

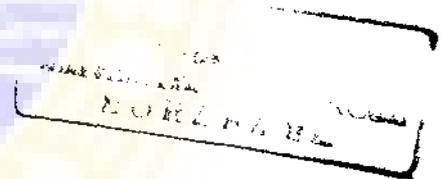
**PENDEKATAN *VALUE CHAIN* UNTUK Mendukung *COST REDUCTION*
DALAM Menciptakan Keunggulan Bersaing
(STUDI PADA PT. LEDERCO PRIMA KIMIA DI SURABAYA)**

SKRIPSI

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



A 20/05
Dua



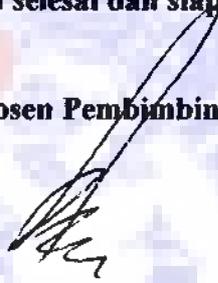
**DIAJUKAN OLEH :
DEVI DIAH PURWITASARI
No. Pokok : 040013191**

**KEPADA
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2005**

Surabaya, 27 OKTOBER 2005

Skripsi telah selesai dan siap untuk diuji

Dosen Pembimbing,



Dr. H. MUSLICH ANSHORI, MSc.Ak.

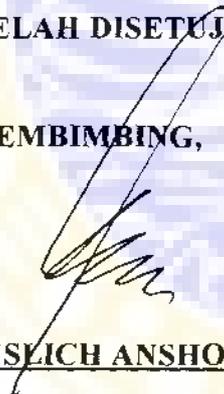
SKRIPSI

**PENDEKATAN *VALUE CHAIN* UNTUK Mendukung *COST REDUCTION*
DALAM MENCIPTAKAN KEUNGGULAN BERSAING
(STUDI PADA PT. LEDERCO PRIMA KIMIA DI SURABAYA)**

**DIAJUKAN OLEH :
DEVI DIAH PURWITASARI
No. Pokok : 040013191**

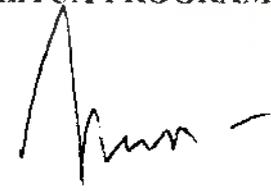
TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH

DOSEN PEMBIMBING,


Dr. H. MUSLICH ANSHORI, MSc.Ak.

TANGGAL 19-01-2006

KETUA PROGRAM STUDI,


Drs. M. SUYUNUS, MAFIS.Ak.

TANGGAL 25-01-2006

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim,

Segala puji bagi Allah yang telah memberikan rahmat dan hidayahnya, sehingga skripsi ini dapat penulis selesaikan dengan baik. Skripsi ini merupakan tugas akhir dari seluruh rangkaian tugas-tugas yang diperoleh penulis selama mengikuti perkuliahan di Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya, untuk mencapai gelar sarjana ekonomi.

Penulis memilih topik mengenai “Pendekatan *Value Chain* Untuk Mendukung *Cost Reduction* Dalam Mencapai Keunggulan Bersaing (Studi pada PT. Lederco Prima Kimia di Surabaya)”, karena melihat perkembangan di Indonesia dewasa ini yang cukup pesat, yang pada akhirnya akan meningkatkan persaingan dari segi biaya penjualan.

Dalam kesempatan ini, penulis juga ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Drs. M. Suyunus, MAFIS.Ak, selaku ketua jurusan akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga
2. Bapak Dr. H. Muslich Anshori, MSc.Ak, selaku Pembantu Dekan I dan dosen pembimbing yang telah memberikan pengarahan serta persetujuan dalam penyelesaian akhir dari skripsi ini
3. Ibu Bambang Sutono, selaku pemilik PT. Lederco Prima Kimia Surabaya
4. Bapak Wiyono, selaku general manager PT. Lederco Prima Kimia Surabaya
5. Papa dan Mama tercinta yang selalu memberikan dukungan untuk segera menyelesaikan skripsi
6. Mas Freddy, suamiku yang paling baik, selalu membantu dalam penyelesaian skripsi
7. Anakku Rizaldi Ardiansyah, yang selalu memberikan kebahagiaan, dan semangat untuk cepat lulus kuliah

8. Dyah A, Dyah E, Endang, Nita, Fola dan Henny OP, yang selama ini menjadi teman terbaikku, mulai awal sampai akhir perkuliah selalu memberikan dukungan yang sangat berarti bagiku
9. Dan rekan-rekan lain serta semua pihak yang tidak dapat disebutin satu per satu atas sumbangan ide dan pikiran maupun semangat kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, namun mudah-mudahan ada manfaatnya bai semua pihak, khususnya Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya dan PT. Lederco Prima Kimia tempat penulis melakukan penelitian.

Surabaya, 26 Desember 2005

Penulis

ABSTRAKSI

“Pendekatan Value Chain Untuk Mendukung Cost Reduction Dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing (Studi pada PT. Lederco Prima Kimia di Surabaya)”.

Manajemen membutuhkan analisis biaya yang berfokus luas, tidak terbatas hanya pada sebagian operasi perusahaan, tetapi berfokus pada seluruh kegiatan operasi perusahaan, dimulai dari perolehan bahan baku sampai produk jadi sampai ke tangan konsumen. Analisis yang dimaksud adalah analisis *value chain*. Analisis *value chain* merupakan salah satu tema kunci konsep manajemen biaya strategis yang dapat digunakan untuk melakukan analisis biaya pada aktivitas internal dan eksternal perusahaan. Pendekatan yang dilakukan dimulai dengan mengidentifikasi aktivitas-aktivitas nilai internal perusahaan, mengelompokkan biaya-biaya sesuai aktivitas *value chain*, kemudian menentukan *cost drivers* setiap aktivitas *internal value chain* dan langkah terakhir melakukan pengendalian terhadap *cost drivers* sehingga efisiensi biaya dapat tercapai. Sehubungan dengan hal tersebut, problematika yang diangkat adalah bagaimana pendekatan *value chain* digunakan untuk mendukung *cost reduction* dalam menciptakan keunggulan bersaing PT. Lederco Prima Kimia.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dikarenakan pengembangan konsep penulis dari menghimpun fakta yang telah terkumpul tanpa disertai pengujian hipotesis dengan metode statistik. Penelitian ini, didahului dengan observasi terhadap obyek penelitian kemudian dibandingkan dengan teori-teori yang ada dan dicari pemecahan masalahnya serta menarik kesimpulan dari permasalahan yang terjadi. Penelitian ini bersifat deskriptif karena menggambarkan bagaimana pendekatan *value chain* digunakan untuk mendukung *cost reduction*. Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif dan data kualitatif. Sumber data berupa sumber data primer dan sekunder yang diperoleh dari sumber data internal dan eksternal. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah melakukan wawancara dan mengumpulkan data teoritis sehubungan dengan masalah yang dibahas. Teknik analisis data menggunakan analisis kualitatif dan analisis kuantitatif serta mengikuti langkah-langkah dalam metodologi *value chain* yang baku.

Dari hasil penelitian yang dilakukan dapat diketahui adanya beberapa aktivitas yang tidak menambah nilai (*nonvalue added activity*) yaitu aktivitas penyimpanan dan aktivitas pemindahan, yang harus segera dikurangi agar biaya produksi menjadi lebih efisien. Setelah dilakukan reduksi terhadap aktivitas-aktivitas yang tidak menambah nilai tersebut, maka efisiensi terhadap total beban produksi PT. Lederco Prima Kimia dapat terlaksana.

ABSTRACT

“ Pendekatan Value Chain Untuk Mendukung Cost Reduction Dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing (Studi pada PT. Lederco Prima Kimia di Surabaya) ”.

Management require cost analysis having wide focus, not limited to in part operate to company, but focusing at entire operate activity for company, started from acquirement of raw material until goods of product to customer hand. Such analysis is value chain analysis. Value chain analysis represents one of theme of key conception management of strategic expense which can be used to conduct cost analysis at internal and external activity to company. Approach conducted started with identifying internal value activity of company, grouping costs according to value chain activity, then determine cost drivers of each internal value chain activity and last step do control to cost drivers so that the expense efficiency can be reached. Referring to the mentioned, problem raised is how value chain approach used to support cost reduction in creating excellence compete PT. Lederco Prima Kimia.

In this reseach, writer use qualitative descriptive approach caused writer develop conception from mustering fact which have been gathered without joined by examination of hypothesis with statistical method. This research, preceded with observation to object of research then compared to existing theory and search its trouble-shooting and also concludes from problem that happened. This research has the character of descriptive because depicting how value chain approach used to support cost reduction. Data type used is quantitative and qualitative data. Data source in the form of primary and secondary data source obtained from internal and external data source. Method of data collecting by used is conduct interview and collect theoretical data referring to studied problem. Techniques analyze data use qualitative and quantitative analysis and also follow stages in permanent value chain methodologies.

From result of research that have conducted knowable of existence of some activity which non value added activity that is depository activity and the evacuation activity, which must immediately lessened the production cost to become more efficient. After conducted reduction to activity which do not add the value, hence efficiency to totalizing the burden produce of PT. Lederco Prima Kimia can be executed.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
ABSTRAKSI.....	iii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
BAB I : PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Permasalahan.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	4
1.3. Tujuan Penelitian.....	4
1.4. Manfaat Penelitian.....	4
1.5. Sistematika Skripsi.....	5
BAB II : TINJAUAN KEPUSTAKAAN	
2.1. Landasan Teori.....	7
2.1.1. Konsep <i>Strategic Cost Management</i>	7
2.1.2. Tiga Tema Kunci <i>Strategic Cost Management</i>	11
2.1.2.1. Analisis <i>Value Chain</i>	11
2.1.2.2. Analisis <i>Strategic Positioning</i>	13
2.1.2.3. Analisis <i>Cost Drivers</i>	17
2.1.3. Konsep <i>Value Chain</i>	19
2.1.4. <i>Value Chain Versus Value Added</i>	24
2.1.5. Konsep <i>Cost</i>	29
2.1.5.1. Pengelompokan <i>Cost</i>	33
2.1.5.2. Aliran <i>Cost</i> Dalam Perusahaan Manufaktur.....	35
2.1.6. Metodologi <i>Value Chain</i>	37
2.2. Penelitian Sebelumnya.....	40

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian.....	42
3.2. Ruang Lingkup Penelitian.....	42
3.3. Jenis Dan Sumber Data.....	43
3.4. Prosedur Pengumpulan Data.....	45
3.5. Teknik Analisis.....	46

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan.....	48
4.1.1. Sejarah Pendirian.....	48
4.1.2. Lokasi Perusahaan.....	48
4.1.3. Struktur Organisasi Perusahaan.....	49
4.1.4. Proses Produksi.....	53
4.1.5. Hasil Produksi dan Pemasaran.....	56
4.1.6. Penjualan.....	57
4.2. Hasil Analisis.....	59
4.2.1. Identifikasi <i>Value Chain Internal</i> PT. Lederco Prima Kimia.....	59
4.2.2. Pengelompokkan Biaya Sesuai Aktivitas <i>Value Chain Internal</i> PT. Lederco Prima Kimia.....	61
4.2.2.1. Pengelompokkan Biaya Produksi Sesuai Aktivitas <i>Internal Value Chain</i>	62
4.2.2.2. Pengelompokkan Biaya Penjualan Sesuai Aktivitas <i>Internal Value Chain</i>	69
4.2.3. Menentukan <i>Cost Driver</i> Pada Setiap Aktivitas Nilai PT. Lederco Prima Kimia.....	73
4.2.4. Menganalisis Aktivitas <i>Value Chain Internal</i> Untuk Mendukung <i>Cost Reduction</i> Pada Aktivitas Nilai PT. Lederco Prima Kimia....	82
4.3. Interpretasi.....	86

4.3.1. Analisis Biaya Pada Aktivitas Nilai Setelah Efisiensi Dilakukan....	87
4.3.2. Mengembangkan Keunggulan Bersaing Yang Berkesinambungan..	89
BAB V : SIMPULAN DAN SARAN.....	91
5.1. Simpulan.....	91
5.2. Saran.....	93
DAFTAR KEPUSTAKAAN.....	95



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Paradigma Akuntansi Manajemen Versus <i>The Strategic Cost Management</i>	8
Tabel 4.1. Harga Pokok Penjualan PT. Lederco Prima Kimia tahun 2003.....	64
Tabel 4.2. Laporan Laba Rugi PT. Lederco Prima Kimia tahun 2003.....	65
Tabel 4.3. Alokasi Biaya Penyusutan Bangunan Dalam Harga Pokok Produksi PT. Lederco Prima Kimia Tahun 2003.....	68
Tabel 4.4. Alokasi Biaya Asuransi Dalam Harga Pokok Produksi PT. Lederco Prima Kimia Tahun 2003.....	68
Tabel 4.5. Biaya Penjualan PT. Lederco Prima Kimia Tahun 2003.....	70
Tabel 4.6. <i>Cost Drive</i> Dalam Aktivitas <i>Inbound Logistics</i>	74
Tabel 4.7. <i>Cost Driver</i> Dalam Aktivitas <i>Operation</i>	75
Tabel 4.8. <i>Cost Driver</i> Dalam Aktivitas <i>Outbound Logistics</i>	76
Tabel 4.9. <i>Cost Driver</i> Dalam Aktivitas <i>Sales & Marketing</i>	77
Tabel 4.10. Perhitungan Efisiensi Biaya Pada Aktivitas <i>Inbound Logistics</i>	78
Tabel 4.11. Perhitungan Efisiensi Biaya Pada Aktivitas <i>Operation</i>	79
Tabel 4.12. Perhitungan Efisiensi Biaya Pada Aktivitas <i>Outbound Logistics</i>	80
Tabel 4.13. Perhitungan Efisiensi Biaya Pada Aktivitas <i>Sales & Marketing</i>	81
Tabel 4.14. Harga Pokok Penjualan PT. Lederco Prima Kimia Setelah Efisiensi Dilakukan.....	84
Tabel 4.15. Biaya Penjualan PT. Lederco Prima Kimia Setelah Efisiensi Dilakukan.....	85
Tabel 4.16. Laporan laba rugi PT. Lederco Prima Kimia Berdasarkan Analisis <i>Value Chain Cost Internal</i> Untuk tahun 2003 dan Setelah Efisiensi Dilakukan.....	85

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Tiga Strategi Generik.....	14
Gambar 2.2. <i>Value Activities Within Firm</i>	20
Gambar 2.3. <i>The Generic Value Chain</i>	23
Gambar 2.4. <i>Develop Competitive Advantage Through Linkages with Supplier</i>	25
Gambar 2.5. <i>Develop Competitive Advantage Through Linkages with Customers</i>	26
Gambar 2.6. <i>Develop Competitive Advantage Through Process Linkages within The Value Chain Of Business Unit</i>	27
Gambar 2.7. <i>Develop Competitive Advantage Through Linkages Across Business Unit Value Chain within The Firm</i>	29
Gambar 2.8. Aliran Cost Pada Perusahaan Manufaktur.....	36
Gambar 4.1. Struktur Organisasi PT. Lederco Prima Kimia.....	50
Gambar 4.2. Proses Produksi <i>Pickle / Wet Blue</i>	54



BAB I

PENDAHULUAN

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Permasalahan

Persaingan yang ketat membuat suatu badan usaha harus bersaing dengan badan usaha lainnya. Untuk mempertahankan dan meningkatkan posisi bersaingnya, maka perusahaan harus memiliki keunggulan kompetitif yang berkesinambungan (*Sustainable Competitive Advantage*) dan badan usaha tersebut juga harus dapat mengelola biaya seefisien dan seefektif mungkin. Untuk meningkatkan daya saing tersebut badan usaha perlu meningkatkan efisiensi dan efektifitas baik dalam biaya maupun dalam aktivitas serta pengambilan keputusan yang tepat dari pihak manajemen. Untuk hal tersebut badan usaha perlu didukung dengan informasi dan analisa yang berkaitan dengan akuntansi manajemen.

Perusahaan memerlukan pengelolaan biaya yang efektif dan efisien dalam setiap aktivitasnya. Perusahaan berusaha mengatasi masalah biaya dengan mencari cara-cara baru dan menggunakan analisis biaya agar biaya dapat ditekan seefisien mungkin.

Seiring dengan perkembangan lingkungan usaha dan teknologi dalam dunia manufaktur, kepentingan manajemen akan informasi juga semakin berkembang dan kompleks. Dengan menggunakan akuntansi manajemen diharapkan dapat memberikan informasi yang akurat dan relevan kepada pihak manajemen. Kemudian dalam perkembangan akuntansi manajemen lahirlah sebuah konsep analisis biaya baru yang

dapat memiliki keunggulan kompetitif yang berkesinambungan. Konsep tersebut adalah manajemen biaya strategik (*Strategic Cost Manajement*).

Manajemen biaya strategik adalah analisis biaya dalam konteks lebih luas dari analisis biaya secara tradisional. Manajemen biaya strategik membantu perusahaan memahami kekuatan eksternal dan kekuatan internal perusahaan sehingga perusahaan dapat memiliki keunggulan kompetitif yang berkesinambungan. Manajemen biaya strategik menganalisis biaya dengan menggunakan *Industrial Value Chain Analysis*. Analisis ini dilakukan tidak hanya pada aktivitas internal saja, tetapi dilakukan secara lebih luas dengan meliputi aktivitas eksternal perusahaan, yaitu dimulai dari perolehan bahan baku dasar sampai menjadi produk jadi ditangan konsumen. Dalam akuntansi manajemen, analisis *value chain* terbatas pada *production value chain analysis* yang difokuskan pada aktivitas internal perusahaan saja, yaitu mulai dari pembelian bahan baku dari pemasok sampai produk jadi yang siap dijual.

Salah satu konsep yang dapat membantu perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis adalah dengan menggunakan konsep *value chain*. Menurut Shank and Govindarajan (1993:13), *the value chain for any business is the linked set of value-creating activities all the way from basic material sources for component suppliers through to the ultimate end-use product delivered into the final costumers hand*. Dengan *value chain*, perusahaan dapat melihat keseluruhan aktivitas dimulai dari bahan baku sampai produk ditangan konsumen akhir, sehingga perusahaan dapat lebih selektif dalam melakukan aktivitas-aktivitas tersebut karena setiap aktivitas yang terjadi mempunyai perilaku biaya yang berbeda.

Dengan menggunakan analisis *value chain* perusahaan dapat lebih mengetahui kondisi lingkungan persaingan sehingga perusahaan mampu bertahan dalam posisi persaingan dengan memilih strategi bersaing yang tepat. Selain itu, perusahaan memperoleh keunggulan bersaing dengan melaksanakan aktivitas-aktivitas yang penting secara strategis dengan lebih murah atau lebih baik dibandingkan pesaing (Porter, 1994:33).

Analisis *value chain* dapat digunakan untuk menelusuri aktivitas *value added* dan aktivitas *nonvalue added*. Dengan pengurangan atau penghilangan biaya dari aktivitas *nonvalue added* diharapkan dapat meningkatkan efisiensi biaya. Hal tersebut dilakukan sebagai upaya untuk mempertahankan atau bahkan memenangkan persaingan agar dapat melanjutkan usahanya.

Dalam skripsi ini, penulis mencoba menggunakan pendekatan *value chain* pada PT. Lederco Prima Kimia yang merupakan badan usaha yang bergerak di bidang industri kulit dan olahan kulit. PT. Lederco Prima Kimia mengutamakan kepuasan pelanggan dengan memberikan produk yang berkualitas, harga yang bersaing, maupun pelayanan yang baik yang merupakan faktor penunjang keberhasilan dalam upaya menciptakan keunggulan bersaing. Untuk mendukung *cost reduction*, perusahaan melakukan pengurangan atau bahkan menghilangkan aktivitas yang tidak menambah nilai (*nonvalue added activity*), yang diharapkan mampu mempertahankan atau bahkan meningkatkan posisi bersaing dengan tetap mempertahankan kualitas produk yang dihasilkan, sehingga harga yang ditawarkan bersaing dengan produk perusahaan lainnya.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: “Bagaimana pendekatan *value chain* digunakan untuk mendukung *cost reduction* pada PT.Lederco Prima Kimia di Surabaya ?”.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian:

Untuk mengetahui penggunaan konsep *value chain* dalam kaitannya mendukung *cost reduction* serta untuk dapat mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang ada di perusahaan sesuai dengan konsep *value chain*.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian:

1. Bagi perusahaan, yaitu memberi bahan masukan bagi perusahaan mengenai model rantai nilainya dan cara mengembangkan keunggulan bersaing melalui pendekatan *value chain*, memberi masukan dalam memilih alternatif tindakan korektif yang diperlukan untuk masa yang akan datang.
2. Bagi peneliti, yaitu untuk mengetahui penggunaan konsep *value chain dalam* kaitannya mendukung *cost reduction*, serta menambah wawasan atas pemahaman secara praktik dari teori-teori yang diperlukan selama di perkuliahan dengan kenyataan yang sebenarnya.

3. Bagi pembaca, yaitu sebagai bahan referensi dalam pengembangan penelitian lebih lanjut, memberi sumbangan pemikiran bagi pihak-pihak yang ingin mengetahui lebih lanjut tentang pembahasan penggunaan konsep *value chain*, terutama mahasiswa jurusan akuntansi.

1.5 Sistematika Skripsi

Penulisan skripsi ini akan mengikuti sistematika berikut ini:

BAB I : Pendahuluan

Di dalam bab ini merupakan bab awal yang berisi latar belakang, yang mendasari dirumuskan masalah yang ada, tujuan penelitian serta manfaat penelitian.

BAB II : Tinjauan Kepustakaan

Merupakan penjelasan tentang teori-teori pendukung yang terkait dengan masalah yang dirumuskan dalam permasalahan penelitian ini dan penelitian sebelumnya.

BAB III : Metode Penelitian

Menjelaskan metode penelitian yang meliputi pendekatan penelitian, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data dan teknik analisis.

BAB IV : Hasil dan Pembahasan

Menjelaskan mengenai gambaran umum subyek dan obyek penelitian, hasil analisis dan interpretasinya.

BAB V : Simpulan dan Saran

Bab ini terdiri atas simpulan dan saran. Simpulan diperoleh dari analisis dan pembahasan hasil penelitian. Saran merupakan tindakan korektif yang dapat dilakukan oleh perusahaan.





BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

BAB II

TINJAUAN KEPUSTAKAAN

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Konsep *Strategic Cost Management*

Persaingan yang semakin tajam berdampak bagi perusahaan dengan semakin meningkatkan penerapan strategi. Semakin penting dan luasnya peran strategi dalam organisasi mendorong perubahan bidang akuntansi manajemen menuju akuntansi manajemen kontemporer (baru) yang dihubungkan dengan strategi. Akuntansi manajemen kontemporer harus dikembangkan berdasar pandangan ke depan yang secara proaktif memberikan informasi pada manajemen untuk menyusun dan mengimplementasikan strategi berdasar gagasan-gagasan baru. Akuntansi manajemen kontemporer menuju manajemen biaya strategik (*strategic cost management*).

Manajemen biaya strategik merupakan suatu pemikiran baru yang memandang analisis biaya secara lebih luas, yaitu dengan melihat biaya-biaya yang timbul dari pemasok serta jalur distribusi, yang selanjutnya dilakukan analisis biaya dengan memperhatikan adanya kesesuaian dengan strategi yang dipilih dalam menciptakan keunggulan bersaing dan memahami sumber-sumber strategik, yaitu struktural dan executional. Shank and govindarajan (1993:8) mendefinisikan *strategic cost management* sebagai berikut: “ *Strategic cost management can be defined as the managerial use of cost information explicitly directed at one or more of the four stages of the strategic management cycles*”.

Tabel 2.1.
Paradigma Akuntansi Manajemen
Versus
The Strategic Cost Management

Elemen Perbedaan	Paradigma Akuntansi Manajemen	Paradigma <i>Strategic Cost Management</i>
Apa cara yang paling bermanfaat untuk menganalisis biaya?	Dalam ukuran berbagai produk, konsumen dan fungsi. Dengan benar-benar berfokus internal. Nilai tambah merupakan sebagai konsep penting.	Dalam ukuran berbagai tahap value chain secara menyeluruh, perusahaan hanya sebagian dari value chain tersebut. Dengan benar-benar berfokus eksternal. Nilai tambah dipandang konsep sempit yang membahayakan.
Apa tujuan analisis biaya?	Tiga tujuan semuanya digunakan, tanpa dihubungkan dengan konteks strategis: (1) Pengukuran skor, (2) Penyelesai masalah, dan (3) Pengarah perhatian.	Meskipun tiga tujuan tersebut ada, desain sistem manajemen biaya berubah secara tajam tergantung pada dasar penentuan posisi strategik bagi perusahaan : (1)Strategi diferensiasi, dan (2)Strategi kepemimpinan biaya.
Bagaimana seharusnya kita memahami perilaku biaya?	Biaya pada dasarnya merupakan fungsi volume (unit) keluaran: (1) Biaya variabel, (2) Biaya tetap, dan (3) Biaya campuran.	Biaya merupakan fungsi pilihan strategik mengenai struktur bagaimana bersaing dan keahlian manajerial dalam melaksanakan pilihan-pilihan strategi dalam ukuran berbagi: (1) Driver biaya struktural, dan (2) Driver biaya eksekusional.

Sumber : John K. Shank and Vijay Govindarajan. 1993. *Strategic Cost Management, The New Tool for Competitive Advantage*. New York. The Free A division of Mc Millan Inc. p. 27.

Manajemen biaya strategik merupakan kerangka kerja yang melengkapi akuntansi manajemen dalam perencanaan dan pengambilan keputusan dengan

menggunakan data biaya untuk mengembangkan strategi yang lebih baik dalam upaya memperoleh serta mempertahankan keunggulan bersaing badan usaha. Adapun perbedaan paradigma antara *strategic cost management* dan akuntansi manajemen menurut Shank and Govindarajan (1993:27) tampak pada tabel 2.1.

Manajemen harus dapat memahami dengan baik struktur biayanya agar dapat mampu mendukung keunggulan daya saing, hal ini merupakan inti dari manajemen biaya strategik. Konsistensi dengan pandangan ini, tema pokok manajemen biaya strategik adalah keberadaan akuntansi dalam organisasi bisnis pada dasarnya untuk memungkinkan pengembangan dan pengimplementasian strategi organisasi. Menurut Shank and Govindarajan (1993:6), manajemen strategis bisnis adalah pendauran secara berkesinambungan:

1. Perumusan strategi-strategi.
2. Pengkomunikasian strategi-strategi melalui organisasi.
3. Pengembangan dan pelaksanaan taktik-taktik untuk mengimplementasikan strategi-strategi.
4. Pengembangan dan pengimplementasian pengendalian untuk memantau kesuksesan tahap-tahap implementasi dalam pencapaian tujuan strategi.

Informasi akuntansi memainkan peran pada setiap tahap dalam keempat tahap proses manajemen strategi bisnis tersebut. Peran akuntansi dalam setiap tahap sebagai berikut :

1. Tahap 1: Perumusan Strategi

Dalam tahap ini informasi akuntansi manajemen merupakan dasar analisis keuangan. Analisis keuangan merupakan salah satu aspek penting dalam proses mengevaluasi alternatif-alternatif strategi. Strategi yang tak layak secara keuangan atau tidak menghasilkan kembalian keuangan yang cukup tidak dapat menjadi strategi-strategi tepat.

2. Tahap 2: Pengkomunikasian Strategi

Pada tahap ini, laporan akuntansi manajemen merupakan salah satu cara penting untuk mengkomunikasikan strategi melalui organisasi. Informasi yang disajikan dalam laporan merupakan informasi yang harus memperoleh perhatian para penerimanya. Akuntansi yang baik melaporkan informasi yang kritikal bagi suksesnya strategi yang digunakan.

3. Tahap 3: Pengembangan dan Pelaksanaan taktik

Pada tahap ini dikembangkan taktik-taktik khusus yang mendukung strategi secara menyeluruh dan selanjutnya melaksanakannya secara lengkap. Analisis keuangan, berdasar informasi akuntansi, merupakan salah satu elemen penting dalam memutuskan program-program taktikal yang sangat efektif dalam membantu suatu perusahaan untuk mencapai tujuan strategis.

4. Tahap 4: Pengembangan dan Pengimplementasian Pengendalian

Dalam tahap ini, pemantauan kinerja para manajemen atau unit-unit bisnis (divisi) biasanya sebagian bergantung pada informasi akuntansi. Peran biaya standar, anggaran biaya, anggaran pendapatan, anggaran laba adalah

menyediakan salah satu dasar evaluasi kinerja yang diterima dengan baik dalam bisnis di dunia. Alat-alat tersebut harus secara eksplisit digunakan untuk konteks strategi perusahaan jika perusahaan ingin memanfaatkan alat-alat tersebut sepenuhnya.

Secara singkat, manajemen biaya strategik (*strategic cost management*) adalah pemakaian informasi biaya oleh manajemen secara eksplisit diarahkan pada satu atau lebih dari empat tahap manajemen strategik. Manajemen biaya strategik berhubungan erat dengan pengelolaan biaya secara efektif.

2.1.2. Tiga Tema Kunci *Strategic Cost Management*

Menurut Shank and Govindarajan (1993:13) tema pokok *strategic cost management* yaitu:

1. Analisis *value chain*,
2. Analisis *strategic positioning* (analisis posisi strategik), dan
3. Analisis *cost driver*.

2.1.2.1. Analisis *Value Chain*

Tema kunci pertama mencapai manajemen biaya strategik yang efektif memerlukan fokus luas, di luar perusahaan. Porter (1992:31) menyatakan bahwa *Value chain* merupakan kumpulan dari seluruh aktivitas yang dilakukan oleh badan usaha mulai dari pembelian bahan baku sampai dikirim ke konsumen akhir termasuk purna jual. Dapat dikatakan bahwa aktivitas dalam pabrik hanya merupakan sebagian

dari kegiatan badan usaha. Aktivitas tersebut dapat menambah nilai dari suatu produk atau jasa dan juga sebagai sumber keunggulan bersaing suatu badan usaha.

Shank and Govindarajan (1993:13) mendefinisikan *value chain* sebagai berikut:

“ 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 customer’s hands ”.

Sedangkan Porter (1985:36) mendefinisikan *value chain* sebagai berikut:
“Every firm is a collection of activities that are performed to design, produce, market, deliver and support its product: All these activities can be represented using value chain”.

Dengan mengukur biaya menurut *value chain cost*, maka seluruh aktivitas badan usaha mulai dari pemasok sampai produk purna jadi tiba ditangan konsumen mulai terintegritas. Dengan demikian dapat dilihat aktivitas mana yang merupakan *nonvalue added activities* sehingga perlu dihilangkan karena hal tersebut hanya akan membebani biaya bagi badan usaha tetapi tidak menambah nilai.

Value chain merupakan alat yang digunakan untuk menganalisis sumber keunggulan bersaing badan usaha, caranya yaitu dengan menguraikan badan usaha menjadi aktivitas-aktivitas yang relevan secara strategis untuk memahami perilaku biaya dan sumber diferensiasi yang sudah ada dan potensial. Analisis *value chain* merupakan alat analisis strategik yang digunakan untuk memahami secara lebih baik

terhadap keunggulan kompetitif, untuk mengidentifikasi dimana nilai pelanggan dapat ditingkatkan atau penurunan biaya dan untuk memahami secara lebih baik hubungan perusahaan dengan pemasok, pelanggan maupun perusahaan lain dalam industri sehingga menjadikan perusahaan lebih kompetitif.

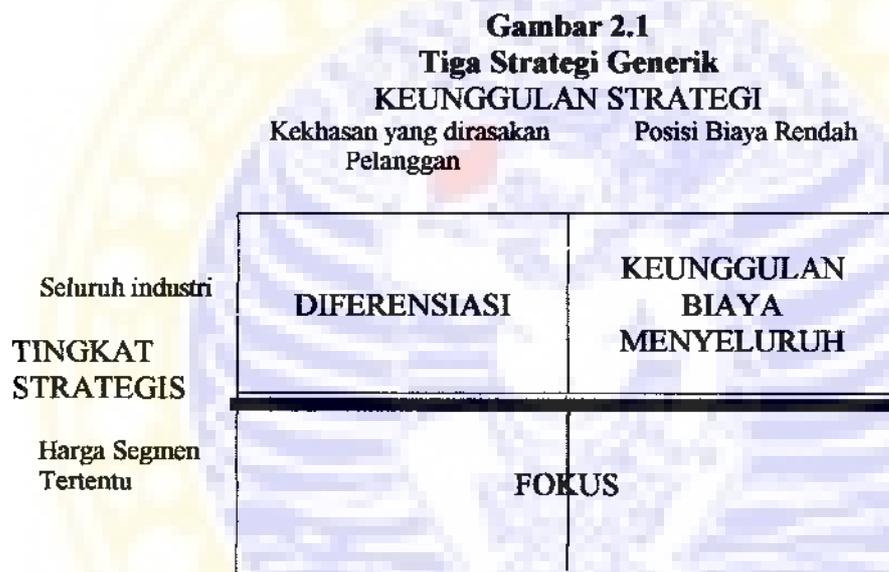
Analisis *value added* berbeda dengan analisis *value chain*. Perbedaan yang mendasar adalah analisis *value added* hanya melakukan analisis secara internal saja sedangkan analisis *value chain* melakukan analisis biaya yang meluas keluar dari badan usaha mulai dari analisis aktivitas nilai yang ditransfer oleh pemasok melalui pembelian bahan baku sampai dengan produk akhir yang diberikan kepada konsumen akhir. Dalam analisis yang bersifat strategik, rantai nilai harus menjangkau pemasok dan pelanggan. Memulai analisis biaya dari pembelian akan menghilangkan seluruh kesempatan dalam menggali hubungan dengan perusahaan pemasok, selain itu menghentikan analisis biaya pada penjualan akan menghilangkan seluruh kesempatan dalam menggali hubungan perusahaan dengan konsumen.

2.1.2.2. Analisis *Strategic Positioning*

Tema utama kedua yang mendasari manajemen biaya strategik menitikberatkan peran informasi akuntansi dalam suatu bisnis untuk memudahkan perkembangan dan perbaikan strategi bisnis. Tema kedua manajemen biaya strategik ini dapat dinyatakan sangat ringkas yaitu tergantung pada pilihan strategi yang digunakan perusahaan. Peran analisis biaya tergantung pada bagaimana perusahaan

memilih strategi atau cara-cara bersaing. Suatu unit bisnis dapat mengembangkan keunggulan bersaing, Hill and Jones (1992:147) menyatakan bahwa :

” Companies pursue a business level strategy to gain a competitive advantage that allows them to outperform rivals and achieve above average return. They can choose from three generic competitive approaches: cost leadership, differentiation and focus ”.



Sumber: Michael E. Porter. 1993. *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Terjemahan. Jakarta: Penerbit Erlangga. Halaman 35.

Perusahaan memiliki tiga pilihan strategi yaitu: (1) strategi biaya rendah (*cost leadership*), (2) strategi diferensiasi produk (*product differentiation*), atau strategi fokus (*focus*). Tiga pendekatan strategi generik (gambar 2.1) ini secara potensial berhasil mengungguli perusahaan lainnya.

A. Strategi Biaya Rendah (*Cost Leadership*)

Strategi biaya rendah adalah salah satu cara bersaing dengan menekan biaya serendah mungkin dibandingkan dengan para pesaingnya. Pearce II dan Robinson, Jr (1991:225) menyebutkan:

“ A low cost leader is able to use its cost advantage to charge lower price or enjoy higher profit margins. By so doing the firm can effectively defend itself in price wars, attack competitors on price to gain market share, or it dominant in the industry already, simply benefit from exceptional return”.

Menurut Shank dan Govindarajan (1993:48-49) strategi *cost leadership* dapat dicapai melalui pendekatan :

- a. **Ekonomi skala dalam produksi (*economies of scales of production*)**
Semakin banyak produk yang diproduksi, maka biaya produksi akan semakin murah.
- b. **Dampak kurva pengalaman (*experience Curve Effects / learning curve*)**
Dapat membantu perusahaan dalam menekan biaya dengan mempelajari pengalaman tahun-tahun sebelumnya.
- c. **Pengendalian biaya secara ketat (*tight cost control*)**
Pengendalian biaya ketat dapat menyebabkan tidak adanya pemborosan atau inefisiensi sehingga tidak ada biaya yang seharusnya tidak terjadi.
- d. **Peminisiasian biaya dalam bidang tertentu, misalnya dalam bidang riset dan pengembangan, pelayanan, tenaga penjual, atau advertensi.**

B. Strategi Diferensiasi Produk (*Product Differentiation*)

Strategi diferensiasi produk adalah salah satu cara bersaing dengan menawarkan produk-produk unggulan. Fokus utama strategi diferensiasi adalah menciptakan keunikan produk menurut pandangan konsumen. Menurut Supriyono, perusahaan yang menggunakan pendekatan ini mencakup :

- a. Loyalitas merek (Coca Cola untuk minuman ringan),
- b. Pelayanan konsumen secara superior (IBM dalam komputer),
- c. Jaringan dealer (Caterpillar Tractors dalam perlengkapan pembangunan),
- d. Desain dan ciri khas (Hewlett Packard dalam elektronik), dan
- e. Teknologi (Coleman dalam perlengkapan perkemahan).

Secara teoritis dan intuitif, keunggulan daya saing dalam pasar pada akhirnya diperoleh dari: (a) penyediaan nilai yang lebih baik bagi konsumen dengan biaya ekuivalen tertentu (strategi diferensiasi produk), atau (b) penyediaan nilai ekuivalen tertentu bagi para konsumen dengan biaya yang lebih rendah (strategi biaya rendah).

C. Strategi Fokus (*Focus*)

Menurut Porter (1993:34) menyatakan bahwa :

“ Strategi generik yang terakhir adalah memusatkan (fokus) pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis. Jika strategi biaya rendah dan diferensiasi ditujukan untuk mencapai sasaran mereka di keseluruhan industri, maka strategi fokus dibangun untuk melayani target tertentu secara baik, dan semua kebijakan fungsional dikembangkan atas dasar pemikiran ini. Strategi ini didasarkan pada pemikiran bahwa perusahaan akan mampu melayani

target strateginya yang sempit secara lebih efektif dan efisien ketimbang pesaing yang bersaing lebih luas.”

Sebagai akibatnya, perusahaan akan mencapai diferensiasi karena mampu memenuhi target tertentu dengan lebih baik, atau mencapai biaya yang lebih rendah dalam melayani target ini, atau bahkan mencapai kedua-duanya. Meskipun strategi fokus tidak mencapai biaya rendah atau diferensiasi dari segi pandangan pasar sebagai keseluruhan, strategi ini sesungguhnya mencapai salah satu atau kedua posisi tersebut di target pasarnya yang lebih sempit.

Strategi fokus selalu mengandung beberapa keterbatasan dalam pencapaian bagian pasar secara keseluruhan. Strategi ini perlu memilih antara kemampuan dengan volume penjualan. Seperti strategi diferensiasi, strategi ini mungkin, tetapi mungkin juga tidak, memerlukan pengorbanan posisi biaya keseluruhan.

2.1.2.3. Analisis *Cost Drivers*

Tema kunci ketiga manajemen biaya strategik adalah analisis *cost drivers*. Dengan mengetahui penyebab atau pemicu timbulnya biaya dan kemudian mengendalikannya, maka efisiensi biaya dapat tercapai. Menurut Shank (1993:20) pemicu biaya (*cost drivers*) dibagi menjadi 2(dua) kategori, yaitu *struktural cost drivers* dan *executional cost drivers*. Pemicu biaya dapat berbeda-beda diantara perusahaan dalam industri yang sama apabila mereka menggunakan rantai nilai yang tidak sama.

Dari perspektif *structural cost drivers* sedikitnya ada lima pilihan strategis yang menggarisbawahi struktur ekonomi yang memicu posisi biaya untuk suatu produk, yaitu:

1. *Scale*, menyangkut berapa besar investasi yang harus dilakukan dalam manufaktur, penelitian dan pengembangan dan sumber daya pemasaran.
2. *Scope*, derajat integrasi vertikal, sementara integrasi horizontal lebih berhubungan dengan skala.
3. *Experience*, menyangkut pengalaman perusahaan melakukan aktivitas yang sudah ada.
4. *Technology*, berkaitan dengan teknologi yang dimanfaatkan dan digunakan dalam setiap tahap *value chain* perusahaan.
5. *Complexity*, menyangkut seberapa luas lini produk atau jasa yang ditawarkan kepada pelanggan.

Executional cost drivers merupakan faktor-faktor penentu posisi biaya perusahaan yang didasarkan pada kemampuannya untuk dilaksanakan dengan baik. Kalau dalam struktural selalu diupayakan untuk “selalu lebih baik”, sementara bagi *executional cost drivers*, bisa jadi yang lebih kompleks bukan yang lebih penting dari yang kurang kompleks. Pemicu *executional* meliputi :

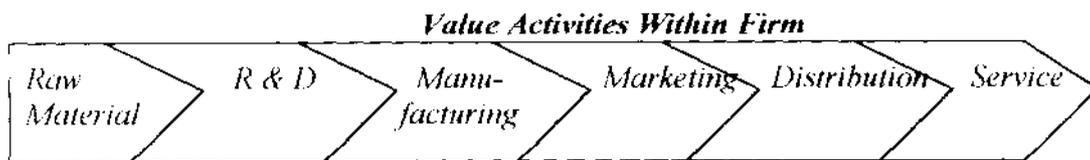
1. Keterlibatan angkatan kerja (partisipasi) untuk perbaikan yang berkelanjutan,
2. Total manajemen mutu (keyakinan dan prestasi berdasarkan kualitas produk dan prosesnya),
3. Pemanfaatan kapasitas (pilihan skala tertentu pada bangunan pabrik),

4. Efisiensi *layout* pabrik (seberapa efisien *layout* dibandingkan dengan norma saat ini?),
5. Konfigurasi produk (apakah desain atau formulasi efektif?),
6. Menggali hubungan dengan pemasok dan konsumen di tiap rantai nilai perusahaan.

2.1.3. Konsep *Value Chain*

Dalam konsep *value chain*, perhitungan biaya sebuah produk didasarkan pada biaya-biaya yang dikeluarkan sepanjang jalur *value chain* yang dikonsumsi oleh produk tersebut. Menurut Hansen dan Mowen (1995:43) biaya produk adalah: “*Produk cost is a cost assignment that a well satisfied managerial objectives.*” *Value chain* merupakan serangkaian aktivitas yang relevan dalam proses pengadaan, penyimpanan, penggunaan, transformasi dan disposisi sumber daya mulai dari *value chain* pemasok hingga *value chain* pembeli, mulai dari aktivitas pengamanan sumber-sumber pasokan sampai aktivitas purna jual. Menurut Shank dan Govindarajan (1993:54) apabila aktivitas dalam *value chain* internal perusahaan (gambar 2.2) berkaitan, akan menciptakan peluang untuk memperendah biaya total sejumlah aktivitas yang terkait. Rantai nilai aktivitas-aktivitas tersebut dapat mencapai keunggulan bersaing melalui dua cara, yaitu koordinasi dan optimasi bersama.

Gambar 2.2.



Sumber: John K. Shank and Vijay Govindarajan. 1993. *Strategic Cost Management: The New Tool For Competitive Advantage*. New York. The Free A Division. P.54.

Konsep *value chain* bertujuan untuk mengidentifikasi tahap-tahap *value chain* dimana dapat meningkatkan *value* pelanggan ataupun menurunkan biaya. Hal tersebut dapat dicapai dengan menjalin hubungan yang lebih baik dengan pemasok, dengan mempermudah distribusi produk, *outsourcing* dan dengan mengidentifikasi bidang-bidang yang tidak kompetitif. Penentuan di bagian mana perusahaan berada dari seluruh *value chain* merupakan analisis strategik, berdasarkan pertimbangan terhadap keunggulan kompetitif yang ada pada setiap perusahaan, yaitu dengan memberikan nilai terbaik untuk para pelanggannya dengan memberikan biaya serendah mungkin.

Value chain mengidentifikasikan terdapat sembilan aktivitas yang dapat menciptakan nilai tersebut yang oleh Porter (1985:33) dibagi ke dalam 5(lima) aktivitas utama (*primary activities*) dan 4(empat) aktivitas pendukung (*support activities*)(gambar 2.3).

A. Aktivitas utama (*primary activities*)

Aktivitas utama merupakan aktivitas yang menyangkut penciptaan fisik, pemasaran, penyampaian dan dukungan purna jual produk atau jasa perusahaan.

Menurut Porter (1985:39) ke lima aktivitas yang termasuk dalam *primary activities*, yaitu :

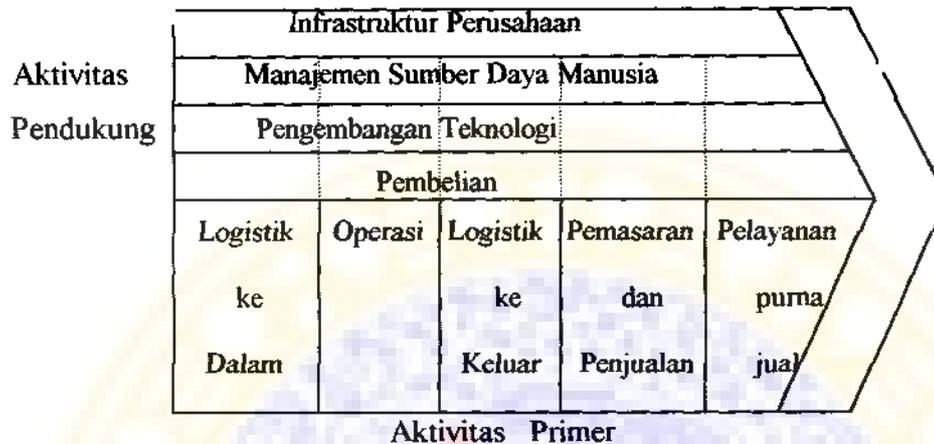
- a. **Logistik ke dalam (*inbound logistics*)**. Aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan penerimaan, penyimpanan bahan baku dan penyebaran masukan-masukan ke produk, seperti penanganan bahan, pergudangan, pengendalian persediaan, penjadwalan transportasi dan pengembalian pembelian ke pemasok.
- b. **Operasi**. Aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan perubahan masukan menjadi produk jadi, seperti pemakaian bahan baku, permesinan, pemeliharaan peralatan, pengujian, pencetakan dan pengoperasian fasilitas.
- c. **Logistik ke luar (*outbound logistic*)**. Aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan pengumpulan, penyimpanan dan pendistribusian secara fisik produk ke pembeli, seperti penyimpanan produk jadi, penanganan produk, pengepakan produk, operasi kendaraan pengirim, pemrosesan pesanan dan penjadwalan.
- d. **Pemasaran dan Penjualan**. Aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan penyediaan sarana yang dapat mempengaruhi pembeli untuk melakukan pembelian produk dan digunakan untuk melakukan order pembelian, seperti periklanan, promosi, tenaga penjual, penetapan kuota, seleksi distributor, hubungan distributor dan penetapan harga.
- e. **Pelayanan purna jual**. Aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan penyediaan layanan untuk meningkatkan dan mempertahankan nilai produk, seperti instalasi, reparasi, pelatihan, pasokan suku cadang dan penyesuaian produk.

B. Aktivitas penunjang (*support activities*)

Aktivitas penunjang merupakan aktivitas yang menyediakan infrastruktur atau masukan yang memungkinkan aktivitas-aktivitas utama berlangsung secara terus-menerus. Menurut Porter (1985:41) ke empat aktivitas yang termasuk dalam *support activities*, yaitu :

- a. **Pembelian.** Aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan pembelian bahan baku, jasa dari luar, mesin dan sebagainya. Aktivitas pembelian digunakan dalam seluruh *value chain* perusahaan.
- b. **Pengembangan teknologi.** Aktivitas-aktivitas yang menyangkut perancangan produk, selain itu juga dalam hal penciptaan dan penyempurnaan cara pelaksanaan berbagai aktivitas dalam *value chain* guna meningkatkan nilai produk atau proses yang ada.
- c. **Manajemen sumber daya manusia.** Aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan perekrutan, penerimaan, pelatihan, pengembangan dan kompensasi untuk semua jenjang karyawan.
- d. **Infrastruktur perusahaan.** Aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan yang ada dalam perusahaan, termasuk manajemen umum, perencanaan strategik, keuangan, akuntansi, masalah hukum, hubungan dengan pemerintah serta manajemen kualitas. Aktivitas infrastruktur perusahaan menunjang operasi keseluruhan *value chain* yang ada, tidak seperti aktivitas pendukung lainnya yang bersifat individual.

Gambar 2.3

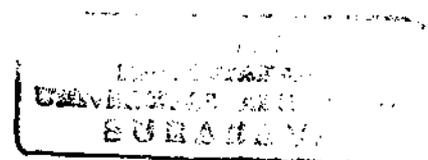
THE GENERIC VALUE CHAIN

Sumber: Porter, M.E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, 1985, hal 33

Garis putus-putus pada gambar diatas, menunjukkan bahwa aktivitas pembelian, pengembangan teknologi dan manajemen sumber daya manusia dapat dikaitkan dengan aktivitas primer tertentu serta dapat menunjang keseluruhan *value chain* yang ada. Sedangkan pada aktivitas infrastruktur perusahaan tidak terkait dengan aktivitas primer tertentu akan tetapi menunjang keseluruhan *value chain*.

Dalam setiap aktivitas, baik aktivitas primer dan aktivitas pendukung, menurut Porter (1985:44) terdapat 3 (tiga) jenis aktivitas yang dapat memainkan peranan yang berbeda dalam menciptakan keunggulan bersaing, yaitu:

- 1. Langsung.** Aktivitas yang secara langsung terlibat dalam menghasilkan nilai bagi pembeli, seperti: perakitan, periklanan atau perekrutan.



2. **Tidak langsung.** Aktivitas yang memungkinkan dilakukannya aktivitas langsung secara teratur, seperti: pemeliharaan, administrasi tenaga penjualan atau administrasi penelitian.
3. **Pemastian kualitas.** Aktivitas yang menjamin kualitas dari aktivitas lain, seperti inspeksi, pengujian atau pengerjaan ulang. Pemastian kualitas tidak sama dengan manajemen kualitas, karena banyak aktivitas nilai yang berkontribusi kualitas.

2.1.4. *Value Chain Versus Value Added*

konsep *value chain* dapat dibandingkan dengan fokus internal yang biasanya digunakan dalam akuntansi manajemen berdasarkan *activity-based costing* yang didasarkan pada pandangan *value added*. Dari sudut pandang strategik, konsep *value added* mempunyai dua kelemahan besar yaitu: "*it start too late and it stop to soon*", kelemahan pertama, dikarenakan akuntansi manajemen melakukan analisis biaya dimulai dari pembelian yang akan menghilangkan hubungan baik dengan pemasok, yang akan memudahkan perusahaan dalam mendapatkan bahan baku pada waktu diperlukan tanpa harus membentuk persediaan di gudang sendiri. Sedangkan kelemahan kedua, menghentikan analisis biaya hanya pada penjualan saja akan menghilangkan hubungan baik dengan pelanggan.

Tidak sebagaimana *value added*, konsep *value chain* menurut Shank dan Govindarajan (1993:54) menitikberatkan pada 4(empat) bidang peningkatan laba, yaitu: (1) Keterkaitan dengan *supplier*, (2) Keterkaitan dengan *customer*, (3)

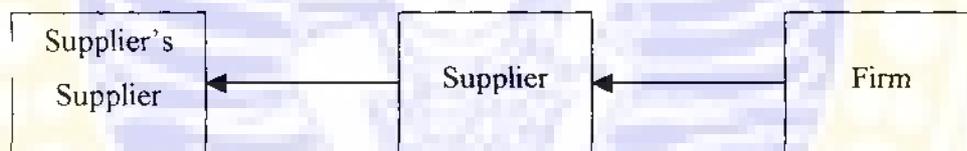
Keterkaitan proses dengan *value chain* unit bisnis, (4) Keterkaitan saling silang *value chain* unit bisnis dengan perusahaan.

1. Keterkaitan dengan *Supplier*

Kelemahan konsep *value added* adalah "*it start too late*" karena *value added* baru menganalisis biaya pada saat pembelian dari pemasok. *Value added* tidak menganalisis keterkaitan antara perusahaan dengan pemasoknya para pemasok. Akibatnya perusahaan dapat kehilangan peluang untuk memanfaatkan keterkaitan sampai dengan pemasoknya para pemasok perusahaan, dimana harus saling memanfaatkan (*mutually beneficial*).

Gambar 2.4

Develop Competitive Advantage Through Linkages with Supplier



Sumber: John K. Shank and Govindarajan. 1993. *Strategic Cost Management, The New Tool for Competitif Advantage*. New York. The Free A Division of McMillan Inc. P.55

Konsep *value chain* menganalisis keterkaitan perusahaan dengan pemasoknya sampai dengan pemasok para pemasoknya. Analisis *value chain* dapat digunakan perusahaan untuk mengembangkan keunggulan bersaing melalui keterkaitan dengan para pemasok. Keterkaitan tersebut harus dikelola dengan baik sehingga perusahaan dengan para pemasoknya dapat memperoleh manfaat strategik.

Keterkaitan tersebut diperagakan pada gambar 2.4 berdasar Shank dan Govindarajan (1993:55).

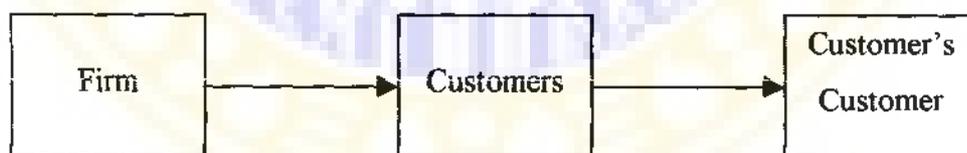
2. Keterkaitan dengan *Customer*

Kelemahan konsep *value added* adalah "*it stop too soon*" karena *value added* menghentikan analisis biaya pada saat penjualan. Akibatnya, perusahaan dapat kehilangan semua peluang untuk memanfaatkan keterkaitan dengan para pelanggan perusahaan. Untuk memanfaatkan peluang tersebut hubungan dengan para konsumen tidak boleh dipandang sebagai *zero-sum game*, namun harus saling memanfaatkan (*mutually beneficial*) satu sama lain.

Analisis *value chain* mengkaitkan perusahaan dengan para konsumennya sampai dengan konsumen para konsumennya. Analisis *value chain* menurut Shank dan Govindarajan (1993:55-56) dapat mengembangkan keunggulan kompetitif melalui keterkaitan dengan konsumen yang tampak pada gambar 2.5.

Gambar 2.5

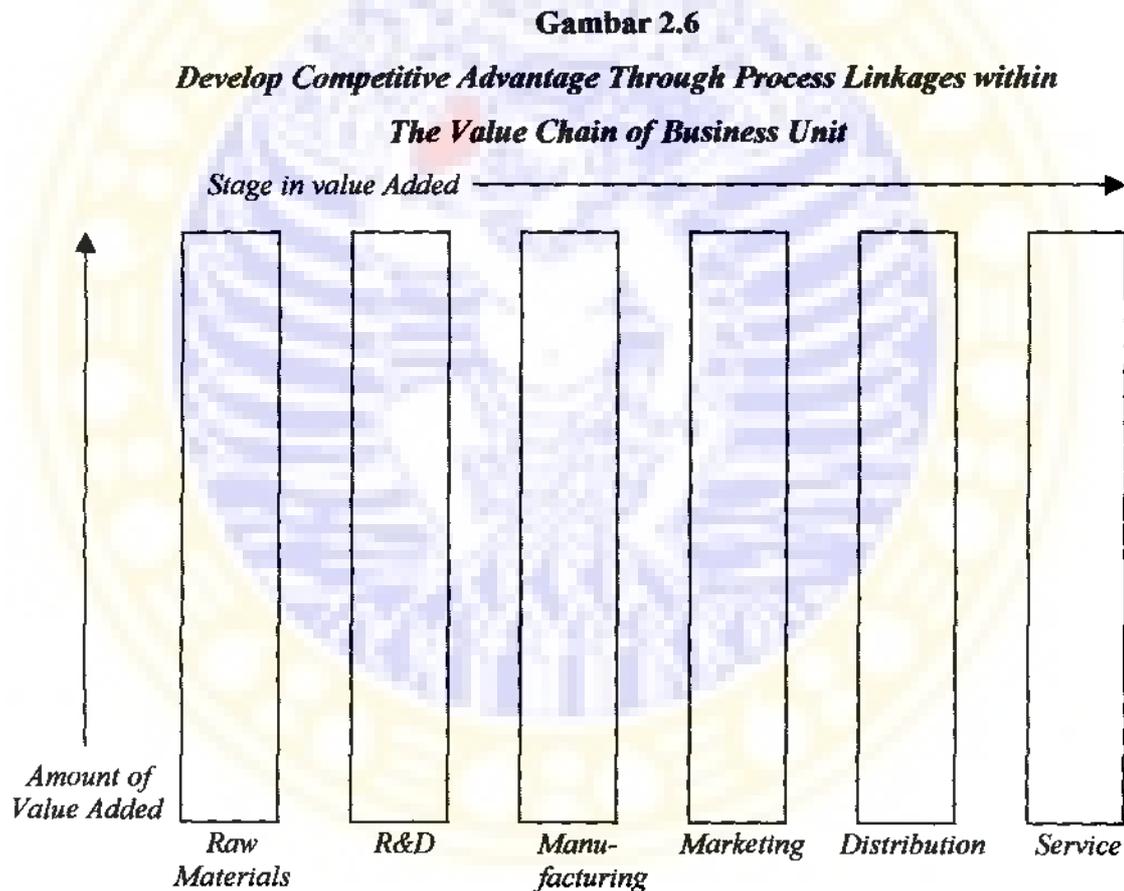
Develop Competitive Advantage Through Linkages with Customers



Sumber: John K. Shank and Govindarajan. 1993. *Strategic Cost Management, The New Tool for Competitive Advantage*. New York. The Free A Division of McMillan Inc. P.55.

3. Keterkaitan Proses dengan *Value Chain* Unit Bisnis

Tidak seperti konsep *value added*, analisis *value chain* secara eksplisit mengakui kenyataan bahwa aktivitas nilai secara individual dalam suatu perusahaan atau unit bisnis (divisi) adalah saling tergantung dan bukanlah independen. Ketergantungan tersebut akan tampak pada gambar 2.6 menurut Shank dan Govindarajan (1993:57).



Sumber: John K. Shank and Govindarajan. 1993. *Strategic Cost Management, The New Tool for Competitif Advantage*. New York. The Free A Division of McMillan Inc. P.57.

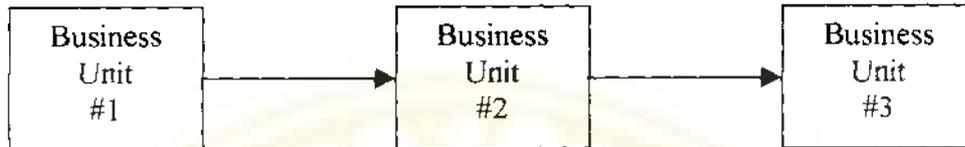
Pendekatan akuntansi manajemen dengan *value added* cenderung menekankan pada pengurangan biaya pada satu aktivitas nilai tanpa memperhatikan kemungkinan penurunan biaya tersebut mengakibatkan kenaikan biaya pada aktivitas nilai lainnya sehingga secara keseluruhan biaya total mungkin akan cenderung meningkat. Namun analisis *value chain* mengakui saling keterkaitan antarproses, sehingga timbul kemungkinan bahwa peningkatan biaya dalam salah satu aktivitas nilai (proses) dapat mengurangi biaya pada aktivitas nilai (proses) lainnya sehingga secara menyeluruh biaya total menurun.

4. Keterkaitan Saling Silang *Value Chain* Unit Bisnis dengan Perusahaan

Perbedaan tajam antara analisis *value added* dan *value chain* adalah dalam hal saling silang *value chain* unit bisnis dengan perusahaan. Analisis *value chain* dapat digunakan untuk memanfaatkan keterkaitan di antara aktivitas-aktivitas nilai saling silang antar unit-unit bisnis sehingga perusahaan dapat mengetahui pertumbuhan potensi labanya. Pengembangan keunggulan kompetitif melalui keterkaitan saling silang *value chain* unit bisnis dalam perusahaan berdasarkan Shank dan Govindarajan (1993:57) tampak pada gambar 2.7.

Dalam perusahaan yang terbagi atas unit-unit bisnis atau divisi, posisi biaya dan kemampuan untuk mengurangi biaya unit bisnis urutan pertama mempengaruhi posisi unit bisnis berikutnya. Oleh karena itu, usaha untuk mengurangi biaya keseluruhan dalam perusahaan harus memperhatikan saling keterkaitan secara silang unit bisnis tertentu dengan unit bisnis lainnya.

Gambar 2.7
***Develop Competitive Advantage Through Linkages Across
 Business Unit Value Chain within The Firm***



Sumber: John K. Shank and Govindarajan. 1993. *Strategic Cost Management, The New Tool for Competitive Advantage*. New York. The Free A Division of McMillan Inc. P.57.

2.1.5. Konsep *Cost* (Biaya)

Konsep *cost* yang berbeda untuk tujuan yang berbeda (*different costs are used for different purposes*), merupakan konsep yang penting dalam akuntansi manajemen dan manajemen biaya. Tujuan memperoleh informasi *cost* digunakan untuk proses perencanaan, pengendalian dan pembuatan keputusan.

Terdapat kerancuan pengertian antara *cost dan expense*. Pengertian *cost* yang sebenarnya dalam konteks akuntansi sebagai penyedia informasi adalah hasil pengukuran dalam unit moneter suatu objek dan *cost* tercipta karena adanya kejadian ekonomik dalam suatu unit organisasi. *Cost* merupakan alternatif istilah untuk menghindari penggunaan istilah biaya, harga pokok, dan harga perolehan yang rancu. Jadi istilah *cost* bersifat generik dan tidak berkonotasi sebagai pengurang (bersifat negatif).

Expense adalah sesuatu yang berkonotasi sebagai pengurang yang harus dikorbankan untuk memperoleh tujuan akhir. Dalam suatu perusahaan, tujuan akhir

(berupa pendapatan yaitu aliran masuk barang dan jasa yang akhirnya mendatangkan laba) dan untuk memperoleh pendapatan perusahaan harus menyerahkan produk atau jasa sebagai biaya. Sebelum ada penyerahan produk atau jasa, maka belum terjadi *expense* (biaya). Pengertian *expense* yang sebenarnya adalah manfaat suatu sumber ekonomik yang telah digunakan atau dikeluarkan dalam rangka menciptakan pendapatan yang merupakan tujuan setiap unit usaha.

Tidak semua *cost* adalah *expense*, tetapi semua *expense* adalah *cost*. Perbedaan istilah antara *cost* dan *expense* adalah sangat penting bagi perusahaan manufaktur dalam menyiapkan laporan keuangan. Dalam perusahaan manufaktur, aktivitas yang disebut sebagai pemborosan dan tidak diperlukan antara lain:

1. *Schedulling: an activity that uses time and resources to determine when different product have access to processes (or when and how many setup must be done) and how much will be produced.*
2. *Moving: an activity that uses time and resources to move raw material, work in process, and finised goods from one departement to another.*
3. *Waiting: an activity in which raw material or work in process use time and resources by waiting on the next process.*
4. *Inspecting: an activity in which time and resources are spent ensuring that the product meets spesifications.*
5. *Storing: an activity that uses time and resources while a good or raw material held in inventory.*

Pengklasifikasian biaya disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing pemakai terhadap informasi dalam perencanaan dan pengambilan keputusan sehingga informasi yang tersedia benar-benar relevan dan akurat. Badan usaha perlu membuat

perencanaan dalam meningkatkan pengawasan terhadap biaya-biaya yang dikeluarkan sehingga efisiensi biaya tercapai. Analisis biaya penting untuk mengukur sejauh mana efisiensi suatu badan usaha dalam melakukan aktivitas-aktivitasnya. Aktivitas dibagi menjadi 2(dua) kelompok, yaitu:

1. *Value added activity*, yaitu aktivitas yang dilakukan bisa memberikan kepuasan kepada konsumen. Aktivitas ini terbagi lagi menjadi 2(dua) kelompok, yaitu:
 - a. *Real value added activity*, yaitu aktivitas yang benar-benar bernilai dimata konsumen.
 - b. *Business value added activity*, yaitu aktivitas yang tidak memiliki nilai dimata konsumen tetapi bernilai dimata badan usaha.
2. *Non value added activity*, yaitu aktivitas yang dilakukan tidak dapat memberikan kepuasan bagi konsumen.

Dalam perusahaan, seluruh aktivitas ditujukan untuk menghasilkan produk dengan biaya memadai. Dengan demikian, fokus utama manajemen adalah pada pengelolaan aktivitas, yaitu bagaimana merencanakan dan mengendalikan seluruh aktivitas perusahaan dalam menghasilkan produk dengan tingkat biaya yang memastikan. Dengan kata lain, manajemen perusahaan harus merencanakan seluruh aktivitas *value added* dan harus mengurangi atau jika memungkinkan menghilangkan aktivitas *nonvalue added* dalam proses pembuatan produk, sehingga seluruh aktivitas untuk menghasilkan suatu produk merupakan aktivitas yang semestinya dilakukan.

Menurut Hansen dan Mowen (1994:724-725) efisiensi biaya dapat dilakukan melalui 4(empat) cara, yaitu:

1. *Activity elimination*

Difokuskan pada *nonvalue added activities*, dengan berupaya mengeliminasi aktivitas-aktivitas yang tidak menghasilkan nilai tambah.

2. *Activity selection*

Meliputi pemilihan terhadap aktivitas-aktivitas yang berbeda yang disebabkan karena persaingan yang bersifat strategik. Perbedaan strategik menyebabkan aktivitas yang berbeda, dimana pemilihan aktivitas tersebut dapat menghasilkan pengaruh yang signifikan terhadap pengurangan biaya.

3. *Activity reduction*

Tindakan yang ditujukan untuk mengurangi dan menghilangkan aktivitas-aktivitas yang bersifat *nonvalue added activity*.

4. *Activity sharing*

Meningkatkan efisiensi terhadap aktivitas yang diperlukan dengan menggunakan skala ekonomi. Secara spesifik bahwa *cost driver* meningkat tanpa meningkatkan biaya aktivitas itu sendiri, karena menggunakan komponen yang diperlukan sehingga tidak menimbulkan aktivitas baru sebagai pemicu biaya.

Efisiensi biaya juga dapat dilakukan dengan mengendalikan aktivitas sebagai pemicu biaya.

2.1.5.1. Pengelompokan *Cost*

Biaya-biaya yang dipakai dalam produksi dapat dikelompokkan menurut hubungannya dengan produk menurut Milton dan Hammer (1988:23) antara lain:

A. Biaya dalam hubungannya dengan produk

Dalam hubungannya dengan operasi perusahaan, biaya produksi terdiri atas:

1. Biaya pabrikasi

Biaya pabrikasi adalah jumlah dari 3(tiga) unsur biaya, yaitu biaya bahan langsung, pekerja langsung dan overhead pabrik.

- a. Bahan langsung (*direct materials*) adalah seluruh bahan yang membentuk integral dari barang jadi dan yang dapat dimasukkan langsung dalam kalkulasi biaya produk.
- b. Pekerja atau tenaga kerja langsung (*direct labor*) adalah karyawan yang dikerahkan untuk mengubah bahan langsung menjadi barang jadi. Jadi biaya-biaya ini meliputi gaji para karyawan yang dapat dibebankan kepada produk tertentu.
- c. Overhead pabrik (*factory overhead*) adalah biaya dari bahan tidak langsung, pekerja tidak langsung dan seluruh biaya pabrikasi lainnya yang tidak dapat dibebankan langsung ke produk tertentu.

2. Biaya komersial (*period cost*)

Beban ini dibagi ke dalam 2(dua) kelompok, yaitu:

a. **Beban pemasaran (distribusi dan penjualan)**

Beban pemasaran dimulai pada saat biaya pabrik berakhir yaitu pada saat proses pabrikasi diselesaikan dan barang-barang sudah dalam kondisi siap untuk dijual. Beban ini meliputi beban penjualan dan beban pengiriman.

b. **Beban administrasi**

Beban ini meliputi beban yang dikeluarkan dalam mengatur dan mengendalikan organisasi. Beban ini seperti gaji wakil direktur utama seringkali dialokasikan ke biaya pabrikasi dan beban pemasaran

B. Biaya dalam hubungannya dengan volume produksi

Biaya-biaya yang berhubungan dengan volume produksi antara lain:

1. **Biaya variabel**

Secara umum biaya variabel mempunyai ciri-ciri:

- a. Perubahan jumlah total dalam proporsi yang sama dengan perubahan volume.
- b. Biaya per unit relatif konstan meskipun volume berubah dalam rentang yang relevan.
- c. Dapat dibebankan kepada departemen operasi dengan cukup mudah dan tepat.
- d. Dapat dikendalikan oleh seorang kepala departemen tertentu.

2. Biaya tetap

Biaya tetap mempunyai ciri-ciri:

- a. Jumlah keseluruhan yang tetap dalam rentang keluaran yang relevan.
- b. Penurunan biaya per unit bila volume bertambah dalam rentang yang relevan.
- c. Dapat dibebankan kepada departemen-departemen berdasarkan keputusan manajemen atau menurut alokasi biaya.
- d. Tanggung jawab pengendalian lebih banyak dipikul oleh manajemen eksekutif daripada oleh penyelesaian operasi.

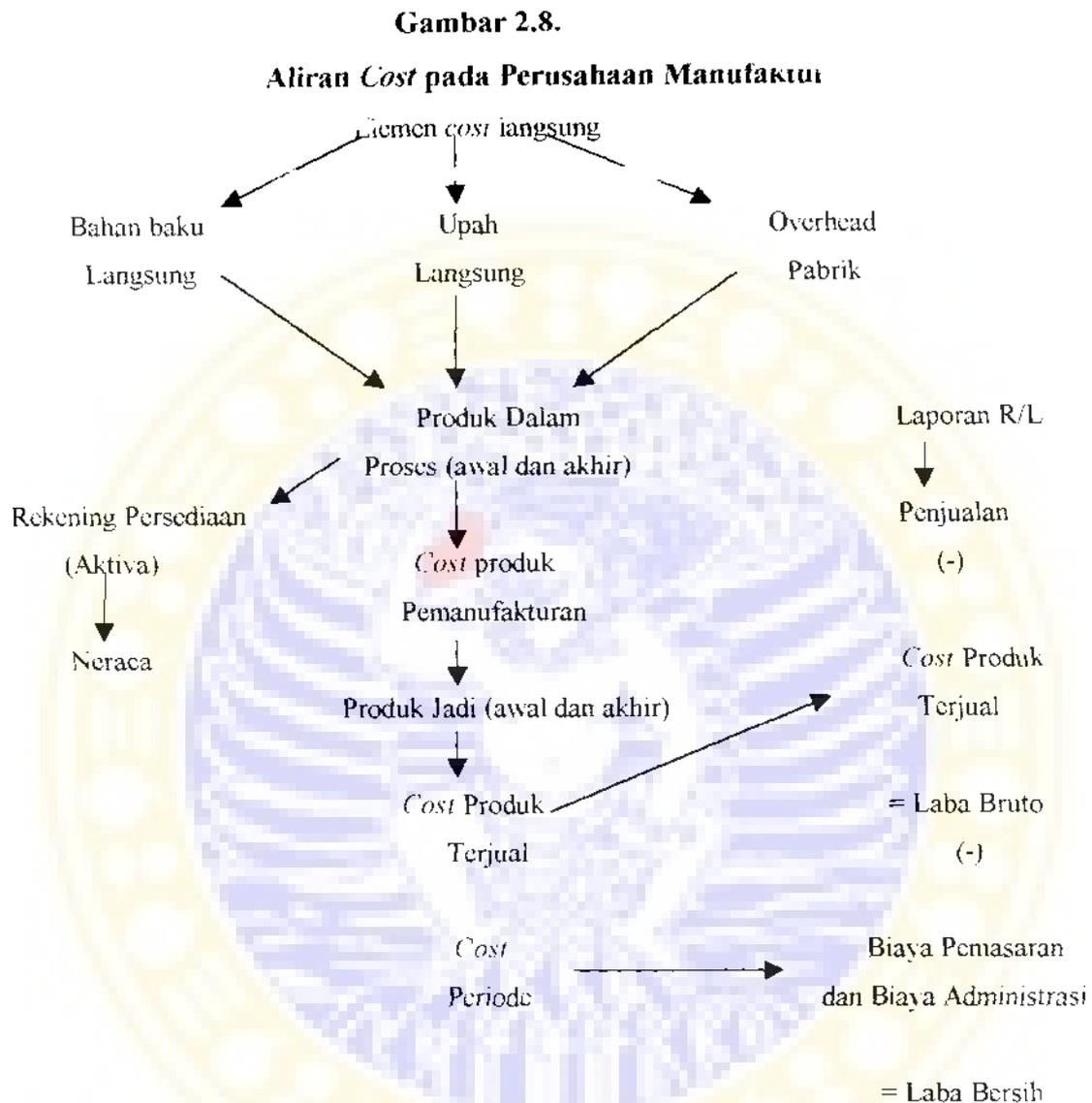
3. Biaya semi variabel

Biaya ini mencakup suatu jumlah yang sebagian tetap dalam rentang keluaran yang relevan dan bagian lainnya bervariasi sebanding dengan perubahan jumlah keluaran.

Pengelompokkan biaya berdasarkan produk yang dihasilkan terutama dimaksudkan untuk menentukan perhitungan harga pokok produksi dengan tujuan pengawasan dan pengendalian biaya.

2.1.5.2. Aliran *Cost* dalam Perusahaan Manufaktur

Harnanto dan Zulkifli (2003:21) menjelaskan aliran *cost* dalam perusahaan manufaktur, perhitungan *cost* produksi dan *cost* produk terjual disajikan pada gambar 2.8. yang dijelaskan bahwa :



Sumber: Harnanto dan Zulkifli. 2003. *Manajemen Biaya*. Yogyakarta : UPP AMP YKPN. Hal.21

cost bahan baku, *cost* tenaga kerja langsung dan *cost* overhead pabrik merupakan elemen *cost* produksi masih berlangsung, apabila disajikan di neraca sebagai rekening persediaan. Pada waktu produk selesai diproduksi, *cost* produk dalam proses

ditransfer ke produk jadi. Pada saat produk jadi laku dijual, akan menjadi *cost* produk terjual yang disajikan dalam laporan laba rugi sebagai rekening kontra penjualan untuk menentukan laba kotor yang kemudian ditandingkan dengan *cost* periode (biaya pemasaran, biaya administrasi dan umum) untuk mendapatkan laba bersih.

2.1.6. Metodologi *Value Chain*

Value chain menggunakan metodologi untuk menyusun dan menggunakan *value chain* melalui langkah-langkah berikut ini, Shank dan Govindarajan (1993:58):

1. Mengidentifikasi *value chain* industri dan membebankan biaya, pendapatan dan investasi (aktiva) pada aktivitas-aktivitas nilai.
2. Mendiagnose pengaturan *cost drivers* setiap aktivitas nilai.
3. Mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan, baik melalui pengendalian terhadap *cost drivers* yang lebih baik daripada para pesaingnya atau dengan melalui rekonfigurasi *value chain*.

1. Identifikasi *Value Chain*

Setelah mengenali aktivitas nilainya, perusahaan harus menetapkan biaya operasional dan *asset* pada aktivitas nilai. Biaya operasional ditetapkan pada aktivitas yang memerlukannya, dan *asset* ditetapkan pada aktivitas yang menggunakan, mengendalikan atau paling tidak mempengaruhi penggunaannya. Penetapan biaya dan *asset* tidak memerlukan ketepatan yang diperlukan bagi tujuan pelaporan keuangan.

Tiap aktivitas sebaiknya dipisahkan apabila aktivitas tersebut mewakili persentase biaya operasional atau harta yang penting atau berkembang dengan cepat. Aktivitas yang mewakili persentase biaya atau *asset* yang kecil dan tidak berubah dapat dikelompokkan ke dalam beberapa kategori yang lebih luas.

Aktivitas juga harus dipilah-pilah apabila memiliki *cost driver* yang berbeda. Aktivitas dengan *cost driver* serupa dapat dikelompokkan bersama. Setiap aktivitas yang dimanfaatkan bersama suatu unit usaha lainnya sebaiknya juga diperlakukan sebagai aktivitas nilai terpisah karena kondisi di unit usaha lainnya akan mempengaruhi perilaku biayanya.

Terdapat dua pendekatan luas untuk menetapkan *asset*. *Asset* dapat ditetapkan atas dasar nilai buku atau penggantian (*book or replacement value*) dan dibandingkan dengan biaya operasional, atau nilai buku atau penggantian dapat ditetapkan menjadi biaya operasional melalui biaya modal. Nilai buku mungkin tidak ada artinya, karena peka terhadap penetapan waktu pembelian awal dan terhadap kebijakan akuntansi.

2. Diagnosis Cost Drivers

Langkah ini akan menjelaskan variasi-variasi biaya yang timbul dalam setiap aktivitas nilai. Memahami mengenai apa yang menyebabkan biaya atas aktivitas sangat penting artinya dalam mengelola aktivitas-aktivitas tersebut. Setiap aktivitas pasti memiliki input dan output. Input aktivitas adalah sumber daya yang dikonsumsi oleh aktivitas tersebut dalam memproduksi output. Output aktivitas adalah hasil dari suatu aktivitas. Misalnya, jika aktivitasnya adalah pemindahan barang, inputnya adalah *labor* (pekerja), *forklift*, sedangkan outputnya adalah perpindahan barang,

pengukur output aktivitas (*activity output measure*) adalah jumlah barang yang telah dipindahkan. Pengukur output inilah yang sering disebut *cost driver*.

Aktivitas itu sendiri dibagi menjadi dua kelompok, yaitu *value added activities* dan *nonvalue added activities*. *Value added activities* adalah aktivitas-aktivitas yang dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan dan diperlukan bahkan harus dilakukan oleh perusahaan. *Nonvalue added activities* adalah aktivitas-aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah bagi perusahaan dan bukan aktivitas yang sifatnya penting bagi kegiatan operasional perusahaan, maka sebaiknya aktivitas tersebut dikurangi secara optimal atau bahkan dihapus, karena hanya akan menambah biaya tanpa memberikan nilai lebih bagi perusahaan.

3. Mengembangkan Keunggulan Kompetitif

Keunggulan kompetitif sangat penting bagi badan usaha guna dapat bertahan hidup dalam jangka panjang, seperti yang diungkapkan oleh Dees dan Miller (1993:110) sebagai berikut:

“ In the long run, a business without one of these competitive advantage probably distanced to earn no more than what economics call ‘normal profit’. Over the long run, firm that perform below this normal profits level will fall to attract or maintain the investments necessary to continue to operate.”

Competitive advantage hanya dapat dipahami dengan melihat badan usaha sebagai suatu keseluruhan dari banyak ragam aktivitasnya dalam mendesain, membuat, memasarkan, mendistribusikan dan mendukung produknya. Alat utama untuk menganalisis sumber keunggulan bersaing adalah analisis *value chain* yang

didasarkan pada hubungan external maupun hubungan internal. Khususnya untuk hubungan external diperlukan kerjasama yang erat antara perusahaan dengan pihak luar (pemasok/*inward* maupun pelanggan/*outward*). Kerjasama ini memungkinkan kedua belah pihak memperoleh keuntungan berupa peningkatan nilai produk atau penurunan nilai produk. Apabila perusahaan telah mengenali *value chain* dan telah mendiagnosis *cost drivers* aktivitas nilai yang penting, keunggulan kompetitif timbul dari upaya mengendalikan pemicu tersebut secara lebih baik dibanding pesaingnya.

Rekonfigurasi atau penyusunan kembali *value chain* dapat menimbulkan keunggulan kompetitif, karena rekonfigurasi merupakan peluang untuk menata kembali biaya perusahaan secara mendasar, dibanding hanya melakukan peningkatan tambahan disana-sini. *Value chain* yang baru memungkinkan lebih efisiensinya dibanding *value chain* sebelumnya.

2.2. Penelitian Sebelumnya

Dalam penelitian sebelumnya telah dibahas mengenai masalah analisis *value chain* oleh Ekaning ariyanti (1999), berjudul: "Penggunaan pendekatan *value chain* sebagai alat analisis biaya dalam menunjang *cost leadership* pada perusahaan manufaktur di Sidoarjo". Penelitian tersebut membahas penggunaan pendekatan *value chain* dalam analisis laba rugi dan upaya untuk mencapai keunggulan bersaing.

Persamaan penelitian tersebut dengan penulis terletak pada penggunaan pendekatan *value chain* dalam analisis laba rugi perusahaan manufaktur. Sedangkan perbedaannya terletak pada objek penelitiannya. Peneliti akan mengidentifikasi sub-

sub aktivitas beserta biaya-biayanya sehingga terlihat aktivitas yang *value added* dan *nonvalue added activities*. Aktivitas yang termasuk *nonvalue added activity* harus segera dikurangi bahkan dihilangkan sehingga tercapai efisiensi biaya dan menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan.





BAB III

METODE PENELITIAN

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian pada penulisan skripsi ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Penggunaan pendekatan kualitatif dikarenakan pengembangan konsep penulis dengan menghimpun fakta yang telah terkumpul tanpa disertai pengujian hipotesis dengan metode statistik. Dalam penelitian ini, didahului dengan observasi terhadap objek penelitian kemudian dibandingkan dengan teori yang ada dan dicari pemecahan masalahnya serta menarik kesimpulan dari penelitian ini. Penelitian ini bersifat deskriptif karena penelitian ini menggambarkan bagaimana pendekatan *value chain* digunakan untuk mendukung *cost reduction* pada PT. Lederco Prima Kimia.

3.2. Ruang Lingkup Analisis

Penelitian ini masih merupakan tahap awal dari pendekatan *value chain* dalam rangka menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk mengelola biaya perusahaan secara efisien dalam mendukung *cost reduction*. Dengan keterbatasan data dan akses *value chain* ke luar perusahaan, maka ruang lingkup analisis peneliti lebih memfokuskan pada aktivitas-aktivitas internal di PT. Lederco Prima Kimia.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini, jenis dan sumber data yang berhasil dikumpulkan penulis adalah sebagai berikut:

A. Data Kuantitatif yang berhasil dikumpulkan meliputi:

1. Sejarah dan kondisi perusahaan secara keseluruhan, merupakan hasil wawancara penulis dengan direktur utama perusahaan.
2. Struktur organisasi dan kebijakan perusahaan mengenai perekrutan, pelatihan dan pemberian kompensasi kepada seluruh karyawannya. merupakan hasil wawancara penulis dengan bagian personalia.
3. Proses pembelian bahan baku dan hubungan dengan pemasok, merupakan hasil wawancara penulis dengan bagian pembelian.
4. Proses produksi didapat dari hasil wawancara penulis dengan produksi, bagian *quality control* dan observasi langsung ke pabrik pengolahan produk.
5. Penjualan dan hubungan dengan *customer*, merupakan hasil wawancara penulis dengan bagian penjualan.
6. Hasil produksi dan daerah pemasaran produk, merupakan hasil wawancara penulis dengan bagian penjualan.

B. Data Kualitatif yang berhasil dikumpulkan meliputi:

1. Laporan laba rugi tahun 2003, untuk mengetahui kondisi keuangan perusahaan tahun 2003, merupakan hasil dokumentasi dari bagian akuntansi.

2. Laporan penjualan tahun 2003, yang memuat informasi seluruh penjualan produk PT. Lederco Prima Kimia, merupakan hasil dokumentasi dari bagian penjualan.
3. Laporan pembelian bahan baku dan bahan pembantu lainnya, merupakan hasil dokumentasi dari bagian pembelian.
4. Laporan biaya produksi yang digunakan untuk mengetahui biaya-biaya yang terkait dalam proses produksi, merupakan hasil dokumentasi dari bagian akuntansi.
5. Laporan penyusutan aktiva tetap, merupakan hasil dokumentasi dari bagian akuntansi.

Sedangkan data yang dikumpulkan penulis adalah :

1. Data primer, merupakan data yang diperoleh dari hasil observasi langsung ke perusahaan dan hasil wawancara langsung dengan pihak-pihak terkait dan berkompeten dalam perusahaan, seperti sejarah dan struktur organisasi perusahaan, proses produksi, hasil produksi, dan lain sebagainya.
2. Data sekunder, merupakan data yang diperoleh dari laporan keuangan perusahaan seperti laporan laba rugi tahun 2003, laporan harga pokok penjualan tahun 2003, laporan biaya pembelian bahan baku, laporan biaya produksi, laporan penjualan dan laporan penyusutan aktiva tetap.

3.4. Prosedur Pengumpulan Data

Penulis dalam mengumpulkan data melalui prosedur sebagai berikut:

1. Survey pendahuluan

Peneliti melakukan survey pendahuluan untuk mengetahui gambaran umum permasalahan yang dihadapi perusahaan.

2. Studi kepustakaan

Peneliti melakukan studi kepustakaan dari berbagai literatur yang ada, yang berhubungan dan mendukung pembahasan permasalahan tersebut.

3. Wawancara dan observasi langsung

Wawancara dan observasi langsung dilakukan kepada pihak-pihak yang berkompeten untuk mendapatkan data yang dapat menunjang pembahasan permasalahan yang ada, antara lain:

- A. Manajemen puncak, untuk mengetahui kondisi dan kebijakan menyeluruh yang telah dijalankan perusahaan.
- B. Manajemen menengah pada beberapa bagian di perusahaan, yaitu:
 - a. Bagian pembelian, mengenai jalannya aktivitas yang dilakukan oleh bagian pembelian, dan hubungannya dengan pemasok serta alokasi biaya-biaya pada aktivitas pembelian.
 - b. Bagian operasi mengenai aktivitas yang dijalankan, apakah sumber daya, mulai bahan baku, tenaga kerja, dan mesin yang terkait dalam aktivitas tersebut bekerja secara maksimal dan sesuai dengan kapasitas normal.

- c. Bagian penjualan untuk mengetahui jalannya aktivitas penjualan lokal maupun ekspor, hubungan dengan *customer*, serta alokasi biaya yang termasuk dalam aktivitas penjualan.
- d. Bagian pembukuan mengenai informasi yang terdapat dalam laporan laba rugi, laporan harga pokok penjualan, laporan penjualan, laporan biaya produksi, laporan pembelian bahan baku, dan lain-lain.

4. Pengolahan dan analisis data

Setelah data terkumpul dari survey pendahuluan, wawancara, observasi langsung, dilakukan pengolahan data dan kemudian dianalisis berdasarkan landasan teori yang ada, sehingga menghasilkan suatu kesimpulan sebagai jawaban atas permasalahan yang terjadi.

3.5. Teknik Analisis

Teknik analisis yang digunakan difokuskan pada aktivitas-aktivitas nilai sepanjang *value chain* internal perusahaan, dimulai dari penanganan bahan baku hingga distribusi produk ke *customer*.

1. Mengidentifikasi *value chain*, dimulai dari identifikasi aktivitas nilai *internal value chain* yang terjadi di perusahaan.
2. Mengelompokkan biaya sesuai aktivitas nilai *internal value chain* serta menentukan proporsi biaya yang dikonsumsi masing-masing aktivitas nilai terhadap total biaya keseluruhan yang dikeluarkan perusahaan.

3. Menentukan *cost drivers* untuk mendukung *cost reduction*, sehingga dapat diketahui aktivitas kunci pada setiap aktivitas nilai tersebut dan menggunakannya sebagai dasar untuk mengendalikan biaya dalam mencapai efisiensi.
4. Menganalisis unsur-unsur biaya terkandung dalam laporan biaya produksi, laporan biaya penjualan dan laporan laba rugi tahun 2003 berdasarkan *value chain cost* setelah efisiensi dilakukan.
5. Menciptakan keunggulan bersaing melalui perumusan strategi yang tepat pada masing-masing aktivitas tersebut.



BAB IV
HASIL DAN PEMBAHASAN

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1. Sejarah Pendirian

CV. Lederco Cooperation yang dirintis oleh bapak Bambang Sutono dan bapak Hendro Sisworo pada tahun 1987, bergerak dibidang perdagangan (*trading*) bahan kimia kulit, yang memasok bahannya secara impor dan berperan sebagai suplier bahan kimia untuk kulit bagi perusahaan-perusahaan dalam negeri. CV.Lederco Cooperation disahkan oleh notaris A. Kohar, SH. pada tanggal 21 Januari 1987 dengan Akta Pendirian Nomor 133. kemudian terjadi perubahan akta tahun 1991, karena bapak Hendro Sisworo mengundurkan diri dari badan usaha tersebut dan digantikan oleh ibu Kiwik Sri Yuliati. Akta Pendirian baru, disahkan oleh notaris Maimunah Zubaudah, SH. pada tanggal 25 Juni 1991 Nomor 165. Perkembangan selanjutnya, karena mengamati permintaan pasar luar negeri akan kulit yang tinggi dan prospeknya cukup bagus, CV. Lederco Cooperation kemudian meluaskan usahanya dengan mendirikan usaha bidang industri kulit dan olahan kulit yang bernama PT. Lederco Prima Kimia pada tahun 1992.

4.1.2. Lokasi Perusahaan

Saat ini PT. Lederco Prima Kimia mempunyai kantor pusat, kantor perwakilan dan dua bangunan untuk berproduksi. Adapun lokasinya berada di :

1. Kantor pusat : JL. Ketintang Permai Blok BD-15, Surabaya
2. Kantor perwakilan : PKP Raya Delima 77, Jakarta Timur
3. Factory I : JL. Sukodono Km 4, Sidoarjo - Jawa Timur
4. Factory II : JL. Rembang Industri VII/5 Kawasan Industri PIER Pasuruan

4.1.3. Struktur Organisasi Perusahaan

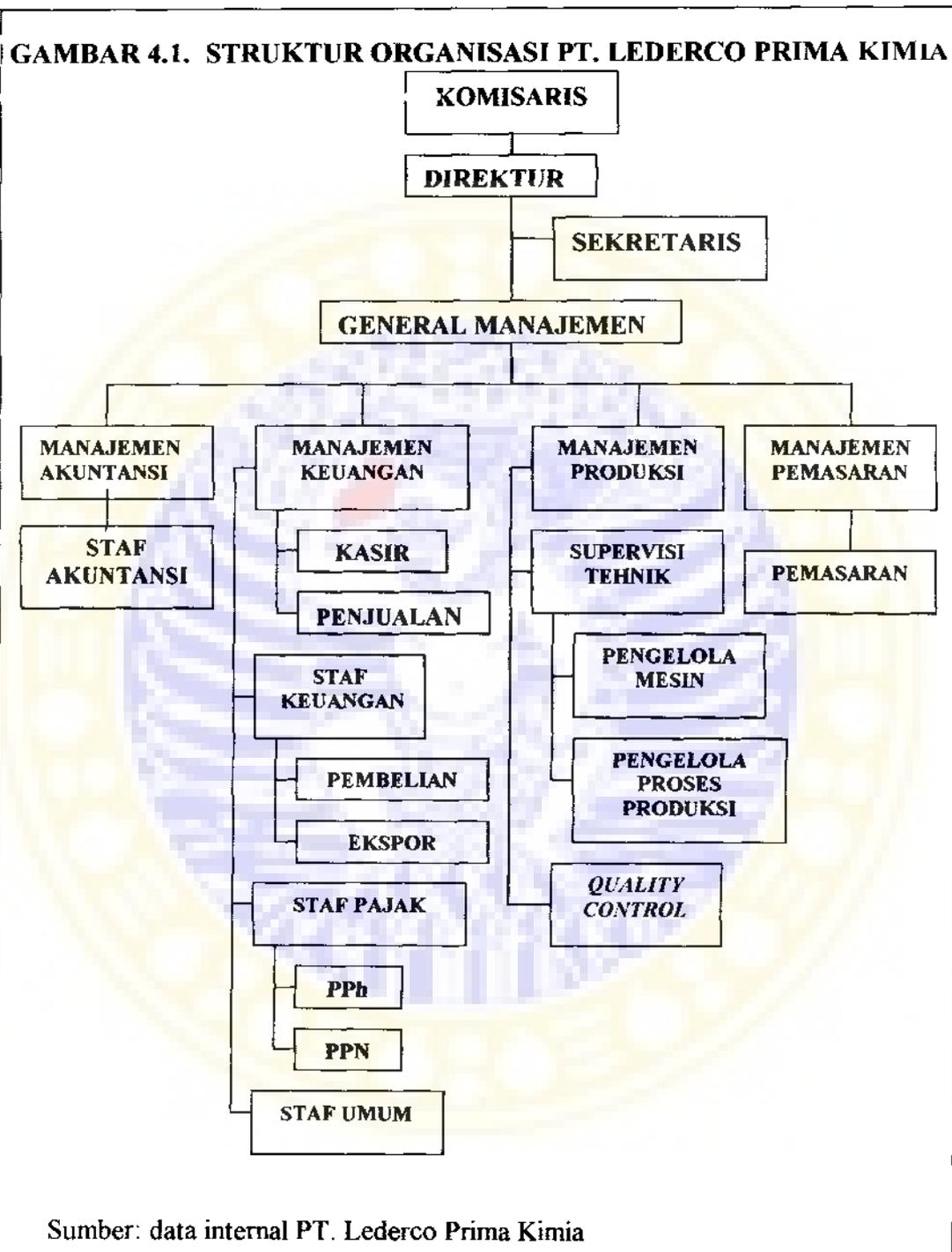
Struktur organisasi, dapat diketahui adanya tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing fungsi dengan jelas, serta adanya koordinasi antar fungsi dalam menjalankan aktivitas perusahaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan bersama. Dalam hal ini, PT. Lederco Prima Kimia menerapkan struktur organisasi berbentuk struktur lini (garis lurus), di mana alur perintah mengalir dari atas ke bawah melalui tingkatan-tingkatan manajerial. Adapun pembagian tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian, dijelaskan sebagai berikut:

1. Komisaris

Merupakan kuasa tertinggi perusahaan, berhak memberikan saran, pertimbangan dan menilai kebijaksanaan yang telah diambil oleh direktur.

2. Direktur

- a. Merumuskan strategi perusahaan dan menjalankan kebijakan yang ditetapkan.
- b. Merencanakan kegiatan perusahaan untuk jangka panjang, mengawasi dan mengkoordinir kegiatan dalam bidang teknik, termasuk pengelolaan keuangan, administrasi untuk mencapai tujuan perusahaan.



- c. Memelihara suasana kerja yang baik dalam seluruh organisasi dan berusaha mencapai taraf efisiensi dan administrasi yang makin baik.

3. Sekretaris

Membantu tugas direksi membuat laporan-laporan, menyusun jadwal, menyusun program kerja bidang untuk dilaksanakan pada masing-masing fungsi yang ada dibawahnya.

4. General Manager

- a. Membantu direktur dalam pelaksanaan perusahaan sehari-hari.
- b. Mewakili direktur untuk kepentingan perusahaan, jika direktur berhalangan.

5. Staf Keuangan

- a. Mengawasi kerja bagian pembelian dan bagian ekspor.
- b. Mengadakan program pendapatan (dari penerimaan ekspor) dan pengeluaran keuangan (dari transaksi pembelian).
- c. Merencanakan dan mengendalikan sumber-sumber pendapatan, pembelanjaan dan kekayaan perusahaan.

6. Staf Pajak

Bertanggung jawab atas Pajak Penghasilan dan Pajak Pertambahan Nilai perusahaan.

7. Staf Umum

Bertanggung jawab atas pencairan cek ke bank dan mengembalikannya ke bagian kassa.

8. Manajer Keuangan

- a. Mengawasi kerja bagian staf keuangan, staf umum dan staf pajak.
- b. Bertanggung jawab terhadap transaksi yang berhubungan dengan bank.
- c. Bertanggung jawab atas bagian kasir (arus keluaranya uang) dan bagian penjualan (arus penerimaan piutang).
- d. Melaksanakan perintah dari direksi yang berhubungan dengan bidangnya.

9. Supervisi Teknik

Bertanggung jawab dalam pelaksanaan produksi, meliputi pengelolaan mesin dan proses produksi.

10. *Quality Control*

Bertanggung jawab dalam masalah kualitas produk yang dipesan.

11. Manajer Produksi

- a. Mengkoordinasi karyawan produksi, karyawan gudang, supervisi teknik dan bagian *quality control* dalam pelaksanaan proses produksi.
- b. Mengawasi kelancaran jalannya proses produksi.
- c. Melaksanakan perintah direksi yang berhubungan dengan bidangnya.

12. Staf Pemasaran

- a. Mencari konsumen yang potensial.
- b. Mempromosikan produknya melalui pameran-pameran.
- c. Berhak menerima atau menolak permintaan konsumen.

13. Manajer Pemasaran

- a. Mengawasi kerja bagian pemasaran.
- b. Menjamin barang yang dipesan konsumen sampai tujuan dan sesuai dengan permintaan.
- c. Melaksanakan perintah dari direksi yang berhubungan dengan bidangnya.

14. Staf Akuntansi

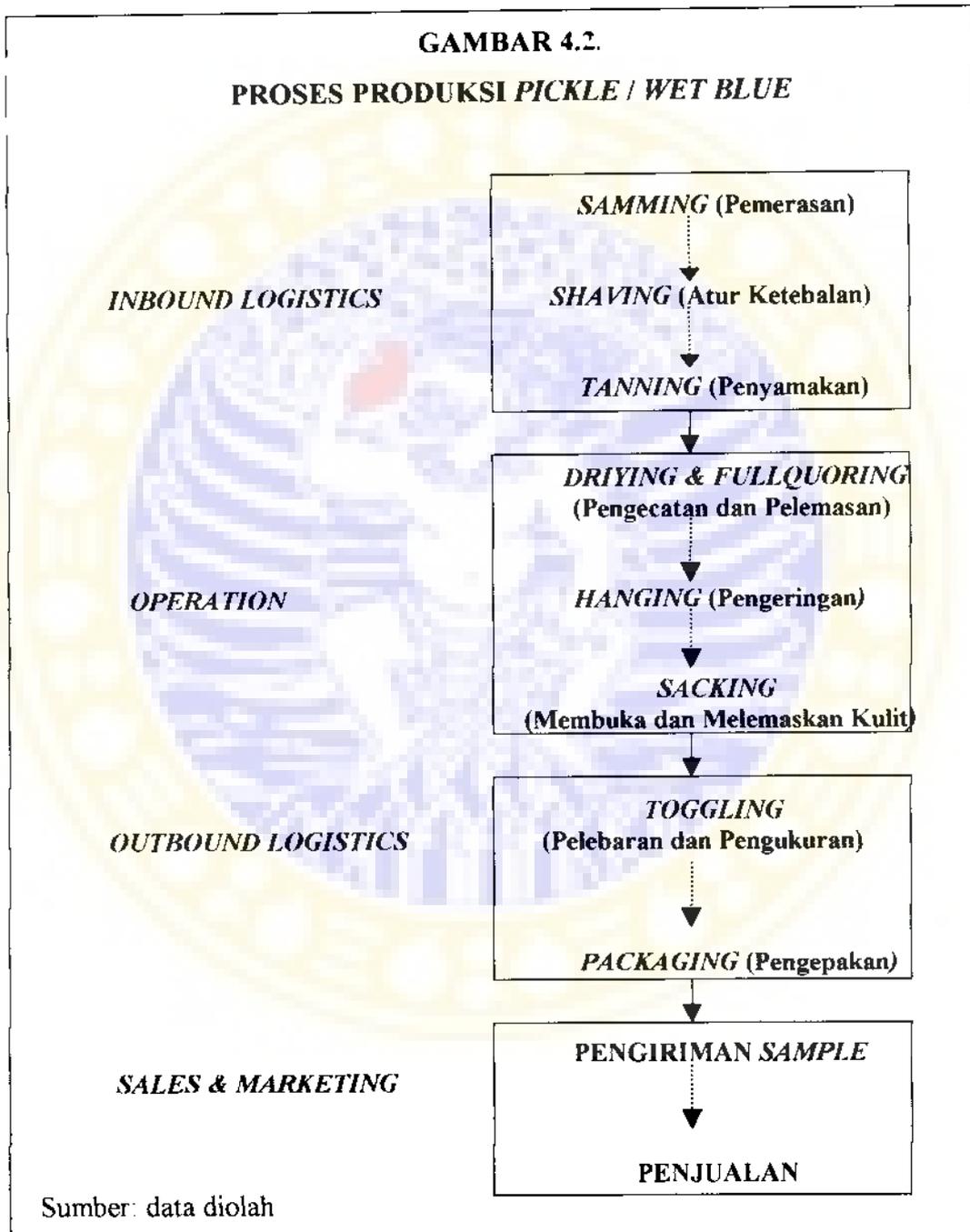
- a. Bertanggung jawab dalam pencatatan transaksi-transaksi yang terjadi.
- b. Membantu manajer akuntansi melaksanakan tugasnya.

15. Manajer Akuntansi

- a. Mengawasi staf dibawahnya atas pencatatan transaksi yang terjadi pada perusahaan.
- b. Melaksanakan perintah direksi yang berhubungan dengan bidangnya.

4.1.4. Proses Produksi

Industri kulit dan kulit olahan yang dikelola oleh PT. Lederco Prima Kimia berbahan baku, yaitu kulit domba atau kulit kambing yang sudah dibersihkan sehingga terbebas dari limbah padat atau limbah cair. Hingga saat ini PT. Lederco Prima Kimia mengkhususkan untuk mengelola *pickle* dari kambing dan domba. Proses *pickle* sampai menjadi *finish* melalui berbagai tahap, yaitu:



a. Tahap 1: *Shaving* (pemerataan ketebalan)

Merupakan proses dimana mulai diatur ketebalan kulit.

b. Tahap 2: *Sammying* (pemerasan)

Tahap ini dilakukan agar kadar air dan bahan kimianya tercampur rata.

c. Tahap 3: *Tanning* (penyamakan)

Pickle yang terkumpul dan sudah dipilih menurut kualitasnya (grade 1-2, grade 3-4, grade 5-6). Kemudian dilakukan penyamakan yaitu memasukkan *pickle* ke dalam drum dan siap untuk proses selanjutnya.

c. Tahap 4: *Driying and fullquoring* (pengecatan dasar dan peminyakan)

Disini dilakukan pengecatan dan peminyakan tahap pertama.

d. Tahap 5: *Hanging* (Pengeringan)

Proses ini dilakukan agar cat dan minyak meresap secara merata kedalam *pickle*.

e. Tahap 6: *Sacking* (pelemasan)

Proses untuk membuka dan melemaskan kulit setelah melalui *conditioning*.

f. Tahap 7: *Togging* (peregangan dan pengukuran)

Pada tahap ini permukaan kulit berkerut-kerut sehingga dilakukan penarikan pada tepi-tepi kulit agar kulit menjadi kencang. Kulit yang sudah jadi, diukur kemudian dipotong dengan satuan *pieces* atau lembar. Satu lembar berukuran 30 x 30 cm atau 28 x 28 cm (untuk ekspor).

g. Tahap 8: *Packaging*

Pembungkusan kulit dengan kertas sampul, kemudian dimasukkan kedalam tabung plastik dan siap dikirim ke distributor.

4.1.5. Hasil Produksi dan Pemasaran

Industri kulit dan olahan kulit yang dikelola PT. Lederco Prima Kimia ini, berbahan baku *pickle*, yaitu kulit domba dan kambing yang sudah dibersihkan sehingga terbebas dari limbah padat dan limbah cair.

Pickle-pickle yang diolah oleh PT. Lederco Prima Kimia menghasilkan beberapa jenis kulit *finish*, yaitu:

1. *Batting for glove*

Mempunyai ketebalan 0,6-0,8 mm, digunakan untuk sarung tangan (yang tidak dikhususkan). Berwarna hitam, *pearl white* (abu-abu) dan *snow white*.

2. *Soede for glove*

Mempunyai ketebalan 0,45-0,55 mm, digunakan untuk sarung tangan golf, permukaannya lebih halus dari *batting for glove*.

3. *Stay soft cambreta*

Mempunyai ketebalan 0,8-0,9 mm dengan tekstur yang lembut sekali dan tahan air.

4. *Regular cambreta*

Mempunyai tekstur lembut dan tidak tahan air.

Keempat kulit tersebut biasa digunakan untuk *dressing glove*, *working glove* dan *buffing glove*.

PT. Lederco Prima Kimia mengkhususkan produksinya hanya sampai berupa kulit. Hal ini dimaksudkan agar hasil produksinya bisa lebih fleksibel dalam memasarkan ke perusahaan-perusahaan pemanfaatan kulit. PT. Lederco Prima Kimia melakukan produksinya berdasarkan pesanan dan hasil produksinya dipasarkan 90% di luar negeri (ekspor) dan 10% dipasarkan di dalam negeri (lokal).

4.1.6. Penjualan

A. Konsumen Penjualan

Adapun perusahaan-perusahaan yang menjadi konsumen dari penjualan hasil produksi PT. Lederco Prima Kimia adalah perusahaan sarung tangan, baik yang digunakan untuk *dressing glove*, *working glove* maupun *buffing glove*. Di bawah ini beberapa perusahaan yang menjadi konsumen lokal maupun ekspor PT. Lederco Prima Kimia, antara lain :

- a. Lokal : PT. ASA di Semarang , PT. Sayong Adi Mukti di Semarang, PT MASINDO di Pasuruan, PT. Karya Mitra Budi Santoso di Pandaan, PT. Mayunda di Sidoarjo, PT. Java Gloves di Jogjakarta.
- b. Ekspor: *Conceria Sarte, Italy. Hiro Incorporate, Japan. Komega Sport VN Ltd, Vietnam. Korea Mega Sport Corporation, Korea. Lee One Industrial*

*Co, Ltd, Korea. Qingdao Hochun Sports Goods Co, Ltd, China. Yong Li
Lai Leather Product Fty, China.*

B. Target Penjualan

Dalam menentukan target penjualan, PT. Lederco Prima Kimia berpedoman pada pengalaman tahun sebelumnya dengan menggunakan hasil penjualan tahun lalu sebagai pedoman awal untuk menentukan target penjualan yang akan dicapai. Target penjualan untuk tahun 2003 sebesar 300.000 *SF* setiap bulannya.

C. Saluran Distribusi

Dalam memasarkan hasil produksinya, berdasarkan kebijaksanaan manajemen perusahaan menggunakan dua saluran distribusi, yaitu melalui *factory to factory* untuk penjualan dalam jumlah besar dan melalui distributor untuk penjualan partai kecil.

D. Pesaing

Pesaing PT. Lederco Prima Kimia terbagi menjadi dua, yaitu pesaing luar negeri yang memasarkan produknya melalui distributor dan pesaing dalam negeri yang antara lain:

- PT. HARMONIS, Sidoarjo
- PT. Bengawan Solo, Solo
- PT. LENGTAT, Tangerang
- PT. Adi Surya Abadi, Jogjakarta

4.2. Hasil Analisis

Diketahui bahwa sampai tahun 2003, PT. Lederco Prima Kimia belum pernah menggunakan pendekatan *value chain* untuk mendukung *cost reduction*, sehingga perusahaan tidak dapat memahami secara lebih baik aktivitas-aktivitas yang ada dalam aktivitas nilai. Selama ini, PT. Lederco Prima Kimia hanya melihat dari laporan laba rugi dan laporan harga pokok produksi saja, tanpa mengetahui aktivitas nilai internal perusahaan yang memicu timbulnya biaya. Penulis mengasumsikan bahwa 30% dapat digunakan sebagai dasar dalam menekan biaya yang dikeluarkan perusahaan semaksimal mungkin melalui pengendalian biaya produksi maupun biaya pemasaran dan penjualan serta sebagai dasar dalam meningkatkan laba bersih perusahaan yang cukup signifikan dari yang diperoleh sebelum efisiensi dilakukan. Diharapkan dengan menggunakan pendekatan *value chain*, dapat memberikan sumbangan bagi perusahaan khususnya manajemen dalam menjalankan kegiatan ekonomi perusahaan. Langkah-langkah dalam menggunakan pendekatan *value chain* adalah sebagai berikut:

4.2.1. Identifikasi *Value Chain Internal* PT. Lederco Prima Kimia

1. *Inbound Logistics*

Aktivitas nilai PT. Lederco Prima Kimia yang dapat dikelompokkan ke dalam aktivitas *inbound logistics*, antara lain: Aktivitas pengiriman, penerimaan

dan pemeriksaan bahan baku, administrasi gudang bahan baku untuk mencatat mutasi keluar masuk bahan baku dan bahan penolong yang digunakan dalam proses produksi. Semua aktivitas tersebut dilaksanakan dan menjadi tanggung jawab sub bagian pergudangan di bawah wewenang biro pengadaan PT. Lederco Prima Kimia yang bertanggung jawab mengenai logistik.

2. Operation

Adapun aktivitas-aktivitas yang termasuk ke dalam aktivitas nilai *operation* PT. Lederco Prima Kimia meliputi aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan proses produksi yaitu perubahan masukan hingga menjadi produk jadi yang terdiri dari aktivitas *drying & fullquoring, hanging dan sacking*. Selain itu aktivitas nilai *operation* mencakup proses pemastian mutu produk yang dihasilkan, di mana proses ini bertujuan untuk memastikan bahwa produk yang dihasilkan telah memenuhi spesifikasi yang ada. Dengan demikian aktivitas nilai ini pada PT. Lederco Prima Kimia menjadi tanggung jawab bersama antara divisi produksi, divisi teknik dan seksi laborat.

3. Outbound Logistics

Aktivitas yang terkait ke dalam aktivitas nilai *outbound logistics*, meliputi: aktivitas pengepakan, penyimpanan produk jadi, serta administrasi gudang produk jadi yang bertujuan untuk menjamin kelancaran pengiriman barang ke konsumen. Dalam hal ini seksi pergudangan PT. Lederco Prima Kimia yang bertanggung jawab

dan melakukan aktivitas-aktivitas yang ada dalam aktivitas *outbound logistics* secara bersama-sama.

4. Sales & Marketing

Aktivitas pengiriman *sample* kulit baik melalui telepon maupun *personal selling* dilakukan dengan bernegosiasi antara kepala divisi pemasaran dengan konsumen secara langsung maupun melalui distributor. Setelah terjadi pemesanan, kepala bagian pemasaran menyampaikan kepada kepala bagian produksi untuk dikirim kepada konsumen. Semua kegiatan tersebut merupakan aktivitas yang ada dalam aktivitas nilai *sales & marketing* termasuk administrasi pemasaran. Tanggung jawab dan pelaksanaan aktivitas nilai tersebut di PT. Lederco Prima Kimia berada pada divisi pemasaran.

4.2.2. Pengelompokkan Biaya Sesuai Aktivitas *Internal Value Chain*

Setelah aktivitas-aktivitas yang ada pada PT. Lederco Prima Kimia diidentifikasi ke dalam aktivitas *value chain*, maka langkah-langkah selanjutnya adalah mengelompokkan biaya operasional yang ada ke dalam *internal value chain* perusahaan. Alokasi biaya terhadap aktivitas nilai menggambarkan distribusi biaya perusahaan di dalam *internal value chain* yang ada berdasarkan data keuangan PT. Lederco Prima Kimia yang berupa laporan laba rugi, laporan harga pokok produksi, rincian biaya tenaga kerja langsung, biaya overhead, biaya pemasaran dan penjualan.

4.2.2.1. Pengelompokan Biaya Produksi Sesuai Aktivitas *Internal Value Chain*

Berdasarkan rincian biaya harga pokok produksi tahun 2003 dalam tabel 4.2., maka penulis mengelompokkan biaya produksi sesuai aktivitas *internal value chain* sebagai berikut :

1. Biaya pemakaian bahan baku dan penolong

Adapun biaya pemakaian bahan baku dan penolong selama tahun 2003 adalah sebesar Rp 21.400.252.597, dengan komponen biaya sebagai berikut :

1) Ongkos angkut/ bongkar muat Rp 1.070.012.630

Untuk ongkos angkut/ bongkar muat dimasukkan ke dalam aktivitas nilai *inbound logistics*, di mana biaya ini merupakan biaya transportasi yang dikeluarkan untuk mengangkut barang hingga sampai di gudang bahan baku perusahaan.

2) Biaya bahan baku produksi Rp 20.330.239.967

Biaya bahan baku dan bahan penolong ini dimasukkan ke dalam aktivitas nilai *operation*, karena biaya ini digunakan sebagai masukkan dalam menghasilkan produk perusahaan.

2. Biaya pemakaian energi

Merupakan biaya bahan baku listrik yang digunakan untuk proses produksi *wet blue/ pickle*, dengan nilai sebesar Rp 662.139.530. Biaya ini digolongkan ke

dalam aktivitas nilai *operation*, karena biaya ini berkaitan dengan perubahan bahan baku menjadi produk jadi PT. Lederco Prima Kimia.

3. Biaya tenaga kerja langsung

Biaya tenaga kerja sebesar Rp 618.334.636 merupakan biaya tenaga kerja langsung yang digunakan pada masing-masing aktivitas nilai, dengan rincian sebagai berikut:

(1) Bagian persiapan bahan baku Rp 154.583.659

Untuk biaya tenaga kerja langsung bagian pembersihan bahan baku digolongkan ke dalam aktivitas nilai *inbound logistics* karena tenaga kerja pada aktivitas ini bertugas dalam persiapan bahan baku dengan melakukan pengurangan kadar air bahan baku dan mengatur ketebalannya kemudian dilakukan perapian dan siap menuju proses produksi.

(2) Bagian produksi Rp 340.084.050

Tenaga kerja langsung bagian produksi merupakan tenaga kerja yang berperan langsung dalam proses produksi menjadi produk jadi, oleh sebab itu biaya ini digolongkan ke dalam aktivitas nilai *operational*.

(3) Bagian pengepakan produk jadi Rp 123.666.927

Tenaga kerja langsung bagian pengepakan digolongkan ke dalam aktivitas *outbound logistics*, karena tenaga kerja pada bagian ini bertugas dalam melakukan penyeleksian dan pengepakan produk jadi.

4. Biaya tenaga kerja tidak langsung

Merupakan gaji pegawai sebesar Rp 35.049.500 yang tidak berkaitan secara langsung dalam pengubahan bahan baku menjadi produk jadi, dengan rincian sebagai berikut :

(1) Bagian produksi Rp 14.792.827

Untuk gaji tenaga kerja tidak langsung produksi, yaitu gaji pengawas dan gaji kepala sub bagian dalam divisi produksi untuk memastikan kelancaran arus produksi, oleh sebab itu biaya ini digolongkan ke dalam aktivitas nilai *operation*.

TABEL 4.1
HARGA POKOK PENJUALAN PT LEDERCO PRIMA KIMIA

Perkiraan	Jumlah (Rp)
Pemakaian bahan baku dan penolong	21.400.252.597
Beban Produksi:	
Biaya tenaga kerja langsung	618.334.636
Biaya overhead :	
Biaya pemakaian energi	662.139.530
Biaya tenaga kerja tidak langsung	35.049.520
Biaya supplies pabrik	75.646.150
Biaya pemeliharaan pabrik	222.752.770
Biaya penyusutan pabrik	923.569.238
Biaya asuransi	13.635.000
Biaya seleksi kulit	57.343.350
Jumlah Beban Produksi	2.608.470.174
Persediaan awal barang dalam proses	121.800.000
Persediaan akhir barang dalam proses	(497.991.900)
Harga Pokok Produksi	23.650.875.771
Persediaan awal barang jadi	1.475.284.739
Persediaan akhir barang jadi	(3.430.209.740)
Harga Pokok Penjualan	21.695.950.770

Sumber: data internal PT. Lederco Prima Kimia

(2) Bagian pembelian Rp 6.883.765

Gaji tenaga kerja bagian pembelian digolongkan ke dalam aktivitas *procurement*, karena tenaga kerja pada fungsi ini mengacu pada aktivitas fungsi pembelian input perusahaan.

TABEL 4.2
LAPORAN LABA-RUGI PT. LEDERCO PRIMA KIMIA
UNTUK TAHUN BUKU YANG BERAKHIR 31 DESEMBER 2003

PERKIRAAN	JUMLAH (Rp)
Pendapatan & biaya usaha	
Hasil penjualan :	
Penjualan	29.741.592.242
Harga pokok penjualan	21.695.950.770
Laba kotor usaha	8.045.641.472
Biaya usaha :	
Biaya penjualan	1.688.133.943
Biaya umum & administrasi	3.272.038.279
Jumlah biaya usaha	4.960.172.272
Laba (rugi) bersih usaha	3.085.469.200
Biaya lain-lain	(8.632.785)
Laba bersih sebelum pajak	3.076.836.415
Pajak penghasilan	(452.300.000)
Laba bersih setelah pajak	2.624.536.415

Sumber: data internal PT. Lederco Prima Kimia

(3) Bagian gudang bahan baku Rp 6.993.080

Gaji tenaga kerja gudang bahan baku dan bahan penolong dikelompokkan ke dalam aktivitas *inbound logistics*, karena berkaitan dengan aktivitas penerimaan dan penanganan bahan baku.

(4) Bagian gudang barang jadi Rp 6.379.828

Sedangkan gaji tenaga kerja untuk gudang barang jadi dikelompokkan ke dalam aktivitas *outbound logistics*, karena tenaga kerja digunakan untuk aktivitas penanganan dan pendistribusian produk jadi.

5. Biaya *supplies* pabrik

Yaitu berupa pemakaian merkuri, titanium, freon-22, metal anode, solar dan diesel fuel, serta *refrigating & lubricating oil* sebesar Rp 75.646.150, dibebankan pada aktivitas nilai *operation*, karena biaya ini digunakan untuk aktivitas perubahan input menjadi produk jadi.

6. Biaya pemeliharaan

Biaya pemeliharaan disini merupakan biaya pemeliharaan mesin dan suku cadangnya, peralatan dan gedung yang digunakan oleh divisi produksi dan pergudangan. Biaya pemeliharaan sebesar Rp 222.752.770 untuk keperluan analisis biaya, dirinci berdasarkan divisi/seksi yang menggunakan, yaitu:

(1) Divisi produksi Rp 209.850.465

Biaya pemeliharaan divisi produksi digolongkan ke dalam aktivitas nilai *operation*, di mana biaya ini dikeluarkan untuk memelihara peralatan dan sarana penunjang kelancaran proses produksi yang ada.

(2) Gudang bahan baku Rp 6.636.990

Biaya pemeliharaan gudang bahan baku dialokasikan ke dalam aktivitas nilai *inbound logistics*, karena aktivitas ini berkaitan dengan penyimpanan bahan

baku sehingga terjaga kualitas dan keamanannya hingga digunakan dalam proses produksi.

(3) Gudang barang jadi Rp 6.265.315

Dan terakhir untuk pemeliharaan gudang barang jadi berkaitan dengan aktivitas penyimpanan, oleh karena itu biaya ini dikelompokkan ke dalam aktivitas *outbound logistics*.

7. Biaya penyusutan

Total biaya penyusutan aktiva tetap sebesar Rp923.569.238 , yang berasal dari penyusutan peralatan dan mesin, bangunan pabrik.

(1) Peralatan dan mesin Rp 641.394.938

(2) Bangunan pabrik 282.174.300

Rp 923.569.238

(1) Penyusutan peralatan dan mesin merupakan hasil diskusi penulis dengan pihak terkait yang ada pada PT. Lederco Prima Kimia yang didasarkan atas taksiran nilai buku aktiva tersebut. Penyusutan sebesar Rp 641.394.938 dialokasikan untuk aktivitas nilai *operation*, karena digunakan untuk memproduksi input menjadi output.

(2) Untuk penyusutan bangunan dialokasikan berdasarkan luas bangunan yang ditempati masing -masing bagian. Pembebanan pada aktivitas nilai *operation* berasal dari bangunan yang digunakan divisi produksi. Sedangkan bangunan gudang bahan baku dan gudang barang jadi masing-masing dialokasikan

untuk aktivitas nilai *inbound logistics* dan *outbound logistics* dan terakhir pembebanan pada aktivitas nilai *procurement* untuk penyusutan bangunan sub bagian pembelian.

TABEL 4.3
ALOKASI BIAYA PENYUSUTAN BANGUNAN
DALAM HARGA POKOK PRODUKSI PT. LEDERCO PRIMA KIMIA TAHUN 2003

AKTIVITAS	LUAS BANGUNAN	PROPORSI LUAS BANGUNAN	ALOKASI BIAYA PENYUSUTAN
Pabrik/produksi	17.585	54.7%	Rp 154.349.342
Pembelian	1.054	3.28%	9.255.317
Gudang bahan baku	9.693	30.15%	85.075.551
Gudang bahan jadi	3.816	11.87%	33.494.090
TOTAL	32.148	100%	Rp 282.174.300

8. Biaya asuransi

Pembebanan biaya asuransi sebesar Rp 13.635.000 dialokasikan untuk aktivitas nilai *operation*, *inbound logistics* dan *outbound logistics*, berdasarkan alokasi luas bangunan yang digunakan masing-masing bagian.

TABEL 4.4
ALOKASI BIAYA ASURANSI
DALAM HARGA POKOK PRODUKSI PT. LEDERCO PRIMA KIMIA TAHUN 2003

AKTIVITAS	LUAS BANGUNAN	PROPORSI LUAS BANGUNAN	ALOKASI BIAYA PENYUSUTAN
Pabrik/produksi	17.585	54.7%	Rp 7.458.345
Pembelian	1.054	3.28%	447.228
Gudang bahan baku	9.693	30.15%	4.110.952
Gudang bahan jadi	3.816	11.87%	1.618.475
TOTAL	32.148	100%	Rp 13.635.000

9. Biaya seleksi kulit Rp 57.343.350

Untuk biaya seleksi barang digolongkan ke dalam aktivitas nilai *firm infrastructure*, karena biaya ini berkaitan dengan manajemen mutu dalam

menstandarisasi pelaksanaan aktivitas-aktivitas yang ada dalam perusahaan agar sesuai mutu industri yang disyaratkan.

4.2.2.2. Pengelompokan Biaya Penjualan Sesuai Aktivitas *Internal Value Chain*

Biaya penjualan pada laporan laba rugi PT. Lederco Prima Kimia merupakan biaya yang dikeluarkan untuk menunjang pemasaran dan penjualan produk yang dihasilkan perusahaan berdasarkan rincian biaya yang ada dalam biaya penjualan pada tabel 4.5, maka pengelompokan biaya penjualan sesuai aktivitas *internal value chain* sebagai berikut :

1. Biaya perjalanan dinas

Biaya perjalanan dinas sebesar Rp 12.990.825 merupakan biaya pemasaran yang dikeluarkan untuk mempromosikan serta memelihara dan menjalin hubungan baik dengan konsumen perusahaan, oleh karena itu biaya ini digolongkan ke dalam aktivitas *sales & marketing*.

2. Biaya ongkos angkut

Yang dimaksud biaya ongkos angkut disini merupakan biaya ongkos angkut produk jadi hingga sampai ke tangan konsumen, jika perusahaan melakukan penjualan *factory to factory*. Dengan demikian biaya pengiriman sebesar Rp 41.253.072 dimasukkan ke dalam aktivitas *sales & marketing*, di mana pelaksanaan aktivitas ini dimaksudkan agar barang sampai ke tangan konsumen

dengan tepat waktu dan aman, bukan sebagai upaya untuk mempengaruhi agar pembeli mau membeli produk perusahaan.

3. Biaya pengiriman *chemicals* dan kulit contoh

Untuk biaya pengiriman *chemical* dan kulit contoh Rp 76.623.404 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *sales & marketing*, karena biaya ini berkaitan dengan upaya untuk meningkatkan penjualan dan pengembangan pasar serta distribusi produk perusahaan.

4. Biaya komisi penjualan

Komisi penjualan Rp 767.073.916 merupakan tenaga kerja yang ada pada divisi pemasaran PT. Lederco Prima Kimia dalam melakukan penjualan produk perusahaan, oleh karena itu, biaya ini dimasukkan ke dalam aktivitas nilai *sales & marketing*.

TABEL 4.5
BIAYA PENJUALAN PT. LEDERCO PRIMA KIMIA TAHUN 2003

Perkiraan	Jumlah (Rp)
Biaya perjalanan dinas	12.990.825
Biaya ongkos angkut	41.253.072
Biaya pengiriman <i>chemicals</i> dan kulit contoh	76.623.904
Biaya komisi penjualan	767.073.416
Biaya pemeliharaan	12.410.200
Beban ekspor	777.782.576
TOTAL	1.688.133.993

Sumber: data internal PT. Lederco Prima Kimia

5. Biaya pemeliharaan

Biaya sebesar Rp 12.410.200 digunakan untuk menjaga, memelihara dan memperbaiki sarana dan prasarana yang digunakan divisi pemasaran dalam

memperlancar aktivitas-aktivitas pemasaran dan penjualan, oleh karena itu, biaya ini dibebankan pada aktivitas nilai *sales & marketing*.

6. Beban ekspor

Merupakan biaya yang ditanggung/dikeluarkan oleh perusahaan dalam mengirim produk jadinya ke luar negeri baik melalui transportasi jalur darat, laut maupun udara dengan nilai sebesar Rp 777.782.576, oleh karena itu biaya ini digolongkan ke dalam aktivitas nilai *sales & marketing*.

Dari hasil pengelompokan biaya sesuai aktivitas nilai *internal value chain*, maka diperoleh proporsi biaya PT. Lederco Prima Kimia pada masing-masing aktivitas nilai tahun 2003 sebagai berikut :

Primary Activities (aktivitas utama)

1. *Inbound Logistics*

- Ongkos angkut/bongkar muat	Rp 1.070.012.630
- Biaya tenaga kerja bagian persiapan bahan baku	154.583.659
- Biaya pegawai bagian gudang bahan baku	6.993.080
- Biaya pemeliharaan	6.636.990
- Biaya penyusutan gudang bahan baku	85.075.551
- Asuransi gudang bahan baku	4.110.952
Total biaya <i>inbound logistics</i>	<u>Rp 1.327.412.862</u>

2. *Operation*

- Biaya pemakaian bahan baku	Rp 20.330.239.967
- Biaya pemakaian energi	662.139.530

- Biaya tenaga kerja produksi	340.084.050
- Biaya tenaga kerja tidak langsung	14.792.827
- Biaya supplies pabrik	75.646.150
- Biaya pemeliharaan	209.850.465
- Biaya penyusutan bangunan	154.349.342
- Biaya penyusutan peralatan dan mesin	641.394.938
- Biaya asuransi	<u>7.458.345</u>
Total biaya <i>operation</i>	<u>Rp 22.435.955.614</u>
3. <i>Outbound logistics</i>	
- Biaya tenaga kerja bagian pengepakan	Rp 123.666.927
- Biaya pegawai bagian gudang produk jadi	6.379.828
- Biaya pemeliharaan gudang produk jadi	6.265.315
- Biaya penyusutan gudang produk jadi	33.494.090
- Biaya asuransi	1.618.475
- Biaya pengepakan barang	<u>8.376.850</u>
Total biaya <i>outbound logistics</i>	<u>Rp 179.801.485</u>
4. <i>Sales & marketing</i>	
- Biaya perjalanan dinas	Rp 12.990.825
- Biaya ongkos angkut hasil produksi	41.253.072
- Biaya pengiriman <i>chemicals</i> dan kulit contoh	76.623.404
- Biaya komisi penjualan	767.073.916
- Beban ekspor	777.782.576

- Biaya pemeliharaan	<u>12.410.200</u>
Total biaya <i>sales & marketing</i>	<u>Rp 1.688.133.993</u>

4.2.3. Menentukan *Cost Drivers* pada Setiap Aktivitas Nilai *Value Chain Internal PT. Lederco Prima Kimia*

Guna menentukan *cost drivers* dalam setiap aktivitas nilai *internal value chain*, penulis akan mengidentifikasi beberapa aktivitas utama yang ditunjukkan pada tabel 4.6, tabel 4.7, tabel 4.8, tabel 4.9 berikut. Penulis akan mengelompokkan aktivitas-aktivitas nilai *internal value chain* berdasarkan potensial *cost driversnya*, kemudian menentukan aktivitas-aktivitas nilai yang termasuk dalam aktivitas *value added* dan aktivitas *nonvalue added*. Dengan mengurangi aktivitas yang tidak menambah nilai, diharapkan efisiensi dapat tercapai dan perusahaan dapat menggunakannya sebagai dasar untuk mengendalikan biaya.

Tabel 4.6
PT. Lederco Prima Kimia
Cost Drivers dalam Aktivitas Inbound Logistics
31 Desember 2003

Aktivitas	Potensial Cost Drivers	Jumlah	Quantity	Jumlah/Q	Keterangan
1. Pemindahan bahan baku dari tempat pengumpulan ke tempat penyimpanan sementara	Berat kulit	Rp 1.070.012.630	3.610.477 SF	296,36/SF	Biaya bongkar muat yang terdiri dari biaya tenaga kerja dan biaya transportasi
2. Pengurangan kadar air dari kulit (<i>sammying</i>)	Berat kulit	Rp 154.583.659	3.496.619 SF	44,21/SF	Biaya tenaga kerja
3. Mengatur ketebalan kulit (<i>shaving</i>)	Berat kulit	Rp 154.583.659	3.496.619 SF	44,21/SF	Biaya tenaga kerja
4. Melakukan penyamakan kulit (<i>tanning</i>)	Berat kulit	Rp 6.993.080	3.496.619 SF	1,20/SF	Biaya tenaga kerja bagian gudang bahan baku
5. Penyimpanan bahan baku dari gudang penyimpanan jangka panjang	Berat bahan baku (kulit & chemicalls)	Rp 6.636.990	3.496.619 SF	1,90/SF	Biaya pemeliharaan

Sumber: data diolah

Tabel 4.7
PT. Lederco Prima Kimia
Cost Drivers dalam Aktivitas Operation
31 Desember 2003

Aktivitas	Potensial Cost Drivers	Jumlah	Quantity	Jumlah/Q	Keterangan
1. Pemindahan bahan baku dari gudang ke fasilitas pengolahan primer	Berat bahan baku	Rp 75.646.150	3.496.619 SF	21,63/SF	Biaya <i>supplies</i> pabrik
2. Pencampuran bahan baku dengan bahan <i>chemicalls</i> (pengecatan dan pelemasan)	Berat bahan baku	Rp 20.330.239.967	3.496.619 SF	5.814,26/SF	Biaya pemakaian bahan baku
3. Pengeringan (<i>hanging</i>)	Berat bahan baku	Rp 14.792.827	3.496.619 SF	4,23/SF	Biaya tenaga kerja tidak langsung
4. Membuka dan melemaskan	Berat bahan baku	Rp 662.139.530	3.574.372 SF	185,25/SF	Biaya pemakaian energi
5. Penyimpanan kulit dalam drum	Berat bahan baku	Rp 209.850.465	3.574.372 SF	58,71/SF	Biaya pemeliharaan

Sumber: data diolah

Tabel 4.8
 PT. Lederco Prima Kimia
 Cost Drivers dalam Aktivitas *Outbound Logistics*
 31 Desember 2003

Aktivitas	Potensial Cost Drivers	Jumlah	Quantity	Jumlah/Q	Keterangan
1. Pемindahan campuran bahan baku dari fasilitas pengolahan ke fasilitas <i>settingout</i> (membuka dan menghaluskan kulit)	Berat bahan baku	Rp 6.379.828	3.574.372 SF	1,78/SF	Biaya tenaga kerja bagian barang jadi
2. Melebarkan dan mengukur kulit (<i>toggle</i>)	Jumlah lembar kulit	Rp 123.666.927	1.191.457 <i>pieces</i>	103,79/ <i>pieces</i>	Biaya tenaga kerja bagian pengepakan
3. Pembungkusan kulit dengan kertas sampul dan tabung plastik	Jumlah tabung plastik	Rp 8.376.850	238.291 tabung	35,15/tabung	Biaya pengepakan barang
4. Penyimpanan produk jadi	Jumlah tabung plastik	Rp 6.265.315	238.291 tabung	26,29/tabung	Biaya pemeliharaan gudang barang jadi

Sumber: data diolah

Tabel 4.9
PT. Lederco Prima Kimia
Cost Drivers dalam Aktivitas *Sales & Marketing*
 31 Desember 2003

Aktivitas	Potensial <i>Cost Drivers</i>	Jumlah	Quantity	Jumlah/Q	Keterangan
1. Pengiriman <i>chemicals</i> dan kulit contoh	Berat bahan baku	Rp 12.990.825	36.000 SF	360,86/SF	Biaya pengiriman <i>chemicals</i> dan kulit contoh
2. Penyimpanan kulit/ produk jadi	Berat bahan baku	Rp 12.410.200	412.246 SF	30,10/SF	Biaya pemeliharaan
3. Pengangkutan produk jadi ke konsumen	Berat bahan baku	Rp 41.253.072	316.213 SF	130,46/SF	Ongkos angkut hasil produksi
4. Pengangkutan produk jadi ke luar negeri	Berat bahan baku	Rp 777.782.576	2.845.913 SF	273,30/SF	Biaya ekspor

Sumber: data diolah

Tabel 4.10
 PT. Lederco Prima Kimia
 Perhitungan Efisiensi Biaya pada Aktivitas *Inbound Logistics*
 31 Desember 2003

Aktivitas	Potensial Cost Drivers	Value added Activity	Nonvalue Added Activity	Jumlah sebelum efisiensi	Reduksi 30%	Jumlah setelah Efisiensi
1. Pemindahan bahan baku dari tempat pengumpulan ke tempat penyimpanan sementara	Berat kulit		X	Rp 1.070.012.630	Rp 321.003.789	Rp 749.008.841
2. Pengurangan kadar air dari kulit (<i>sammying</i>)	Berat kulit	X				
3. Mengatur ketebalan kulit (<i>shaving</i>)	Berat kulit	X				
4. Melakukan penyamakan kulit (<i>tanning</i>)	Berat kulit	X		Rp 6.636.990	Rp 1.991.097	Rp 4.645.893
5. Penyimpanan bahan baku dari gudang penyimpanan jangka panjang	Berat bahan baku (kulit & chemicals)		X			

Sumber: data diolah

Tabel 4.11
PT. Lederco Prima Kimia
Perhitungan Efisiensi Biaya pada Aktivitas Operation
31 Desember 2003

Aktivitas	Potensial Cost Drivers	Value added Activity	Nonvalue Added Activity	Jumlah sebelum efisiensi	Reduksi 30%	Jumlah setelah Efisiensi
1. Pemindahan bahan baku dari gudang ke fasilitas pengolahan primer	Berat bahan baku		X	Rp 75.646.150	Rp 22.693.845	Rp 52.952.305
2. Pencampuran bahan baku dengan bahan <i>chemicalls</i> (pengecatan dan pelemasan)	Berat bahan baku		X	Rp 20.330.239.967	Rp 6.099.071.990	Rp 14.321.167.977
3. Pengeringan (<i>hanging</i>)	Berat bahan baku	X				
4. Membuka dan melemaskan	Berat bahan baku	X				
5. Penyimpanan kulit dalam drum	Berat bahan baku		X	Rp 209.850.465	Rp 62.955.140	Rp 146.895.325

Sumber: data diolah

Tabel 4.12
 PT. Lederco Prima Kimia
 Perhitungan Efisiensi Biaya pada Aktivitas *Outbound Logistics*
 31 Desember 2003

Aktivitas	Potensial <i>Cost Drivers</i>	<i>Value added Activity</i>	<i>Nonvalue Added Activity</i>	Jumlah sebelum efisiensi	Reduksi 30%	Jumlah setelah Efisiensi
1. Pindahkan campuran bahan baku dari fasilitas pengolahan ke fasilitas <i>settingout</i> (membuka dan menghaluskan kulit)	Berat bahan baku		X	Rp 6.379.828	Rp 1.913.948	Rp 4.465.880
2. Melebarkan dan mengukur kulit (<i>toggle</i>)	Jumlah lembar kulit		X	Rp 123.666.927	Rp 37.100.078	Rp 86.566.849
3. Pembungkusan kulit dengan kertas sampul dan tabung plastik	Jumlah tabung plastik	X				
4. Penyimpanan produk jadi	Jumlah tabung plastik		X	Rp 6.265.315	Rp 1.879.595	Rp 4.385.720

Sumber: data diolah

Tabel 4.13
 PT. Lederco Prima Kimia
 Perhitungan Efisiensi Biaya pada Aktivitas *Sales & Marketing*
 31 Desember 2003

Aktivitas	Potensial <i>Cost Drivers</i>	<i>Value added Activity</i>	<i>Nonvalue Added Activity</i>	Jumlah sebelum efisiensi	Reduksi 30%	Jumlah setelah Efisiensi
1. Pengiriman <i>chemicals</i> dan kulit contoh	Berat bahan baku	X				
2. Penyimpanan kulit/ produk jadi	Berat bahan baku		X	Rp 12.410.200	Rp 3.723.060	Rp 8.687.140
3. Pengangkutan produk jadi ke konsumen	Berat bahan baku	X				
4. Pengangkutan produk jadi ke luar negeri	Berat bahan baku		X	Rp 777.782.576	Rp 233.334.773	Rp 544.447.803

Sumber: data diolah

4.2.3. Menganalisis Aktivitas *Value Chain* Untuk Mendukung *Cost Reduction*

Setelah penulis menentukan *cost drivers* pada aktivitas *internal value chain* untuk mendukung *cost reduction* sebesar 30% dari biaya yang dikeluarkan masing-masing aktivitas nilai, diketahui adanya efisiensi biaya yang berpengaruh pada aktivitas *value chain internal* PT. Lederco Prima Kimia. Berikut dapat dilihat proporsi biaya masing-masing aktivitas nilai setelah efisiensi dilakukan.

Primary Activities (aktivitas utama)

1. *Inbound Logistics*

- Ongkos angkut/ bongkar muat	Rp	749.008.841✓
- Biaya tenaga kerja bagian persiapan bahan baku		154.583.659
- Biaya pegawai bagian gudang bahan baku		6.993.080
- Biaya pemeliharaan		4.645.893✓
- Biaya penyusutan gudang bahan baku		85.075.551
- Asuransi gudang bahan baku		<u>4.110.952</u>
Total biaya <i>inbound logistics</i>	Rp	<u>1.004.417.976✓</u>

2. *Operation*

- Biaya pemakaian bahan baku	Rp	14.321.167.977✓
- Biaya pemakaian energi		662.139.530
- Biaya tenaga kerja produksi		340.084.050
- Biaya tenaga kerja tidak langsung		14.792.827
- Biaya <i>supplies</i> pabrik		52.952.305✓

- Biaya pemeliharaan	146.895.325 ✓
- Biaya penyusutan bangunan	154.349.342
- Biaya penyusutan peralatan dan mesin	641.394.938
- Biaya asuransi	<u>7.458.345</u>
Total biaya <i>operation</i>	Rp 16.251.234.639 ✓
3. <i>Outbound logistics</i>	
- Biaya tenaga kerja bagian pengepakan	Rp 86.566.849 ✓
- Biaya pegawai bagian gudang produk jadi	4.465.880 ✓
- Biaya pemeliharaan gudang produk jadi	4.385.720 ✓
- Biaya penyusutan gudang produk jadi	33.494.090
- Biaya asuransi	1.618.475
- Biaya pengepakan barang	<u>8.376.850</u>
Total biaya <i>outbound logistics</i>	Rp 138.907.864 ✓
4. <i>Sales & marketing</i>	
- Biaya perjalanan dinas	Rp 12.990.825
- Biaya ongkos angkut hasil produksi	41.253.072
- Biaya pengiriman <i>chemicals</i> dan kulit contoh	76.623.404
- Biaya komisi penjualan	767.073.916
- Beban ekspor	544.447.803 ✓
- Biaya pemeliharaan	<u>8.687.140 ✓</u>
Total biaya <i>sales & marketing</i>	Rp 1.451.076.160 ✓

Dari proporsi biaya setelah efisiensi dilakukan, berikutnya dapat dilihat perhitungan biaya produksi dan biaya penjualan pada tabel 4.14 dan tabel 4.15 serta perhitungan laporan laba rugi PT. Lederco Prima Kimia tahun 2003 berdasarkan *value chain cost* setelah efisiensi dilakukan pada tabel 4.16.

TABEL 4.14
HARGA POKOK PENJUALAN PT LEDERCO PRIMA KIMIA
SETELAH EFISIENSI DILAKUKAN

Perkiraan	Jumlah (Rp)
Pemakaian bahan baku dan penolong	21.079.248.808
Beban Produksi:	
Biaya tenaga kerja langsung	581.234.558
Biaya overhead pabrik:	
Biaya pemakaian energi	662.139.530
Biaya tenaga kerja tidak langsung	33.135.572
Biaya supplies pabrik	52.952.305
Biaya pemeliharaan pabrik	155.926.938
Biaya penyusutan pabrik	923.569.238
Biaya asuransi	13.635.000
Biaya seleksi kulit	57.343.350
Jumlah Beban Produksi	2.479.936.491
Persediaan awal barang dalam proses	121.800.000
Persediaan akhir barang dalam proses	(497.991.900)
Harga Pokok Produksi	23.182.993.399
Persediaan awal barang jadi	1.475.284.739
Persediaan akhir barang jadi	(3.430.209.740)
Harga Pokok Penjualan	21.228.068.398

Sumber: data diolah

TABEL 4.15
BIAYA PENJUALAN PT. LEDERCO PRIMA KIMIA
SETELAH EFISIENSI DILAKUKAN

Perkiraan	Jumlah (Rp)
Biaya perjalanan dinas	12.990.825
Ongkos angkut hasil produksi	41.253.072
Biaya pengiriman <i>chemicals</i> dan kulit contoh	76.623.404
Biaya komisi penjualan	767.073.916
Biaya pemeliharaan	8.687.140
Beban ekspor	544.447.803
TOTAL	1.451.076.160

Sumber: data diolah

TABEL 4.16
LAPORAN LABA-RUGI PT. LEDERCO PRIMA KIMIA
BERDASARKAN ANALISIS VALUE CHAIN COST INTERNAL
UNTUK TAHUN 2003 DAN SETELAH EFISIENSI DILAKUKAN

Perkiraan	Tahun 2003		Setelah efisiensi	
	Jumlah (Rp)	%	Jumlah (Rp)	%
Pendapatan & biaya usaha				
Hasil penjualan :				
Penjualan	29.741.592.242	100	29.741.592.242	100
Harga pokok penjualan	21.695.950.770	72.95	15.218.996.408	51.17
Laba kotor usaha	8.045.641.472	27.05	14.522.595.834	48.83
Biaya usaha :				
Biaya penjualan	1.688.133.943	5.68	1.451.076.160	4.88
Biaya umum & administrasi	3.272.038.279	11	3.272.038.279	11
Jumlah biaya usaha	4.960.172.272	16.68	4.723.114.439	15.88
Laba (rugi) bersih usaha	3.085.469.200	10.37	9.799.481.395	32.95
Biaya lain-lain	(8.632.785)	0.003	(8.632.785)	0.001
Laba bersih sebelum pajak	3.076.836.415	10.37	9.790.848.610	32.95
Pajak penghasilan	(452.300.000)	0.17	(452.300.000)	1.52
Laba bersih setelah pajak	2.624.536.415	10.2	9.338.548610	31.43

Sumber: data diolah

4.3. Interpretasi

Dari hasil identifikasi dan pengelompokan biaya PT. Lederco Prima Kimia untuk tahun 2003 dengan menggunakan konsep *value chain*, diketahui bahwa pengendalian *cost drivers* pada masing-masing aktivitas internal perusahaan lebih ditekankan, sehingga dengan mudah dapat menetapkan aktivitas yang tergolong dalam *value added activity* atau *nonvalue added activity*. Setelah menentukan *cost drivers*, aktivitas-aktivitas yang tidak menambah nilai direduksi sebesar 30% yang diharapkan dapat menurunkan biaya sehingga berdampak signifikan bagi perusahaan. Oleh karena itu, manajemen dapat memusatkan perhatiannya dalam melakukan pengendalian dan pengelolaan aktivitas perusahaan.

Pada PT. Lederco Prima Kimia, aktivitas-aktivitas yang tidak menambah nilai yaitu aktivitas penyimpanan dan pemindahan berjumlah cukup banyak dan berperan dalam upaya penurunan biaya, bahkan untuk aktivitas penyimpanan terlihat ada pada seluruh aktivitas internal perusahaan, dengan demikian berarti aktivitas penyimpanan benar-benar merupakan aktivitas yang menimbulkan inefisiensi biaya namun tetap tidak dapat direduksi 100%. Penggunaan konsep *value chain* dapat mengendalikan biaya pada aktivitas-aktivitas nilai *internal value chain*, yaitu aktivitas *inbound logistics*, *operation* dan *outbound logistics* serta aktivitas *sales & marketing*. Berikut hasil analisis *value chain* untuk mendukung *cost reduction* pada masing-masing aktivitas internal PT. Lederco Prima Kimia.

4.3.1. Analisis Biaya Pada Aktivitas *Value Chain* Setelah Efisiensi Dilakukan

1. Analisis biaya pada aktivitas *inbound logistics* setelah efisiensi dilakukan

Dalam aktivitas *inbound logistics* setelah direduksi sebesar Rp 322.994.886 mengalami penurunan biaya 0.7% dibanding tahun 2003 yang menyerap biaya Rp 1.076.649.620 pada aktivitas nilai ini, terdapat dua sub aktivitas yang tidak menambah nilai, antara lain pemindahan/bongkar muat bahan baku dan penyimpanan bahan baku. Untuk mencapai keberhasilan penurunan biaya pada aktivitas *inbound logistics* ini, terutama berasal dari kebijakan perusahaan dalam aktivitas pembelian bahan baku melalui distributor. Semakin dekat jarak lokasi gudang pemasok dengan gudang penyimpanan bahan baku, semakin memperkecil ongkos angkut. Oleh karena itu, mengingat pemicu timbulnya biaya aktivitas nilai adalah jarak lokasi gudang pemasok dengan gudang bahan baku, maka jarak lokasi gudang pemasok perlu menjadi pertimbangan bagi manajemen dalam menentukan pemasok untuk kebutuhan produksinya.

2. Analisis biaya pada aktivitas *operation* setelah efisiensi dilakukan

Dalam aktivitas *operation*, pengeluaran biaya terbesar diduduki oleh biaya pemakaian bahan baku, *supplies* pabrik dan biaya pemeliharaan. Untuk biaya pemakaian bahan baku tahun 2003 sebesar 90.61% hampir discrap seluruhnya pada aktivitas pencampuran bahan baku dengan *chemicals*. Setelah aktivitas *operation* pada biaya pemakaian bahan baku direduksi, maka terjadi efisiensi biaya sebesar

2.49%. Agar perusahaan berhasil menurunkan biaya pada aktivitas *operation*, perusahaan dapat merekomendasikan bahan penolong yaitu *chemicals* yang diimport, dimana meskipun harganya lebih mahal tetapi pemakaian dalam penyemprotan dan pengecatannya lebih efisien dibanding *chemicals* produk lokal. Pemakaian bahan baku untuk aktivitas penanggulangan polusi juga mengalami penurunan, sebagai dampak peningkatan kualitas *chemicals* yang digunakan.

Aktivitas ini juga tidak menambah nilai yaitu sebesar Rp 285.496.615 atau sebesar 10.94% dari total beban produksi. Aktivitas-aktivitas itu antara lain pemindahan dan penyimpanan bahan baku. Reduksi sebesar 30% yang dilakukan menimbulkan efisiensi sebesar 2.88%. Biaya bahan baku sangat mendominasi seluruh biaya yang dikeluarkan perusahaan, yang berarti perusahaan banyak terfokus pada biaya bahan baku yang mengakibatkan tingginya harga pokok produksi. Oleh sebab itu, manajemen harus dapat melakukan pengelolaan dan pengendalian biaya pemakaian bahan baku yang pada gilirannya akan menurunkan biaya aktivitas *operation*.

3. Analisis Biaya pada Aktivitas *Outbound Logistics* Setelah Efisiensi Dilakukan

Dalam aktivitas *outbound logistics*, terdapat tiga aktivitas yang tidak menambah nilai yaitu sebesar Rp 136.312.070 atau sebesar 5.23% dari total beban produksi. Aktivitas-aktivitas itu antara lain adalah aktivitas pengukuran bahan baku serta pemindahan dan penyimpanan bahan baku. Reduksi sebesar 30% yang dilakukan menimbulkan efisiensi sebesar 1.38%. Keberhasilan penurunan biaya yang

dicapai dengan kebijakan perusahaan dalam hal penurunan biaya pada aktivitas pemindahan dan aktivitas pengukuran bahan baku, mengingat pemicu timbulnya biaya adalah tenaga kerja yang terbagi menjadi dua, yaitu tenaga kerja bagian pengepakan untuk aktivitas pengukuran bahan baku dan tenaga kerja bagian barang jadi untuk aktivitas pemindahan ke fasilitas *settingout*. Untuk aktivitas penyimpanan menimbulkan biaya pemeliharaan sehingga manajemen perlu mengeluarkan kebijakan dalam hal memperpendek waktu penyimpanan melalui kerjasama antara bagian produksi dengan bagian pemasaran dan penjualan.

4. Analisis biaya pada aktivitas *sales & marketing* setelah efisiensi dilakukan

Dalam aktivitas *sales & marketing* ini memiliki dua aktivitas yang tidak menambah nilai yaitu sebesar Rp 790.192.776 atau sebesar 46.81% dari total biaya penjualan. Aktivitas-aktivitas itu antara lain pengangkutan dan penyimpanan produk jadi. Reduksi sebesar 30% yang dilakukan menimbulkan efisiensi sebesar 8.69%. Aktivitas pengangkutan produk jadi lebih mendominasi pengeluaran biaya pada aktivitas *sales & marketing*. Oleh karena itu, manajemen harus dapat melakukan penghematan baik melalui efisiensi maupun efektifitas pelaksanaan pengiriman produk jadi ke ekspor untuk mengendalikan biaya.

4.3.2. Mengembangkan Keunggulan Bersaing yang Berkesinambungan

Mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan, yaitu melalui pengendalian *cost drivers* yang lebih baik daripada dengan melakukan rekonfigurasi

value chain yang merupakan metodologi dalam analisis *value chain* yang terakhir, dimana pengendalian terhadap *cost drivers* lebih mudah dilakukan, karena untuk merekonfigurasi *value chain* dibutuhkan biaya dan waktu yang lama dan tidak sedikit dalam melakukan penelitian, pemikiran dan pemilihan yang tepat atas aktivitas nilai, sedangkan bila melakukan pengendalian terhadap *cost drivers*, cukup hanya dengan melakukan pengawasan terhadap *cost drivers*.





BAB V
SIMPULAN DAN SARAN

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

1. Kondisi persaingan yang sangat tajam dan berjalannya proses pemulihan ekonomi bagi PT. Lederco Prima Kimia sebagai perusahaan industri memberikan makna persaingan harga yang semakin kompetitif, untuk menyikapi hal tersebut manajemen bertekad melakukan efisiensi di segala bidang agar dapat bertahan dalam jangka panjang.
2. Selama ini perusahaan belum pernah menggunakan pendekatan *value chain* untuk mendukung *cost reduction*, sehingga tidak dapat memahami secara lebih baik aktivitas-aktivitas yang ada dalam aktivitas nilai yang merupakan penyebab timbulnya biaya.
3. Melalui analisis *value chain* untuk mendukung *cost reduction*, diketahui aktivitas nilai mulai dari proses produksi hingga penjualan pada PT. Lederco Prima Kimia meliputi aktivitas utama (*primary activities*), yaitu *inbound logistic*, *operation*, *outbound logistics*, dan aktivitas *sales & marketing*, di mana aktivitas yang tidak menambah nilai (*nonvalue added activity*), direduksi sebesar 30% dalam upaya efisiensi biaya.
4. Dari hasil pengelompokan biaya pada masing-masing aktivitas PT. Lederco Prima Kimia, diketahui bahwa proporsi biaya yang ada dalam aktivitas-aktivitas nilai

value chain internal PT. Lederco Prima Kimia cukup proporsional, di mana aktivitas utama (*primary activities*) menyerap sebagian besar biaya yang ada sebesar 89.63% pada tahun 2003, namun setelah direduksi 30% biaya yang dikeluarkan sebesar 67.05% dari total biaya operasional. Sehingga terjadi kenaikan laba bersih sebesar 21.23% dari total penjualan.

5. Untuk aktivitas *inbound logistics* setelah direduksi mengalami penurunan biaya sebesar 0.7%, yang berasal dari efisiensi biaya bongkar muat dan biaya pemeliharaan.
6. Untuk aktivitas *operation*, tingginya biaya ini diakibatkan besarnya biaya pemakaian bahan baku dan tingginya *supplies* pabrik, di mana setelah dilakukan reduksi 30% dapat melakukan penurunan biaya atau efisiensi sebesar 2.49% dari total beban produksi.
7. Pada aktivitas *outbound logistics*, besarnya biaya berasal dari pemborosan biaya tenaga kerja bagian pengepakan dan bagian barang jadi. Setelah menganalisis aktivitas *value chain internal* untuk mendukung reduksi terjadi efisiensi sebesar 1.38% dari total beban produksi.
8. Sedangkan aktivitas *sales & marketing*, yang berpengaruh cukup signifikan pada aktivitas pengangkutan produk jadi ke ekspor serta penyimpanannya, namun setelah direduksi terjadi penurunan biaya sebesar 8.69% dari total biaya penjualan.

9. Pada PT. Lederco Prima Kimia, aktivitas-aktivitas yang tidak menambah nilai yaitu aktivitas penyimpanan dan pemindahan berjumlah cukup banyak dan berpengaruh terhadap total biaya produksinya, bahkan untuk aktivitas penyimpanan terlihat ada pada seluruh aktivitas internal perusahaan, dengan demikian berarti aktivitas penyimpanan benar-benar merupakan aktivitas yang menimbulkan inefisiensi biaya namun tetap tidak dapat direduksi 100%.

5.2 Saran

1. Dengan menggunakan pendekatan *value chain* untuk mendukung *cost reduction*, perusahaan dapat memahami aktivitas nilai internal perusahaan dan melakukan perbaikan dan pelaksanaan aktivitas-aktivitas yang kurang efisien, yang selanjutnya berdampak pada pengendalian biaya bagi perusahaan.
2. Dengan menganalisis aktivitas nilai *value chain*, sangat berperan dalam upaya penurunan biaya bagi perusahaan. Sehingga dapat dilakukan pengendalian dan pengawasan biaya pada aktivitas-aktivitas nilainya.
3. Diharapkan di masa yang akan datang, penurunan biaya dapat dicapai melalui pengendalian *cost drivers*. Hanya dengan melakukan pengawasan terhadap *cost drivers*, proses produksi dapat berjalan lebih efektif dan efisien.
4. Selanjutnya hasil analisis ini dapat membantu manajemen perusahaan dengan menyediakan informasi biaya yang timbul dari masing-masing aktivitas nilai, sehingga dapat diketahui pemicu timbulnya biaya perusahaan, yaitu aktivitas-

aktivitas yang menyerap proporsi biaya terbesar selama tahun 2003 yang dapat dijadikan panduan untuk melakukan efisiensi biaya yang lebih terarah, sehingga dapat mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan.





DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Anthony,R.N., J.Dearden and N.M. Bedford. 1992. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Keenam. Terjemahan. Jilid Satu. Jakarta : Penerbit Binarupa Aksara
- Blocher,E.J., K.H. Chen and T.W. Lin. 2000. *Manajemen Biaya : Dengan Tekanan Strategi*. Edisi Pertama. Terjemahan. Jakarta : Penerbit Salemba Empat
- Hansen, D.R. and M.M. Mowen. 1995. *Management Accounting, Fourth Edition*. Cincinnati, Ohio : South-Western College Publishing Co.
- _____. 2000. *Manajemen Biaya : Akuntansi dan Pengendalian*. Edisi Pertama. Jakarta : Penerbit Salemba Empat
- Harnanto dan Zulkifli. 2003. *Manajemen Biaya*. Yogyakarta : UPP AMP YKPN
- Haslett, J.W. 1981. *Strategi Pengendalian Administrasi Perusahaan*. Terjemahan. Bandung : Penerbit Angkasa
- Hill, C.W.L. and G.R. Jones. 1992. *Strategic Management Theory : An Integrated Approach. Second Edition, USA* : Houghton Mifflin Company.
- Jauch, L.R. and W.F. Gluech. 1999. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*. Edisi Ketiga. Jakarta : Penerbit Erlangga
- Milton, F.U. and L.H. Hammer. 1988. *Cost Accounting*. Cincinnati, Ohio : South-Western Publishing Co.
- Moleong, Lexy.J. 2000. *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarja Offset
- Pearce II, J.A. and R.B. Robinson. 1997. *Manajemen Strategi : Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Terjemahan. Jilid Satu. Jakarta : Penerbit Binarupa Aksara
- Porter, M.E. 1985. *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, New York : The Free Press, Division A Mc Millan Co., Inc.
- _____. 1991. *Michael E. Porter on Competitive and Strategy, Harvard Bussiness Reviwe*. Harvard University.

- . 1993. *Strategi Bersaing : Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Terjemahan. Jakarta : Penerbit Erlangga
- Shank, J.H. and Vijay Govindarajan. 1993. *Strategic Cost Management : The New Tool for Competitive Advantage*, New York : The Free A division of Mc Millan Inc.
- Supriyono, R.A. 1999. *Manajemen Biaya: Suatu Reformasi Pengelolaan Bisnis*. Edisi Pertama. Yogyakarta : Penerbit BPFE
- Yin, R.K. 2000. *Studi Kasus : Desain dan Metode*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada

