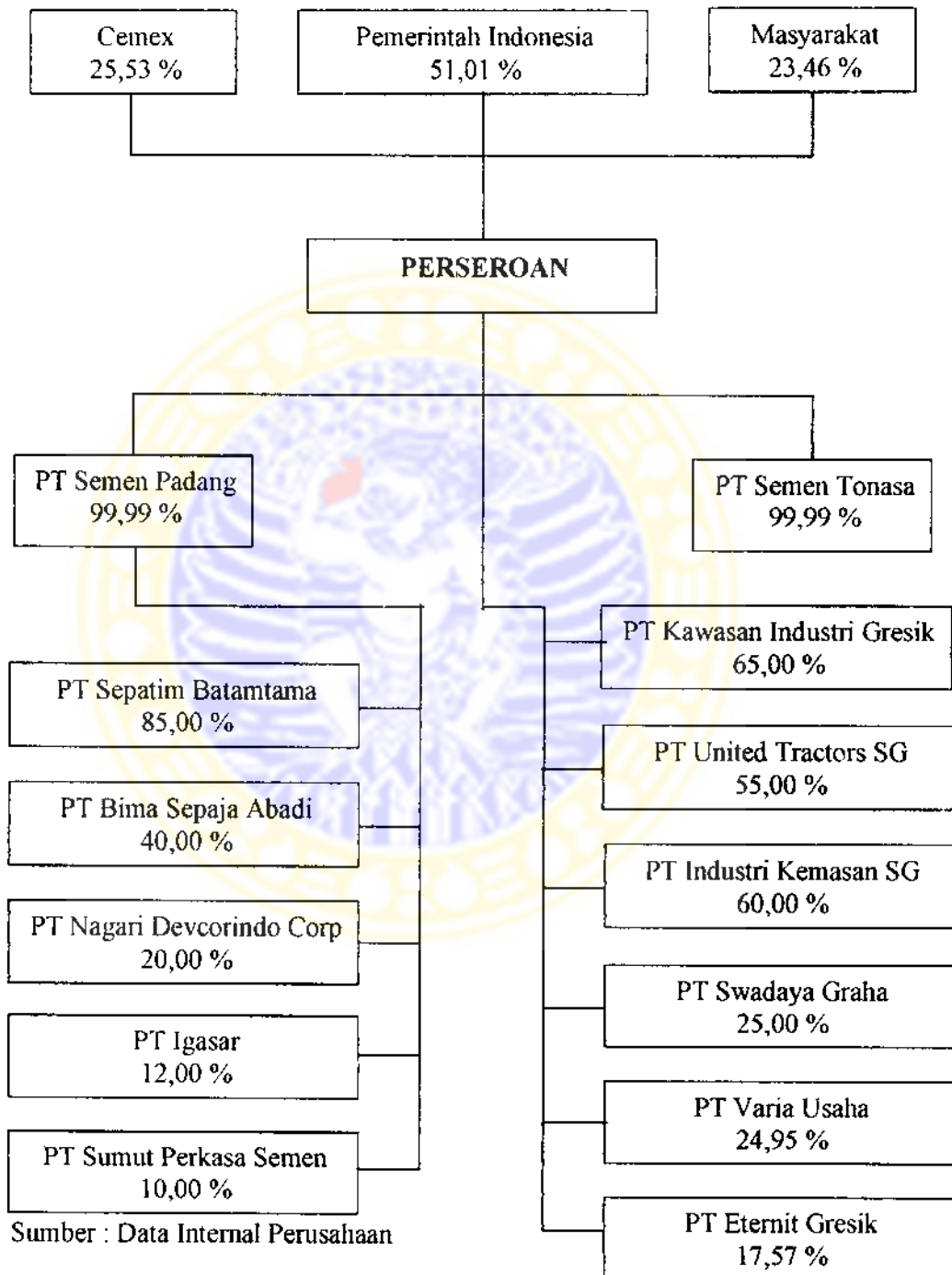
4.1.5 Anak Perusahaan

Berikut ini adalah bagan anak perusahaan yang dimiliki Perseroan dan uraian singkatnya:

1. PT Semen Padang: bergerak dalam bidang pembuatan semen, khususnya Oil Well Cement dan memasarkan produknya di Indonesia bagian barat (Sumatra, sebagian Jawa dan sebagian Kalimantan).
2. PT Semen Tonasa: bergerak dalam bidang pembuatan semen dan mempunyai pasar utama di daerah Sulawesi, Maluku, Irian Jaya, sebagian Kalimantan, Nusa Tenggara dan sebagian Bali.
3. PT Industri Kemasan Semen Gresik: umumnya adalah bergerak dalam bidang pembuatan *paperbag* atau kemasan produk Perseroan, namun juga membuat *polybag* untuk keperluan pihak ketiga.
4. PT Kawasan Industri Gresik: bergerak dalam bidang penyediaan dan pengembangan kawasan industri dan gudang penyangga untuk menunjang pemasaran Perseroan.
5. PT United Tractors Semen Gresik: bergerak dalam bidang jasa pertambangan yaitu, menambang dan mengangkut *linestone* dan *clay* sampai ke pabrik Perseroan.
6. PT Varia Usaha: bergerak dalam bidang jasa distribusi hasil produksi Perseroan dan sarana angkutan.
7. PT Swadaya Graha: bergerak dalam bidang usaha developer, kontraktor sipil dan listrik, konstruksi mekanik, *workshop* dan kontraktor bangunan pabrik.

GAMBAR 4.2

Hubungan antara Perseroan dengan Anak Perusahaan



4.2 Kegiatan Produksi

4.2.1 Proses Produksi

Dalam memproduksi semen, proses yang dilakukan oleh Grup Semen Gresik adalah proses kering. Adapun langkah-langkah utama yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Penyiapan bahan

Batu kapur dari tambang dipecah hingga berukuran terbesar 2,5 inci. Sebagian batu kapur pecah tersebut disimpan di tempat penyimpanan batu kapur pecah. Dan sebagian lagi, batu kapur pecah tersebut dicampur dengan tanah liat yang sudah dipotong-potong hingga berukuran 2,5 inci. Selanjutnya campuran tersebut dimasukkan ke tempat penyimpanan campuran batu kapur dan tanah liat. Batu kapur pecah, campuran batu kapur dan tanah liat, silica dan pasir besi masing-masing dimasukkan ke dalam silo-silo penyimpanan bahan baku.

2. Penggilingan bahan

Dari silo-silo penyimpanan, keempat bahan tersebut dikeluarkan dan masing-masing bahan ditimbang dan selanjutnya diumpankan ke dalam mesin penggiling untuk dihaluskan sekaligus dikeringkan. Penimbangan atas bahan-bahan tersebut dimaksudkan untuk mendapatkan proporsi campuran tertentu dari masing-masing bahan tersebut, sehingga bahan campuran yang diproduksi dari proses penggilingan tersebut memenuhi kualitas yang telah ditentukan. Bahan hasil penggilingan tersebut selanjutnya dimasukkan ke dalam silo-silo umpan. Di dalam silo umpan ini, bahan yang sudah berbentuk bubuk tersebut

diaduk-aduk hingga menjadi campuran yang merata (homogen) untuk selanjutnya siap diumpankan ke tanur putar.

3. Pembakaran

Dari silo-silo umpan bahan diumpankan masuk ke dalam pemanas awal, selanjutnya bahan mengalir dari pemanas awal masuk ke tanur putar. Di dalam tanur putar, bahan ini dibakar hingga suhunya mencapai $1.350^{\circ}\text{C} - 1400^{\circ}\text{C}$. Dari hasil pembakaran ini, setelah didinginkan akan diperoleh terak.

4. Penggilingan akhir

Terak dikeluarkan dari silo dan ditimbang, selanjutnya digiling pada penggilingan awal. Terak yang sudah digiling pada penggilingan awal ini dimasukkan ke dalam penggilingan akhir bersama dengan gibs yang dikeluarkan dari silo yang telah melalui penimbangan pula. Untuk semen PPC ditambahkan pula pozzolan pada proses penggilingan ini. Hasil dari penggilingan akhir ini setelah disaring di mesin penyaring akan menjadi semen.

5. Pengantongan dan pengangkutan

Dengan menggunakan mesin pengantongan, semen dimasukkan ke dalam kantong (sak) yang terbuat dari kertas kraft dan atau *polypropylene woven*. Semen di dalam setiap kantong mempunyai berat bersih 40 (empat puluh) kilogram untuk semen PPC atau 50 (lima puluh) kilogram untuk semen OPC. Kantong-kantong yang telah terisi semen kemudian diangkut dengan truk, kereta api atau kapal laut untuk diekspor atau disalurkan kepada konsumen dalam negeri melalui distributor, sub-distributor, pengecer dan sebagainya.

Pengiriman semen juga dilakukan dalam bentuk curah dengan menggunakan truk tangki semen dan kapal laut.

4.2.2 Bahan Baku

Perseroan mengoperasikan tambang batu kapur yang terletak di daerah Gresik dengan luas lahan sekitar 196 hektar dan berada kurang lebih 5 kilometer dari lokasi pabrik di Gresik. Perseroan juga mengoperasikan tambang tanah liat seluas 118 hektar yang terletak sekitar 5 kilometer dari lokasi pabrik Gresik, yang digunakan oleh Perseroan hanya untuk memasok kebutuhan pabrik di Gresik. Perseroan memenuhi kebutuhan batu kapur dan tanah liat untuk operasi pabrik di Tuban dari tambang batu kapur yang dikuasai seluas 812 hektar dan tanah liat seluas 682 hektar yang terletak sekitar 4,5 kilometer dari pabrik Tuban.

Bahan baku utama yang dibutuhkan untuk produksi semen Perseroan adalah seperti yang tertera pada Tabel 4.1 berikut. Untuk memenuhi bahan baku tersebut, Perseroan memiliki tambang batu kapur dan tanah liat seperti yang disebutkan pada Tabel 4.2 di bawah ini.

TABEL 4.1
TABEL BAHAN BAKU UTAMA SEMEN DAN LOKASINYA

Bahan Baku	Semen
Batu kapur	Tambang milik Perseroan yang berlokasi di Gresik, Babat, Tuban dan milik pihak ketiga.
Tanah liat	Tambang milik Perseroan
Silika	Pihak ketiga
Pasir besi	Pihak ketiga
Gips	Pihak ketiga
Trass (Pozzolan)	Pihak ketiga

Sumber: Data Internal Perusahaan

TABEL 4.2
TAMBANG BATU KAPUR DAN TANAH LIAT

Jenis Tambang	Lokasi	Luas Tambang (hektar)	Estimasi Cadangan (ton)	Dialokasikan Ke Pabrik	No. SIPD
Batu kapur	Gresik, Jawa Timur Tuban, Jawa Timur	196,27 797,43	30 juta 300 juta	Gresik Tuban	545.4/045/116/1997 545.184/116/1994
Tanah liat	Gresik, Jawa Timur Tuban, Jawa Timur	117,89 681,97	10 juta 40 juta	Gresik Tuban	545.4/043/116/1997 545.4/185/116/1994

Sumber: Data Internal Perusahaan

Selain tambang milik Perseroan yang telah disebutkan diatas, Perseroan juga masih memiliki lahan batu kapur seluas kurang lebih 107 hektar yang berlokasi di Babat dan tanah liat seluas kurang lebih 364 hektar yang berlokasi di Tuban yang dapat dikembangkan menjadi sumber bahan baku bagi produksi semen Perseroan.

Kegiatan penambangan dan pengangkutan batu kapur dan tanah liat dari daerah tambang ke lokasi pabrik di Gresik dilakukan oleh Perseroan maupun PT Varia Usaha, anak perusahaan Perseroan. Sedangkan kegiatan penambangan dan pengangkutan batu kapur dan tanah liat dari daerah tambang ke lokasi pabrik di Tuban dilakukan oleh PT United Tractors Semen Gresik, anak perusahaan Perseroan. Berdasarkan studi yang dilakukan oleh Direktorat Sumber Daya Mineral, Perseroan berkeyakinan bahwa tambang batu kapur dan tanah liat tersebut akan dapat memenuhi kebutuhan operasi Pabrik Tuban I, Pabrik Tuban II dan Pabrik Tuban III untuk jangka waktu lebih dari 30 tahun, dengan asumsi

pabrik-pabrik tersebut beroperasi pada tingkat kapasitas produksi semen terpasang penuh.

Untuk bahan baku silika, pasir besi dan trass, Perseroan pada saat ini memenuhi kebutuhan dengan membeli dari pemasok-pemasok dalam negeri pada harga pasar yang berlaku. Untuk memenuhi kebutuhan gibs sintesis, Perseroan membeli dari PT Petrokimia Gresik, sedangkan untuk gibs alami, Perseroan membeli dari pemasok luar negeri.

Bahan baku yang digunakan untuk pembuatan kantong semen adalah kertas kraft dan *polypropylene woven* (plastik polipropelin yang dianyam). Perseroan membeli kertas kraft tersebut dari dalam negeri dan impor, selanjutnya kertas kraft tersebut dibuat menjadi kantong semen oleh PT Industri Kemasan Semen Gresik, untuk keperluan pengemasan produk semen Perseroan membeli *polypropylene woven* dari pemasok dalam negeri yang dipergunakan untuk sebagian kecil produk semen Perseroan terutama untuk keperluan distribusi antar pulau dan ekspor.

4.2.3 Fasilitas Penunjang

Sekitar 3 kilometer dari lokasi pabrik Gresik I dan Gresik II, Perseroan memiliki sebuah dermaga yang digunakan terutama untuk bongkar muat hasil produksi Perseroan, batu bara, bahan bakar minyak dan barang-barang kebutuhan operasi. Dermaga di Gresik memiliki kapasitas sandar maksimal sebesar 20.000 dwt untuk 2 kapal. Sedangkan untuk pabrik Tuban, Perseroan telah membangun sebuah dermaga sekitar 10 kilometer dari pabrik Tuban I, Tuban II dan Tuban III yang memiliki kapasitas sandar maksimal sebesar 40.000 dwt yang mampu

menampung 4 kapal dengan kemampuan muat sebesar 2.500 ton per hari untuk semen dalam kemasan sak dan 12.000 ton per hari untuk semen curah.

Perseroan pada saat ini memiliki fasilitas penyimpanan terak dan semen silo masing-masing dengan kapasitas sebesar 100.000 ton terak dan 80.000 ton semen di lokasi Gresik, sedangkan di lokasi Tuban, Perseroan memiliki fasilitas penyimpanan terak dan semen masing-masing sebesar 225.000 ton terak dan 240.000 ton semen. Perseroan juga memiliki fasilitas penyimpanan batu kapur dan tanah liat masing-masing dengan kapasitas 57.250 ton batu kapur dan 29.000 ton tanah liat di lokasi Gresik, sedangkan di Tuban, Perseroan memiliki fasilitas penyimpanan campuran batu kapur dan tanah liat dengan kapasitas sebesar 300.000 ton dan fasilitas penyimpanan tanah liat dengan kapasitas 45.000 ton tanah liat.

4.2.4 Produk yang Dihasilkan

Berikut ini akan dijelaskan mengenai beberapa jenis semen yang diproduksi oleh Grup Semen Gresik, serta penggunaannya.

a. OPC

OPC merupakan semen hidrolis yang dipergunakan secara luas untuk konstruksi umum, seperti konstruksi bangunan yang tidak memerlukan persyaratan khusus, antara lain bangunan perumahan, gedung-gedung bertingkat, jembatan dan jalan.

b. Semen Portland Tipe II

Semen Portland Tipe II adalah jenis semen yang mempunyai ketahanan terhadap sulfat yang lebih baik dibandingkan dengan semen OPC dan

mempunyai panas hidrasi sedang. Jenis semen ini biasanya dipergunakan di kawasan yang tanahnya mengandung jumlah sulfat sedang dan di kawasan yang dekat dengan air laut seperti konstruksi pelabuhan, dermaga, bendungan, jembatan dan pondasi berat yang memerlukan ketahanan terhadap pengaruh sulfat dan panas hidrasi yang sedang.

c. Semen Portland Tipe III

Semen jenis ini merupakan semen yang dikembangkan untuk memenuhi kebutuhan bangunan yang memerlukan kekuatan tekan awal yang tinggi setelah proses pengecoran dilakukan dan memerlukan penyelesaian secepat mungkin. Semen Portland Tipe III mencapai kekuatan yang sama seperti yang diberikan OPC dalam waktu yang jauh lebih singkat. Semen jenis ini digunakan untuk bangunan yang memerlukan kekuatan awal yang tinggi, seperti jalan, jembatan dan bandara udara.

d. Semen Portland Tipe IV

Semen Portland Tipe IV memberikan perlindungan yang lebih baik daripada Semen Portland Tipe III terhadap korosi yang diakibatkan oleh garam sulfat yang terdapat di air laut, air tanah, air di lokasi pertambangan dan digunakan untuk keperluan konstruksi pada kawasan tersebut, seperti konstruksi bangunan kolam pengolahan limbah industri kimia, bangunan dilaut dan lain-lain.

e. OWC

OWC adalah semen yang digunakan untuk konstruksi sumur minyak bumi dan gas alam yang mempunyai kedalaman tertentu. OWC berbeda dengan semen

jenis lain karena OWC dapat mengeras dengan normal pada lingkungan sumur minyak yang bertemperatur tinggi.

f. SMC dan PMC

SMC dan PMC merupakan semen campuran yang diproduksi dengan menggunakan batu kapur sebagai bahan tambahan pada campuran terak dan gibs dalam proses penggilingan akhir. SMC cocok untuk konstruksi ringan dan menengah (semi permanent), seperti perumahan dan prasarana perumahan.

g. PPC

PPC adalah semen campuran yang menggunakan pozzolan sebagai bahan tambahan pada campuran terak dan gibs dalam proses penggilingan akhir. Semen jenis ini sesuai untuk pengecoran beton massa, dam irigasi, bangunan tepi laut atau rawa, yang memerlukan ketahanan sulfat dan panas hidrasi sedang.

4.2.5 Distribusi

Secara umum pola distribusi semen adalah:

1. Pabrik → Kontraktor → Konsumen
2. Pabrik → Distributor → Konsumen
3. Pabrik → Distributor → Sub Distributor → Konsumen

Grup Semen Gresik memasarkan sebagian besar hasil produknya ke seluruh penjuru Indonesia dan sebagian lainnya diekspor ke berbagai negara. Perseroan memasarkan produknya dengan merek "Gresik Portland Cement", PT Semen Padang dengan merek "Padang Cement Indonesia", "Super Masonry

Cement” dan “Super Portland Pozzoland Cement”. PT Semen Tonasa dengan merek “Semen Tonasa Indonesia”. Menurut hasil riset pasar yang dilakukan Perseroan, semen hasil produksi Perseroan dikenal memiliki mutu yang baik yang menurut keyakinan Perseroan disebabkan oleh keberhasilan pengendalian di setiap tahapan proses.

Dalam menyalurkan produk-produknya Perseroan menggunakan distributor dan jaringannya yang tersebar di seluruh Indonesia. Hasil seluruh penjualan atau transaksi Perseroan dilakukan dalam bentuk kredit, dan untuk itu para distributor diwajibkan untuk menyediakan jaminan dalam bentuk uang tunai, garansi bank atau bentuk jaminan lainnya.

Fungsi mitra strategis (Cemex) dalam hal distribusi, tertuang dalam *Export Cooperation Agreement* yang merupakan kerjasama ekspor dengan menggunakan jaringan milik Cemex untuk meningkatkan dan mempercepat ekspor perusahaan. Pokok-pokok kerjasama tersebut adalah:

1. Lingkup kerjasama ekspor adalah diluar ekspor yang telah dilakukan Perusahaan
2. Cemex dapat bertindak sebagai pembeli langsung atau agen
3. Dalam hal Cemex bertindak sebagai pembeli langsung, harga jual ditetapkan berdasarkan harga pasar yang mengacu pada harga produk sejenis di pasar internasional
4. Dalam hal Cemex bertindak sebagai agen, komisi agen ditetapkan sebesar komisi agen yang berlaku di pasar internasional

5. Kerjasama ekspor dilakukan setelah mendapat persetujuan dari Direksi dan Komisaris yang ditunjuk Pemegang Saham Negara Republik Indonesia
6. Kerjasama ekspor dituangkan dalam bentuk kerjasama ekspor untuk masa 3 (tiga) tahun yang dapat diperpanjang dengan volume penyerahan ekspor tahunan minimal 1.500.000 ton per tahun berdasarkan syarat-syarat tertentu
7. Perjanjian tunduk pada hukum Republik Indonesia dan penyelesaian melalui arbitrase

Perseroan juga memiliki 20 gudang penyangga (*warehouse*) yang tersebar di pulau Jawa. Fungsi gudang-gudang penyangga tersebut adalah untuk menjamin tersedianya semen disetiap wilayah pemasaran Perseroan.

4.3 Data Akuntansi Perusahaan

4.3.1 Ikhtisar Kebijakan Akuntansi

Adapun kebijakan akuntansi yang digunakan oleh PT Semen Gresik (Persero) Tbk, adalah sebagai berikut:

a. Dasar Penyusunan Laporan Keuangan

Laporan keuangan telah disajikan sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum di Indonesia. Laporan keuangan perusahaan disusun berdasarkan pada saat terjadinya (*accrual basis*), kecuali untuk laporan arus kas dan konsep biaya perolehan. Persediaan dinyatakan sebesar nilai yang lebih rendah antara biaya perolehan dan nilai realisasi bersih dan aktiva tetap tertentu yang dinyatakan berdasarkan nilai penilaian kembali.

b. Pengakuan Pendapatan dan Beban

Pendapatan dari penjualan lokal diakui pada saat terjadinya transaksi. Pendapatan dari penjualan ekspor diakui pada saat *Bill of Lading* keluar. Beban diakui pada saat terjadinya (*accrual basis*).

c. Aktiva Tetap

Aktiva tetap, kecuali hak atas tanah, dinyatakan sebesar biaya perolehan atau jumlah yang dinilai kembali untuk aktiva tetap tertentu yang dinilai kembali sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum, dikurangi akumulasi depresiasi. Depresiasi dihitung dengan menggunakan metode garis lurus (*straight line method*) berdasarkan taksiran masa manfaat ekonomis aktiva tetap yang ditetapkan berdasarkan dukungan laporan penilai independen adalah sebagai berikut:

- | | |
|-------------------------------|----------|
| 1. Bangunan | |
| a. Pabrik | 15 Tahun |
| b. Non Pabrik | 30 Tahun |
| 2. Mesin-mesin | 15 Tahun |
| 3. Peralatan dan perlengkapan | 5 Tahun |
| 4. Alat-alat berat kendaraan | 5 Tahun |

Biaya perbaikan dan pemeliharaan dibebankan pada usaha pada saat terjadinya, pemugaran dan penambahan dalam jumlah signifikan dikapitalisasi. Aktiva tetap yang sudah tidak digunakan lagi atau dijual, nilai tercatat serta akumulasi depresiasinya dikeluarkan dari kelompok aktiva tetap yang

bersangkutan dan laba atau rugi yang terjadi dibukukan pada usaha tahun yang bersangkutan.

4.3.2 Data Aktiva Tetap dan Depresiasinya

PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, dalam mengakumulasi aktiva tetapnya menggunakan metode garis lurus (*straight line method*). Adapun data aktiva tetap yang dipakai untuk melaksanakan kegiatan operasional adalah sebagai berikut:

a. Tanah

Luas tanah yang dimiliki oleh PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, adalah seluas 5.491.312 m², dan diketahui bahwa tanah seluas 3.407.261 m² *unutilized*. Jadi tanah yang dipergunakan oleh PT. Semen Gresik (Persero)Tbk, adalah seluas 2.084.061 m². Tanah diperoleh dengan harga perolehan Rp. 14.187.059.000,- mengalami deplesi dan pada akhir tahun 2001 mempunyai nilai buku sebesar Rp. 13.661.874.000,- yang dipergunakan sebagai berikut:

Untuk pabrik dengan luas 750.000 m²

Untuk kantor dengan luas 57.000 m²

Untuk deposit batu kapur dengan luas 629.530 m²

Untuk deposit tanah liat dengan luas 460.000 m²

Untuk gudang bahan baku dan bahan pembantu dengan luas 5.080 m²

Untuk gudang barang jadi dengan luas 6.500 m²

Untuk pelabuhan dengan luas 115.000 m²

Untuk mess dan perumahan karyawan dengan luas 25.000 m²

Untuk sarana sosial dengan luas 30.000 m²

Untuk parkir dengan luas 2.000 m²

Untuk ruang solar (*tank farm*) dengan luas 951 m²

Untuk resapan air dan taman (*openspace*) dengan luas 3.000 m²

b. Bangunan

Bangunan dengan harga perolehan Rp. 144.761.227.000,- disusutkan selama 30 tahun dan pada akhir tahun 2001 mempunyai nilai buku sebesar Rp. 66.442.444.000,- yang dipergunakan sebagai berikut:

Untuk pabrik dengan luas 750.000 m²

Untuk kantor dengan luas 57.000 m²

Untuk gudang bahan baku dan bahan pembantu dengan luas 5.080 m²

Untuk gudang barang jadi dengan luas 6.500 m²

Untuk mess dan perumahan karyawan dengan luas 25.000 m²

Untuk sarana sosial dengan luas 30.000 m²

Untuk ruang solar (*tank farm*) dengan luas 951 m²

c. Mesin

Mesin dengan harga perolehan Rp. 186.493.386.000,- disusutkan selama 15 tahun dan pada akhir tahun 2001 mempunyai nilai buku Rp. 43.459.242.000,-

d. Alat-alat Berat dan Kendaraan

Alat-alat berat dan kendaraan dengan harga perolehan Rp. 28.492.455.000,- disusutkan selama 5 tahun dan pada akhir tahun 2001 mempunyai nilai buku Rp. 5.352.824.000,-

e. Perlengkapan

Perlengkapan dengan harga perolehan Rp. 55.525.193.000,- disusutkan selama 5 tahun dan pada akhir tahun 2001 mempunyai nilai buku Rp. 10.726.922.000,-

4.3.3 Laporan Laba Rugi Perusahaan

TABEL 4.3
LAPORAN LABA RUGI
PT. SEMEN GRESIK (PERSERO) Tbk, GRESIK
UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR 31 DESEMBER 2001

		(Dalam 000)
Hasil penjualan		Rp. 2.231.431.996
*Beban Pokok Penjualan:		
Bahan baku	Rp. 141.522.023	
Tenaga kerja	Rp. 105.388.741	
Overhead :		
Bahan penolong	Rp. 20.234.638	
Kemasan	Rp. 177.655.306	
Bahan bakar	Rp. 225.471.683	
Listrik	Rp. 237.877.443	
Pemeliharaan	Rp. 93.464.757	
Deplesi, penyusutan, & Amortisasi	Rp. 180.907.307	
Urusan umum & adm. Kantor	Rp. 4.335.994	
Pajak & asuransi	Rp. 17.584.864	
		(Rp. 1.204.442.750)
Selisih persediaan		(Rp. 34.038.613)
LABA KOTOR		Rp. 992.950.633
*Beban Usaha :		
a. Umum & Administrasi :		
Bahan penolong	Rp. 352.600	
Bahan bakar	Rp. 1.509.100	
Listrik	Rp. 3.898.100	
Tenaga kerja	Rp. 94.050.350	
Pemeliharaan	Rp. 17.970.664	
Deplesi, penyusutan, & amortisasi	Rp. 24.270.550	
Urusan umum & adm. Kantor	Rp. 47.347.950	
Pajak & asuransi	Rp. 6.483.850	
Total B. Umum & Adm.		(Rp. 195.883.164)
b. Pemasaran :		
Bahan penolong	Rp. 229.285	
Bahan bakar	Rp. 556.835	
Listrik	Rp. 16.377	
Tenaga kerja	Rp. 15.787.910	
Pemeliharaan	Rp. 818.875	
Deplesi, penyusutan, & amortisasi	Rp. 540.485	
Urusan umum & adm. Kantor	Rp. 5.240.800	
Perniagaan	Rp. 140.518.950	
Pajak & asuransi	Rp. 65.510	
Total Biaya Pemasaran		(Rp. 163.775.000)
LABA USAHA		Rp. 633.292.469

Sumber : Data Internal Perusahaan

4.4 Pembahasan

4.4.1 Penetapan Biaya pada Aktivitas Nilai

TABEL 4.4
DATA BIAYA PRODUKSI PERUSAHAAN

1.	Bahan Baku :		
	Pemakaian batu kapur	Rp.	4.835.837.641
	Biaya angkut batu kapur	Rp.	68.437.641.400
	Biaya angkut tanah liat	Rp.	13.285.003.530
	Pemakaian pasir silika	Rp.	1.287.549.300
	Pemakaian pasir besi	Rp.	4.884.015.351
	Pemakaian gypsum	Rp.	41.294.319.680
	Pemakaian trass	Rp.	7.497.656.119
	TOTAL BIAYA BAHAN BAKU		Rp. 141.522.023.000
2.	Tenaga Kerja Langsung :		
	Gaji karyawan	Rp.	8.862.272.141
	Gaji pegawai tetap	Rp.	1.513.984.537
	Insentif presensi karyawan	Rp.	3.144.800.020
	Insentif presensi pegawai	Rp.	81.902.107
	Insentif kinerja karyawan	Rp.	3.238.746.555
	Insentif kinerja pegawai	Rp.	552.839.222
	Tunjangan representasi karyawan	Rp.	1.744.033.102
	Tunjangan representasi pegawai	Rp.	762.412.261
	Tunjangan umum karyawan	Rp.	9.238.075.893
	Tunjangan umum pegawai	Rp.	787.705.559
	Tunjangan hari raya karyawan	Rp.	1.762.099.743
	Tunjangan hari raya pegawai	Rp.	301.110.688
	Tunjangan pengabdian karyawan	Rp.	48.177.710
	PPh karyawan	Rp.	4.013.203.243
	Tunjangan pajak (PPh ps. 21)	Rp.	1.406.789.132
	Tunjangan makan	Rp.	1.651.291.010
	Tunjangan rumah tangga	Rp.	780.478.902
	Kontribusi jamsostek karyawan	Rp.	434.803.833
	Kontribusi jamsostek pegawai	Rp.	74.675.451
	Kontribusi pensiun karyawan	Rp.	1.799.437.469
	Kontribusi pensiun pegawai	Rp.	297.497.359
	Kontribusi Tnjngn. Kes. Hari Tua Kary.	Rp.	124.057.603
	Kontribusi Tnjngn. Kes. Hari Tua Peg.	Rp.	21.679.970
	Amortisasi Past Service Liabilities	Rp.	26.921.704.350
	Lembur pegawai	Rp.	3.403.755.212
	Tunjangan pengawasan / Tnjngn. dinas	Rp.	205.959.710
	Jasa produksi karyawan	Rp.	17.250.029.070
	Jasa produksi pegawai	Rp.	2.961.742.722
	Cuti tahunan	Rp.	1.459.784.613
	Cuti besar	Rp.	1.541.686.720
	Seragam dinas	Rp.	615.470.245
	Pengobatan di Rumah Sakit	Rp.	2.624.480.752
	Pengobatan	Rp.	442.030.490

LANJUTAN TABEL 4.4		
	Jasa kesehatan lain	Rp. 273.408.504
	Obat – obatan	Rp. 3.090.600.097
	Kacamata	Rp. 155.373.115
	Biaya bantuan perumahan	Rp. 249.319.649
	Bantuan ongkos pindah	Rp. 6.022.214
	Bantuan sewa rumah karyawan	Rp. 65.039.909
	Sumbangan perkawinan	Rp. 66.244.351
	Biaya sumbangan	Rp. 1.204.443
	Penghargaan masa kerja	Rp. 146.942.016
	Atribut keselamatan kerja	Rp. 249.319.649
	Perlengkapan keselamatan	Rp. 1.009.323.025
	Promosi keselamatan kerja	Rp. 7.226.657
	TOTAL BIAYA TENAGA KERJA	Rp. 105.388.741.000
3.	Overhead Manufaktur :	
	a. Bahan Penolong :	
	Pemakaian basic bricks	Rp. 6.896.025.858
	Pemakaian alumina bricks	Rp. 2.748.333.913
	Pemakaian castable	Rp. 7.654.529.234
	Pemakaian grinding balts	Rp. 590.607.848
	Pemakaian dust coll. cott	Rp. 67.448.794
	Pemakaian dust coll. polv	Rp. 1.421.038.002
	Pemakaian tawas	Rp. 90.333.206
	Pemakaian kaporit	Rp. 132.488.703
	Pemakaian prusi	Rp. 4.817.771
	Pemakaian kapur tohor	Rp. 26.497.741
	Pemakaian natrium karbonat	Rp. 97.559.863
	Pemakaian asam chloride C	Rp. 116.830.947
	Langganan air PDAM	Rp. 3.908.886
	Pemakaian bahan kimia untuk prod.	Rp. 384.217.237
	Total Biaya Bahan Penolong	Rp. 20.234.638.000
	b. Kemasan :	
	Pemakaian kertas kraft sendiri	Rp. 128.673.028.300
	Pemakaian kertas kraft campuran	Rp. 50.586.596
	Pemakaian kantong beli	Rp. 21.938.924.690
	Ongkos pembuatan kantong	Rp. 20.680.282.013
	Ongkos pengisian	Rp. 6.312.484.453
	Total Biaya Kemasan	Rp. 177.655.306.000
	c. Bahan Bakar :	
	Pemakaian batu bara	Rp. 171.776.935.200
	IDO (industrial diesel oil)	Rp. 62.660.131.510
	Solar	Rp. 1.031.002.994
	Premium	Rp. 3.613.328
	Total Biaya Bahan Bakar	Rp. 225.471.683.000
	d. Listrik :	
	Pemakaian KWH listrik PLN pabrik	Rp. 203.963.539.600
	Beban tetap listrik PLN pabrik	Rp. 26.376.296.230
	Pemakaian KWH listrik PLN gdng. BB	Rp. 333.630.640
	Beban tetap listrik PLN gdng. BB	Rp. 67.448.794
	Pemakaian KWH listrik PLN kntr.	Rp. 93.946.534

LANJUTAN TABEL 4.4		
Retribusi penerangan jalan	Rp.	7.042.581.202
Total Beban Listrik		Rp. 237.877.443.000
e. Pemeliharaan :		
Jasa pembibitan dan penghijauan	Rp.	719.052.322
Jasa pembersihan lingkungan	Rp.	1.088.816.246
Jasa pembersihan & pengecatan	Rp.	270.999.619
Jasa penambahan & penggantian	Rp.	8.431.099
Jasa pembuatan perlengkapan	Rp.	46.973.267
Jasa perbaikan & pemeliharaan	Rp.	1.476.646.812
Pemakaian bahan & peralatan	Rp.	195.119.726
Pemakaian suku cadang (mesin)	Rp.	55.020.259.930
Jasa pembersihan pabrik	Rp.	2.131.863.668
Jasa perbaikan mesin	Rp.	8.654.285.617
Resiko sendiri asuransi mesin	Rp.	9.635.542
Pemakaian suku cadang (alat berat)	Rp.	3.187.319.975
Jasa perbaikan alat-alat	Rp.	4.395.011.595
Pemakaian suku cadang (peralatan)	Rp.	7.379.985.187
Service rutin & perawatan	Rp.	908.149.834
Jasa perbaikan perlengkapan	Rp.	2.982.200.249
Rimula	Rp.	1.155.060.597
DTE oil	Rp.	2.106.570.370
Mesran	Rp.	643.172.429
Spirax	Rp.	160.190.886
Nulon	Rp.	631.128.001
Pelumas lain	Rp.	40.951.054
Grease omega	Rp.	73.471.008
Grease alvania (gemuk)	Rp.	148.146.458
Pelumer lain	Rp.	31.315.512
Total Biaya Pemeliharaan		Rp. 93.464.757.000
f. Deplesi, penyusutan & amortisasi :		
Deplesi tanah tambang batu kapur	Rp.	171.030.871
Deplesi tanah tambang tanah liat	Rp.	378.195.024
Penyusutan bangunan pabrik	Rp.	37.216.076.530
Penyusutan bangunan non pabrik	Rp.	2.227.014.645
Penyusutan mesin produksi	Rp.	127.107.252.300
Penyusutan mesin non produksi	Rp.	8.509.388.029
Penyusutan alat-alat berat	Rp.	2.039.121.576
Penyusutan kendaraan	Rp.	160.190.885
Penyusutan perlengkapan	Rp.	1.340.544.781
Penyusutan peralatan	Rp.	187.893.069
Amortisasi beban ditangguhkan	Rp.	1.570.593.346
Total Beban Deplesi, Peny & Amort		Rp. 180.907.301.000
g. Urusan Umum & Adm. Kantor :		
Karcis (ticket) transportasi	Rp.	621.492.459
Transport lokal (taksi)	Rp.	19.271.084
Uang harian lumpsum	Rp.	425.168.291
Uang pengganti penginapan	Rp.	77.084.336
Biaya pengamanan	Rp.	912.967.605
Biaya pemakaian peralatan	Rp.	7.226.657
Biaya perijinan	Rp.	12.044.428

LANJUTAN TABEL 4.4		
Pemakaian suplai kantor	Rp.	84.310.993
Pemakaian suplai computer	Rp.	6.022.214
Biaya foto copy & cetak	Rp.	79.493.222
Langganan Koran	Rp.	62.631.023
Biaya komunikasi	Rp.	3.613.328
Sewa alat-alat berat	Rp.	1.695.855.487
Sewa perlengkapan	Rp.	1.204.443
Akreditasi & standarisasi	Rp.	242.092.993
Studi efisiensi & efektivitas	Rp.	50.586.596
Studi lingk. pengemb. perusahaan	Rp.	15.657.756
Bidang teknis/proses produksi	Rp.	2.408.886
Bidang lingkungan	Rp.	16.862.199
Total B.Urusan Umum & Adm Kntr		Rp. 4.335.994.000
h. Pajak dan Asuransi :		
Retribusi tambang tanah liat	Rp.	1.620.771.056
Retribusi tambang batu kapur	Rp.	8.889.196.234
Retribusi air bawah tanah	Rp.	165.008.657
Retribusi (sewa) permukaan air	Rp.	101.173.191
Premi asuransi bangunan	Rp.	2.130.659.225
Premi asuransi mesin	Rp.	4.016.816.571
Premi asuransi alat-alat	Rp.	463.710.459
Premi asuransi perlengkapan	Rp.	190.301.955
Asuransi persediaan	Rp.	7.226.657
Total Beban Pajak & Asuransi		Rp. 17.584.864.000
TOTAL OVERHEAD MANUFAKTUR		Rp. 957.531.986.000

Sumber : Data Internal Perusahaan.

Sesuai dengan rincian biaya yang terlihat pada tabel 4.4 yang terjadi selama tahun 2001, maka analisa biaya terhadap biaya-biaya tersebut adalah sebagai berikut :

1. Biaya Pemakaian Bahan Baku

Dari biaya pemakaian bahan baku yang totalnya berjumlah Rp. 141.522.023.000,- terdapat biaya angkut sebesar Rp. 81.740.711.670. Biaya-biaya tersebut digolongkan ke dalam dua aktivitas nilai yang berbeda, yaitu biaya pemakaian batu kapur, biaya pemakaian pasir silika, biaya pemakaian pasir besi,

biaya pemakaian gypsum, biaya pemakaian trass digolongkan pada aktivitas nilai *operations*, karena biaya pemakaian bahan baku digunakan sebagai input dari aktivitas *operations* untuk diubah menjadi produk akhir, sedangkan biaya angkut bahan baku digolongkan dalam aktivitas nilai *inbound logistic* karena dikaitkan dengan penanganan bahan baku sebelum memasuki proses produksi.

2. Biaya Tenaga Kerja Langsung

Biaya tenaga kerja langsung digolongkan ke dalam aktivitas nilai *operations* dan *human resources management*. Biaya-biaya yang termasuk ke dalam aktivitas nilai *operations* adalah gaji karyawan, gaji pegawai tetap, dan seragam dinas. Digolongkan ke dalam aktivitas nilai *operations* karena biaya-biaya tersebut berkaitan langsung dengan pengubahan input menjadi produk akhir. Biaya-biaya yang termasuk ke dalam aktivitas nilai *human resources management* adalah biaya insentif-insentif, tunjangan-tunjangan, biaya kontribusi-kontribusi, biaya pengobatan, biaya cuti, biaya bantuan perumahan, bantuan ongkos pindah, sumbangan perkawinan, penghargaan masa kerja, biaya pendidikan dan pelatihan, atribut keselamatan, perlengkapan keselamatan, termasuk ke dalam aktivitas nilai *human resources management* karena biaya-biaya tersebut dikeluarkan untuk kompensasi pegawai dalam rangka memotivasi pegawai dalam bekerja untuk hal-hal yang menyangkut kesejahteraan pegawai.

3. Biaya Overhead Manufaktur

Biaya-biaya yang termasuk dalam biaya overhead manufaktur harus dipisahkan lagi berdasarkan aktivitas nilainya yaitu biaya bahan penolong, biaya kemasan, biaya bahan bakar, biaya listrik, biaya pemeliharaan, beban deplesi,

penyusutan dan amortisasi, biaya urusan umum dan administrasi kantor, dan pajak dan asuransi. Dengan rincian sebagai berikut :

a. Biaya bahan penolong

Biaya-biaya bahan penolong yang berjumlah Rp. 20.234.638.000,- digolongkan ke dalam aktivitas nilai *operations* karena biaya tersebut berkaitan langsung dengan perubahan input menjadi produk akhir.

b. Biaya kemasan

Biaya-biaya kemasan yang berjumlah Rp. 177.655.306.000,- digolongkan ke dalam aktivitas nilai *operations* karena biaya tersebut juga berkaitan langsung dengan perubahan input menjadi produk akhir.

c. Biaya bahan bakar

Biaya-biaya bahan bakar sebesar Rp. 225.471.683.000,- digolongkan ke dalam aktivitas nilai *procurement* karena berhubungan dengan biaya yang dikeluarkan untuk membeli bahan bakar untuk mengoperasikan mesin-mesin produksi dan biaya yang dikeluarkan untuk pembelian masukan yang digunakan dalam keseluruhan rantai nilai perusahaan.

d. Biaya listrik

Biaya-biaya listrik yang seluruhnya berjumlah Rp. 237.877.443.000,- tersebut dapat dirinci sebagai berikut:

- 1) Biaya listrik untuk pabrik digolongkan ke dalam aktivitas nilai *operations* karena berhubungan dengan kebutuhan listrik pabrik tempat proses produksi yang mengubah input menjadi produk akhir.

- 2) Biaya listrik untuk gudang bahan baku dan bahan penolong digolongkan ke dalam aktivitas nilai *inbound logistic* karena berhubungan dengan kebutuhan listrik tempat penanganan bahan baku atau bahan pembantu sebelum memasuki proses produksi.
- 3) Biaya listrik untuk kantor digolongkan ke dalam aktivitas nilai *firm infrastructure* karena menunjang seluruh aktivitas nilai perusahaan.

e. Biaya pemeliharaan

Biaya pemeliharaan yang berjumlah Rp. 93.464.757.000,- terdiri dari:

- 1) Biaya-biaya jasa pembibitan, penghijauan, pembersihan, pengecatan, pemeliharaan, perbaikan, penggantian digolongkan ke dalam aktivitas nilai *firm infrastructure* karena menunjang seluruh aktivitas nilai perusahaan.
- 2) Biaya-biaya pemakaian suku cadang, jasa perbaikan mesin, jasa pembersihan pabrik, service rutin dan perawatan, jasa perbaikan alat-alat, dan jasa perbaikan perlengkapan digolongkan ke dalam aktivitas nilai *operations* karena biaya tersebut berkaitan langsung dengan perubahan input menjadi produk akhir.
- 3) Biaya-biaya pemakaian oli digolongkan ke dalam aktivitas nilai *procurement* karena berhubungan dengan biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan mesin-mesin produksi dan biaya yang dikeluarkan untuk pembelian masukan yang digunakan dalam keseluruhan rantai nilai perusahaan.

f. Beban deplesi, penyusutan dan amortisasi

Biaya deplesi, penyusutan, dan amortisasi yang berjumlah Rp. 180.907.301.000,- terdiri dari :

- 1) Deplesi tanah tambang batu kapur dan tanah liat digolongkan ke dalam aktivitas nilai *inbound logistic* karena berhubungan dengan penanganan bahan baku atau bahan pembantu sebelum memasuki proses produksi.
- 2) Penyusutan bangunan non pabrik, penyusutan kendaraan, dan penyusutan mesin non produksi digolongkan ke dalam aktivitas nilai *firm infrastructure* karena menunjang seluruh aktivitas nilai perusahaan.
- 3) Penyusutan bangunan pabrik, penyusutan mesin produksi, penyusutan peralatan dan perlengkapan, serta penyusutan alat-alat berat digolongkan ke dalam aktivitas nilai *operations* karena berhubungan dengan proses produksi yang mengubah input menjadi produk akhir.

g. Biaya urusan umum dan administrasi kantor

Biaya urusan umum dan administrasi kantor sebesar Rp. 4.335.994.000,- terdiri atas :

- 1) Biaya-biaya karcis, transport lokal, biaya pengamanan, biaya perijinan digolongkan ke dalam aktivitas nilai *firm infrastructure* karena berhubungan dan menunjang aktivitas nilai seluruh perusahaan.
- 2) Biaya pemakaian peralatan, pemakaian suplai kantor, pemakaian suplai komputer, biaya foto copy dan cetak, biaya langganan koran, biaya komunikasi, dan biaya dokumentasi digolongkan ke dalam aktivitas nilai

procurement karena biaya tersebut merupakan biaya yang dikeluarkan untuk pembelian masukan yang digunakan dalam keseluruhan rantai nilai.

- 3) Biaya sewa alat-alat berat dan biaya sewa perlengkapan dan peralatan digolongkan ke dalam aktivitas nilai *operations* karena biaya tersebut berkaitan langsung dengan pengubahan input menjadi produk akhir.
- 4) Biaya studi efisiensi dan efektivitas, biaya studi lingkungan, biaya pengujian produk, biaya akreditasi dan standarisasi, serta biaya bidang teknis digolongkan ke dalam aktivitas nilai *technology development* karena aktivitas ini mengandung unsur teknologi berupa pengetahuan untuk melakukan inovasi produk pada prosesnya serta menciptakan produk baru.

h. Pajak dan asuransi

Biaya-biaya pajak dan asuransi sebesar Rp. 17.584.864.000,- terdiri atas :

- 1) Biaya retribusi tambang tanah liat dan tambang batu kapur, retribusi air bawah tanah digolongkan ke dalam aktivitas nilai *inbound logistic* karena biaya tersebut berkaitan langsung dengan penanganan bahan baku atau bahan pembantu sebelum memasuki proses produksi.
- 2) Biaya premi asuransi bangunan, premi asuransi mesin, premi asuransi alat-alat, dan premi asuransi perlengkapan digolongkan ke dalam aktivitas nilai *operations* karena biaya tersebut berkaitan langsung dengan pengubahan input menjadi produk akhir.

Sedangkan untuk biaya non produksi yaitu biaya umum dan administrasi dan biaya pemasaran akan disajikan pada tabel 4.5 berikut ini :

TABEL 4.5
DATA BIAYA NON PRODUKSI PERUSAHAAN

	BEBAN USAHA :		
I.	Umum dan Administrasi :		
	a. Bahan Penolong :		
	Pemakaian tawas	Rp.	16.278.887
	Pemakaian kaporit	Rp.	5.288.845
	Pemakaian prusi	Rp.	1.958.832
	Pemakaian natrium karbonat	Rp.	3.917.663
	Pemakaian bahan kimia untuk prod.	Rp.	319.766
	Langganan air PDAM	Rp.	254.885.133
	Pemakaian bahan kimia untuk prod.	Rp.	69.950.874
	Total Biaya Bahan Penolcng		Rp. 352.600.000
	b. Bahan Bakar :		
	Solar	Rp.	501.280.122
	Premium	Rp.	712.231.184
	BBM lainnya	Rp.	260.524.608
	Lain-lain BBM	Rp.	35.063.086
	Total Biaya Bahan Bakar		Rp. 1.509.100.000
	c. Listrik :		
	Pemakaian KWH listrik PLN kantor	Rp.	1.947.073.337
	Beban tetap listrik PLN kantor	Rp.	252.529.060
	Pemakaian KWH listrik PLN gdg b.jadi	Rp.	28.207.176
	Beban tetap listrik PLN gdg b.jadi	Rp.	6.072.378
	Pemakaian KWH listrik PLN penerangan jl	Rp.	1.487.923.201
	Retribusi penerangan jalan	Rp.	176.294.848
	Total Beban Listrik		Rp. 3.898.100.000
	d. Tenaga Kerja :		
	Gaji karyawan	Rp.	3.714.140.673
	Gaji pegawai tetap	Rp.	3.559.197.090
	Honorarium Direksi/Dekom	Rp.	4.089.635.745
	Honorarium tenaga tidak tetap	Rp.	1.200.763.795
	Insentif presensi karyawan	Rp.	1.176.670.166
	Insentif presensi pegawai	Rp.	184.521.941
	Insentif kinerja karyawan	Rp.	1.354.532.079
	Insentif kinerja pegawai	Rp.	3.097.892.239
	Tunjangan representasi karyawan	Rp.	968.838.129
	Tunjangan representasi pegawai	Rp.	1.711.822.970
	Tunjangan umum karyawan	Rp.	3.644.798.033
	Tunjangan umum pegawai	Rp.	1.897.716.093
	Tunjangan hari raya karyawan	Rp.	739.263.061
	Tunjangan hari raya pegawai	Rp.	1.642.088.564
	Tunjangan pengabdian karyawan	Rp.	28.598.942
	PPh karyawan	Rp.	14.887.120
	Tunjangan pajak (PPh ps. 21)	Rp.	3.149.997.160
	PPh jasa produksi manajemen	Rp.	720.066.511
	Tunjangan makan	Rp.	889.309.565
	Tunjangan rumah tangga	Rp.	107.343.974
	Kontribusi jamsostek karyawan	Rp.	182.171.343
	Kontribusi jamsostek pegawai	Rp.	261.308.141
	Kontribusi pensiun karyawan	Rp.	166.304.806

LANJUTAN TABEL 4.5		
Kontribusi pensiun pegawai	Rp.	671.683.369
Kontribusi Tnjngn. Kes. Hari Tua Krywan	Rp.	51.713.155
Kontribusi Tnjngn. Kes. Hari Tua Pegawai	Rp.	47.991.375
Amortisasi Past Service Liabilities	Rp.	19.092.732.000
Lembur pegawai	Rp.	1.357.862.093
Tunjangan pengawasan/Tunjangan dinas	Rp.	40.156.049
Jasa produksi karyawan	Rp.	7.314.081.461
Jasa produksi pegawai	Rp.	13.490.669.390
Tantiem Direksi/Dekom	Rp.	1.999.967.104
Cuti tahunan	Rp.	1.129.070.557
Cuti besar	Rp.	1.332.201.398
Seragam dinas	Rp.	339.661.406
Sepatu dan topi dinas	Rp.	58.569.066
Kartu ID (badge) & magnet	Rp.	81.879.163
Jas (pakaian sipil) lengkap	Rp.	1.958.832
Pengobatan di rumah sakit	Rp.	1.849.332.951
Pengobatan	Rp.	278.741.742
Jasa layanan kesehatan lainnya	Rp.	143.778.242
Obat-obatan	Rp.	1.576.663.587
Kacamata	Rp.	128.107.589
Perlengkapan kesehatan lainnya	Rp.	195.883
Biaya bantuan perumahan	Rp.	188.831.370
Bantuan ongkos pindah	Rp.	70.322.056
Bantuan sewa rumah karyawan	Rp.	9.402.392
Biaya bantuan perumahan	Rp.	391.766
Sumbangan perkawinan	Rp.	47.599.609
Biaya sumbangan	Rp.	20.567.732
Penghargaan masa kerja	Rp.	196.079.047
Pelepasan wredatama	Rp.	17.237.718
Penghargaan masa kerja	Rp.	204.502.023
Perlengkapan keselamatan	Rp.	3.917.663
Biaya kegiatan warga umum	Rp.	568.452.942
Biaya korpri	Rp.	1.635.820.303
Biaya Yayasan Wisma Semen Gresik	Rp.	180.016.628
Biaya pendidikan & pelatihan	Rp.	219.585.027
Pelatihan/kursus (training) kryw	Rp.	1.241.899.260
Pelatihan/kursus (training) peg.	Rp.	2.623.854.982
Bidang akuntansi & keuangan	Rp.	29.578.358
Pelatihan/kursus (training)	Rp.	405.674.033
Bidang administrasi umum	Rp.	66.796.159
Bidang bahasa asing	Rp.	501.069.134
Bidang kehumasan/protokoler	Rp.	4.897.079
Bidang umum lainnya	Rp.	154.747.700
Bidang teknis & operasi	Rp.	22.918.330
Bidang manajemen	Rp.	28.403.059
Bidang akuntansi & keuangan	Rp.	2.938.247
Bidang administrasi umum	Rp.	3.330.014
Bidang bahasa asing	Rp.	31.928.956
Bidang umum lainnya	Rp.	195.883
Bidang manajemen	Rp.	74.631.485
Bidang administrasi	Rp.	979.416

LANJUTAN TABEL 4.5		
Bidang umum lainnya	Rp.	4.897.079
Total Biaya Tenaga Kerja		Rp. 94.050.350.000
e. Pemeliharaan :		
Jasa pembabatan & pendagiran	Rp.	36.238.385
Jasa pembibitan & penghijauan	Rp.	145.737.074
Pemakaian bahan & peralatan	Rp.	13.320.055
Jasa perawatan taman	Rp.	470.707.243
Jasa pembersihan lingkungan	Rp.	3.342.550.310
Jasa penyemprotan	Rp.	11.361.224
Jasa pembersihan & pengecatan	Rp.	508.120.927
Jasa penambahan & penggantian	Rp.	7.051.794
Jasa pembuatan taman	Rp.	6.072.378
Jasa perbaikan & pemeliharaan	Rp.	5.504.121.025
Pemakaian bahan & peralatan	Rp.	39.960.165
Pemakaian suku cadang (mesin)	Rp.	273.844.663
Jasa pembersihan pabrik	Rp.	241.328.058
Jasa perbaikan mesin	Rp.	111.457.520
Resiko sendiri asuransi mesin	Rp.	89.126.840
Pemakaian suku cadang (kendaraan)	Rp.	63.270.262
Jasa perbaikan alat-alat	Rp.	2.105.744.013
Pemakaian suku cadang (perlengkapan)	Rp.	2.797.799.231
Service rutin & perawatan	Rp.	1.210.508.737
Jasa perbaikan perlengkapan	Rp.	924.960.300
Rimula	Rp.	4.505.313
DTE oil	Rp.	1.175.299
Mesran	Rp.	48.383.142
Spirax	Rp.	7.051.794
Pelumas lain	Rp.	5.680.612
Grease alvania (gemuk)	Rp.	587.649
Total Biaya Pemeliharaan		Rp. 17.970.664.000
f. Deplesi, Penyusutan, & Amortisasi :		
Penyusutan bangunan non pabrik	Rp.	4.551.579.569
Penyusutan mesin produksi	Rp.	14.887.120
Penyusutan mesin non produksi	Rp.	585.886.544
Penyusutan alat-alat berat	Rp.	44.857.245
Penyusutan kendaraan	Rp.	2.395.063.446
Penyusutan perlengkapan	Rp.	3.784.854.459
Penyusutan peralatan	Rp.	178.253.679
Amortisasi beban ditangguhkan	Rp.	12.715.167.940
Total Beban Deplesi, Peny & Amort		Rp. 24.270.550.000
g. Urusan Umum & Adm. Kantor :		
Studi teknis/proses produksi	Rp.	17.433.602
Studi efisiensi & efektivitas	Rp.	180.996.044
Studi pengembangan produk	Rp.	6.660.028
Studi umum lainnya	Rp.	6.464.144
Studi lingk. pengemb. perusahaan	Rp.	176.294.848
Studi lingkungan dalam	Rp.	310.670.698
Penelitian & survey b.penolong	Rp.	195.883
Pengujian produk	Rp.	49.950.207

LANJUTAN TABEL 4.5		
Pemantauan air limbah	Rp.	8.031.210
Pemantauan lingkungan	Rp.	7.639.443
Pemantauan udara emisi	Rp.	57.393.767
Bidang teknis	Rp.	159.057.129
Bidang operasi	Rp.	23.310.097
Bidang manajemen	Rp.	1.938.068.025
Bidang akuntansi & keuangan	Rp.	37.413.684
Pendataan psikologik SDM	Rp.	16.258.303
Jasa audit manaj, akunt, &	Rp.	2.546.481
Jasa recruitment&litsus (penelitian khusus)	Rp.	587.650
Karcis (ticket) transport	Rp.	1.196.046.152
Transport lokal (taksi)	Rp.	451.902.459
Uang harian/lumpsump	Rp.	3.037.025.657
Uang pengganti penginapan	Rp.	1.841.209.954
luran org. bisnis (non produksi)	Rp.	1.218.589.163
Biaya sumbangan	Rp.	792.935.048
Biaya pengamanan	Rp.	3.875.548.400
Biaya jamuan tamu	Rp.	2.871.504.384
Biaya sewa gedung & sarana rapat	Rp.	130.849.954
Biaya pemakaian peralatan	Rp.	91.281.554
Biaya pembinaan relasi	Rp.	19.000.667
Biaya operasional manajemen	Rp.	470.119.594
Biaya perijinan	Rp.	201.367.893
Bi. Penyelesaian hak-hak paten	Rp.	233.492.732
Bi. Penyelesaian sengketa	Rp.	17.629.485
Biaya surat-menyurat	Rp.	581.381.231
Pemakaian suplai kantor	Rp.	301.660.073
Pemakaian suplai computer	Rp.	638.970.881
Biaya penjiwaan	Rp.	979.416
Biaya foto copy & cetak	Rp.	551.802.873
Langganan Koran	Rp.	185.893.123
Langganan majalah	Rp.	11.557.107
Biaya komunikasi	Rp.	2.924.784.604
Biaya kehumasan	Rp.	6.464.144
Biaya publikasi non pemasaran	Rp.	335.156.094
Biaya dokumentasi	Rp.	85.209.176
Biaya keprotokolan	Rp.	41.918.997
Biaya konferensi pers	Rp.	7.639.443
Biaya penerbitan lap. Tahunan	Rp.	100.096.297
Biaya penerbitan bulletin	Rp.	196.079.047
Biaya bank lainnya	Rp.	11.032.139.800
Biaya pencatatan saham	Rp.	515.368.605
Biaya materai	Rp.	5.484.729
Biaya cetak sertifikat saham	Rp.	77.177.967
Penyisihan persediaan tidak lancar	Rp.	1.999.967.104
Sewa bangunan	Rp.	7.399.486.520
Sewa alat-alat berat	Rp.	799.595.075
Sewa perlengkapan/peralatan	Rp.	101.663.362
Total B.Urusan Umum & Adm Knt		Rp. 47.347.950.000
h. Pajak dan Asuransi :		
PPN yang tidak dapat dikreditkan	Rp.	71.889.121

LANJUTAN TABEL 4.5		
	Pajak bumi & bangunan	Rp. 5.265.518.473
	Pajak pendaftaran perusahaan	Rp. 23.114.213
	Pajak kendaraan bermotor	Rp. 306.753.035
	Retribusi air bawah tanah	Rp. 49.950.207
	Retribusi (sewa) permukaan air	Rp. 20.763.615
	Retribusi lainnya	Rp. 105.581.025
	Premi asuransi bangunan	Rp. 142.737.074
	Premi asuransi mesin	Rp. 28.990.708
	Premi asuransi peralatan	Rp. 426.045.882
	Premi asuransi perlengkapan	Rp. 42.506.647
	Total Beban Pajak & Asuransi	Rp. 6.483.850.000
	TOTAL BIAYA UMUM & ADM.	Rp. 195.883.164.000
2.	Pemasaran :	
	a. Bahan Penolong :	
	Pemakaian kantong beli	Rp. 99.867.007
	Biaya kemasan lainnya	Rp. 113.841.571
	Langganan air PDAM	Rp. 15.576.422
	Total Biaya Bahan Penolong	Rp. 229.285.000
	b. Bahan Bakar :	
	Solar	Rp. 466.170.754
	Premium	Rp. 81.120.641
	BBM lainnya	Rp. 9.202.762
	Lain-lain BBM	Rp. 340.843
	Total Biaya Bahan Bakar	Rp. 556.835.000
	c. Listrik :	
	Pemakaian KWH listrik PLN kntr	Rp. 10.923.512
	Beban tetap listrik PLN Kntr	Rp. 5.453.488
	Total Beban Listrik	Rp. 16.377.000
	d. Tenaga Kerja :	
	Gaji karyawan	Rp. 1.075.018.910
	Gaji pegawai tetap	Rp. 543.303.787
	Honorarium tenaga tidak tetap	Rp. 340.843
	Insentif presensi karyawan	Rp. 328.572.679
	Insentif presensi pegawai	Rp. 26.244.913
	Insentif kinerja karyawan	Rp. 388.901.895
	Insentif kinerja pegawai	Rp. 194.962.212
	Tunjangan representasi karyawan	Rp. 318.347.388
	Tunjangan representasi pegawai	Rp. 230.069.044
	Tunjangan umum karyawan	Rp. 1.044.002.195
	Tunjangan umum pegawai	Rp. 259.381.544
	Tunjangan hari raya karyawan	Rp. 214.390.265
	Tunjangan hari raya pegawai	Rp. 109.410.612
	Tunjangan pengabdian karyawan	Rp. 6.135.175
	PPh karyawan	Rp. 349.704.947
	Tunjangan pajak (PPh ps. 21)	Rp. 234.159.160
	Tunjangan makan	Rp. 200.756.544
	Tunjangan rumah tangga	Rp. 39.537.791
	Kontribusi jamsostek karyawan	Rp. 52.830.669

LANJUTAN TABEL 4.5		
Kontribusi jamsostek pegawai	Rp.	25.904.070
Kontribusi pensiun karyawan	Rp.	216.435.323
Kontribusi pensiun pegawai	Rp.	97.140.263
Kontribusi Tnjngn. Kes. Hari Tua Krywan	Rp.	14.997.093
Kontribusi Tnjngn. Kes. Hari Tua Pegawai	Rp.	6.816.861
Amortisasi Past Service Liabilities	Rp.	4.619.506.508
Lembur pegawai	Rp.	206.891.718
Tunjangan pengawasan/Tunjangan dinas	Rp.	14.997.093
Jasa produksi karyawan	Rp.	2.178.668.635
Jasa produksi pegawai	Rp.	1.305.769.640
Cuti tahunan	Rp.	242.680.236
Cuti besar	Rp.	299.260.179
Seragam dinas	Rp.	70.554.507
Pengobatan di rumah sakit	Rp.	277.105.382
Pengobatan	Rp.	66.464.390
Jasa layanan kesehatan lainnya	Rp.	29.994.186
Obat-obatan	Rp.	391.969.482
Kacamata	Rp.	29.312.500
Biaya bantuan perumahan	Rp.	26.585.756
Bantuan ongkos pindah	Rp.	8.180.233
Bantuan sewa rumah karyawan	Rp.	6.476.018
Sumbangan perkawinan	Rp.	4.771.802
Penghargaan masa kerja	Rp.	25.222.384
Bidang kehumasan/protokoler	Rp.	340.843
Biaya pendidikan & pelatihan	Rp.	3.408.430
Peletihan/kursus (training)	Rp.	2.385.901
Total Biaya Tenaga Kerja		Rp. 15.787.910.000
e. Pemeliharaan :		
Jasa pembersihan lingkungan	Rp.	120.658.432
Jasa pembersihan & pengecatan	Rp.	23.177.326
Jasa pembuatan perlengkapan	Rp.	41.242.006
Jasa perbaikan & pemeliharaan	Rp.	32.039.245
Pemakaian bahan & peralatan	Rp.	2.726.744
Pemakaian suku cadang (mesin)	Rp.	33.743.460
Jasa pembersihan pabrik	Rp.	75.667.152
Jasa perbaikan mesin	Rp.	36.470.204
Pemakaian suku cadang (kendaraan)	Rp.	3.749.273
Jasa perbaikan perlengkapan	Rp.	35.788.518
Jasa perbaikan alat-alat	Rp.	8.521.076
Pemakaian suku cadang (perlengkapan)	Rp.	396.570.488
Service rutin & perawatan	Rp.	6.135.175
DTE oil	Rp.	1.363.372
Pelumas lain	Rp.	1.022.529
Total Biaya Pemeliharaan		Rp. 818.875.000
f. Deplesi, Penyusutan & Amortisasi		
Penyusutan bangunan non pabrik	Rp.	7.157.704
Penyusutan mesin non pabrik	Rp.	13.633.721
Penyusutan alat-alat berat	Rp.	472.289.394
Penyusutan perlengkapan	Rp.	47.377.181
Total Beban Deplesi, Peny & Amrt		Rp. 540.458.000

LANJUTAN TABEL 4.5		
g. Urusan Umum & Adm Kantor :		
Studi lingk. pengemb. perusahaan	Rp.	746.150
Karcis (ticket) transport	Rp.	337.775.441
Transport lokal (taksi)	Rp.	220.866.282
Uang harian/lumpsump	Rp.	818.023.267
Uang pengganti penginapan	Rp.	413.783.436
Biaya sumbangan	Rp.	2.726.744
Biaya jamuan tamu	Rp.	353.113.377
Biaya pengamanan	Rp.	340.843
Biaya perijinan	Rp.	2.385.901
Biaya sewa gedung & sarana rapat	Rp.	9.884.448
Biaya pemakaian peralatan	Rp.	1.704.215
Biaya bank lainnya	Rp.	218.139.538
Biaya surat-menyurat	Rp.	340.843
Pemakaian suplai kantor	Rp.	11.247.820
Pemakaian suplai computer	Rp.	128.156.979
Biaya penjilidan	Rp.	340.843
Biaya foto copy & cetak	Rp.	27.267.442
Langganan koran	Rp.	681.686
Langganan majalah	Rp.	681.686
Biaya komunikasi	Rp.	36.470.204
Biaya dokumentasi	Rp.	681.686
Sewa tanah	Rp.	40.560.320
Sewa bangunan	Rp.	1.251.167.894
Sewa kendaraan	Rp.	20.791.425
Sewa perlengkapan/peralatan	Rp.	1.471.078.509
Total B. Urusan Umum & Adm Kntr		Rp. 5.240.800.000
h. Pemiagaan :		
Ongkos bongkar dari truk	Rp.	4.097.989.170
Ongkos angkut ke pelabuhan	Rp.	7.166.699.280
Ongkos pemuatan ke kapal	Rp.	292.443.318
Biaya pelabuhan pemuatan	Rp.	133.951.310
Biaya EMKL	Rp.	1.570.945.516
Biaya survey	Rp.	774.736.203
Ongkos pemuatan ke truk	Rp.	2.617.367.056
Uang tambat	Rp.	1.363.372
Uang pandu/uang tunda	Rp.	266.539.248
Lain-lain jasa pelabuhan	Rp.	12.270.349
Biaya transportasi	Rp.	681.686
Biaya franco pembeli	Rp.	52.809.707.200
Asuransi CIF	Rp.	38.856.105
Ekspor C&F/CIF	Rp.	10.921.051.790
Bongkar/muat barang	Rp.	928.115.565
Jasa pengelolaan gudang	Rp.	2.663.721.708
Biaya administrasi penggunaan gudang	Rp.	2.132.124.362
Lain-lain pergudangan	Rp.	51.467.297

LANJUTAN TABEL 4.5		
Biaya angkut ke gudang pembeli	Rp. 36.210.790.440	
Jasa perantara	Rp. 1.097.514.550	
Penerbitan brosur	Rp. 69.531.978	
Pembuatan film company profil	Rp. 142.813.229	
Pembuatan kalender	Rp. 424.008.727	
Pembuatan agenda	Rp. 37.492.734	
Stiker & cetakan promosi	Rp. 226.660.614	
Pembuatan cinderamata	Rp. 1.615.936.796	
Pembuatan pamflet & vandell	Rp. 125.430.234	
Biaya peningkatan promosi	Rp. 11.886.553.360	
Sumbangan wajib pemb. Daerah	Rp. 17.382.994	
Iklan media elektronik	Rp. 5.794.331	
Iklan media cetak	Rp. 1.156.139.551	
Iklan media lainnya	Rp. 26.926.599	
Pemberian sponsor	Rp. 403.558.145	
Biaya eksebisi/pameran	Rp. 592.385.183	
Total Biaya Pemasaran		Rp. 140.518.950.000
i. Pajak dan Asuransi :		
Retribusi (sewa) permukaan air	Rp. 62.782.704	
Retribusi lainnya	Rp. 3.067.587	
Premi asuransi bangunan	Rp. 340.843	
Total Beban Pajak & Asuransi		Rp. 65.510.000
TOTAL BIAYA PEMASARAN		Rp. 163.775.000.000

Sumber : Data Internal Perusahaan

a. Biaya Umum dan Administrasi

Penggolongan biaya umum dan administrasi, terdapat biaya yang harus dipecah berdasarkan aktivitas nilainya. Dengan rincian sebagai berikut :

1) Bahan penolong

Biaya-biaya bahan penolong digolongkan ke dalam aktivitas nilai *operations* karena biaya tersebut berkaitan langsung dengan perubahan input menjadi produk akhir.

2) Bahan Bakar

Keseluruhan biaya-biaya bahan bakar digolongkan ke dalam aktivitas nilai *firm infrastructure* karena BBM digunakan untuk transportasi yang menunjang seluruh aktivitas perusahaan.

3) Listrik

Pemakaian listrik untuk kantor dan untuk penerangan jalan digolongkan ke dalam aktivitas nilai *firm infrastructure* karena biaya tersebut dikeluarkan dalam rangka menunjang seluruh aktivitas perusahaan.

Sedangkan pemakaian listrik untuk gudang barang jadi digolongkan ke dalam aktivitas nilai *outbound logistic* karena berhubungan dengan penanganan barang jadi setelah melalui proses produksi.

4) Tenaga Kerja

Biaya-biaya tenaga kerja diantaranya biaya gaji, tunjangan-tunjangan, insentif-insentif, pakaian kerja, biaya kesehatan, dan lain-lain digolongkan ke dalam aktivitas nilai *human resources management* karena biaya tersebut dikeluarkan sebagai kompensasi pegawai dalam memotivasi mereka bekerja dan hal-hal yang menyangkut kesejahteraan pegawai dan untuk mengembangkan kemampuan perusahaan dalam meningkatkan kinerjanya bagi perusahaan.

5) Pemeliharaan

Biaya-biaya pemeliharaan secara keseluruhan digolongkan ke dalam aktivitas nilai *firm infrastructure* karena biaya tersebut dikeluarkan dalam rangka menunjang seluruh aktivitas nilai perusahaan.

6) Deplesi, penyusutan dan amortisasi

Biaya penyusutan bangunan non pabrik, penyusutan peralatan, penyusutan perlengkapan, penyusutan kendaraan, digolongkan ke dalam aktivitas nilai *firm infrastructure* karena biaya tersebut berhubungan dengan seluruh aktivitas nilai perusahaan.

7) Urusan umum dan administrasi kantor

Keseluruhan biaya urusan umum dan administrasi kantor kecuali biaya studi teknis/produksi, biaya studi efisiensi & efektivitas, biaya pengembangan produk, biaya penelitian, dan biaya studi lainnya digolongkan ke dalam aktivitas nilai *technology development* karena aktivitas ini mengandung unsur teknologi berupa pengetahuan untuk melakukan inovasi produk pada prosesnya serta menciptakan produk baru. Sedangkan untuk biaya urusan umum dan administrasi kantor lainnya digolongkan ke dalam aktivitas nilai *firm infrastructure* karena biaya-biaya tersebut berhubungan dan menunjang seluruh aktivitas nilai perusahaan.

8) Pajak dan asuransi

Biaya-biaya pajak dan asuransi untuk urusan umum dan administrasi kantor digolongkan ke dalam aktivitas nilai *firm infrastructure* karena biaya tersebut dikeluarkan dalam rangka menunjang seluruh aktivitas nilai perusahaan.

b. Biaya Pemasaran

Biaya pemasaran disini juga dipecah berdasarkan aktivitas nilainya. Dengan rincian sebagai berikut :

1) Bahan penolong

Biaya bahan penolong disini yang dimaksudkan adalah biaya pemakaian kantong beli atau biaya kemasan untuk mengganti kemasan yang rusak pada waktu barang dikirim ke distributor atau konsumen. Biaya ini digolongkan ke dalam aktivitas nilai *services* karena aktivitas ini merupakan pelayanan bagi konsumen.

2) Bahan bakar

Biaya-biaya bahan bakar yang dikeluarkan digolongkan ke dalam aktivitas nilai *marketing and sales* karena biaya BBM tersebut digunakan untuk menunjang aktivitas pemasaran dan penjualan.

3) Listrik

Biaya listrik untuk kantor digolongkan ke dalam aktivitas nilai *firm infrastructure* karena biaya tersebut berhubungan dan menunjang seluruh aktivitas perusahaan.

4) Tenaga kerja

Biaya-biaya tenaga kerja yang terdapat di dalam biaya pemasaran secara keseluruhan digolongkan ke dalam aktivitas nilai *human resources management* karena biaya tersebut dikeluarkan sebagai kompensasi pegawai dalam memotivasi mereka bekerja dan hal-hal yang menyangkut kesejahteraan pegawai.

5) Pemeliharaan

Biaya pemeliharaan yang terdapat di dalam biaya pemasaran digolongkan ke dalam aktivitas nilai *firm infrastructure* karena biaya-biaya tersebut berhubungan dan menunjang seluruh aktivitas perusahaan.

6) Deplesi, penyusutan, dan amortisasi

Biaya-biaya deplesi, penyusutan dan amortisasi yang terdapat di dalam biaya pemasaran digolongkan ke dalam aktivitas nilai *firm infrastructure* karena berhubungan dengan seluruh aktivitas perusahaan.

7) Urusan umum dan administrasi kantor

Biaya-biaya urusan umum dan administrasi kantor dipecah lagi berdasarkan aktivitas nilainya, yaitu :

- a) Biaya-biaya penelitian dan pengujian produk digolongkan ke dalam aktivitas nilai *technology development* karena aktivitas ini mengandung unsur teknologi berupa pengetahuan untuk melakukan inovasi produk pada prosesnya serta menciptakan produk baru.
- b) Biaya-biaya karcis (ticket), biaya transportasi digolongkan ke dalam aktivitas nilai *firm infrastructure* karena biaya tersebut berhubungan dan menunjang seluruh aktivitas nilai perusahaan.
- c) Selain biaya-biaya diatas biaya urusan umum dan administrasi kantor lainnya digolongkan ke dalam aktivitas nilai *firm infrastructure* karena biaya tersebut berhubungan dan menunjang seluruh aktivitas perusahaan.

8) Pemiagaan

Biaya-biaya yang terdapat di pemiagaan dikelompokkan menurut aktivitas nilainya, untuk biaya-biaya angkut, biaya transportasi pemasaran digolongkan ke dalam aktivitas nilai *outbound logistic* karena berhubungan dengan biaya pendistribusian barang jadi untuk bisa sampai ke distributor, agen dan konsumen.

Sedangkan untuk biaya periklanan, biaya survey, dan biaya peningkatan promosi lainnya digolongkan ke dalam aktivitas nilai *marketing and sales* karena biaya tersebut dikeluarkan dalam rangka mempengaruhi konsumen untuk membeli produk perusahaan.

9) Pajak dan asuransi

Biaya-biaya pajak dan asuransi yang terdapat di dalam biaya pemasaran digolongkan ke dalam aktivitas nilai *firm infrastructure* karena biaya tersebut berhubungan dengan seluruh aktivitas perusahaan.

4.4.2 Identifikasi Value Chain pada Perusahaan

Aktivitas-aktivitas value chain yang dilaksanakan di PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, dapat dijabarkan sebagai berikut :

4.4.2.1 Primary Activities

a. *Inbound logistic*

Inbound logistic ini meliputi aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan penerimaan, penyimpanan dan pengawasan input termasuk juga penanganan material, pergudangan, dan pengendalian persediaan. PT. Semen Gresik (Persero)Tbk, selalu mengawasi dengan cermat keluar

masuknya bahan baku dan penolong yang digunakan untuk memproduksi ketujuh jenis produk yang dihasilkan yaitu semen OPC, semen Portland tipe II, semen Portland tipe III, semen Portland tipe IV, semen OWC, semen SMC & PMC, dan semen PPC. Perusahaan selalu memastikan bahwa bahan baku dan bahan penolong yang masuk ke proses produksi merupakan bahan-bahan dengan kualitas yang bagus. Peningkatan pada setiap aktivitas *inbound logistic* ini akan menghasilkan peningkatan produktivitas dan penurunan biaya.

b. *Operations*

Operations mencakup aktivitas-aktivitas yang dibutuhkan untuk mengubah input menjadi barang jadi yang meliputi aktivitas-aktivitas pemeliharaan mesin-mesin produksi, pemeliharaan peralatan, pengemasan, pemeriksaan kualitas atau pengujian produk dan lain-lain. Proses produksi pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, adalah proses kering yang terdiri dari lima tahap yaitu : penyiapan bahan, penggilingan bahan, pembakaran, penggilingan akhir, dan pengantongan dan pengangkutan. Peningkatan pada aktivitas *operations* dapat meningkatkan kualitas produk, peningkatan efisiensi dan peningkatan respon terhadap perubahan pasar.

c. *Outbound logistic*

Outbound logistic meliputi aktivitas penyimpanan hasil produksi dalam gudang barang jadi dan pengiriman barang ke distributor, agen dan konsumen. Aktivitas ini dimasukkan ke dalam *outbound logistic* karena terkait dengan usaha untuk dapat sampai kepada distributor, agen dan

konsumen tepat pada waktunya. Peningkatan aktivitas *outbound logistic* ini dapat meningkatkan efisiensi dan peningkatan pelayanan pada konsumen.

d. *Marketing and sales*

Aktivitas *marketing and sales* ini mempunyai empat kunci utama yang perlu mendapatkan perhatian dari perusahaan yaitu : bauran produk, harga, promosi, dan saluran distribusi. PT Semen Gresik (Persero) Tbk, memasarkan produknya ke dalam dan ke luar negeri, dan untuk meningkatkan penjualan, perusahaan sering mengadakan pameran diberbagai tempat, memasang iklan diberbagai media, memberikan sponsor, serta membagikan stiker dan kalender kepada masyarakat. Termasuk di dalamnya adalah membina hubungan baik dengan distributor, agen, dan konsumen di dalam maupun di luar negeri.

e. *Services*

Perusahaan menyadari bahwa pelayanan terhadap konsumen adalah salah satu aktivitas nilai perusahaan yang penting. Aktivitas ini berhubungan dengan penyediaan layanan untuk memperkuat atau menjaga nilai produk. Didalam PT Semen Gresik (Persero) Tbk, tidak terdapat layanan purna jual, hal ini dikarenakan tidak pernah terdapat produk rusak atau cacat, biasanya produk rusak hanya pada kemasannya saja. Biasanya hal ini terjadi pada saat pengiriman barang kepada distributor, agen atau konsumen jika terjadi kerusakan (sobek) pada kemasan (kantong) semen maka pihak perusahaan hanya akan mengganti kemasannya saja, dan biaya

untuk mengganti kemasan (kantong) tersebut dimasukkan ke dalam biaya kemasan.

Berdasarkan penjelasan diatas, secara ringkas biaya-biaya aktivitas utama dapat disajikan sebagai berikut :

TABEL 4.6
DATA BIAYA AKTIVITAS UTAMA PERUSAHAAN

I		PRIMARY ACTIVITIES	
1		<i>Inbound Logistic</i>	
	1.1	Biaya angkut batu kapur	Rp. 68.455.708.140
	1.2	Biaya angkut tanah liat	Rp. 13.285.003.530
	1.3	Pemakaian KWH listrik PLN gudang BB	Rp. 333.630.640
	1.4	Beban tetap listrik PLN gudang BB	Rp. 67.448.794
	1.5	Deplesi tanah tambang batu kapur dan tanah liat	Rp. 549.225.895
	1.6	Retribusi tambang tanah liat dan batu kapur	Rp. 10.609.967.290
		TOTAL AKTIVITAS INBOUND LOGISTIC	Rp. 93.300.984.289
2		<i>Operations</i>	
	2.1	Biaya pemakaian bahan baku (batu kapur, pasir sifika, pasir besi, gypsum)	Rp. 59.799.378.091
	2.2	Gaji karyawan dan pegawai langsung	Rp. 17.718.539.682
	2.3	Seragam dinas TKL	Rp. 615.470.245
	2.4	Biaya pemakaian bahan penolong	Rp. 20.587.238.000
	2.5	Biaya pemakaian kemasan	Rp. 177.655.306.000
	2.6	Biaya pemakaian KWH listrik PLN pabrik	Rp. 203.963.539.600
	2.7	Beban tetap listrik PLN pabrik	Rp. 26.376.296.230
	2.8	Biaya pemakaian suku cadang mesin, alat-alat berat & kendaraan, peralatan & perlengkapan	Rp. 69.156.542.469
	2.9	Jasa pembersihan pabrik	Rp. 2.448.858.878
	2.10	Biaya sewa peralatan dan perlengkapan	Rp. 1.204.443
	2.11	Jasa perbaikan mesin	Rp. 8.802.213.341
	2.12	Jasa perbaikan alat-alat berat, peralatan & perlengkapan	Rp. 10.452.225.751
	2.13	Service rutin dan perawatan	Rp. 2.124.793.746
	2.14	Penyusutan bangunan pabrik	Rp. 37.216.076.530
	2.15	Penyusutan mesin produksi	Rp. 127.122.139.420
	2.16	Penyusutan alat-alat berat	Rp. 2.562.181.589
	2.17	Penyusutan kendaraan	Rp. 160.190.885
	2.18	Penyusutan peralatan dan perlengkapan	Rp. 1.528.437.850
	2.19	Biaya sewa alat-alat berat	Rp. 1.695.855.487
	2.20	Premi asuransi perlengkapan	Rp. 190.301.955
	2.21	Premi asuransi bangunan pabrik	Rp. 2.130.659.225
	2.22	Premi asuransi mesin	Rp. 4.045.807.279
	2.23	Premi asuransi alat-alat berat	Rp. 463.710.459

LANJUTAN TABEL 4.6			
	2.24	Resiko sendiri asuransi mesin	Rp. 98.762.382
	2.25	Asuransi persediaan	Rp. 7.226.657
		TOTAL AKTIVITAS OPERATIONS	Rp. 776.922.956.194
3		<i>Outbound logistic</i>	
	3.1	Uang tambat	Rp. 1.363.372
	3.2	Uang pandu/tunda	Rp. 266.539.248
	3.3	Biaya pengamanan	Rp. 4.788.856.848
	3.4	Biaya perijinan	Rp. 215.798.222
	3.5	Pemakaian KWH listrik PLN gudang barang jadi	Rp. 28.207.176
	3.6	Beban tetap listrik PLN gudang barang jadi	Rp. 6.072.378
	3.7	Ongkos bongkar dari truk	Rp. 4.097.989.170
	3.8	Ongkos angkut ke pelabuhan	Rp. 7.166.699.280
	3.9	Ongkos pemuatan ke kapal	Rp. 292.443.318
	3.10	Biaya pelabuhan pemuatan	Rp. 133.951.310
	3.11	Biaya EMKL	Rp. 1.570.945.516
	3.12	Biaya lain-lain pergudangan	Rp. 51.467.297
	3.13	Ongkos pemuatan ke truk	Rp. 2.617.367.056
	3.14	Jasa pelabuhan	Rp. 12.270.349
	3.15	Biaya transportasi	Rp. 681.686
	3.16	Biaya franco pembeli	Rp. 52.809.707.200
	3.17	Asuransi CIF	Rp. 38.856.105
	3.18	Ekspor C&F/CIF	Rp. 10.921.051.790
	3.19	Bongkar/muat barang	Rp. 928.115.565
	3.20	Jasa pengelolaan gudang barang jadi	Rp. 3.663.721.708
	3.21	Biaya administrasi penggunaan gudang	Rp. 2.202.527.647
	3.22	Biaya angkut ke gudang pembeli	Rp. 36.210.790.440
	3.23	Premi asuransi gudang barang jadi	Rp. 340.843
		TOTAL AKTIVITAS OUTBOUND LOGISTIC	Rp. 128.025.763.524
4		<i>Marketing and Sales</i>	
	4.1	Gaji pegawai dan karyawan bagian pemasaran	Rp. 1.618.322.697
	4.2	Jasa perantara	Rp. 1.097.514.550
	4.3	Penerbitan brosur	Rp. 69.531.978
	4.4	Pembuatan film company profil	Rp. 142.813.229
	4.5	Pembuatan kalender	Rp. 424.008.727
	4.6	Pembuatan agenda	Rp. 37.492.734
	4.7	Biaya stiker dan cetakan promosi	Rp. 276.660.614
	4.8	Pembuatan cinderamata	Rp. 1.615.936.796
	4.9	Pembuatan pamflet dan vandell	Rp. 125.430.234
	4.10	Pemberian sponsor	Rp. 403.558.145
	4.11	Biaya peningkatan promosi	Rp. 11.886.553.360
	4.12	Iklan media elektronik	Rp. 5.794.331
	4.13	Iklan media cetak	Rp. 1.156.139.551
	4.14	Iklan media lainnya	Rp. 26.926.599
	4.15	Biaya eksebsi/pameran	Rp. 592.385.183
	4.16	Biaya survey	Rp. 774.736.203
	4.17	PPN yang tidak dapat dikreditkan	Rp. 71.889.121
	4.18	Biaya BBM untuk transportasi pemasaran	Rp. 556.835.000
		TOTAL AKTIVITAS MARKETING AND SALES	Rp. 20.882.529.052

LANJUTAN TABEL 4.6			
5		<i>Services</i>	
	5.1	Biaya pemakaian kantong beli	Rp. 99.867.007
	5.2	Biaya kemasan lainnya	Rp. 113.841.571
		TOTAL AKTIVITAS SERVICES	Rp. 213.708.578

Sumber : Data Diolah

4.4.2.2 Supporting Activities

a. *Procurement*

Aktivitas ini meliputi perolehan bahan baku, bahan pembantu dan bahan bakar serta pemakaian alat-alat kantor, pemakaian suplai komputer, berlangganan majalah dan koran. Aktivitas ini tidak dilakukan secara khusus pada bagian tertentu namun aktivitas ini dilakukan secara merata di tiap bagian dalam perusahaan. Dalam melakukan aktivitas ini perusahaan perlu meningkatkan pengawasan terhadap kemungkinan cacatnya barang yang dibeli, sehingga dengan demikian kualitas input dapat dijaga.

b. *Technology Development*

Aktivitas penelitian dan pengembangan produk merupakan salah satu perhatian utama perusahaan, khususnya dalam mendukung usahanya untuk bersaing di pasar karena perusahaan menyadari sepenuhnya bahwa produk yang dihasilkan sangat dipengaruhi oleh perubahan pasar. Oleh karena itu, fleksibilitas terhadap perubahan pasar adalah hal yang mutlak diperlukan untuk dapat bertahan dalam pasar dengan tingkat persaingan yang ketat. Salah satu penelitian yang dilakukan adalah mengenai dampak lingkungan, studi pengembangan produk, studi efisiensi & efektivitas, akreditasi dan standarisasi.

c. *Human Resources Management*

Aktivitas ini meliputi perekrutan, pelatihan, pengembangan karyawan, sistem pengupahan dan kebijakan lainnya yang berkaitan dengan kesejahteraan karyawan. Mengembangkan tingkat keahlian karyawan dan memelihara hubungan yang baik sesama karyawan dapat menciptakan nilai dan menurunkan biaya.

d. *Firm Infrastructure*

Aktivitas ini meliputi aktivitas yang mendukung keseluruhan aktivitas perusahaan, yang meliputi aktivitas keuangan dan akuntansi dimana keunggulan bersaing perusahaan bisa dicapai melalui kemampuan menerapkan penganggaran modal yang baik, memahami penerapan sistem akuntansi biaya yang memadai. Aktivitas mematuhi Undang-Undang dan membina hubungan baik dengan pemerintah dimana perusahaan harus memperhatikan dan mematuhi Undang-Undang tentang Analisa Mengenai Dampak Lingkungan. Aktivitas dalam mengembangkan sistem informasi karena disini termuat aktivitas penting untuk mengumpulkan, memproses dan menghubungkan data yang diperlukan. Aktivitas manajemen umum dimana aktivitas ini merupakan bentuk kerjasama antar level manajemen dalam membuat keputusan-keputusan aktivitas apa yang dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan.

Aktivitas-aktivitas pendukung akan disajikan dalam tabel berikut ini :

TABEL 4.7
DATA BIAYA AKTIVITAS PENDUKUNG PERUSAHAAN

II		<i>SUPPORT ACTIVITIES</i>	
6		<i>Procurement</i>	
	6.1	Biaya pemakaian bahan bakar	Rp. 225.471.683.000
	6.2	Biaya pemakaian oli	Rp. 5.059.776.025
	6.3	Biaya pemakaian suplai kantor	Rp. 397.218.886
	6.4	Biaya pemakaian suplai computer	Rp. 773.150.074
	6.5	Biaya foto copy dan cetak umum & adm dan pemasaran	Rp. 658.563.537
	6.6	Biaya komunikasi	Rp. 2.964.868.136
	6.7	Biaya dokumentasi	Rp. 85.890.862
	6.8	Langganan Koran dan majalah	Rp. 261.444.625
	6.9	Biaya penjilidan umum & adm. dan pemasaran	Rp. 1.320.259
		TOTAL AKTIVITAS PROCUREMENT	Rp. 235.673.915.404
7		<i>Technology Development</i>	
	7.1	Studi efisiensi & efektivitas	Rp. 231.582.640
	7.2	Studi lingk. pengembangan perusahaan	Rp. 192.698.754
	7.3	Pengujian produk	Rp. 49.950.207
	7.4	Akreditasi & standarisasi	Rp. 242.092.993
	7.5	Studi bidang teknis/proses produksi	Rp. 19.842.488
	7.6	Studi pengembangan produk	Rp. 6.660.028
	7.7	Penelitian dan survey bahan penolong	Rp. 195.883
	7.8	Studi umum lainnya	Rp. 6.464.144
	7.9	Studi lingkungan dalam	Rp. 327.532.897
		TOTAL AKTIVITAS TECH. DEVELOPMENT	Rp. 1.077.020.034
8		<i>Human Resources Management</i>	
	8.1	Insentif presensi TKL, umum & adm., pemasaran	Rp. 4.942.711.826
	8.2	Insentif kinerja TKL, umum & adm., pemasaran	Rp. 8.827.874.202
	8.3	Tunjangan representasi TKL, umum & adm., pemasaran	Rp. 5.735.522.894
	8.4	Tunjangan umum TKL, umum & adm., pemasaran	Rp. 16.871.679.317
	8.5	Tunjangan hari raya TKL, umum & adm., pemasaran	Rp. 4.768.362.933
	8.6	Tunjangan pengabdian TKL, umum & adm., pemasaran	Rp. 82.911.827
	8.7	Tunjangan makan TKL, umum & adm., pemasaran	Rp. 2.741.357.119
	8.8	Tunjangan RT TKL, umum & adm., pemasaran	Rp. 927.360.667
	8.9	Kontribusi jamsostek TKL, umum & adm., pemasaran	Rp. 1.031.693.507
	8.10	Kontribusi pensiun TKL, umum & adm., pemasaran	Rp. 3.248.498.589
	8.11	Kontribusi TKHT TKL, umum & adm., pemasaran	Rp. 267.256.057
	8.12	Biaya lembur TKL, umum & adm., pemasaran	Rp. 4.968.509.023
	8.13	Tunjangan dinas TKL, umum & adm., pemasaran	Rp. 261.948.178
	8.14	Jasa produksi TKL, umum & adm., pemasaran	Rp. 44.500.960.918
	8.15	Cuti besar dan cuti tahunan TKL, umum & adm., pemasaran	Rp. 6.004.683.703
	8.16	Pengobatan di R.S dan pengobatan TKL, umum & adm., pemasaran	Rp. 5.538.155.707
	8.17	Kacamata, obat-obatan, dan jasa kesehatan lainnya TKL, umum & adm., pemasaran	Rp. 5.819.207.302
	8.18	Biaya bantuan perumahan TKL, umum & adm., pemasaran	Rp. 465.128.541
	8.19	Bantuan ongkos pindah TKL, umum & adm., pemasaran	Rp. 84.524.503
	8.20	Bantuan sewa rumah kary TKL, umum & adm., pemasaran	Rp. 80.918.319

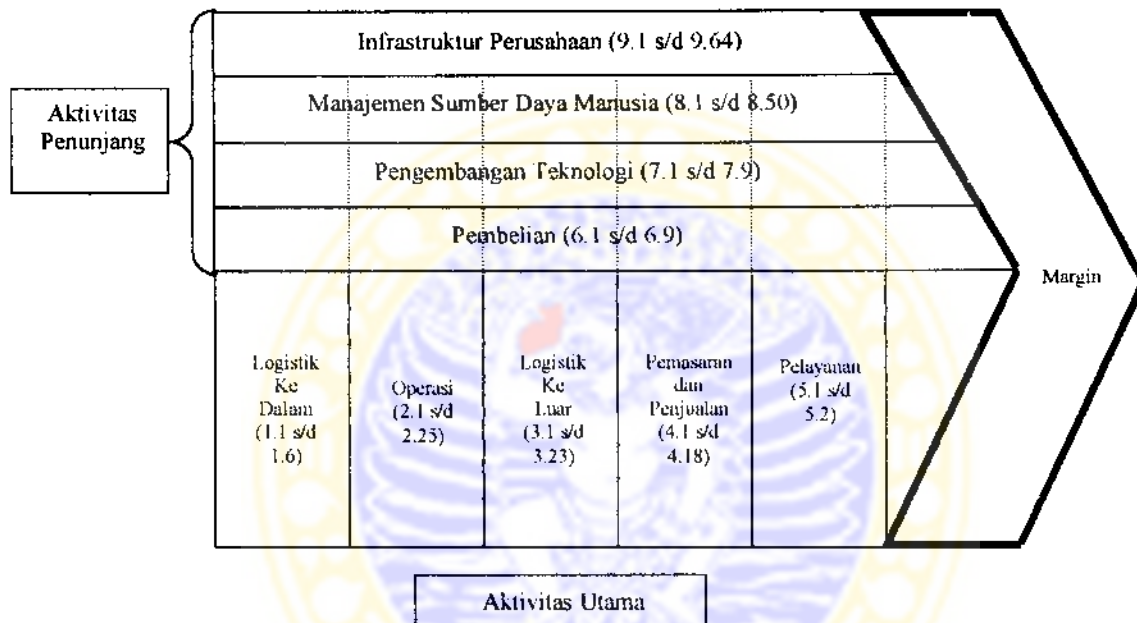
LANJUTAN TABEL 4.7		
8.21	Sumbangan perkawinan TKL, umum & adm., pemasaran	Rp. 118.615.762
8.22	Penghargaan masa kerja TKL, umum & adm., pemasaran	Rp. 572.745.470
8.23	Atribut keselamatan kerja TKL	Rp. 249.319.649
8.24	Promosi keselamatan kerja	Rp. 7.226.657
8.25	Perlengkapan keselamatan TKL, umum & administrasi	Rp. 1.013.240.688
8.26	Perlengkapan kesehatan lainnya	Rp. 195.883
8.27	Seragam dinas umum & adm dan pemasaran	Rp. 410.215.913
8.28	Gaji karyawan dan pegawai tetap umum & adm	Rp. 7.273.337.763
8.29	Amortisasi Past Services Liabilities	Rp. 50.633.942.858
8.30	Honorarium Direksi/Dekom	Rp. 4.089.635.745
8.31	Tantiem Direksi/Dekom	Rp. 1.999.967.104
8.32	Honorarium tenaga tidak tetap umum & adm dan pemasaran	Rp. 1.201.104.638
8.33	Sepatu, topi dinas, kartu ID (badge) magnet umum & adm.	Rp. 140.448.229
8.34	Jas (pakaian sipil) lengkap umum & adm.	Rp. 1.958.832
8.35	Pelepasan wredatama	Rp. 17.237.718
8.36	Biaya korpri	Rp. 1.635.820.303
8.37	Biaya YWSG	Rp. 180.016.628
8.38	Biaya pendidikan & pelatihan umum & adm. dan pmsran.	Rp. 4.091.133.600
8.39	Pelatihan/training bidang akuntansi & keuangan	Rp. 35.516.605
8.40	Pelatihan/training bidang administrasi umum	Rp. 476.779.622
8.41	Pelatihan/training bidang bahasa asing	Rp. 532.998.090
8.42	Pelatihan/training bidang manajemen	Rp. 103.034.544
8.43	Pelatihan/training bidang umum lainnya	Rp. 159.840.662
8.44	Pelatihan/training bidang teknis/operasi	Rp. 22.918.330
8.45	Pelatihan/training bidang kehumasan/protokoler	Rp. 5.237.922
8.46	Biaya pendataan psikologik SDM	Rp. 16.258.303
8.47	Uang harian/lumpsump	Rp. 4.280.217.215
8.48	Uang pengganti penginapan	Rp. 2.332.077.726
8.49	PPh jasa produksi manajemen	Rp. 720.066.511
8.50	Tunjangan pajak dan PPh Karyawan (PPh ps. 21) TKL, umum & adm., pemasaran	Rp. 9.168.740.762
	TOTAL AKTIVITAS HUMAN RES. MANAGEMENT	Rp. 208.659.114.864
9	<i>Firm Infrastructure</i>	
9.1	Karcis (tiket) transportasi	Rp. 2.155.314.052
9.2	Transportasi local	Rp. 692.039.825
9.3	Pemakaian KWH listrik PLN kantor	Rp. 2.051.943.383
9.4	Beban tetap listrik PLN kantor	Rp. 257.982.548
9.5	Pemakaian KWH listrik PLN utk penerangan jalan dan retribusi penerangan jalan	Rp. 8.706.799.251
9.6	Penyusutan bangunan non pabrik	Rp. 6.785.751.918
9.7	Biaya BBM untuk transportasi non pemasaran	Rp. 1.509.100.000
9.8	Jasa pembuatan taman	Rp. 6.072.378
9.9	Jasa pembabatan & pendagiran	Rp. 38.238.385
9.10	Jasa pembibitan & penghijauan	Rp. 864.789.396
9.11	Jasa perawatan taman	Rp. 470.707.243
9.12	Jasa pembersihan lingkungan	Rp. 4.552.024.988
9.13	Jasa pembersihan & pengecatan	Rp. 802.297.872

LANJUTAN TABEL 4.7			
9.14	Jasa perbaikan & pemeliharaan	Rp.	7.012.807.082
9.15	Penyusutan kendaraan	Rp.	2.555.254.331
9.16	Penyusutan peralatan dan perlengkapan kantor	Rp.	4.010.485.319
9.17	Jasa audit manajemen & akuntansi	Rp.	2.546.481
9.18	Jasa recruitment & litsus	Rp.	587.650
9.19	Jasa penyemprotan	Rp.	11.361.224
9.20	Pemantauan air limbah	Rp.	8.031.210
9.21	Pemantauan lingkungan	Rp.	7.639.443
9.22	Pemantauan udara emisi	Rp.	57.393.767
9.23	Penambahan, penggantian dan pembuatan perlengkapan	Rp.	103.698.166
9.24	Bidang teknis	Rp.	159.057.129
9.25	Bidang operasi	Rp.	23.310.097
9.26	Bidang manajemen	Rp.	1.938.068.025
9.27	Bidang akuntansi & keuangan	Rp.	37.413.684
9.28	Iuran org. bisnis (non produksi)	Rp.	1.218.589.163
9.29	Biaya sumbangan	Rp.	817.433.967
9.30	Biaya kegiatan warga umum	Rp.	568.452.942
9.31	Biaya jamuan tamu umum & adm dan pemasaran	Rp.	3.224.617.761
9.32	Biaya sewa gedung & sarana rapat	Rp.	140.734.402
9.33	Biaya sewa bangunan	Rp.	8.650.654.414
9.34	Biaya pembinaan relasi	Rp.	19.000.667
9.35	Biaya operasional manajemen	Rp.	470.119.594
9.36	Biaya penyelesaian hak-hak paten	Rp.	233.492.732
9.37	Biaya penyelesaian sengketa	Rp.	17.629.485
9.38	Biaya surat-menyurat	Rp.	581.722.074
9.39	Biaya pemakaian peralatan	Rp.	100.212.426
9.40	Biaya pemakaian bahan & peralatan	Rp.	251.126.690
9.41	Biaya kehumasan	Rp.	6.464.144
9.42	Biaya publikasi non pemasaran	Rp.	335.156.094
9.43	Biaya sewa kendaraan	Rp.	820.386.500
9.44	Biaya keprotokolan	Rp.	41.918.997
9.45	Biaya konferensi pers	Rp.	7.639.443
9.46	Biaya penerbitan laporan tahunan	Rp.	100.096.297
9.47	Biaya penerbitan bulletin	Rp.	196.079.047
9.48	Biaya bank lainnya	Rp.	11.250.279.338
9.49	Biaya pencatatan saham	Rp.	515.368.605
9.50	Biaya materai	Rp.	5.484.729
9.51	Biaya cetak sertifikat saham	Rp.	77.177.967
9.52	Penyisihan persediaan tidak lancar	Rp.	1.999.967.104
9.53	Sewa tanah	Rp.	40.560.320
9.54	Sewa alat-alat berat	Rp.	1.695.855.487
9.55	Sewa perlengkapan & peralatan	Rp.	1.573.946.314
9.56	PBB bangunan kantor	Rp.	5.265.518.473
9.57	Pajak pendaftaran perusahaan	Rp.	23.114.213
9.58	Pajak kendaraan bermotor	Rp.	306.753.035
9.59	Retribusi air bawah tanah	Rp.	214.958.864
9.60	Retribusi (sewa) permukaan air	Rp.	184.038.376
9.61	Premi asuransi bangunan kantor	Rp.	143.077.917
9.62	Premi asuransi perlengkapan dan peralatan kantor	Rp.	468.552.529

LANJUTAN TABEL 4.7			
9.63	Penyusutan mesin non produksi	Rp.	9.108.908.294
9.64	Retribusi lainnya	Rp.	108.648612
TOTAL AKTIVITAS FIRM INFRASTRUCTURE		Rp.	95.602.451.863

Sumber : Data Diolah

GAMBAR 4.3
RANTAI NILAI GENERIK PERUSAHAAN



Sumber : Data Diolah

TABEL 4.8
KOMPOSISI BIAYA PADA AKTIVITAS NILAI PERUSAHAAN

Aktivitas Nilai	Jumlah (Rp)	Persentase pada total biaya (%)
Primary Activities :		
<i>Inbound Logistic Operations</i>	Rp. 93.300.984.289	5,98%
<i>Outbound Logistic</i>	Rp. 776.922.956.194	49,80%
<i>Marketing and Sales Services</i>	Rp. 128.025.763.524	8,20%
	Rp. 20.882.529.052	1,34%
	Rp. 213.708.578	0,01%
Total Primary Activities	Rp. 1.019.345.941.637	65,33%
Support Activities :		
<i>Procurement</i>	Rp. 235.673.915.404	15,10%
<i>Technology Development</i>	Rp. 1.077.020.034	0,07%
<i>Human Resources Management</i>	Rp. 208.659.114.864	13,37%
<i>Firm Infrastructure</i>	Rp. 95.602.451.863	6,13%
Total Support Activities	Rp. 541.012.502.165	34,67%
TOTAL ACTIVITIES	Rp. 1.560.358.443.802	100%

Sumber : Data Diolah

4.4.3 Penetapan Aktiva Tetap pada Aktivitas Nilai

Berikut ini adalah rincian mengenai penggunaan aktiva tetap berdasarkan data aktiva tetap dan penyusutan PT Semen Gresik (Persero) Tbk, Gresik :

a. Tanah

Luas tanah yang dimiliki oleh PT Semen Gresik (Persero) Tbk, Gresik adalah 2.084.061 m² dengan harga perolehan Rp. 14.187.059.000,- yang digunakan sebagai berikut :

- 1) Tanah untuk pabrik seluas 750.000 m² dengan nilai sebesar $(750.000/2.084.061) \times \text{Rp. } 14.187.059.000,- = \text{Rp. } 5.105.557.971,-$ digolongkan ke dalam aktivitas nilai *operations* karena tanah tersebut

digunakan sebagai pabrik untuk melakukan proses produksi dalam mengubah input menjadi produk akhir.

- 2) Tanah untuk kantor seluas 57.000 m² dengan nilai sebesar $(57.000/2.084.061) \times \text{Rp. } 14.187.059.000,- = \text{Rp. } 388.022.406,-$ digolongkan ke dalam aktivitas nilai *firm infrastructure* karena kantor tersebut berkaitan dengan kelancaran seluruh aktivitas nilai perusahaan.
- 3) Tanah untuk deposit batu kapur seluas 629.530 m² dengan nilai sebesar $(629.530/2.084.061) \times \text{Rp. } 14.187.059.000,- = \text{Rp. } 4.285.469.212,-$ digolongkan ke dalam aktivitas nilai *inbound logistic* karena tanah tersebut digunakan untuk menyimpan persediaan batu kapur (tambang batu kapur) sebelum memasuki proses produksi.
- 4) Tanah untuk deposit tanah liat seluas 460.000 m² dengan nilai sebesar $(460.000/2.084.061) \times \text{Rp. } 14.187.059.000,- = \text{Rp. } 3.131.408.889,-$ digolongkan ke dalam aktivitas nilai *inbound logistic* karena tanah tersebut digunakan untuk menyimpan persediaan tanah liat (tambang tanah liat) sebelum memasuki proses produksi.
- 5) Tanah untuk gudang bahan baku atau bahan penolong seluas 5.080 m² dengan nilai sebesar $(5.080/2.084.061) \times \text{Rp. } 14.187.059.000,- = \text{Rp. } 34.581.646,-$ digolongkan ke dalam aktivitas nilai *inbound logistic* karena berhubungan dengan tempat penyimpanan bahan baku dan bahan penolong sebelum memasuki proses produksi.

- 6) Tanah untuk lokasi gudang barang jadi seluas 6.500 m² dengan nilai sebesar $(6.500/2.084.061) \times \text{Rp. } 14.187.059.000,- = \text{Rp. } 44.248.169,-$ digolongkan ke dalam aktivitas nilai *outbound logistic* karena berhubungan dengan penanganan barang jadi sebelum didistribusikan.
- 7) Tanah untuk pelabuhan seluas 115.000 m² dengan nilai sebesar $(115.000/2.084.061) \times \text{Rp. } 14.187.059.000,- = \text{Rp. } 782.852.222,-$ digolongkan ke dalam aktivitas nilai *outbound logistic* karena berhubungan dengan sarana untuk mendistribusikan semen kepada distributor, agen, atau konsumen.
- 8) Tanah untuk mess dan perumahan karyawan seluas 25.000 m² dengan nilai sebesar $(25.000/2.084.061) \times \text{Rp. } 14.187.059.000,- = \text{Rp. } 170.185.266,-$ digolongkan ke dalam aktivitas nilai *human resources management* karena berhubungan dengan kesejahteraan pegawai.
- 9) Tanah untuk sarana sosial seluas 30.000 m² dengan nilai sebesar $(30.000/2.084.061) \times \text{Rp. } 14.187.059.000,- = \text{Rp. } 204.222.319,-$ digolongkan ke dalam aktivitas nilai *human resources managemet* karena berhubungan dengan kesejahteraan pegawai.
- 10) Tanah untuk ruang solar (*tank farm*) seluas 951 m² dengan nilai sebesar $(951/2.084.061) \times \text{Rp. } 14.187.059.000,- = \text{Rp. } 6.473.847,-$ digolongkan ke dalam aktivitas nilai *operations* karena digunakan untuk membantu kelancaran proses produksi.
- 11) Tanah untuk lokasi parkir seluas 2.000 m² dengan nilai sebesar $(2.000/2.084.061) \times \text{Rp. } 14.187.059.000,- = \text{Rp. } 13.614.821,-$

digolongkan ke dalam aktivitas nilai *firm infrastructure* karena menunjang seluruh aktivitas nilai perusahaan.

- 12) Tanah untuk resapan air dan taman/*openspace* seluas 3.000 m² dengan nilai sebesar $(3.000/2.084.061) \times \text{Rp. } 14.187.059.000,- = \text{Rp. } 20.422.232,-$ digolongkan ke dalam aktivitas nilai *firm infrastructure* karena menunjang seluruh aktivitas nilai perusahaan.

b. Bangunan

Luas bangunan yang dimiliki oleh PT Semen Gresik (Persero) Tbk, Gresik adalah 874.531 m² dengan harga perolehan Rp. 144.761.227.000,- yang digunakan sebagai berikut :

- 1) Bangunan untuk pabrik seluas 750.000 m² dengan nilai sebesar $(750.000/874.531) \times \text{Rp. } 144.761.227.000,- = \text{Rp. } 124.147.594.826,-$ digolongkan ke dalam aktivitas nilai *operations* karena bangunan tersebut digunakan sebagai pabrik untuk melakukan proses produksi dalam mengubah input menjadi produk akhir.
- 2) Bangunan untuk kantor seluas 57.000 m² dengan nilai sebesar $(57.000/874.531) \times \text{Rp. } 144.761.227.000,- = \text{Rp. } 9.435.217.207,-$ digolongkan ke dalam aktivitas nilai *firm infrastructure* karena bangunan tersebut berkaitan dengan kelancaran seluruh aktivitas nilai perusahaan.
- 3) Bangunan untuk gudang bahan baku dan bahan penolong seluas 5.080m² dengan nilai sebesar $(5.080/874.531) \times \text{Rp. } 144.761.227.000,- = \text{Rp. } 840.893.042,-$ digolongkan ke dalam aktivitas nilai *inbound*

logistic karena berhubungan dengan tempat penyimpanan bahan baku dan bahan penolong sebelum memasuki proses produksi.

- 4) Bangunan untuk gudang barang jadi seluas 6.500 m² dengan nilai sebesar $(6.500/874.531) \times \text{Rp. } 144.761.227.000,- = \text{Rp. } 1.075.945.822,-$ digolongkan ke dalam aktivitas nilai *outbound logistic* karena berhubungan dengan penanganan barang jadi sebelum didistribusikan.
- 5) Bangunan untuk mess dan perumahan karyawan seluas 25.000 m² dengan nilai sebesar $(25.000/874.531) \times \text{Rp. } 144.761.227.000,- = \text{Rp. } 4.138.253.161,-$ digolongkan ke dalam aktivitas nilai *human resources management* karena berhubungan dengan kesejahteraan karyawan.
- 6) Bangunan untuk sarana sosial seluas 30.000 m² dengan nilai sebesar $(30.000/874.531) \times \text{Rp. } 144.761.227.000,- = \text{Rp. } 4.965.903.792,-$ digolongkan ke dalam aktivitas nilai *human resources management* karena berhubungan dengan kesejahteraan karyawan.
- 7) Bangunan untuk ruang solar (*tank farm*) seluas 951 m² dengan nilai sebesar $(951/874.531) \times \text{Rp. } 144.761.227.000,- = \text{Rp. } 157.419.150,-$ digolongkan ke dalam aktivitas nilai *operations* karena digunakan untuk membantu kelancaran proses produksi.

4.4.4 Alokasi Aktiva Tetap pada Aktivitas Nilai

Primary Activities

a. Inbound Logistic

1) Tanah untuk deposit batu kapur	Rp. 4.285.469.212
2) Tanah untuk deposit tanah liat	Rp. 3.131.408.889
3) Tanah untuk gudang B. baku & B. penolong	Rp. 34.581.646
4) Bangunan untuk gdng B.baku & B.penolong	<u>Rp. 840.893.042</u>
	Rp. 8.291.352.789

b. Operations

1) Tanah untuk pabrik	Rp. 5.105.557.971
2) Tanah untuk ruang solar (<i>tank farm</i>)	Rp. 6.473.847
3) Bangunan untuk pabrik	Rp.124.147.594.826
4) Bangunan untuk ruang solar (<i>tank farm</i>)	Rp. 157.419.150
5) Mesin-mesin	Rp. 43.459.242.000
6) Alat-alat berat & kendaraan	<u>Rp. 5.352.824.000</u>
	Rp.178.229.111.796

c. Outbound Logistic

1) Tanah untuk gudang barang jadi	Rp. 44.248.169
2) Tanah untuk pelabuhan	Rp. 782.852.222
3) Bangunan untuk gudang barang jadi	<u>Rp. 1.075.945.822</u>
	<u>Rp. 1.903.046.213</u>

Total Primary Activities Rp.188.423.510.798

Support Activities***a. Human Resources Management***

1) Tanah untuk mess dan perumahan karyawan	Rp. ..	170.185.266
2) Tanah untuk sarana sosial	Rp.	204.222.319
3) Bangunan untuk mess dan perumahan karyawan	Rp.	4.138.253.161
4) Bangunan untuk sarana sosial	<u>Rp.</u>	<u>4.965.903.792</u>
	Rp.	9.478.564.538

b. Firm Infrastructure

1) Tanah untuk kantor	Rp.	388.022.406
2) Tanah untuk parkir	Rp.	13.614.821
3) Tanah untuk resapan air & taman (<i>openspace</i>)	Rp.	20.422.232
4) Bangunan untuk kantor	Rp.	9.435.217.207
5) Perlengkapan	<u>Rp.</u>	<u>10.726.922.000</u>
	<u>Rp.</u>	<u>20.584.198.666</u>
Total Support Activities	<u>Rp.</u>	<u>30.062.763.204</u>
Total Biaya Aktivitas Nilai	Rp.	218.486.274.002

TABEL 4.9
KOMPOSISI AKTIVA TETAP PADA AKTIVITAS NILAI
PT. SEMEN GRESIK (PERSERO) Tbk, GRESIK

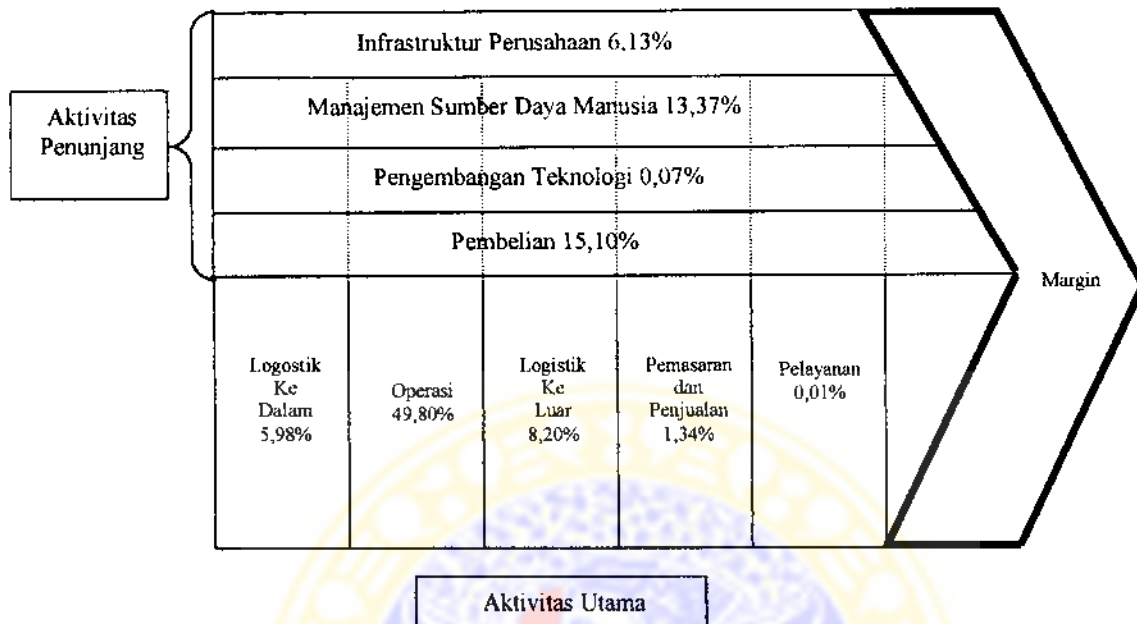
Aktivitas Nilai	Jumlah	Persentase pada total biaya
<i>Primary Activities</i>		
Inbound Logistic	Rp. 8.291.352.789	3,8 %
Operations	Rp. 178.229.111.796	81,6 %
Outbound Logistic	Rp. 1.903.046.213	0,87%
Total biaya <i>Primary Activities</i>	Rp. 188.423.510.798	86,27 %
<i>Support Activities</i>		
Human Resources Management	Rp. 9.478.564.538	4,3 %
Firm Infrastructure	Rp. 20.584.198.666	9,43 %
Total biaya <i>Support Activities</i>	Rp. 30.062.763.204	13,73 %
Total Activities	Rp. 218.486.274.002	100 %

Sumber : Data Diolah

4.4.5 Analisis Biaya Pada Aktivitas Nilai

Dari tabel 4.8 dapat diketahui beberapa aktivitas yang mengkonsumsi biaya aktivitas nilai terbesar, yaitu secara berturut-turut aktivitas *operations* 49,80%, *procurement* 15,10%, *human resources management* 13,37%, *outbound logistic* 8,20%, *firm infrastructure* 6,13%, *inbound logistic* 5,98% *marketing and sales* 1,34%, *technology development* 0,07% dan yang terakhir adalah *services* 0,01%. Terlihat bahwa aktivitas *operations* mengkonsumsi biaya terbesar, oleh karena itu aktivitas *operations* menjadi aktivitas nilai paling kritis.

GAMBAR 4.4
RANTAI NILAI GENERIK PERUSAHAAN



Sumber : Data Diolah

Dengan melihat tabel 4.6 dan 4.7 diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa aktivitas yang bernilai tambah tidak selalu menghasilkan cost yang bernilai tambah, tetapi aktivitas yang tidak bernilai tambah pasti akan menghasilkan cost yang tidak bernilai tambah.

Berikut ini akan tampak pada tabel 4.10 menggambarkan biaya-biaya apa yang harus dikurangi secara bertahap, sedangkan pada tabel 4.11 menggambarkan biaya-biaya apa yang harus dihilangkan.

TABEL 4.10
PENGURANGAN NON VALUE ADDED COST

Code	Activities	Cost	Cost	Cost
		NVA	Reductions 25%	After
2.9	Jasa pembersihan pabrik	2.448.858.878	612.214.720	1.836.644.158
4.2	Jasa perantara	1.097.514.550	274.378.638	823.135.912
4.3	Penerbitan brosur	69.531.978	17.382.995	52.148.983
4.6	Pembuatan agenda	37.492.734	9.373.184	28.119.550
4.7	B.stiker & cetakan promosi	226.660.614	56.665.154	169.995.460
4.8	Pembuatan cinderamata	1.615.936.796	403.984.199	1.211.952.597
4.9	Pembuatan pamflet&vandell	125.430.234	31.357.559	94.072.675
4.10	Pemberian sponsor	403.558.145	100.889.536	302.668.609
4.11	B.peningkatan promosi	11.886.553.360	2.971.638.340	8.914.915.020
5.1	B. pemakaian kantong beli	99.867.007	24.966.752	74.900.255
5.2	Biaya kemasan lainnya	113.841.571	28.460.393	85.381.178
6.6	Biaya komunikasi	2.964.868.136	741.217.034	2.223.651.102
6.7	Biaya dokumentasi	85.890.862	21.472.716	64.418.146
6.8	Langganan koran & mjlh	261.444.625	65.361.156	196.083.469
8.15	Biaya cuti besar & cuti Than	6.004.683.703	1.501.170.926	4.503.512.777
8.21	B. sumbangan perkawinan	118.615.762	29.653.941	88.961.821
8.25	Seragam dinas umum&adm, pemasaran	410.215.913	102.553.978	307.661.935
9.30	Biaya keg. warga umum	568.452.942	142.113.236	426.339.706
9.45	Biaya konferensi pers	7.639.443	1.909.861	5.729.582
	TOTAL	28.547.057.253	7.136.764.313	21.410.292.940

Sumber : Data Diolah

TABEL 4.11
PENGHAPUSAN NON VALUE ADDED COST

Code	Activities	Cost	Cost	Cost
		NVA	Elimination	After
8.20	Bantuan sewa rumah	80.918.319	80.918.319	-
8.33	Sepatu&topi dinas bag. U&A	58.569.066	58.569.066	-
8.34	Jas lengkap bag.umum&adm	1.958.832	1.958.832	-
8.35	Pelepasan wredatama	17.237.718	17.237.718	-
9.29	Biaya sumbangan	795.661.792	795.661.792	-
9.31	Biaya jamuan tamu umum & adm, pemasaran	3.224.617.761	3.224.617.761	-
9.32	Biaya sewa gdng sarana rapat	140.734.402	140.734.402	-
9.44	Biaya keprotokolan	41.918.997	41.918.997	-
		4.383.389.062	4.383.389.062	-

Sumber : Data Diolah.

4.4.6 Strategi Untuk Menurunkan Biaya Guna Menunjang Strategi Cost Leadership

Dari pembahasan diatas dapat diketahui beberapa aktivitas nilai kritis dari perusahaan yaitu aktivitas nilai operations, aktivitas nilai procurement, aktivitas nilai human resources management dan aktivitas nilai outbound logistic. Aktivitas-aktivitas tersebut merupakan aktivitas paling kritis karena mengkonsumsi biaya yang terbesar dari total biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk tahun 2001. aktivitas nilai kritis bisa dikatakan sebagai sumber keunggulan bersaing yang memerlukan perhatian khusus dalam pelaksanaannya.

Dengan mengetahui aktivitas nilai kritisnya, perusahaan dapat memusatkan perhatiannya pada aktivitas tersebut untuk meningkatkan profitabilitasnya. Selanjutnya perusahaan harus menyusun strategi untuk menurunkan biaya perusahaan guna menunjang strategi *cost leadership* dengan cara :

1. Menurunkan biaya aktivitas nilai kritis
 - a. Menurunkan biaya aktivitas nilai kritis *operations*

Dalam proses produksinya, perusahaan mengeluarkan biaya tertinggi untuk biaya pemakaian kemasan dan biaya pemakaian listrik untuk pabrik. Biaya ini sangat mendominasi seluruh biaya yang dikeluarkan perusahaan, artinya biaya perusahaan banyak terfokus pada biaya pemakaian kemasan. Oleh karena itu perusahaan harus mampu mengendalikan biaya pemakaian kemasan. Untuk biaya pemakaian kemasan perusahaan dapat mengendalikannya dengan cara memproduksi sendiri kertas kemasan yang

digunakan untuk kemasan, selama ini perusahaan membelinya dari pihak ketiga.

b. Menurunkan biaya aktivitas nilai kritis *procurement*

Dalam aktivitas ini biaya pemakaian bahan bakar mengkonsumsi biaya tertinggi, terutama pada pemakaian batu bara pada proses produksi, hal ini dikarenakan batu bara diperoleh dengan harga yang sangat mahal. Untuk itu perusahaan harus mencari alternatif lain pengganti batu bara untuk menunjang proses produksi.

c. Menurunkan biaya aktivitas nilai kritis *human resources management*

Pada aktivitas ini menyerap biaya terbanyak karena banyaknya tunjangan-tunjangan yang diberikan oleh perusahaan, tunjangan-tunjangan ini tidak diberikan seefisien mungkin misalnya tunjangan yang diberikan untuk bantuan perumahan, bantuan sewa rumah, dan bantuan ongkos pindah rumah, sedangkan perusahaan mempunyai rumah dinas yang tidak dipergunakan secara maksimal. Banyak terdapat rumah dinas yang masih kosong dan rusak karena tidak ditempati.

d. Menurunkan biaya aktivitas nilai kritis *outbound logistic*

Pada aktivitas ini didominasi oleh biaya angkut ke gudang pembeli dan biaya ekspor. Untuk biaya angkut ke gudang pembeli dikarenakan perusahaan menggunakan jalan darat yaitu dengan truk, dan hal ini telah berusaha untuk diantisipasi perusahaan dengan cara distribusi melalui jalan laut, terutama untuk penjualan luar pulau. Sedangkan tingginya biaya ekspor disebabkan karena perusahaan tidak mempunyai relasi di luar

negeri, perusahaan langsung menjual produknya pada konsumen di luar negeri secara langsung tidak melalui rekanan.

2. Meningkatkan koordinasi dan optimasi

Selain menurunkan biaya aktivitas nilai kritis, perusahaan dapat meningkatkan profitabilitasnya dengan cara meningkatkan koordinasi antar aktivitas nilainya dan melaksanakan aktivitas nilai dengan lebih optimal. Koordinasi antar aktivitas dapat dicapai dengan adanya saling pemahaman dari orang-orang yang ada di masing-masing aktivitas nilai. Misalnya aktivitas *inbound logistic* dan *outbound logistic* dapat dikoordinasi untuk sekaligus mengendalikan persediaan bahan baku dan persediaan barang jadi.

Antara aktivitas utama dan aktivitas pendukung juga dapat dikoordinasikan dengan aktivitas procurement untuk bahan kemasan dengan harga lebih rendah tanpa menurunkan kualitas produk.

Aktivitas-aktivitas di dalam aktivitas nilai pendukung juga dapat dikoordinasikan untuk menurunkan biaya total perusahaan sehingga semua aktivitas nilai perusahaan dapat dilaksanakan secara optimal.

Berikut ini akan disajikan laporan laba rugi PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, untuk tahun 2001 sebelum dan setelah menggunakan analisis *value chain* :

TABEL 4.12
LAPORAN LABA RUGI
PT. SEMEN GRESIK (PERSERO) Tbk, GRESIK
UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR 31 DESEMBER 2001
SETELAH ANALISIS VALUE CHAIN

	Sebelum AVC (Rp)	Sebelum AVC (Rp)	Pengurangan karena AVC (Rp)	Setelah AVC (Rp)	Setelah AVC (Rp)
Hasil penjualan		2.231.431.996.000			2.231.431.996.000
*Beban pokok penjualan :					
Bahan baku	141.522.023.000			141.522.023.000	
TKL	105.388.741.000		833.173.273	104.555.567.727	
Overhead :					
B.Penolong	20.234.638.000			20.234.638.000	
Kemasan	177.655.306.000			177.655.306.000	
B.bakar	225.471.683.000			225.471.683.000	
Listrik	237.877.443.000			237.877.443.000	
Pemeliharaan	93.464.757.000		532.965.917	92.931.791.083	
Deplesi, peny. & amortisasi	180.907.307.000			180.907.301.000	
Urusan umum & adm. kantor	4.335.994.000		16.561.088	4.319.432.912	
Pajak & Asmsi	17.584.864.000			17.584.864.000	
		(1.204.442.750.000)			(1.203.060.049.722)
Selisih persed.		(34.038.613.000)			(34.038.613.000)
LABA KOTOR		992.950.633.000			994.333.333.278
*Beban Usaha					
a. Umum & Adm					
B.Penolong	352.600.000			352.600.000	
B.Bakar	1.509.100.000			1.509.100.000	
Listrik	3.898.100.000			3.898.100.000	
Tenaga kerja	94.050.350.000		961.982.219	93.088.367.781	
Pemeliharaan	17.970.664.000		60.332.015	17.910.331.985	
Deplesi, peny, & amortisasi	24.270.550.000			24.270.550.000	
Urusan umum & adm. kntr	47.347.950.000		4.640.979.247	42.706.970.753	
Pajak & asmsi	6.483.850.000			6.483.850.000	
Total B.Umum & Administrasi		(195.883.164.000)			(190.219.870.519)



Sumber : Data Diolah

b. Pemasaran					
B. perolong	229.285,000	53.427,145	175.857,855		
B. bakar	556.835,000		556.835,000		
Listrik	16.377,000		16.377,000		
Tenaga kerja	15.787,910,000	160.792,700	15.627.117.300		
Pemeliharaan	818.875,000	18.916,788	799.958,212		
Deplesi, peny & amortisasi	540.485,000		540.485,000		
Ursn umum & adm knt	5.240.800,000	375.353,386	4.865.446.614		
Pemajaan & adm knt	140.518.950,000	3.865.669,605	136.653.280.395		
Pajak&asmsi	65.510,000		65.510,000		
Total Biaya Pemasaran	(163.775.000,000)		(159.300.867.376)		
LABA USAHA	633.292.469,000		644.812.595,383		

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Dari seluruh analisis dan pembahasan yang dilakukan dalam skripsi ini, dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Dari hasil analisis *value chain* dapat diketahui bahwa aktivitas nilai *inbound logistic, operations, outbound logistic, procurement, human resources management, dan firm infrastructure* merupakan aktivitas nilai kritis karena mengkonsumsi biaya dan aktiva tetap terbesar yang dikeluarkan perusahaan. Aktivitas nilai kritis ini sangat potensial menimbulkan inefisiensi biaya, sehingga perusahaan selalu dituntut kreatif dalam mencari cara-cara baru yang bisa mengendalikan biaya. Aktivitas nilai kritis bisa dikatakan sebagai sumber keunggulan bersaing yang memerlukan perhatian khusus dalam pelaksanaannya.
2. Pengendalian biaya dapat dilakukan dengan mengurangi atau menghapus aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah sebagai upaya dalam mengendalikan biaya secara efisien. Analisis *value chain* dapat diterapkan sebagai alternatif evaluasi dan pengendalian biaya untuk menunjang strategi *cost leadership* karena analisis ini secara spesifik memandang perusahaan sebagai rangkaian aktivitas yang saling berkaitan dan memilah-milahnya sedemikian rupa sehingga aktivitas yang berpotensi menambah nilai dapat teridentifikasi. Reduksi dan eliminasi biaya yang

dilakukan perusahaan mampu menciptakan efisiensi biaya di berbagai aktivitas, sehingga dapat meningkatkan laba perusahaan 1,82% atau sebesar Rp. 11.520.126.383,-

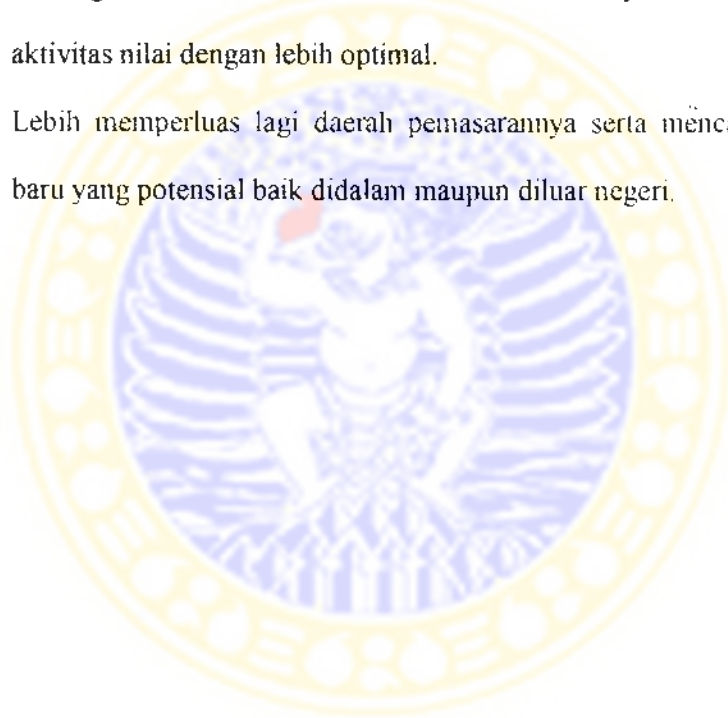
3. Pengendalian biaya bisa dicapai dengan cara meningkatkan koordinasi antar aktivitas nilainya dan melaksanakan aktivitas nilai dengan lebih optimal dan juga jika perusahaan mampu mengendalikan biaya yang terdapat dalam aktivitas-aktivitas internalnya khususnya dalam aktivitas yang berkaitan dengan produksi karena dalam aktivitas ini menyerap biaya yang cukup besar dan di dalamnya masih terdapat *non value added activity*.

5.2 Saran

1. Perusahaan perlu merancang suatu unit sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan aktivitas yang berfungsi untuk:
 - a. Mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan
 - b. Memperkirakan atau menaksir nilai-nilai aktivitas tersebut
 - c. Mengurangi atau bahkan menghapus aktivitas-aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah karena dianggap merintangki kinerja dan menimbulkan biaya yang tidak perlu bagi perusahaan
2. Aktivitas *operations* merupakan aktivitas paling kritis karena mengkonsumsi biaya terbesar dari total biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk tahun 2001. Aktivitas nilai kritis bisa dikatakan sebagai sumber keunggulan bersaing yang memerlukan perhatian khusus di dalam pelaksanaannya. Dengan mengetahui aktivitas nilai kritisnya, perusahaan

dapat memusatkan perhatiannya untuk meningkatkan profitabilitasnya. Analisis biaya selanjutnya yang dapat dilakukan perusahaan adalah menurunkan biaya aktivitas nilai kritisnya dengan cara mendiagnosis dan menganalisis unsur-unsur biaya aktivitas nilai kritisnya.

3. Lebih memperhatikan dan mengefisienkan aktivitas *technology development* karena dengan aktivitas tersebut dapat memiliki keunggulan bersaing.
4. Meningkatkan koordinasi antar aktivitas nilainya dan melaksanakan aktivitas nilai dengan lebih optimal.
5. Lebih memperluas lagi daerah pemasarannya serta mencari pasar-pasar baru yang potensial baik didalam maupun diluar negeri.



DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Blocher, Edward J., Kung H. Chen, Thomas W. Lin. 2000. *Manajemen Biaya : Dengan Tekanan Strategik*. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Craig, James C. dan Robert M. Grant. 1996. *Manajemen Strategik : Sumber Daya-Perencanaan-Efisiensi Biaya-Sasaran*. Terjemahan. Jakarta : Penerbit PT. Elex Media Komputindo.
- Halim, Abdul. 1996. *Dasar-Dasar Akuntansi Biaya*. Yogyakarta : Penerbit BPFE.
- Hammer, Lawrence H., Milton F. Usry dan William K. Carter. 1999. *Akuntansi Biaya : Perencanaan dan Pengendalian*. Edisi Sepuluh. Terjemahan. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Hansen, Don R. dan Maryanne M. Mowen. 1999. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Empat. Terjemahan. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- , 2000. *Manajemen Biaya : Akuntansi dan Pengendalian*. Terjemahan. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Millati, Eli. 2003. Analisis *Value Chain* Untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing Melalui *Cost Reduction* pada PT. Temprina Media Grafika. Skripsi. Surabaya. Universitas Airlangga.
- Mulyadi. 1997. *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*. Edisi Dua. Yogyakarta : Bagian Penerbit Sekolah Tinggi YKPN.
- Porter, Michael E., 1994. *Keunggulan Bersaing : Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Terjemahan. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- , 1980. *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : The Free Press.
- Shank, John K. and Vijay Govindarajan. 1993. *Strategic Cost Management : The New Tools for Competitive Advantages*. New York : The Free Press.
- Wardani, D. Kusuma. 2003. Pengendalian Biaya Melalui Analisis *Value Chain* dan Analisis Aktivitas Guna Menunjang Strategi *Cost Leadership* pada PT. HTI. Skripsi. Surabaya. Universitas Airlangga.