

**ANALISIS *VALUE CHAIN* SEBAGAI ALAT MENCIPTAKAN
EFISIENSI BIAYA GUNA MENUNJANG STRATEGI
COST LEADERSHIP PADA PT. IGLAS (PERSERO)**

SKRIPSI

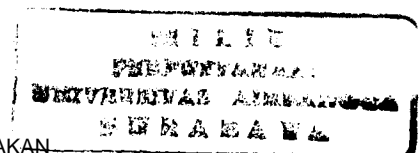
**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN
DALAM MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI
JURUSAN AKUNTANSI**



2007
Dwi
?

**DIAJUKAN OLEH
IMMA DWIYANTI
No. Pokok : 049912513 E**

**KEPADA
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2007**



SKRIPSI

**ANALISIS *VALUE CHAIN* SEBAGAI ALAT MENCIPTAKAN
EFISIENSI BIAYA GUNA MENUNJANG STRATEGI
COST LEADERSHIP PADA PT. IGLAS (PERSERO)**

DIAJUKAN OLEH :

IMMA DWIYANTI

No Pokok : 049912513 E

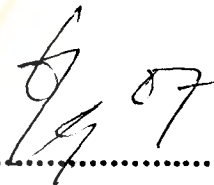
TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH :

DOSEN PEMBIMBING,

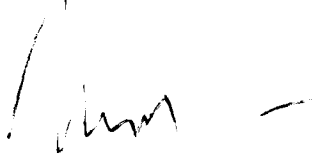


Dr. H. SOEGENG SUTEDJO, SE., Ak.
NIP. 130 675 529

TANGGAL.....



KETUA PROGRAM STUDI,



Drs. M. SUYUNUS, MAFIS., Ak.
NIP. 131 287 542

TANGGAL.....

1-11-2007.

ABSTRAKSI

Proses globalisasi di bidang ekonomi menyebabkan persaingan usaha semakin meningkat dalam berbagai sektor industri. Untuk dapat bertahan, maka badan usaha harus memilih strategi yang tepat untuk persaingan bisnisnya. Ada tiga strategi yang dapat dipilih oleh badan usaha untuk menghadapi persaingan bisnis yang ketat, yaitu antara lain *cost leadership*, *differentiation*, dan *focus*. PT. IGLAS (Persero) dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat ini menggunakan strategi *cost leadership*. Strategi *cost leadership* adalah strategi yang dijalankan oleh perusahaan dengan menjadi produsen berbiaya rendah dalam melaksanakan aktivitas nilainya dibandingkan dengan pesaingnya untuk menjadi dapat menjadi pemimpin dalam harga dan mendapatkan pangsa pasar yang lebih luas

Keberhasilan badan usaha untuk menjadi pemenang dalam persaingan bisnis harus didukung dengan adanya informasi dan analisis yang tepat bagi manajemen dalam pengambilan keputusan. Informasi tersebut dapat diperoleh melalui analisis *value chain*. Analisis *value chain* merupakan analisis yang memilah-milah aktivitas perusahaan menjadi aktivitas-aktivitas generik, untuk mengidentifikasi aktivitas bernilai tambah (*value added activity*) dan aktivitas tidak bernilai tambah (*non value added activity*), yang bertujuan untuk mengurangi dan menghilangkan biaya tidak bernilai tambah yang timbul dari aktivitas tidak bernilai tambah dan mengoptimalkan biaya bernilai tambah dari aktivitas bernilai tambah yang nantinya digunakan untuk menghasilkan peningkatan nilai bagi konsumen.

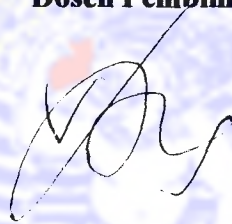
Dari analisis *value chain* terhadap perusahaan dapat diidentifikasi beberapa aktivitas yang tak bernilai tambah. Aktivitas-aktivitas tersebut menimbulkan biaya yang tak bernilai tambah pula. Bila biaya tersebut diminimalkan dan dihilangkan apabila diperlukan maka tidak akan membebani perusahaan. Sehingga perusahaan dapat mengoptimalkan pendapatan bersih yang didapat dari penjualan produknya. Dengan analisis *value chain* pendapatan bersih yang didapat sebelum efisiensi biaya Rp. (19.053.917) dan setelah efisiensi biaya menjadi Rp. (15.132.005), jadi rugi bersih perusahaan turun menjadi 21%. Efisiensi biaya dapat menunjang strategi keunggulan biaya (*cost leadership*) yang digunakan perusahaan melalui pengendalian aktivitas nilainya dan mengoptimalkan keterkaitan diantara aktivitas nilainya.

11-1-07

Surabaya,

Skripsi telah selesai dan siap untuk diuji

Dosen Pembimbing



Dr. H. SOEGENG SUTEDJO, SE., Ak.

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim,

Maha Suci Allah yang Maha Kuasa, yang membuat semua hal menjadi mungkin, yang membuat sulit menjadi mudah, dan membuat perih terasa nikmat. Alhamdulillah Rabbil Alamin, puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala limpahan rahmat, rizki, karunia, hidayah, lindungan, dan petunjuk-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul *“Analisis Value Chain Sebagai Alat Menciptakan Efisiensi Biaya Guna Menunjang Strategi Cost Leadership Pada PT. IGLAS (Persero) Surabaya”* Penyusunan skripsi ini diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Universitas Airlangga Surabaya.

Dalam menyusun skripsi ini, penulis tidak lepas dari bantuan, bimbingan, dan masukan berbagai pihak. Pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Drs. Ec. H. Karyadi Mintaroem, MS, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya.
2. Bapak Drs. M. Suyunus, MAFIS., Ak, selaku Ketua Program Studi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya.
3. Bapak Dr. H. Soegeng Sutedjo, SE., Ak, selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan serta pengarahan dalam penyusunan dan penulisan skripsi ini.

4. Bapak dan Ibu Dosen yang telah memberikan ilmunya selama penulis menjalani studi di Fakultas Ekonomi Unair.
5. Pimpinan beserta seluruh karyawan PT. IGLAS (Persero) yang telah memberi ijin kepada penulis untuk melakukan penelitian di PT. IGLAS (Persero) dan telah banyak membantu kelancaran dalam pengambilan data untuk skripsi ini, terutama kepada Bapak Yogyo Christiono, SE selaku Kadep Sumber Daya Manusia, Bapak Heru Sidharta selaku staf Departemen Akuntansi, dan Ibu Indah selaku staf Departemen Sumber Daya Manusia.
6. Bapak, Ibu, dan adikku yang selalu mendoakan dan telah memberikan dukungan baik materil maupun spiritual dalam menyelesaikan skripsi ini. Semoga Allah SWT selalu menyayangi kalian seperti kalian menyayangiku.
7. Seluruh keluargaku yang selalu mengingatkan dan memberi support kepada penulis.
8. Sahabat-sahabatku : Ulwiyah, Reni, Yeni, Yuli, Yayuk, Silvi, Febri, Luluk, Mbak Aisyah yang selalu memberi semangat kepada penulis untuk segera menyelesaikan skripsi ini.
9. Teman-temanku di Fakultas Ekonomi Unair, terima kasih atas saran dan bantuannya.
10. Azwin Kartika Priyambudi, thanks udah membuatku melewati semuanya dengan lebih nyaman. Makasih banyak atas nasehat2nya. *I never forget u. I'm sure someday we'll meet again in the different situation.*

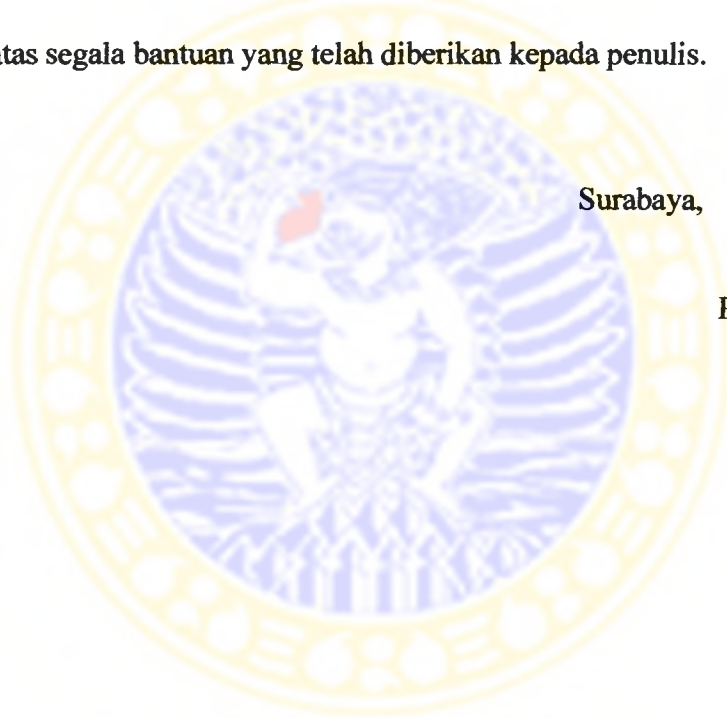
11. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu yang telah membantu terwujudnya skripsi ini hingga selesai.

Ibarat pepatah "*Tiada Gading Yang Tak Retak*", penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam skripsi ini, untuk itu penulis mengharapkan saran dan kritik membangun dari semua pihak. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi kita semua, Amin.

Semoga Allah SWT melimpahkan rahmat dan hidayahNya yang tak terhingga atas segala bantuan yang telah diberikan kepada penulis.

Surabaya, Agustus 2007

Penulis



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAKSI.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	4
1.3. Tujuan Penelitian.....	4
1.4. Manfaat Penelitian.....	4
1.5. Sistematika Skripsi.....	5
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2.1. Konsep <i>Strategic Cost Management</i>	7
2.2. Analisis <i>Value Chain</i>	9
2.2.1. Definisi <i>Value Chain</i>	9
2.2.2. Aktivitas-aktivitas <i>Value Chain</i>	13
2.2.3. Tahapan-tahapan <i>Value Chain</i>	19

2.3. Keterkaitan Antar Rantai Nilai.....	22
2.4. Keunggulan Analisis <i>Value Chain</i>	24
2.5. Aktivitas Bernilai Tambah dan Aktivitas Tak Bernilai Tambah	26
2.6. Analisis Aktivitas.....	27
2.7. Biaya.....	30
2.8. Analisis <i>Cost Driver</i>	32
2.9. Efisiensi.....	37
2.10. Strategi Generik.....	39
2.11. Penelitian Sebelumnya.....	46
2.12. Model Analisis.....	48
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN.....	49
3.1. Pendekatan Penelitian.....	49
3.2. Ruang Lingkup Penelitian.....	50
3.3. Definisi Operasional Penelitian.....	50
3.4. Jenis dan Sumber Data.....	51
3.5. Prosedur Pengumpulan Data.....	52
3.6. Teknik Analisis Data.....	53
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN.....	54
4.1. Gambaran Umum Perusahaan.....	54
4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan.....	54
4.1.2. Lokasi Perusahaan.....	57
4.1.3. Tujuan Perusahaan.....	57

4.1.4. Struktur Organisasi dan <i>Job Description</i>	58
4.2. Kegiatan Produksi.....	62
4.2.1. Proses Produksi.....	62
4.2.2. Produk yang Dihasilkan.....	69
4.3. Pembahasan Analisis Rantai Nilai.....	69
4.3.1. Data Biaya PT. IGLAS (Persero).....	69
4.3.2. Aktivitas-aktivitas Dalam PT. IGLAS.....	73
4.3.3. Identifikasi Aktivitas <i>Value Chain</i> Perusahaan.....	75
4.3.4. Pembebanan Biaya Pada Aktivitas Nilai.....	79
4.3.5. Alokasi Biaya Pada Aktivitas Nilai.....	96
4.3.6. Analisis Aktivitas Bernilai Tambah dan Aktivitas Tak Bernilai Tambah.....	100
4.3.7. Strategi Guna Menunjang <i>Cost Leadership</i>	101
BAB 5 SIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Simpulan.....	114
5.2. Saran.....	115
DAFTAR KEPUSTAKAAN	
DAFTAR LAMPIRAN	
Struktur Organisasi PT. IGLAS (Persero)	

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 4.1.	Biaya Produksi.....	70
Tabel 4.2.	Biaya Pemasaran dan Penjualan.....	71
Tabel 4.3.	Biaya Umum dan Administrasi.....	71
Tabel 4.4.	Harga Pokok Penjualan.....	72
Tabel 4.5.	Laporan Laba Rugi.....	72
Tabel 4.6.	Daftar Aktivitas-aktivitas.....	73
Tabel 4.7.	Jumlah Tenaga Kerja Aktivitas Produksi.....	74
Tabel 4.8.	<i>Resources Driver dan Activity Measure</i>	75
Tabel 4.9.	Pembebanan Biaya Gaji Tenaga Kerja Langsung.....	80
Tabel 4.10.	Pembebanan Biaya Upah Tenaga Kerja Langsung.....	81
Tabel 4.11.	Pembebanan Biaya Energi.....	83
Tabel 4.12.	Pembebanan Biaya Tenaga Kerja Tak Langsung.....	84
Tabel 4.13.	Pembebanan Biaya Pemeliharaan Bangunan.....	85
Tabel 4.14.	Pembebanan Biaya Pemeliharaan Mesin.....	86
Tabel 4.15.	Pembebanan Biaya Asuransi Bangunan.....	87
Tabel 4.16.	Pembebanan Biaya Asuransi Mesin.....	88
Tabel 4.17.	Pembebanan Biaya Penyusutan Bangunan.....	89
Tabel 4.18.	Pembebanan Biaya Penyusutan Mesin.....	90
Tabel 4.19.	Alokasi Biaya Aktivitas Utama dan Aktivitas Pendukung.....	96

Tabel 4.20.	Komposisi Biaya Pada Aktivitas Nilai.....	98
Tabel 4.21.	Penggolongan <i>Value Added</i> dan <i>Non Value Added Activity</i>	100
Tabel 4.22.	Efisiensi Biaya Produksi Untuk Masing-masing <i>Aktivitas Non Value Added</i>	109
Tabel 4.23.	Biaya Produksi Setelah Efisiensi Biaya.....	110
Tabel 4.24.	Harga Pokok Penjualan Setelah Efisiensi Biaya.....	111
Tabel 4.25.	Laporan Laba Rugi Setelah Efisiensi Biaya.....	111
Tabel 4.26.	Komposisi Biaya Aktivitas Nilai Setelah Efisiensi Biaya.....	112



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Proses globalisasi dibidang ekonomi yang melanda semua negara di dunia menyebabkan persaingan dalam lingkungan bisnis yang kompleks dan turbulen berlangsung sangat dinamis. Pasar tidak lagi dimasuki oleh pesaing-pesaing domestik, tapi juga pesaing-pesaing dari mancanegara yang membawa produk dan jasa yang sarat dengan kandungan pengetahuan tingkat dunia. Hal ini didorong oleh perkembangan arus informasi dan kemajuan teknologi yang membuat dunia usaha seolah-olah menjadi satu lingkaran sempit yang memudahkan semua orang dapat saling berhubungan dan berinteraksi, serta menjangkau seluruh lapisan tanpa batas. Oleh karena itulah, manajemen perusahaan perlu menggunakan paradigma baru untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaannya dalam lingkungan bisnis global, serta sikap dan tindakan mereka dalam menjalankan bisnis dituntut menjadi efektif dan efisien. Perusahaan-perusahaan yang tidak mampu melakukan efisiensi dan efektifitas akan mulai tersingkir dalam persaingan bebas yang ketat.

Menghadapi persaingan yang ketat, perusahaan perlu meningkatkan daya saing dengan cara memiliki keunggulan tertentu dibandingkan dengan pesaing. Daya saing tersebut dapat tercermin dari produk dan jasa yang berkualitas, pelayanan yang baik, dan harga yang relatif besaing. Untuk itu perusahaan dituntut harus mampu melakukan efisiensi di segala bidang. Persaingan-

persaingan ini menyebabkan perusahaan harus mulai memahami bagaimana cara kerja perusahaannya sendiri. Dengan memahami bagaimana proses bisnis dilakukan dengan baik, maka dapat ditentukan pula bagaimana perusahaan dapat mengembangkan keunggulan bersaingnya, sehingga mampu bertahan dalam persaingan yang semakin ketat. Melakukan perbaikan dan pengembangan secara berkelanjutan (*continuous improvement*) terhadap aktivitas yang bernilai tambah (*value added activity*) dan senantiasa berusaha untuk mengeliminasi aktivitas yang tidak bernilai tambah (*non value added activity*) merupakan cara yang dapat digunakan perusahaan untuk mencapai efisiensi dan efektifitas. Efisiensi dan efektifitas dalam melakukan aktivitas-aktivitas yang ada dalam perusahaan pada akhirnya dapat mengurangi total biaya akhir yang terjadi.

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

Ada dua jenis dasar keunggulan bersaing, yaitu keunggulan biaya dan diferensiasi. Jika digabungkan dengan cakupan aktivitas yang berusaha dicapai

perusahaan, maka kedua keunggulan tersebut akan menghasilkan tiga strategi generik, yaitu strategi keunggulan biaya (*cost leadership*), strategi diferensiasi (*differentiation*), dan strategi fokus (*focus*).

PT. IGLAS (Persero) adalah salah satu BUMN yang bergerak dibidang produksi gelas kemasan yang berada dibawah naungan Departemen Perindustrian Direktorat Jenderal Industri Kimia. yang memproduksi kemas gelas untuk mengemas makanan dan minuman, kosmetik, farmasi serta peralatan untuk laboratorium kimia. Salah satu tujuan dari PT. IGLAS (Persero) adalah memproduksi kemasan gelas yang berkualitas dengan efisiensi tinggi serta biaya yang kompetitif. Untuk dapat menciptakan nilai pelanggan yang lebih baik dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan dengan pesaingnya, maka PT. IGLAS (Persero) memerlukan suatu metode analisis yang dapat meningkatkan keunggulan bersaingnya melalui strategi bersaing yang tepat.

Salah satu analisis yang dapat membantu perusahaan dalam upaya perumusan strategi bersaing dan menciptakan efisiensi adalah analisis *value chain*. Analisis *value chain* merupakan alat analisis strategik yang digunakan untuk memahami secara lebih baik terhadap keunggulan kompetitif, untuk mengidentifikasi dimana nilai pelanggan dapat ditingkatkan atau penurunan biaya. Analisis ini dapat mengkuantifisir nilai ekonomis yang diciptakan pada setiap aktivitas dengan mengidentifikasi biaya, aktiva, dan pendapatan yang digunakan dalam setiap aktivitas. Dengan tercapainya penurunan biaya akan mengakibatkan perusahaan memperoleh keunggulan bersaing, baik dari segi harga jual maupun

laba diatas rata-rata yang dapat diraih perusahaan untuk tetap eksis di pasar global maupun domestik.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka permasalahan yang merupakan dasar penelitian adalah : Bagaimana *value chain* dapat digunakan sebagai alat analisis untuk menciptakan efisiensi biaya guna menunjang strategi *cost leadership* pada PT. IGLAS (Persero) Surabaya ?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang membentuk rantai nilai generik.
2. Meminimalisasi aktivitas tidak bernilai tambah dan meningkatkan efisiensi dari aktivitas bernilai tambah dalam rantai nilai perusahaan agar dapat dicapai efisiensi biaya.
3. Mengetahui bagaimana analisis *value chain* dapat digunakan sebagai alat untuk menunjang strategi *cost leadership*.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Membantu perusahaan dalam memahami dan mengidentifikasi aktivitas-aktivitas nilai yang membentuk *value chain* perusahaan.
2. Membantu perusahaan dalam meminimalkan aktivitas tidak bernilai tambah dan meningkatkan efisiensi aktivitas bernilai tambah, sehingga efisiensi biaya dapat dicapai.
3. Membantu perusahaan dalam menetapkan strategi *cost leadership*.

4. Dapat dipergunakan oleh pihak manajemen sebagai referensi dan bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan perusahaan.
5. Dari segi khazanah keilmuan, dapat memberikan sumbangan penelitian yang dapat digunakan untuk memberikan informasi dan dapat menjadi sarana acuan dalam penelitian sejenis, serta sebagai referensi pada penelitian yang akan datang.

1.5. Sistematika Skripsi

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini terdiri dari latar belakang masalah yang berisi landasan pemikiran yang melatarbelakangi penulisan, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika skripsi.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori dan pendapat para ahli yang diambil dari berbagai literatur, serta menguraikan konsep-konsep dan teori-teori yang berkaitan dengan metode penelitian yang digunakan dalam penulisan skripsi ini.

BAB III : METODE PENELITIAN

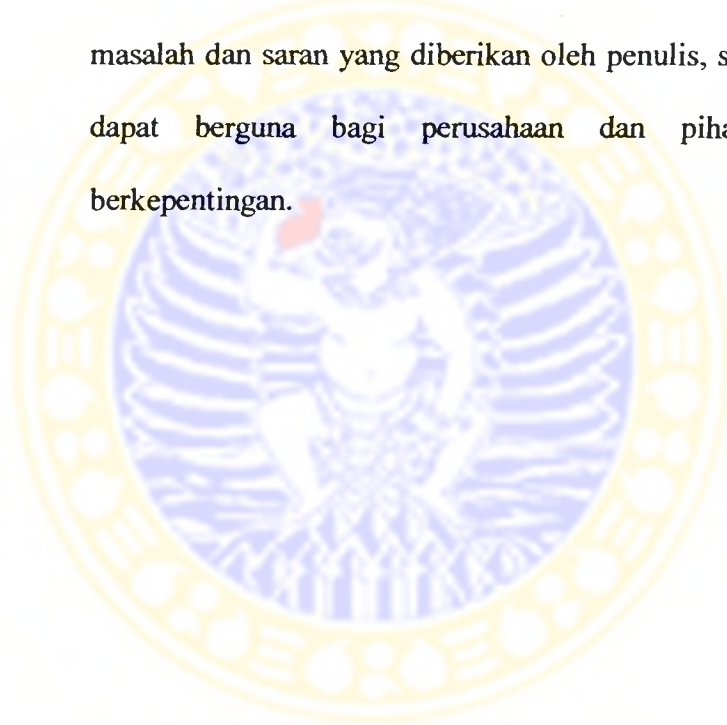
Bab ini mengemukakan tentang metode penelitian yang digunakan, meliputi pendekatan penelitian, ruang lingkup penelitian, definisi operasional penelitian, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data, serta teknik analisis yang dipakai yang akan digunakan untuk menjawab perumusan masalah

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini mengemukakan gambaran umum perusahaan yang dijadikan obyek penelitian skripsi, serta pembahasan masalah yang dirumuskan penulis berdasarkan landasan teori yang relevan.

BAB V : SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini mengemukakan kesimpulan mengenai pembahasan masalah dan saran yang diberikan oleh penulis, serta diharapkan dapat berguna bagi perusahaan dan pihak-pihak yang berkepentingan.



BAB 2

TINJAUAN KEPUSTAKAAN

2.1. Konsep *Strategic Cost Management*

Strategic Cost Management sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Tekanan yang timbul dari adanya persaingan global, perubahan teknologi yang sangat cepat, dan perubahan-perubahan dalam proses bisnis menyebabkan manajemen menjadi lebih penting dan dinamis dibanding sebelumnya. Akuntansi manajemen muncul dan berkembang karena melihat keterbatasan dari akuntansi biaya dalam memberikan informasi untuk memperbaiki kinerja manajemen. Menurut Hansen dan Mowen (2004:4), sistem akuntansi manajemen mempunyai tiga tujuan utama, yaitu :

1. Menyediakan informasi yang dipergunakan dalam penghitungan harga pokok jasa, produk, dan tujuan lain yang diinginkan manajemen.
2. Menyediakan informasi yang dipergunakan dalam perencanaan, pengendalian, pengevaluasian, dan perbaikan berkelanjutan.
3. Menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan.

Menurut Shank dan Govindarajan (1993:6), *Strategic Cost Management* adalah analisis yang sifatnya lebih luas, dimana elemen strategis menjadi lebih penting, lebih formal, dan lebih eksplisit. Disini informasi biaya digunakan untuk mengembangkan strategi unggul dalam rangka mempertahankan keunggulan bersaing. Menurut Shank dan Govindarajan (1993:13), *Strategic Cost Management* terdiri dari tiga elemen pokok, yaitu :

1. *Value Chain Analysis*

Value chain analysis adalah analisis untuk memilah-milah aktivitas nilai perusahaan yang menghasilkan nilai bagi konsumen yang terjadi mulai dari pengadaan bahan mentah dari supplier hingga pada pelayanan purna jual pada konsumen. Konsep ini dipergunakan untuk mengorganisasi pemikiran mengenai pengendalian biaya yang terjadi agar sesuai dengan proporsi pada masing-masing *value chain* (rantai nilainya), sehingga diharapkan efisiensi dapat tercapai dan perusahaan dapat mempertahankan keunggulan bersaingnya.

2. *Strategic Positioning Analysis*

Strategic positioning analysis merupakan pemetaan posisi strategik perusahaan dalam menghadapi rangkaian kekuatan persaingan di lingkungan eksternal perusahaan. Konsep ini berkaitan dengan pemilihan strategi berdasarkan analisis biaya.

3. *Cost Driver Analysis*

Cost driver analysis merupakan faktor biaya yang menjadi pemicu timbulnya aktivitas yang mempengaruhi keseluruhan biaya. Analisis perilaku biaya yang didasarkan pada *cost driver analysis* akan memperjelas faktor-faktor yang menyebabkan variasi biaya yang terjadi pada setiap aktivitas

Menurut Supriyono (1999:5) *Strategic Cost Management* adalah analisis biaya dalam konteks luas yang menghubungkan analisis biaya dengan elemen-elemen strategis secara lebih sadar, eksplisit, dan formal agar informasi biaya

dapat digunakan untuk mengembangkan strategi unggul yang dapat mendukung keunggulan bersaing.

Menurut Blocher, Chen, Lin (2000:12) *Strategic Cost Management* adalah cara untuk memahami suatu perusahaan dalam memilih strategi persaingan, identitas, dan pengukuran faktor-faktor penting yang menentukan keberhasilan yang ditekankan pada pertimbangan biaya untuk menilai potensi keberhasilan perusahaan.

Pengertian manajemen biaya strategis menurut Hansen dan Mowen (2004:12), adalah penggunaan data biaya untuk mengembangkan dan mengidentifikasi strategi-strategi superior yang akan menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Berdasarkan beberapa uraian pengertian diatas, dapat dikatakan bahwa *Strategic Cost Management* merupakan kerangka kerja yang melengkapi akuntansi manajemen dalam perencanaan dan pengambilan keputusan melalui penggunaan data mengenai biaya-biaya untuk mengembangkan strategi yang lebih baik dalam upaya mencapai serta mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan

2.2. Analisis *Value Chain*

2.2.1. Definisi *Value Chain*

Menurut Shank dan 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 customers hands....". Fokus ini eksternal bagi perusahaan, karena melihat perusahaan dalam keseluruhan rantai nilai dari aktivitas-aktivitas yang menciptakan nilai, dimana perusahaan hanyalah suatu bagian dari komponen bahan baku utama sampai konsumen akhir.

Menurut Porter (1999:36) *value chain* adalah sekumpulan aktivitas yang dilakukan untuk mendesain, memproduksi, memasarkan, menyampaikan dan mendukung produknya. Porter menyatakan konsep *value chain* (rantai nilai) sebagai alat untuk mengidentifikasi cara-cara untuk menciptakan nilai bagi konsumen atau upaya dalam melakukan efisiensi dengan cara mengurangi biaya yang tidak bernilai tambah. Sedangkan pengertian analisis *value chain* menurut Porter (1999:33) adalah suatu alat dasar untuk menguraikan perusahaan secara sistematis menjadi aktivitas-aktivitas yang relevan secara strategis untuk memahami perilaku biaya dan sumber diferensiasi yang sudah ada dan yang potensial. Dalam mengklasifikasikan aktivitas-aktivitas dalam analisis *value chain*, syarat-syarat yang harus dipenuhi adalah sebagai berikut :

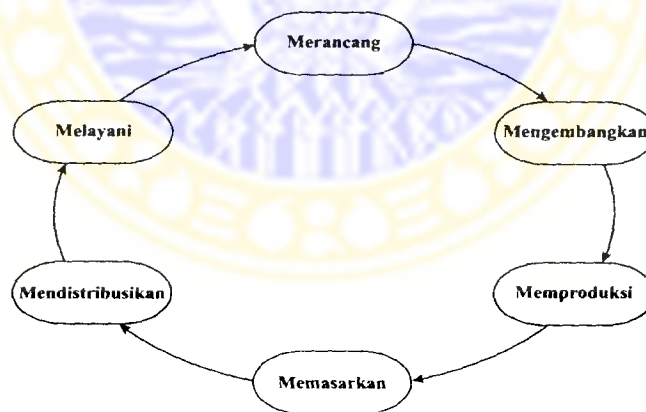
1. Mempunyai sifat ekonomis berbeda.
2. Mempunyai dampak yang mungkin besar terhadap diferensiasi.
3. Mengambil proporsi biaya yang cukup besar atau cenderung menjadi makin besar.

Menurut Blocher, Chen, Lin (2000:55), analisis *value chain* merupakan alat analisis strategik yang digunakan 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/supplier, pelanggan, dan perusahaan lain dalam industri.

Sedangkan menurut Hansen dan Mowen (2004:13), *value chain* setiap perusahaan merupakan rangkaian aktivitas yang dibutuhkan untuk mendesain, mengembangkan, memproduksi, memasarkan, dan mengirimkan produk serta jasa ke pelanggan. Perusahaan dituntut untuk memahami aktivitas-aktivitas utama perusahaan yang berpeluang untuk menghasilkan nilai tambah yang optimal secara lebih baik, agar dapat menunjukkan dimana letak keunggulan bersaing perusahaan dengan mengidentifikasi dimana nilai pelanggan dapat ditingkatkan atau tercapainya penurunan biaya. Seperti yang digambarkan oleh Hansen dan Mowen (2004:49) sebagai berikut :

GAMBAR 2.1.
AKTIVITAS RANTAI NILAI



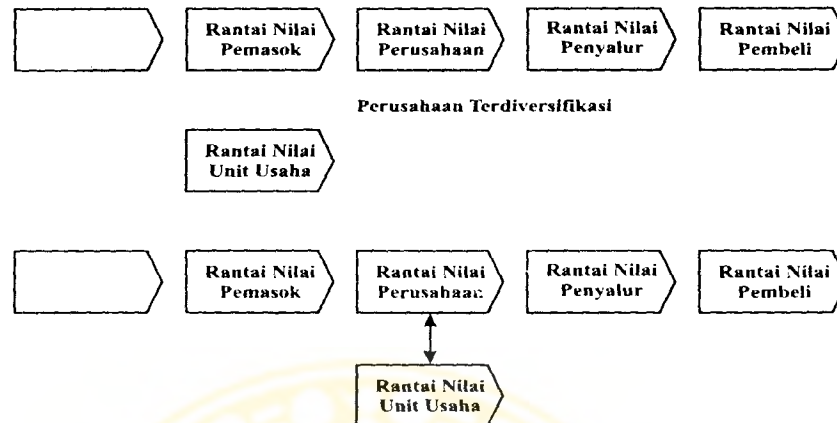
Sumber: Don R Hansen dan Maryanne M Mowen, 2004, *Akuntansi Manajemen*, Terjemahan, Erlangga, Jakarta, Hal 49.

Dari beberapa pengertian tentang *value chain* diatas, dapat diketahui bahwa tujuan perusahaan dengan menggunakan *value chain* adalah mencari,

mengidentifikasi, serta menghubungkan aktivitas stratejik dalam perusahaan. *Value chain* suatu perusahaan tergantung pada sifat industri apakah perusahaan termasuk dalam kelompok industri manufaktur, jasa, atau organisasi yang berorientasi pada laba atau tidak. Sedangkan tujuan dari analisis *value chain* adalah untuk mengidentifikasi tahap-tahap *value chain* dimana perusahaan dapat meningkatkan nilai bagi pelanggan atau dengan menurunkan biaya, yang dapat membuat perusahaan menjadi lebih kompetitif.

Value chain perusahaan ditanamkan di dalam arus aktivitas yang lebih besar yang disebut Porter (1999:34) sebagai sistem nilai. Dalam sistem nilai ada suatu keterkaitan vertikal antara *value chain* pemasok dan penyalur yang disebut sebagai hubungan satu pihak yang akan mempengaruhi kinerja pihak berikutnya. Secara vertikal semakin pendek jalur operasi maka semakin murah biaya yang dikeluarkan. Pada umumnya keterkaitan vertikal mudah diwujudkan dengan unit usaha sesama anak perusahaan dibandingkan dengan unit yang berdiri sendiri. Walaupun tidak harus demikian, karena mendapatkan dan mempertahankan keunggulan bersaing bukan hanya bergantung pada pemahaman rantai nilai, melainkan juga pada pemahaman cara perusahaan menempatkan diri pada keseluruhan sistem nilai. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 2.2. berikut ini :

GAMBAR 2.2.
SISTEM NILAI



Sumber: Michael E Porter, 1999, *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Terjemahan, Erlangga, Hal 34.

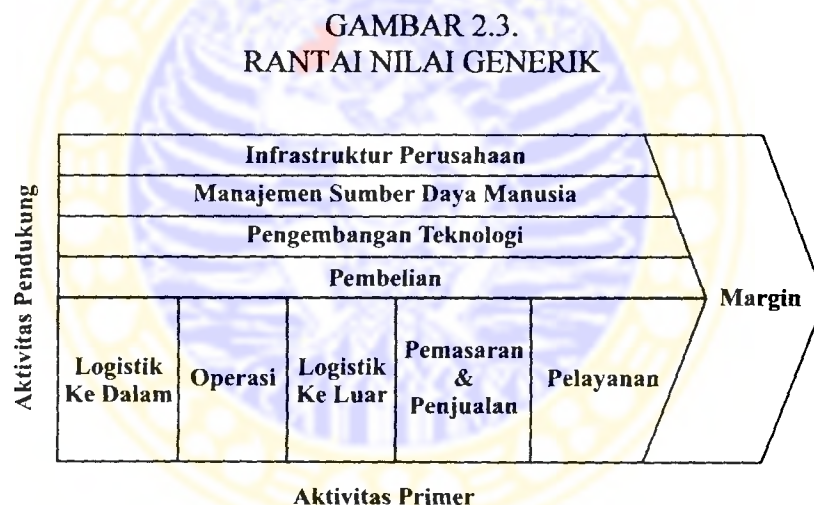
Biaya yang diukur berdasarkan analisis *value chain*, membuat aktivitas perusahaan mulai dari pemasok sampai produk tiba ditangan konsumen, serta pelayanan purna jual yang diberikan oleh perusahaan kepada konsumennya menjadi terintegrasi dan mudah dipahami. Dengan demikian aktivitas yang tidak bernilai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

2.2.2. Aktivitas-aktivitas *Value Chain*

Value chain merupakan gambaran nilai total perusahaan yang terdiri atas aktivitas nilai (*value activities*) dan aktivitas margin (*margin activities*). Aktivitas nilai adalah aktivitas secara fisik dan teknologi yang dilakukan perusahaan, dimulai dari riset dan pengembangan, produksi, pemasaran, pendistribusian, melayani, dan mendukung produk. Ini merupakan balok-balok pembangun untuk

menciptakan produk atau jasa yang bernilai bagi pelanggannya. Sedangkan aktivitas margin adalah selisih antara nilai total dan biaya kolektif untuk menyelenggarakan aktivitas nilai.

Perusahaan dapat dipandang sebagai sekumpulan aktivitas nilai yang terbagi menjadi dua, yaitu aktivitas utama (*primary activity*) dan aktivitas pendukung (*support activity*). Aktivitas tersebut dilakukan dengan merancang, mengembangkan, memproduksi, memasarkan, mendistribusikan, melayani, dan mendukung produknya. Secara generik, Porter menggambarkan *Value Chain Internal Business Unit* seperti yang terlihat pada gambar berikut ini :



Sumber: Michael E Porter, 1999, *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Terjemahan, Erlangga, Hal 37.

- a. Aktivitas utama (*primary activity*) adalah aktivitas yang terlibat dalam penciptaan fisik produk dan penjualannya, transfer ke pembeli, dan juga bantuan purna jual kepada pelanggan. Aktivitas utama dibagi menjadi lima kategori generik, yaitu :

1. Logistik ke Dalam (*Inbound Logistic*).

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

2. Operasi (*Operation*).

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

3. Logistik ke Luar (*Outbound Logistic*).

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

4. Pemasaran dan Penjualan (*Marketing and Sales*).

Aktivitas yang berkaitan dengan usaha untuk mempengaruhi dan menarik pembeli, seperti kegiatan periklanan, promosi, diskon, rabat, obral, cuci gudang, tenaga penjual, penetapan kuota, pemilihan, menjaga hubungan baik dengan agen atau penyalur, dan penetapan harga.

5. Pelayanan (*Service*).

Aktivitas ini berkaitan dengan penyediaan pelayanan untuk meningkatkan dan mempertahankan nilai produk, seperti pemasangan, reparasi, pelatihan, pasokan suku cadang, dan penyesuaian produk.

b. Aktivitas pendukung (*support activity*) merupakan aktivitas fungsional yang mendukung aktivitas utama. Aktivitas pendukung dibagi atas empat kelompok, yaitu :

1. Pembelian (*Procurement*).

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

2. Pengembangan Teknologi (*Technology Development*).

Aktivitas ini digunakan untuk mengembangkan teknologi dan untuk memperbaiki aktivitas yang ada dalam *value chain*, misalnya, riset dan pengembangan produk, pengembangan teknologi informasi, perbaikan layout dari proses produksi. Ragam teknologi yang digunakan di perusahaan sangat luas berkisar dari teknologi dalam penyiapan dokumen, pengangkutan barang, sampai dengan teknologi yang terkandung di dalam produk itu sendiri.

3. Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human Resources Management*).

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

4. Infrastruktur Perusahaan (*Firm Infrastructure*).

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

Pembelian, pengembangan teknologi, dan manajemen sumber daya manusia dapat dikaitkan peranannya secara khusus dalam tiap-tiap aktivitas utama. Sedangkan infrastruktur perusahaan tidak dapat dikaitkan peranannya secara khusus dalam aktivitas utama, meskipun secara keseluruhan aktivitas-aktivitas tersebut mendukung keseluruhan nilai perusahaan. Pelaksanaan masing-masing aktivitas akan menentukan apakah perusahaan memiliki keunggulan bersaing atau tidak.

Ide dasar *value chain* adalah dari pemahaman Porter mengenai keadaan persaingan dalam industri dimana lima kekuatan yang menentukan posisi relative unit bisnis, aktivitas yang memunculkan biaya yang timbul dari pemasok dan distribusi, seperti yang digambarkan dalam *inbound logistic* dan *outbound logistic* harus dikelola secara tepat dalam menciptakan keunggulan perusahaan. Hal inilah

yang dilupakan dalam perencanaan dan pengendalian ataupun dalam pengambilan keputusan.

Menurut Porter (1999:43), dalam tiap kategori aktivitas utama dan aktivitas pendukung, terdapat tiga jenis aktivitas yang mempunyai peranan berbeda dalam menciptakan keunggulan bersaing, yaitu :

1. Aktivitas Langsung (*Direct Activity*).

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

2. Aktivitas Tidak Langsung (*Indirect Activity*).

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

3. Pemastian Mutu (*Assurance Activity*).

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

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

2.2.3. Tahapan-tahapan *Value Chain*

Menurut Blocher, Chen and Lin (2000:54) analisis *value chain* mempunyai tiga tahapan :

1. Mengidentifikasi aktivitas *value chain*.

Perusahaan mengidentifikasi aktivitas *value chain* yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam proses desain, pemanufakturan, dan pelayanan kepada pelanggan. Aktivitas nilai merupakan pondasi dimana perusahaan dapat menciptakan produk yang bernilai bagi pelanggan dengan cara melaksanakan aktivitas nilai tersebut secara lebih efektif dan efisien. Aktivitas seharusnya ditentukan pada level operasi yang relative terinci, yaitu level unit bisnis atau proses yang cukup besar dalam mengelola berbagai aktivitas bisnis yang terpisah. Dampaknya output dari proses tersebut mempunyai *market value*. Untuk menganalisis biaya dapat dimulai dengan membagi perusahaan menjadi beberapa unit aktivitas, alokasi total biaya pada tiap aktivitas, penetapan revenue yang dihasilkan setiap aktivitas, penetapan nilai aktiva yang dimanfaatkan setiap aktivitas, dan return yang dihasilkan dari pemanfaatan aktivitas.

2. Mengidentifikasi *cost driver* pada setiap aktivitas nilai.

Cost driver merupakan faktor yang mengubah jumlah biaya total (perbedaan antara aktivitas nilai dan aktivitas *cost driver*). Tujuan pada tahap ini adalah mengidentifikasi aktivitas nilai perusahaan yang mempunyai keunggulan biaya potensial. *Cost driver* juga merupakan perilaku biaya yang tergantung pada jumlah faktor struktural yang

mempengaruhi keseluruhan biaya. *Cost driver* mencakup semua aspek yang mempengaruhi biaya yaitu perubahan dalam pemicu biaya akan mengubah total biaya dari suatu objek tertentu.

3. Mengembangkan keunggulan kompetitif dengan mengurangi biaya atau menambah nilai.

a. Mengendalikan *cost driver* lebih baik daripada pesaing.

1) Mengidentifikasi keunggulan bersaing.

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

2) Mengidentifikasi peluang akan nilai tambah.

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

3) Mengidentifikasi peluang untuk mengurangi biaya.

Studi terhadap aktivitas nilai dan *cost driver* dapat membantu perusahaan menentukan bagian dari *value chain* yang tidak kompetitif bagi perusahaan. Peningkatan *value chain* atau penurunan biaya dapat dicapai dengan cara :

- Mencari bahan substitusi yang dipakai sekarang agar mampu memperoleh bahan yang murah tetapi memiliki kualitas yang baik atau cukup memadai.
- Mengurangi atau mempercepat tahapan-tahapan proses produksi tertentu sehingga *cost dan time consuming* dapat dikurangi.
- Menyerahkan distribusi barang kepada perusahaan lain, mengangkat distributor lain atau melakukan *outsourcing* jika pendistribusian barang dengan armada sendiri memerlukan *cost* yang sangat tinggi.
- Memberikan jasa pelayanan purna jual kepada perusahaan lain jika fasilitas yang dimiliki perusahaan sekarang kurang menunjang dan investasi baru sangat tinggi, sebab *outsourcing* tidak hanya dapat dilakukan pada bahan baku saja, tetapi juga dapat dilakukan pada pelayanan jasa lainnya.
- Mengoptimalkan sistem informasi manajemen perusahaan dengan cara antara lain membangun jaringan komputer yang terintegrasi agar seluruh kegiatan dapat setiap saat diketahui, sehingga pelayanan kepada konsumen dapat lebih ditingkatkan.
- Meningkatkan mutu sumber daya manusia secara berkala, singkatnya analisis *value chain* mendukung keunggulan bersaing pada perusahaan dengan membantu menemukan

peluang untuk menambah nilai bagi pelanggan dengan cara menurunkan biaya produksi.

b. Rekonfigurasi *value chain*.

Konfigurasi ulang *value chain* merupakan peluang untuk menata kembali biaya secara mendasar, melakukan cara-cara yang berbeda dalam mendesain, memproduksi, mendistribusi, dan memasarkan produknya. *Value chain* yang baru mungkin akan lebih efisien dan efektif daripada sebelumnya.

2.3. Keterkaitan Antar Rantai Nilai (*Value Chain*)

Value chain terdiri dari aktivitas-aktivitas pembentuk rantai nilai yang saling berhubungan erat antara satu dengan yang lain dan tidak dapat dipisahkan, karena masing-masing aktivitas tersebut mempunyai sifat saling terkait satu sama lain.

Menurut Shank dan Govindarajan (1993:54), dalam konsep *value chain* perusahaan harus mempertimbangkan adanya keterkaitan dalam usaha meningkatkan profit dan keunggulan bersaing. Salah satunya adalah keterkaitan antar aktivitas nilai dalam perusahaan.

Menurut Porter (1999:48), keterkaitan dalam rantai nilai (*value chain*) adalah hubungan antara cara satu aktivitas nilai dilaksanakan dan biaya atau kinerja aktivitas nilai lain, misalkan dalam pemeriksaan bahan baku yang baik sejak awal akan mengurangi peningkatan biaya berikutnya, yaitu biaya produksi dan reparasi ataupun pengembalian barang.

Keterkaitan ini menggambarkan hubungan antara pelaksanaan suatu aktivitas nilai dengan biaya atau kinerja aktivitas lain. Keterkaitan ini dapat menghasilkan keunggulan bersaing melalui dua cara, yaitu optimasi dan koordinasi. Perusahaan harus mengoptimalkan keterkaitan dalam rantai nilai (*value chain*) yang tercermin dalam strateginya untuk mencapai keunggulan bersaing, misalnya desain produk yang lebih mahal, kualitas bahan yang lebih ketat atau inspeksi atas barang dalam proses secara teliti akan dapat mengurangi biaya servis. Koordinasi aktivitas juga dibutuhkan dalam keterkaitan. Kemampuan mengkoordinasikan keterkaitan dalam rantai nilai (*value chain*) dapat menekan biaya yang ada atau meningkatkan diferensiasi, contohnya penyerahan secara tepat waktu mungkin akan membutuhkan koordinasi aktivitas dalam operasi, logistik keluar, dan pelayanan.

Porter (1999:49) menyatakan bahwa timbulnya keterkaitan antara aktivitas-aktivitas nilai dikarenakan oleh beberapa hal, yaitu :

1. Fungsi-fungsi yang sama dapat dikerjakan dengan cara yang berbeda.
2. Biaya atau kinerja aktivitas langsung dapat diperbaiki dengan usaha yang lebih keras dalam aktivitas tidak langsung.
3. Aktivitas yang dilakukan di dalam perusahaan mengurangi kebutuhan mengenai peragaan, penjelasan atau perbaikan produk di lapangan.
4. Fungsi-fungsi pemastian mutu dapat dilakukan dengan beragam cara yang berbeda.

Keterkaitan dalam rantai nilai terdiri dari dua macam, yaitu :

1. *Keterkaitan vertical*, yaitu keterkaitan rantai nilai perusahaan dengan rantai nilai supplier ataupun penjual.
2. *Keterkaitan dengan rantai nilai pembeli*, pembeli juga mempunyai rantai nilai dan produk suatu perusahaan merupakan rantai nilai dari pembeli. Memahami rantai nilai pembeli dapat meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan.

2.4. Keunggulan Analisis *Value Chain*

Menurut Shank dan Govindarajan (1993:54) terdapat empat keunggulan dari analisis *value chain* dalam membangun keunggulan bersaing antara lain :

1. *Linkages with suppliers*

Hubungan dengan supplier harus diatur sedemikian rupa sehingga saling menguntungkan diantara dua pihak. Supplier merupakan komponen yang sangat penting dalam menciptakan keunggulan bersaing. Untuk keunggulan bersaing diferensiasi diutamakan pemenuhan kualitas tertentu dari bahan baku dan pengiriman barang tepat waktu. Untuk strategi *cost leadership*, harga yang lebih rendah dan kualitas merupakan unsur yang sangat mempengaruhi pemilihan supplier.

2. *Linkages with customers*

Hubungan dengan konsumen ini merupakan hal yang penting dalam menciptakan keunggulan bersaing. Pilihan jalur distribusi yang eksklusif dan pemberian proses pelayanan setelah penjualan merupakan hal yang

sangat menunjang keunggulan bersaing yang terdiferensiasi. Untuk strategi *cost leadership* maka dengan pemilihan jalur distribusi yang khusus dalam usaha mengendalikan harga yang efektif dapat dilakukan dengan menjamin harga yang murah pada konsumen.

3. *Process linkages within the value chain of business unit*

Hubungan masing-masing aktivitas nilai dalam unit bisnis merupakan hal yang sangat penting. Kenaikan biaya pada aktivitas tertentu dapat menurunkan biaya pada aktivitas lain dengan lebih baik dan hal ini juga terjadi sebaliknya. Sebagai contoh, hubungan antara R & D dan proses operasi tidak dipandang sebagai suatu hal yang terpisah melainkan sebagai kesatuan yang dapat menciptakan keunggulan bersaing, desain produk haruslah merupakan desain yang memudahkan bagian operasi dalam membuatnya.

4. *Linkages across business unit value chain within the firm*

Dalam menciptakan keunggulan bersaing kemungkinan hubungan dengan unit bisnis yang lain merupakan suatu kesempatan yang dapat dipergunakan. Suatu unit bisnis dapat mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan melalui keunggulan biaya, diferensiasi, atau fokus dengan melihat kesesuaian dengan perusahaan, bergantung pada bagaimana perusahaan mengatur nilainya. Dengan demikian perusahaan dapat menciptakan *cost leadership* maupun diferensiasi produksi, serta mengeliminasi nilai yang tidak memberikan

nilai tambah (*non value added*) sebagai sumber keunggulan bersaing perusahaan.

2.5. Aktivitas Bernilai Tambah dan Aktivitas Tak Bernilai Tambah

Hansen dan Mowen (2004:489), membagi aktivitas menjadi aktivitas bernilai tambah (*value added activity*) dan aktivitas tak bernilai tambah (*non value added activity*). Aktivitas bernilai tambah adalah aktivitas-aktivitas yang perlu untuk dipertahankan oleh perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Sedangkan aktivitas tak bernilai tambah merupakan aktivitas yang tidak diperlukan dalam menghasilkan nilai bagi pelanggan. Suatu aktivitas dalam perusahaan dapat diklasifikasikan sebagai aktivitas bernilai tambah apabila memenuhi tiga kondisi berikut :

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

Setiap aktivitas yang dilakukan menimbulkan biaya. Aktivitas bernilai tambah menimbulkan biaya bernilai tambah (*value added cost*), dimana biaya ini sudah seharusnya terkandung dalam suatu produk karena aktivitas yang menimbulkan biaya ini adalah aktivitas yang memberikan nilai tambah pada produk tersebut. Biaya tak bernilai tambah (*non value added cost*) timbul dari aktivitas tidak bernilai tambah. Biaya-biaya inilah yang seharusnya dieliminasi, karena konsumen tidak menerima manfaat dari timbulnya biaya tidak bernilai tambah yang termasuk dalam harga produk yang dibayarnya. Menurut Hansen

dan Mowen (2004:490), pada perusahaan manufaktur ada lima aktivitas yang merupakan aktivitas tak bernilai tambah, yaitu :

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

2.6. Analisis Aktivitas

Aktivitas adalah bagian mendasar dari pekerjaan yang dilakukan organisasi atau perusahaan dalam menghasilkan atau mendistribusikan produk dan jasanya. Analisis aktivitas merupakan suatu pemeriksaan atas cara perusahaan menjalankan fungsi saat ini dan mengarah pada perencanaan aktivitas yang menentukan sumber daya yang diperlukan, serta menunjukkan bagaimana proses

bisnis dapat diselesaikan dengan mengeliminasi aktivitas yang berlebihan dan boros.

Analisis Aktivitas menurut Brimson (1991:79) : “...is an audit of the way companies currently function”. Analisis aktivitas digunakan untuk memahami *current cost* dan kinerja dari aktivitas yang bersangkutan, menyediakan basis untuk menentukan aktivitas alternative untuk menurunkan biaya dan meningkatkan kinerja, menyediakan dasar untuk memperbaiki metode untuk merampingkan aktivitas yang ada, dan mengidentifikasi aktivitas yang tidak bernilai tambah yang bersifat diskret dan sekunder.

Menurut Hansen dan Mowen (2004:489), analisis aktivitas merupakan suatu proses pengidentifikasian, penjelasan, dan pengevaluasian aktivitas yang dilakukan perusahaan. Pengertian ini menekankan pada pengendalian aktivitas atas biaya yang terjadi dan pengeliminasian aktivitas yang tidak menambah manfaat. Biaya-biaya dapat ditelusuri ke individu-individu yang bertanggungjawab atas munculnya biaya dengan melakukan analisis yang terdapat dalam aktivitas operasi perusahaan, sehingga dapat mengukur apakah biaya dan tingkat produktivitas perusahaan telah berjalan dengan baik.

Analisis aktivitas seharusnya mengeluarkan empat hasil, (Hansen dan Mowen, 2004:489) :

1. Aktivitas apa yang dilakukan.
2. Berapa banyak orang yang melakukan aktivitas.
3. Waktu dan sumber daya yang dibutuhkan untuk melakukan aktivitas.
4. Penghitungan nilai aktivitas untuk organisasi.

efisiensi aktivitas yang menambah nilai. Analisis aktivitas terdiri atas empat tahap (Maher, 1997:268) :

1. Identify the process objectives defined by what the customers wants or expects from the process.
2. Record by charting, from start to finish, the activities used to complete the product or service.
3. Classify all activities as value added or non value added.
4. Continuously improve the efficiency of all value added activities and develop plans to eliminate or reduce non value added activities.

2.7. Biaya

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

Biaya menurut Hansen dan Mowen (2004:40) adalah kas atau nilai ekuivalen (setara) kas yang dikorbankan untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan memberi manfaat saat ini atau di masa datang bagi organisasi. Dikatakan sebagai ekuivalen kas karena sumber non kas dapat ditukar dengan

barang atau jasa yang diinginkan. Biaya dikeluarkan untuk mendapatkan manfaat di masa depan. Pada perusahaan yang berorientasi laba, manfaat masa depan biasanya berarti pendapatan. Jika biaya telah dihabiskan dalam proses menghasilkan pendapatan maka biaya tersebut dikatakan kadaluwarsa (*expire*). Biaya yang kadaluwarsa disebut beban (Hansen dan Mowen, 2004:41).

Pengklasifikasian biaya mempunyai tiga tujuan, yaitu :

1. Dasar fungsional berupa biaya produksi dan biaya non produksi.
2. Dasar perilaku biaya untuk tujuan pengambilan keputusan berupa biaya tetap, biaya variable, dan biaya campuran.
3. Dasar tanggung jawab untuk tujuan perencanaan dan pengendalian berupa biaya-biaya yang dapat dikendalikan (*controllable cost*) dan biaya-biaya yang tidak dapat dikendalikan (*non controllable cost*).

Dari penjelasan diatas, biaya dapat diartikan sebagai kas atau nilai setara kas untuk memperoleh barang dan jasa yang diharapkan akan memberikan keuntungan bagi organisasi baik untuk waktu saat ini atau di masa akan datang. Sedangkan beban diartikan sebagai biaya yang telah dimanfaatkan di dalam usaha menghasilkan pendapatan. Pada periode yang sama, beban yang terjadi akan dikurangkan dari pendapatan yang diperoleh dan pengurangan ini menunjukkan laba atau rugi yang diperoleh perusahaan pada periode tersebut yang ditunjukkan dalam laporan rugi-laba.

Biaya produksi dikelompokkan menjadi biaya produksi langsung dan biaya produksi tak langsung atau biaya overhead. Biaya produksi langsung terdiri dari biaya bahan langsung dan biaya tenaga kerja langsung. Sedangkan biaya

produksi tidak langsung atau biaya overhead terdiri dari biaya bahan tidak langsung, biaya tenaga kerja tidak langsung, serta biaya tidak langsung lainnya. Sedangkan biaya penjualan dan administrasi dapat dikelompokkan ke dalam biaya non produksi

Adapun manfaat data biaya tersebut menurut Halim (1996:11) adalah sebagai berikut :

1. Untuk tujuan pengawasan.
2. Membantu dalam penetapan harga jual.
3. Untuk menghitung rugi laba periodik.
4. Untuk pengendalian biaya.
5. Untuk pengambilan keputusan.

2.8. Analisis Cost Driver

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

Menurut Shank dan Govindarajan (1993:20) : “Cost is caused or driven by many factor that interrelated in complex way, understanding cost behavior means understanding the complex interplay at the off the set of cost drivers or work in any given situation”. Pemicu biaya merupakan penyebab struktural atas biaya

suatu aktivitas dan besar kecilnya dapat dikendalikan oleh perusahaan. Shank dan Govindarajan (1993:20) membagi *cost driver* dalam dua kategori, yaitu :

1. Pemicu biaya struktural (*Structural cost drivers*), meliputi :
 - a. *Scale*, yaitu berkaitan dengan besarnya investasi yang dibutuhkan dalam manufaktur, penelitian dan pengembangan, dan pemasaran. Perusahaan yang lebih besar umumnya memiliki biaya yang secara keseluruhan lebih rendah karena mempunyai skala ekonomi yang lebih besar.
 - b. *Scope*, merupakan tingkat integrasi vertikal, meliputi :
 - Cakupan segmen, yaitu meliputi variasi produk yang dihasilkan atau dari kelompok pembeli yang dilayani.
 - Cakupan vertikal, yaitu sejauh mana aktivitas dilaksanakan di dalam perusahaan.
 - Cakupan geografis, yaitu meliputi wilayah atau negara tempat perusahaan bersaing.
 - Cakupan industri, yaitu meliputi jajaran industri yang terkait dengan tempat perusahaan beroperasi.
 - c. *Experience*, berkaitan dengan pengalaman perusahaan dalam melakukan suatu aktivitas yang ada. Semakin banyak pengalaman, maka akan semakin rendah biaya yang dikeluarkan untuk pengembangan pemanufakturan dan distribusi.
 - d. *Technology*, berkaitan dengan teknologi yang dimanfaatkan dan digunakan dalam setiap tahap *value chain* perusahaan. Teknologi yang

digunakan dalam aktivitas nilai perusahaan dapat mempengaruhi besarnya biaya yang harus dikeluarkan. Teknologi merupakan hal yang penting jika perubahannya dapat mempengaruhi keunggulan bersaing perusahaan atau struktur industri dimana perusahaan berada.

- e. *Complexity*, berkaitan dengan banyaknya line business atau jenis produk yang ditawarkan perusahaan kepada konsumen. Hal ini dapat mengakibatkan peningkatan atau penurunan biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan.
2. Pemicu biaya executional (*Executional cost drivers*), merupakan hal yang menentukan posisi biaya perusahaan yang tergantung pada kemampuannya untuk menjalankan perusahaan dengan baik. Kategori ini dinilai dari kinerja perusahaan. Pemicu biaya executional, meliputi :
- a. *Work force involvement*.
Semakin besar keterlibatan tenaga kerja terhadap jalannya operasi perusahaan maka akan semakin besar kemungkinan perusahaan mencapai tujuan yang diinginkan.
 - b. *Total Quality Management*.
Adanya keterkaitan akan rasa tanggung jawab yang dimiliki semua tenaga kerja terhadap kualitas yang dihasilkan.
 - c. *Capacity utilization*.
Perusahaan harus menentukan kapasitas yang akan dipergunakan dalam mempertimbangkan alternatif untuk memenuhi permintaan pasar. Penentuan kapasitas ini mempengaruhi hasil yang dapat

diperoleh karena ada keterkaitan antara kapasitas yang dimanfaatkan dengan biaya yang dikeluarkan.

d. *Plant lay out efficiency.*

Semua produk yang dihasilkan perusahaan pasti mengikuti suatu rangkaian operasi tertentu, karena itu rancangan tata letak diperlukan agar aliran operasi dapat dilaksanakan seefisien mungkin.

e. *Product configuration.*

Rancangan atau formulasi produk bisa menjadi faktor yang mempengaruhi kesuksesan perusahaan karena perusahaan mampu menyediakan produk yang lebih baik bagi pelanggan daripada pesaing.

f. *Exploiting linkages with suppliers and customers, for the firm's value chain.*

Perusahaan harus memperhatikan keadaan internalnya serta menjalin hubungan dengan suppliers and customers sebagai satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan.

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

1. Untuk analisis strategik, volume biasanya bukan cara terbaik untuk menjelaskan perilaku biaya.
2. Untuk pengertian strategik, adalah lebih bermanfaat menjelaskan posisi biaya ke dalam *structural choices and executional skills* yang membentuk posisi bersaing perusahaan.

mempengaruhi biaya. Craig dan Grant (1996:76), memberikan langkah-langkah analisis *value chain* tersebut :

1. Bagilah perusahaan ke dalam kegiatan utama dan kegiatan pendukung.
2. Buatlah suatu perkiraan kasar alokasi biaya total diantara kegiatan-kegiatan yang berbeda. Hal ini akan memungkinkan timbulnya pusat perhatian pada kegiatan-kegiatan yang memerlukan proporsi besar dari biaya total, dan memungkinkan perbandingan dibuat terhadap pesaing-pesaing.
3. Identifikasi pemicu biaya setiap kegiatan.
4. Dengan mengacu pada pemicu biaya, jelaskan setiap perbedaan biaya antara perusahaan anda dan perusahaan pesaing.
5. Identifikasi peluang-peluang untuk penurunan biaya.

2.9. Efisiensi

Kualitas dan waktu merupakan hal yang penting, namun peningkatan dimensi tersebut tanpa peningkatan laba akan membuat kinerja menjadi sia-sia atau bahkan fatal. Meningkatkan efisiensi adalah juga hal vital. Baik efisiensi financial maupun nonfinancial diperlukan. Biaya adalah ukuran kritikal untuk efisiensi. Trend dalam biaya sepanjang waktu dan perubahan produktivitas dapat menjadi ukuran yang penting untuk efisiensi keputusan perbaikan berkelanjutan.

Efisiensi diartikan sebagai membuat pengorbanan sekecil-kecilnya untuk mendapatkan hasil yang sebesar-besarnya. Efisiensi biaya berarti mengeluarkan biaya sekecil mungkin untuk menghasilkan produk yang mampu memberikan

kepuasan pada pelanggan. Efisiensi menunjukkan kemampuan relative untuk memperoleh keluaran maksimum dengan sejumlah sumber daya tertentu, keluaran yang konstan dengan penggunaan sejumlah sumber daya minimum, atau kombinasi optimum dari sumber daya dengan permintaan tertentu akan produk (dan dengan demikian harga) untuk memberikan hasil pengembalian maksimum bagi pemilik.. Perusahaan dengan operasi yang efisien tidak akan membuang sumber daya. Perusahaan dapat dikatakan efisien apabila dapat menciptakan keluaran atau hasil dengan menggunakan modal (bahan baku, tenaga kerja, uang, waktu, tempat) yang minimum.

Menurut Hansen dan Mowen (2004:17) agar pengukuran efisiensi menjadi bernilai, biaya harus ditetapkan, diukur, dan dialokasikan dengan tepat; lebih jauh lagi, produksi keluaran harus berhubungan dengan masukan yang dibutuhkan, dan keseluruhan efek financial perubahan produktivitas harus dikalkulasi. Sedangkan menurut Blocher, Chen, Lin (2000:725), sebuah operasi tidak efisien jika perusahaan mengeluarkan sumber daya melebihi dari jumlah yang diperlukan.

Efisien berfokus pada hubungan antara aktivitas masukan (*input*) dengan aktivitas keluaran (*output*). Efisiensi biaya berarti tiap-tiap aktivitas mengkonsumsi sumber daya secara lebih tepat atau lebih sedikit. Penghapusan aktivitas yang tidak bernilai tambah maupun pelaksanaan aktivitas bernilai tambah seefisien mungkin dapat meningkatkan efisiensi biaya.

2.10. Strategi Generik.

Terdapat dua jenis dasar keunggulan bersaing yaitu keunggulan biaya dan diferensiasi. *Keunggulan biaya* adalah keunggulan yang berasal dari penawaran harga yang lebih rendah daripada pesaing dengan manfaat setara, sedangkan *keunggulan diferensiasi* adalah keunggulan yang diciptakan dengan memberikan penawaran manfaat unik yang melebihi harga yang ditawarkan. Kedua tipe dasar keunggulan bersaing diatas dikombinasikan dengan ruang lingkup kegiatan perusahaan yang dilakukan untuk mencapainya akan menghasilkan tiga pilihan strategi generik untuk mencapai kinerja diatas rata-rata dalam suatu industri yaitu *low cost* atau juga dikenal dengan *cost leadership, differentiation, dan focus*.

Menurut Porter (1999:12), terdapat tiga macam strategi pada tingkat unit usaha yang dapat digunakan untuk mendapatkan keunggulan bersaing. Ketiga strategi generik ini diperlihatkan pada gambar berikut ini :

GAMBAR 2.4.
STRATEGI GENERIK

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

Sumber: Michael E. Porter, 1999, *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Edisi Indonesia, Erlangga, Hal 12.

Terdapat tiga pendekatan strategi generik yang secara potensial akan berhasil untuk mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri, yaitu :

1. Keunggulan Biaya (*Cost Leadership*)

Strategi ini dikenal juga dengan nama strategi *low cost* yaitu strategi yang menempatkan unit usaha pada posisi yang menguntungkan karena biaya produksinya yang relative lebih rendah, sehingga dapat memperoleh keuntungan diatas rata-rata walaupun berada pada posisi persaingan yang ketat. Perusahaan yang menerapkan strategi *cost leadership* akan mengunggulkan potensi biayanya yang relative rendah dibandingkan biaya para pesaing dengan cara menekan biaya-biaya seperti biaya pemesanan pelanggan, biaya penyimpanan bahan baku, pengendalian biaya overhead pabrik yang baik, tetapi tidak mengabaikan masalah desain, inovatif, pelayanan purna jual, kualitas produk, dan lain-lain. Secara umum perusahaan yang unggul pada biaya akan terus memuaskan konsumen sepanjang produknya paling tidak mirip dalam model dan kualitas dengan produk pesaing.

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

Pengaruh keunggulan biaya pada lima faktor persaingan adalah :

- a. Posisi biaya rendah merupakan pertahanan yang paling bernilai terhadap pesaing. Karena posisi biaya yang unggul dari perusahaan ini membuat pesaing segan bersaing dalam hal harga. Akan tetapi, jika pesaing memang menantang perusahaan untuk bersaing dalam hal harga, perusahaan dengan biaya rendah tetap dapat mendapat laba.

- b. Posisi biaya rendah melindungi perusahaan dari pembeli yang kuat, karena pembeli hanya dapat menggunakan kekuatannya untuk menekan harga sampai pada tingkat harga dari pesaing yang paling efisien.
- c. Dengan margin yang lebih tinggi memungkinkan perusahaan yang berbiaya rendah tetap bertahan, meskipun ada kenaikan harga dari pemasok dan bahkan mendapat kesetiaan untuk bekerjasama di kemudian hari.
- d. Pendaatang baru harus bersaing dalam harga dengan *cost leader* tanpa pengalaman meniru keunggulan biaya, sehingga pendaatang baru bukan lagi merupakan ancaman.
- e. Keunggulan biaya rendah bukan lagi ketertarikan untuk menciptakan produk pengganti. Hal ini terjadi karena dengan biaya rendah produk tetap dapat bersaing bahkan menghadapi produk pengganti yang diinginkan sekalipun.

Kelemahan potensial dari strategi keunggulan biaya adalah kecenderungan untuk memotong biaya yang dapat menjatuhkan permintaan terhadap produk dan jasa, contohnya : dengan menghilangkan model-model penting bahkan terkadang kualitas barang atau jasa sedikit berkurang. Keunggulan biaya akan tetap bersaing hanya jika pelanggan melihat bahwa produk atau jasa yang dihasilkannya sama (minimal mendekati) dengan produk pesaing yang harganya lebih tinggi. Pada penerapan strategi keunggulan biaya mungkin memerlukan investasi modal pendahuluan yang

besar untuk peralatan modern, penerapan harga yang agresif, dan kerugian awal untuk membina bagian pasar.

Resiko persaingan sehubungan dengan *strategi keunggulan biaya* mencakup

- a. Kerugian keunggulan bersaing terhadap teknologi yang lebih baru yang dibeli atau dikembangkan pesaing dan munculnya teknologi baru dalam industri mengakibatkan strategi perusahaan tidak efektif atau keinginan konsumen berubah, karena menginginkan diferensiasi produk disamping harga.
- b. Kegagalan untuk mendeteksi perubahan kebutuhan konsumen.
- c. Kemampuan pesaing untuk meniru keunggulan bersaing berupa unggulnya biaya melalui tindakan strategis mereka yang mengakibatkan laba keseluruhan industri menurun.

2. Diferensiasi.

Strategi diferensiasi merupakan strategi yang berfokus pada penciptaan produk yang dianggap unik oleh konsumen, seperti kualitas yang lebih tinggi, merek, teknologi, karakteristik khusus, jaringan distribusi, atau dimensi-dimensi lainnya., sehingga perusahaan memiliki kesempatan untuk memberikan harga premium yang relative sedikit lebih tinggi dibandingkan dengan pesaing dan dapat bersaing dalam memperoleh laba tanpa menurunkan biaya secara signifikan.

Strategi diferensiasi mengharuskan perusahaan menyediakan produk yang memiliki keunikan ciri dan karakteristik bagi konsumennya. Karena

keunikannya, produk yang dibedakan dijual dengan harga yang tinggi dengan demikian nilai yang ditawarkan kepada konsumen oleh produk yang dibedakan adalah sesuatu yang bukan merupakan biaya. Produk dapat dibedakan dalam dimensi-dimensi yang dihargai konsumen. Dimensi ini mencakup kualitas, pelayanan, kecanggihan teknologi, desain, kinerja, serta inovasi produk yang cepat. Lebih sedikit kemiripan dengan pesaing, semakin perusahaan terlindungi dari pesaingnya. *Pengaruh diferensiasi pada lima faktor persaingan adalah :*

- a. Konsumen cenderung merupakan pelanggan yang loyal atas produk yang dibedakan dalam hal yang berarti bagi mereka. Pada saat loyalitas terhadap suatu produk meningkat, kepekaan mereka terhadap harga semakin menurun. Hubungan antara loyalitas produk dengan kepekaan harga ini dapat melindungi perusahaan dari pesaingnya.
- b. Pelanggan yang loyal dan kurang peka terhadap harga terhadap produk yang dibedakan akan melindungi perusahaan dari persaingan dan kepekaan konsumen terhadap kenaikan harga.
- c. Perusahaan dapat melindungi dirinya dari tekanan pemasok melalui margin tinggi yang dimiliki perusahaan.
- d. Loyalitas pelanggan dan kebutuhan untuk mengatasi keunikan produk yang dibedakan merupakan rintangan bagi pendatang baru untuk masuk.
- e. Perusahaan yang menjual produk kepada pelanggan yang loyal memiliki posisi yang efektif dibanding produk pengganti.

Kelemahan strategi diferensiasi terletak pada kecenderungan perusahaan untuk menurunkan biaya atau mengabaikan perlunya memiliki rencana pemasaran yang agresif dan kontinyu, kecenderungan tersebut dapat menjatuhkan kekuatannya. Jika pelanggan mulai yakin bahwa perbedaannya dengan produk pesaing tidak lagi signifikan, maka produk dengan biaya rendah akan lebih menarik pelanggan.

Resiko yang berhubungan dengan *strategi diferensiasi* mencakup :

- a. Keputusan kelompok konsumen bahwa perbedaan antara produk yang dibedakan dan produk standar (sebagaimana disediakan produsen biaya rendah) tidak senilai dengan harga tingginya produk yang dibedakan.
- b. Ketidakmampuan produk yang dibedakan untuk menciptakan jenis nilai yang mau dibayar oleh konsumen (ini cenderung terjadi saat pembeli semakin kompleks).
- c. Kemampuan pesaing untuk menyediakan konsumen dengan produk yang memiliki fungsi yang mirip dengan produk yang dibedakan, tetapi dengan biaya yang lebih rendah.

3. Fokus.

Strategi fokus memusatkan perhatian perusahaan pada kelompok pembeli tertentu, segmen pasar tertentu, atau pada wilayah pemasaran tertentu, misalnya melalui jenis konsumen, lini produk, dan geografi. Tujuannya adalah untuk melayani target pasarnya dengan lebih baik, lebih efektif, dan lebih efisien. Menurut Blocher, Chen, Lin (2000:39), strategi ini digunakan untuk

memilih peluang pasar dimana persaingannya tidak ketat atau dimana perusahaan mempunyai keunggulan bersaing karena teknologi atau bentuk lain dari diferensiasi. Perusahaan yang menerapkan strategi fokus memperoleh kesuksesan dengan cara menghindari persaingan secara langsung. Perusahaan tersebut mempunyai diferensiasi yang kuat atau keunggulan dalam hal kerendahan biaya dalam segmen pasarnya. Strategi fokus mempunyai dua varian, yaitu *fokus biaya dan fokus diferensiasi*. *Fokus biaya* memanfaatkan perbedaan perilaku biaya pada segmen tertentu, sedang *fokus diferensiasi* memanfaatkan kebutuhan khusus pembeli pada segmen tertentu.

Kelemahan utama dari strategi fokus adalah peluang bisa saja tiba-tiba hilang karena adanya perubahan teknologi dalam industri atau adanya perubahan selera dari pelanggan. Ketidakpastian ini terjadi tanpa adanya pemberitahuan terlebih dahulu. Disinilah dituntut sikap dapat memprediksi keadaan yang tidak terduga.

Resiko persaingan pada strategi fokus antara lain :

- a. Kemampuan pesaing dalam menggunakan kompetensi intinya untuk lebih terfokus dengan cara melayani suatu segmen pasar yang didefinisikan dengan lebih sempit.
- b. Keputusan dari pesaing tingkat industri untuk menggunakan sumber dayanya untuk melayani kebutuhan konsumennya yang khusus yang telah dilayani oleh perusahaan yang terfokus tersebut.
- c. Penggunaan perbedaan dari kebutuhan di antara konsumen suatu pasar yang khusus dengan pasar keseluruhan.

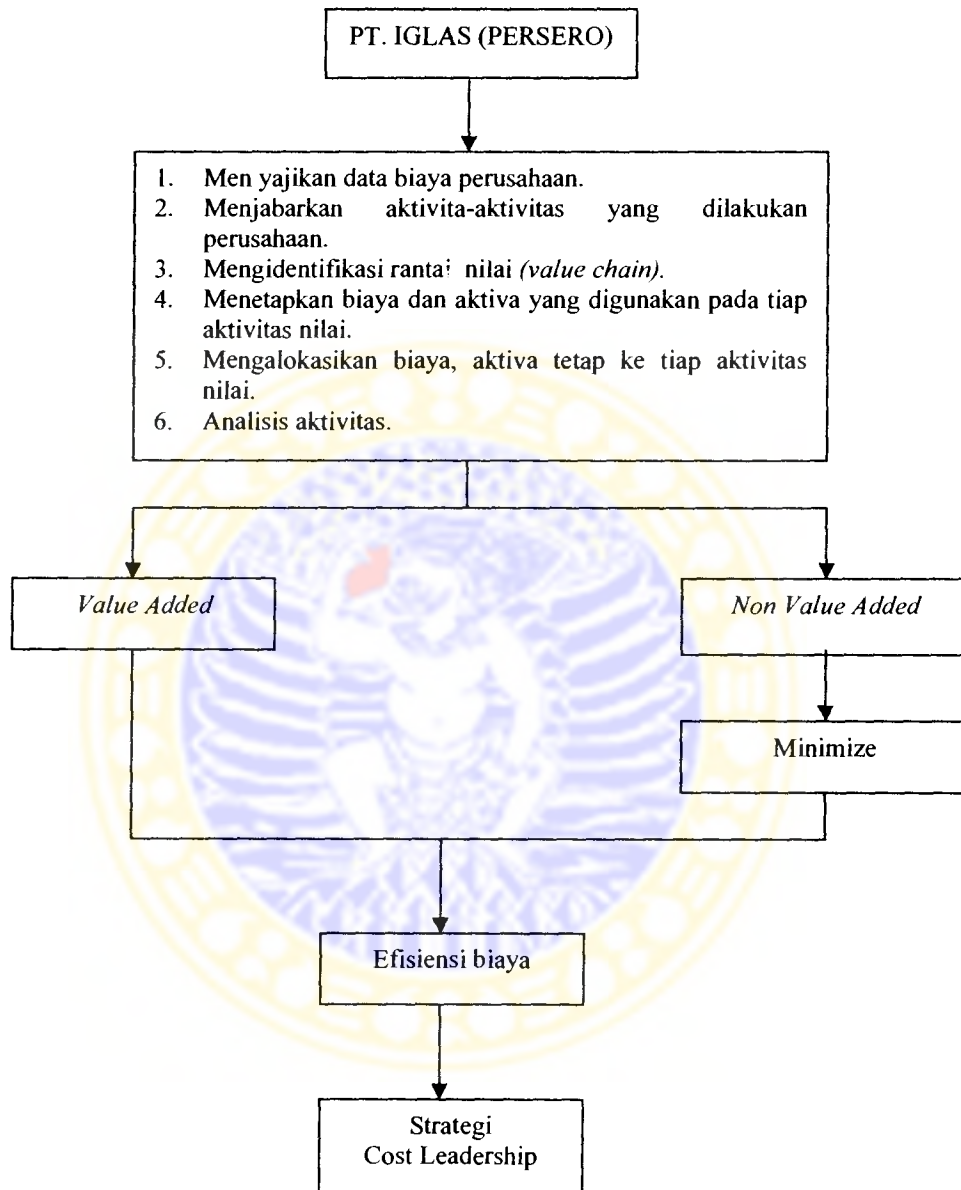
2.11. Penelitian Sebelumnya

Penelitian mengenai analisis *value chain* ini pernah ditulis oleh :

1. Dian Kusuma Wardani (2003) yang berjudul "*Pengendalian Biaya melalui Analisis Value Chain dan Analisis Aktivitas guna Menunjang Strategi Cost pada PT. HTI di Surabaya*". Skripsi pada penelitian sebelumnya ini menggunakan pendekatan kualitatif metode studi kasus yang menjabarkan aktivitas-aktivitas apa saja yang membentuk *value chain* di dalam perusahaan, bagaimana penerapan analisis *value chain* dalam mendukung strategi *cost leadership* serta bagaimana *cost reduction* yang dihasilkan dapat mempengaruhi kemampuan bersaing perusahaan dan analisis *value chain* digunakan sebagai dasar analisis biaya pada setiap aktivitas nilai perusahaan sehingga peluang pengurangan biaya yang terjadi dapat diketahui. Persamaan skripsi ini dengan penelitian sebelumnya adalah keduanya membahas mengenai analisis *value chain* yang digunakan sebagai alat untuk menciptakan efisiensi biaya perusahaan guna menunjang strategi *cost leadership*. Sedangkan perbedaannya terletak pada bidang industri yang digunakan sebagai objek penelitian. Pada penelitian terdahulu objek penelitiannya adalah perusahaan yang bergerak pada bidang industri batu baterai, sedangkan penulisan pada penelitian ini adalah perusahaan yang bergerak dibidang industri kemas gelas yang memproduksi botol untuk mengemas minuman, makanan, kosmetik, dan farmasi.
2. Erna Yusnita (2006), dengan judul "*Penerapan Analisis Value Chain Sebagai Alat Untuk Mencapai Cost Reduction Dalam Rangka Menciptakan*

Keunggulan Bersaing Pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk". Persamaan skripsi ini dengan penelitian sebelumnya adalah topik bahasan yang diteliti yaitu, keduanya sama-sama membahas analisis *value chain* yang digunakan untuk menciptakan keunggulan bersaing perusahaan. Sedangkan perbedaannya terletak pada fokus yang diteliti. Pada penelitian terdahulu peneliti menggunakan *cost reduction* untuk keunggulan bersaing, sedang pada penulisan skripsi ini peneliti menggunakan strategi *cost leadership* sehingga pengelolaan terhadap faktor-faktor yang menentukan biaya dalam aktivitas rantai nilai (*value chain*) menjadi bagian paling penting untuk tetap dapat berjalan sebagai pemimpin biaya di arena persaingan. Selain itu, bidang industri yang digunakan sebagai objek penelitian juga berbeda. Pada penelitian terdahulu perusahaan yang diteliti bergerak pada bidang industri surat kabar, sedangkan pada penulisan skripsi ini bergerak pada bidang industri kemas gelas yang memproduksi botol untuk mengemas minuman, makanan, kosmetik, dan farmasi.

2.12. Model Analisis



BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan menggunakan metode studi kasus yang bersifat deskriptif. Menurut Moleong (2002:3), metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku penulis.

Kemudian menurut Yin (2004:1), studi kasus merupakan strategi yang lebih cocok bila pokok pertanyaan suatu penelitian berkenaan dengan “bagaimana” atau “mengapa” bila peneliti hanya memiliki sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa-peristiwa yang akan diselidiki, dan bilamana fokus penelitiannya terletak pada fenomena kontemporer (masa kini) didalam konteks kehidupan nyata. Metode studi kasus, suatu inkuiri empiris yang :

- a. Menyelidiki fenomena di dalam konteks kehidupan nyata, bilamana
- b. Batas-batas antara fenomena dan konteks tak tampak dengan tegas, dan
- c. Multi sumber bukti digunakan.

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

antar fenomena yang sedang diteliti. Kemudian data yang dikumpulkan tersebut diinterpretasikan untuk mendapatkan informasi yang diperlukan agar dapat menentukan topik permasalahan penelitian. Informasi yang diperoleh selanjutnya dibandingkan dengan teori masalah tersebut. Sedangkan bersifat deskriptif karena akan dideskripsikan atau digambarkan aktivitas-aktivitas apa saja yang membentuk *value chain* tersebut dan juga menetapkan biaya operasional dan asset bagi aktivitas nilai, dimana dalam menganalisis biaya setiap aktivitas rantai nilai tersebut harus mempertimbangkan ukuran dan pertumbuhan biaya yang diwakili aktivitas dan perilaku biaya aktivitas,

3.2. Ruang Lingkup Penelitian

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

3.3. Definisi Operasional Penelitian

- a. *Analisis Value Chain*, merupakan analisis yang memilah-milah aktivitas perusahaan menjadi aktivitas-aktivitas generik, untuk mengidentifikasi aktivitas bernilai tambah (*value added activity*) dan aktivitas tidak bernilai tambah (*non value added activity*), yang bertujuan untuk menghasilkan peningkatan nilai bagi konsumen.

- b. *Efisiensi*, merupakan hubungan antara *input* (bahan baku produksi yang terdiri dari soda ash, selenium, aluminium hidroxyde, sodium sulphate, sodium bicromate, pasir, beling putih cristal, beling hijau, beling amber, limestone, dolomite, dan arang bubuk; serta tenaga kerja langsung) dan *output* (berupa kemas gelas dengan tiga warna yaitu, hijau, putih, dan coklat, yang sangat baik dan sesuai untuk mengemas minuman, makanan, kosmetik, dan farmasi) yang dilaksanakan untuk mendapatkan hasil yang lebih baik.
- c. *Cost Leadership*, merupakan suatu strategi yang ditetapkan oleh perusahaan dimana perusahaan memiliki posisi biaya yang relative lebih rendah dalam melaksanakan semua aktivitas nilainya dibandingkan dengan pesaing

3.4. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang dipergunakan meliputi data kuantitatif dan data kualitatif. Data kuantitatif berupa laporan keuangan yang di dalamnya terdapat daftar laporan rugi laba, daftar biaya dan aktiva tetap perusahaan. Sedangkan data kualitatif berupa latar belakang, struktur organisasi dan job description perusahaan, serta bagan alur proses produksi.

Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data utama penelitian yang bersumber dari hasil observasi dan wawancara dengan pihak-pihak terkait di PT. IGLAS (Persero). Sedangkan data sekunder merupakan data pendukung penelitian

yang diperoleh dari dokumentasi perusahaan, sumber-sumber tertulis, dan literatur-literatur.

3.5. Prosedur Pengumpulan Data

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

a. Observasi

Dilakukan dengan melakukan kunjungan ke PT. IGLAS (Persero) untuk mengetahui lokasi perusahaan, jalannya proses produksi, serta untuk mencocokkan antara data yang diperoleh dengan keadaan yang sebenarnya.

b. Wawancara

Suatu pengumpulan data yang bersifat kualitatif dengan jalan melakukan tanya jawab langsung dengan pihak-pihak yang terkait dengan masalah penelitian.

c. Dokumentasi

Pengumpulan data dengan cara mencatat dan memanfaatkan data yang ada serta melakukan penelitian terhadap semua arsip, laporan, dan formulir yang dibuat oleh pihak intern perusahaan. Dokumen-dokumen tersebut antara lain laporan keuangan, alur proses produksi, gambaran umum perusahaan, struktur organisasi dan job description perusahaan.

BAB 4

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. IGLAS (Persero) adalah salah satu BUMN yang bergerak di bidang produksi gelas kemasan yang berada dibawah naungan Departemen Perindustrian Direktorat Jendral Industri Kimia.

PT. IGLAS (Persero) pada awalnya adalah suatu perusahaan milik Belanda dengan nama NV. NIGLAS (Nederlands Indusche Fabreken) yang didirikan berdasarkan akta notaries Franz John Berg No. 6 tanggal 10 November 1941, dan setelah Indonesia merdeka tepatnya pada tahun 1955 Pemerintah RI mengambil alih NV. NIGLAS dan menjalankan pabrik gelas dengan tujuan membuat botol selain sebagai *pilot project*. Untuk merealisasikannya pada tanggal 2 November 1955, diadakan kontrak antara BIN (Bank Industri Negara) dengan Societe Mechanique Verrieries (Le Havre Perancis) untuk mendatangkan mesin-mesin, memasang, menjalankan, dan mendidik tenaga-tenaga Indonesia selama 3 tahun sehingga dapat mencapai standar produk gelas kemasan dalam negeri dengan standar produk internasional.

Pembangunan sipil dimulai sejak tanggal 22 Febuari 1956 dengan pemancangan tiang beton utama di lokasi pabrik. Saat pembangunan pabrik mulai berjalan, Pemerintah RI memutuskan agar BIN membeli semua saham NIGLAS milik NV. Heineken's Indonesieche Beirbrowerij di Surabaya. Pada tanggal 29

Oktober 1956 berdasarkan akta notaris Mr. Raden Pranowo Suwandi No. 88 terdapat perubahan anggaran dari NV. NIGLAS menjadi PT. Pabrik Gelas disahkan oleh Menteri Kehakiman berdasarkan ketetapan Menteri Kehakiman No. JA5/91956 pada tanggal 10 Desember 1956.

Pembangunan sipil seluruhnya pada bulan Februari 1956. Pemasangan mesin dimulai pada bulan Mei 1957 oleh SA Maurer Swiss dan De Vulkan sebagai sub kontraktor dari Societe Mechanique Verrieris (SMV) dan selesai bulan September 1959. Penyalaaan Tanur I mulai 9 Maret 1959 dan diikuti Tanur II pada 4 Januari 1960.

Berdasarkan Undang-Undang No. 19 tahun 1960 tentang Perusahaan Negar, oleh Pemerintah dikeluarkan Peraturan Pemerintah No. 130 tahun 1961 tanggal 17 April 1961 tentang pendirian PN. IGLAS dan sejak 1 Januari 1961 berstatus Perusahaan Negara.

Tanggal 1 November 1979 PN. IGLAS berubah menjadi PT. IGLAS (Persero) yang didasarkan pada :

1. Neraca Konsolidasi Dj PKN.
2. Akta notaris Hadi Muntoro, SH No. 3 tanggal 1 November 1979 yang disahkan oleh Menteri Kehakiman No. YA5/378/13 tanggal 14 Agustus 1980.
3. Peraturan Pemerintah RI No.33 tahun 1978 tentang peralihan bentuk Perusahaan Negara IGLAS menjadi Perusahaan Perseroan.

Berdasarkan SK. Direksi PT. IGLAS (Persero) No. 65/Kpts/Dir/1989 ditetapkan hari jadi PT. IGLAS (Persero) pada tanggal 29 Oktober 1956. Antara tahun 1961 dan 1966 para ahli asal Perancis dalam perusahaan mulai digantikan

oleh pimpinan, staf, dan teknisi Indonesia yang memiliki kualifikasi tinggi. Tetapi untuk menjamin kualitas produksi sesuai dengan standar yang diharapkan, konsultasi dan masukan dari mereka tetap diperlukan.

PT. IGLAS (Persero) selalu mengikuti dan mempelajari perkembangan jaman, memanfaatkan kehebatan pengalaman, dan menambah peralatan pabrik sekaligus memaksimalkan sumber daya manusianya. Sebagai bukti meningkatnya kapasitas produksi secara signifikan, dari yang semula 50 ton/hari pada tahun 1960 meningkat menjadi 465 ton/hari saat ini. Hal ini untuk menjamin terpenuhinya kebutuhan pasar akan produksi PT. IGLAS (Persero). Sasaran konsumen yang dilayanipun semakin beragam yaitu industriawan farmasi, makanan dan minuman, serta kosmetik. Mutu produksinya juga telah diakui dan memenuhi standar internasional dengan diperolehnya sertifikat ISO 9002 pada tahun 1994 dan tahun 1995, serta sertifikat *Zero Accident* selaku produsen gelas kemasan sejak tahun 1997.

Untuk itu PT. IGLAS (Persero) selalu terus berupaya mempertahankan dan mengembangkan posisi dan peran perusahaan dalam industri gelas nasional, terutama perluasan pasar baik domestik maupun ekspor. Peningkatan produksi juga dilakukan dengan relokasi pabrik yang sekarang ada di Gresik. Sebuah prestasi yang mengesankan dari hasil jerih payah yang telah dirintis selama hampir 45 tahun. Layak apabila PT. IGLAS (Persero) disebut sebagai pioner perusahaan gelas kemas di tanah air ini. Sebagai produsen gelas kemas, IGLAS telah melakukan pengemasan gelas produk dengan memproduksi krat plastik dari bulan Juli 1997 dengan kapasitas produksi 6 ton/hari atau 3500 buah/hari.

4.1.2. Lokasi Perusahaan

PT. IGLAS (Persero) memiliki kantor pusat yang terletak di jalan Ngagel 153 Surabaya dan memiliki kantor cabang di Jakarta yang terletak di Jalan Jambu 15 Jakarta, serta lokasi pabrik di Jl. Kapten Darmosugondho, Segoromadu Gresik. Lokasi ini sangat strategis karena terletak di pusat kota. Pemilihan lokasi ini berdasarkan pertimbangan kemudahan transportasi produk dan bahan baku baik itu melewati darat, udara, dan laut.

4.1.3. Tujuan Perusahaan

Secara umum, tujuan yang ingin dicapai oleh PT. IGLAS (Persero) adalah:

1. Menghasilkan kemasan yang berkualitas dan terintegrasi.
2. Mengoptimalkan kepuasan pemegang saham, pelanggan, karyawan, dan masyarakat lainnya.
3. Membangun dan mengembangkan teknologi.
4. Menumbuhkembangkan sumber daya manusia yang dapat menjawab setiap tantangan.
5. Menjadi produsen kemasan gelas yang memiliki pangsa pasar terbesar di Indonesia dan Asia Pasifik.
6. Memproduksi kemasan gelas berkualitas dengan efisiensi tinggi serta biaya yang kompetitif.
7. Menjadi perusahaan dengan struktur keuangan yang sehat.
8. Memiliki sumber daya manusia yang berdedikasi tinggi kepada perusahaan.

4.1.4. Struktur Organisasi dan *Job Description* PT. IGLAS (Persero)

Struktur Organisasi adalah suatu bagan yang menunjukkan tugas dan pemisahan tanggungjawab serta fungsional sehingga lebih terarah, serta mempermudah dalam melakukan pengendalian agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

Uraian dari tugas dan tanggungjawab pada bagian-bagian yang terlibat dalam organisasi adalah sebagai berikut :

1. Direktur Utama
 - a. Memimpin dan menyelenggarakan seluruh aktivitas usaha yang telah digariskan dan kebijakan umum sesuai dengan anggaran dasar perusahaan melalui penetapan visi, misi, dan strategi usaha.
 - b. Menjamin terciptanya citra usaha yang baik agar kepentingan para pemegang saham, karyawan, para pelanggan, dan masyarakat umumnya dapat terpenuhi.
2. Direktur Produksi dan Teknik.
 - a. Menjamin terselenggaranya kegiatan operasional proses produksi dan semua kegiatan yang menunjangnya, dengan menetapkan kebijakan yang strategis agar dapat dicapai performance produksi yang optimal.
 - b. Semua kegiatan terintegrasi dalam mencapai sasaran usaha sesuai dengan misi perusahaan.
3. Direktur Komersial.
 - a. Menjamin terselenggaranya kegiatan yang berhubungan dengan usaha-usaha pemasaran dan distribusinya sesuai dengan perkembangan tuntutan

- bisnis, serta mampu menciptakan peluang-peluang bagi perusahaan untuk menghasilkan perolehan finansial.
- b. Menjamin terselenggaranya kegiatan yang berhubungan dengan aspek manajemen finansial serta sistem akuntansi yang modern agar dapat dicapai performance keuangan yang optimal. Seluruh kegiatan terintegrasi dalam sistem informasi manajemen guna mencapai sasaran usaha sesuai dengan misi perusahaan.
4. Corporate Secretary.
 - a. Menyelenggarakan sebagian fungsi dewan direksi dalam mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan yang bersifat layanan baik menyangkut bidang hukum, kehumasan, administrasi umum perusahaan, investor/pemegang saham, dan bidang usaha baru serta melaksanakan layanan masyarakat dan pemerintah.
 5. Departemen Perencanaan dan Pengendalian Produksi.
 - a. Menyelenggarakan kebijakan dewan direksi dalam bidang perencanaan dan pengendalian produksi sesuai dengan kapasitas dan fasilitas yang dimiliki, agar tercapai hasil optimal.
 - b. Mengendalikan persediaan untuk menunjang kegiatan/proses produksi.
 6. Plant Manager.
 - a. Menyelenggarakan dan menjabarkan kebijakan dewan direksi dalam manufacturing pabrik botol serta mengkoordinasikan seluruh kegiatan teknik dan pengendalian mutu yang menunjang kegiatan manufacturing sesuai dengan jadwal produksi yang telah ditetapkan.

7. Departemen Produksi.

- a. Menyelenggarakan dan menjabarkan kebijakan dewan direksi dalam bidang pabrikasi, penyortiran, dan pengepakan produk agar proses produksi berjalan sesuai dengan target yang ditetapkan.

8. Departemen Teknik.

- a. Menyelenggarakan dan menjabarkan kebijakan dewan direksi dalam bidang penyediaan dan perawatan sumber daya teknologi.
- b. Melaksanakan pengawasan keselamatan dan kesehatan kerja sehingga proses produksi dapat berjalan dengan lancar.

9. Departemen Pengendalian Mutu Produksi dan Desain.

- a. Menyelenggarakan dan menjabarkan kebijakan dewan direksi dalam bidang pengendalian mutu produk agar dapat memenuhi permintaan pelanggan serta memberikan layanan teknis kepada pihak intern dan extern sehingga dapat dicapai kepuasan pelanggan.

10. Departemen Logistik.

- a. Menyelenggarakan dan menjabarkan kebijakan dewan direksi dalam bidang perencanaan, pengendalian, dan pengadaan barang dan jasa dengan berpedoman pada ketentuan-ketentuan yang berlaku sehingga tercapai mekanisme pengadaan barang dan jasa yang efisien.

11. Departemen Sumber Daya Manusia.

- a. Menyelenggarakan dan menjabarkan kebijakan dewan direksi dalam bidang perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia melalui penciptaan manajemen sumber daya manusia yang modern agar tercipta

iklim organisasi yang dinamis dan fleksibel untuk mengimbangi tuntutan bisnis.

- b. Menyiapkan sumber daya manusia yang tangguh dan terampil sebagai keunggulan kompetitif.

12. Pusat Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan.

- a. Melaksanakan kegiatan pengolahan data pada setiap unit perusahaan sehingga data dapat diproses untuk dijadikan bahan laporan berikutnya.

13. Satuan Pengawas Intern.

- a. Menyelenggarakan dan menjabarkan kebijakan dewan direksi dalam bidang pengawasan atas pelaksanaan seluruh fungsi organisasi agar sistem manajemen yang dijalankan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan perusahaan.

14. Deputy Corporate Secretary Bidang Umum.

- a. Menyelenggarakan dan menjabarkan kebijakan dewan direksi dalam bidang layanan umum, kerumahtanggaan, serta ketatausahaan perkantoran.
- b. Menyelenggarakan keamanan perusahaan secara terpadu dan menyeluruh.

15. Departemen Finansial.

- a. Menyelenggarakan dan menjabarkan kebijakan dewan direksi dalam kegiatan pencarian sumber dana yang efektif serta menyelenggarakan pengelolaan keuangan perusahaan berdasarkan kebijakan strategis perusahaan melalui penerimaan, penyimpanan, penggunaan uang, penagihan, serta perencanaan, penyusunan dan pengendalian keuangan

perusahaan dalam rangka pencapaian sasaran yang telah ditetapkan perusahaan.

16. Departemen Pemasaran.

- a. Menyelenggarakan dan menjabarkan kebijakan dewan direksi dalam bidang perencanaan, pengembangan, pelaksanaan, dan pengendalian penjualan produk agar program pemasaran berjalan sesuai rencana yang telah ditetapkan.
- b. Menjaga hubungan yang baik dengan para pelanggan secara langsung melalui keagenan.

17. Departemen Kontroller.

- a. Menyelenggarakan dan menjabarkan kebijakan dewan direksi dalam kegiatan pengendalian anggaran, memberikan saran kepada manajemen mengenai sistem akuntansi perusahaan sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pembebanan dan penganalisaan biaya-biaya, memberikan laporan mengenai perkembangan kekayaan dan perubahan kekayaan serta kewajiban perusahaan, dan pelaporan hasil usaha.
- b. Menjaga dan mengembangkan sistem dan prosedur yang berlaku sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan.

4.2. Kegiatan Produksi

4.2.1. Proses Produksi

Saat ini PT. IGLAS (Persero) bekerja dengan tiga tanur berkapasitas 465 ton perhari, yang terdiri dari :

1. Tanur SB I dengan kapasitas 125 ton perhari, dengan menggunakan system regeneratif “*end fired*” dengan rancang bangun “SORG”.
2. Tanur G I dengan kapasitas 200 ton perhari dari rancang bangun “HORN”.
3. Tanur G II dengan kapasitas 140 ton perhari dari rancang bangun “SORG”.

PT. IGLAS (Persero) menggunakan mesin IS (Individual System) 8 seksi Double Gob sebanyak 4 jalur dan IS 6 seksi Double Gob sebanyak 4 jalur. Dengan tiga mesin diesel berkekuatan tinggi menjamin kelanggengan produksi.

Bahan baku yang digunakan untuk produksi adalah : limestone, dolomite, pasir silica, soda abu, dan cullet (pecahan gelas). Untuk gelas warna amber dan hijau digunakan pasir kategori I dari Bangka, dolomite didapat dari Malang Selatan atau Tulungagung. Bahan yang lain adalah : alhydroxide, sodium sulfat, sodium bikromat, dan lain-lain.

Berikut ini adalah urutan proses produksi yang terjadi di PT. IGLAS :

1. Proses Pencampuran Bahan.
 - a. Bahan baku terlebih dahulu dianalisa oleh seksi PBPK (Pencampuran Bahan dan Pemeriksaan Kualitas) dalam laboratorium untuk memastikan apakah bahan baku tersebut memenuhi persyaratan yang telah ditentukan. Kemudian bahan baku yang telah memenuhi persyaratan disimpan dalam raw material store.
 - b. Dengan menggunakan front and loader, bahan baku diangkut dari raw material store. Bahan baku culleter harus dihancurkan terlebih dahulu dengan jaw crusher, Setelah hancur, cullet diterima oleh receiving hopper

bahan tersebut diangkat keatas dengan bucket vibrating elevator melalui mechanical vibrating feeder, dan selanjutnya bahan-bahan tersebut disalurkan ke dalam silonya masing-masing dengan menggunakan rotary distributor yang terdapat bagian atas elevator ini.

- c. Bahan baku ditimbang terlebih dahulu dalam weighing bin agar dihasilkan campuran batch calculation sheet. Bahan baku utama yang telah selesai ditimbang kemudian dikeluarkan melalui discharge gate dan diterima oleh belt conveyer. Bahan pewarna yang diperlukan langsung dicampur dalam belt conveyer tersebut. Arang bubuk untuk campuran botol hijau, bikromate untuk campuran botol coklat. Sedangkan soda ash untuk campuran botol putih. Kemudian dengan menggunakan campuran belt conveyer, bahan-bahan tersebut diangkat menuju batch mixed dan dicampur dalam rotary mixer sehingga diperoleh suatu campuran (batch) yang homogen, lalu diangkut oleh bucket elevator melalui belt conveyer, batch dimasukkan ke dalam batch hopper.

2. Proses Peleburan Bahan.

Batch yang berasal dari batch hopper dialirkan ke dalam dapur peleburan batch charger secara kontinyu. Kecepatan pengisian dapur disesuaikan dengan leburan gas, sehingga permukaan leburan gas dalam dapur peleburan tingginya tetap. Batch dilebur pada suhu 1500° - 1600° C sehingga diperoleh leburan gas yang homogen.

3. Proses Pembentukan Botol.

Melalui feeder leburan didistribusikan ke mesin-mesin pencetak dalam bentuk gob. Pada mesin pencetak jenis IS, ada dua macam proses pembentukan, yaitu :

a. **Proses Blow and Blow (B & B Process).**

Untuk mencetak gelas mulut sempit (narrow neck), dimana pembentukan kepala botol pada awal pembentukan parison.

b. **Proses Press and Blow (P & B Process).**

Untuk mencetak gelas mulut lebar (width mouth), dimana pembentukan kepala botol pada akhir pembentukan parison.

Adapun proses pembentukan botol terdiri dari :

- a. **Delivery.** Proses jatuhnya gob ke dalam gelas cetakan (blank side) setelah melalui scoop, through, deflector, dan pengguntingan.
- b. **Settle blow.** Proses pembentukan finish (kepala) dengan meniupkan udara tekan (blow).
- c. **Counter blow.** Proses pembentukan rongga botol pertama atau parison juga dengan meniupkan udara tekan (blow).
- d. **Transfer.** Mekanisme pembalikan botol dari posisi blank mold atau terbalik menjadi posisi tegak atau blow mold.
- e. **Rehead.** Untuk menyamakan panas dinding dalam dan luar botol dengan cara mengalirkan panas dari dinding dalam lebih panas dari dinding luar, sebab panas dinding luar diserap oleh cetakan (molds).

f. Final blow. Peniupan akhir pembentukan botol sesuai ukuran dengan sistem vacuum.

g. Take out. Pemindahan botol dari cetakan ke dead plate.

4. Proses Pendinginan.

Pada proses pendinginan ini, botol yang keluar dari cetakan melalui proses annealing. Proses ini bertujuan untuk menghilangkan tegangan-tegangan yang ada akibat pendinginan yang tiba-tiba dari temperatur yang tinggi. Botol yang keluar dari cetakan mempunyai suhu yang tinggi sehingga apabila botol-botol ini langsung didinginkan dengan udara terbuka maka akan terjadi penurunan suhu secara mendadak, dimana hal ini akan mengakibatkan botol mudah meledak karena perbedaan tekanan. Proses pendinginan dilakukan secara bertahap :

Tahap I Botol masuk dengan temperatur 800^0-900^0 C. Botol yang melewati tahap ini diharapkan bebas tegangan dan molekul-molekulnya. Akan menempati kedudukan yang sesuai dengan suhu tersebut.

Tahap II Pendinginan disini berjalan dengan lambat sampai dicapai suhu 425^0 C. Pendinginan secara lambat agar tidak menimbulkan tegangan baru.

Tahap III Pendinginan dari suhu 425^0 C suhu kamar. Kemudian botol diangkut conveyor keluar menuju unit sortir.

5. Proses Pemeriksaan atau Sortir.

Setelah melewati proses annealing, botol-botol tersebut diangkut dengan belt conveyor hingga botol-botol tersebut berjalan satu-persatu. Selanjutnya botol-botol tersebut melewati 2 (dua) pos penyortiran dan pemeriksaan yang dilakukan oleh unit sortir di bawah sebuah lampu. Pos I melakukan penyortiran di bagian crack dari leher botol sampai mulut botol, sedangkan Pos II melakukan penyortiran di bagian pundak sampai bawah botol. Botol-botol yang terlihat cacatnya langsung direject, sedangkan yang bagus pallet. Selain menggunakan tenaga manusia, pemeriksaan terhadap botol-botol tersebut juga menggunakan “Check + MSC” yang didatangkan dari Perancis untuk lebih meminimalkan kesalahan pemeriksaan. Botol yang cacat dihancurkan lagi sebagai bahan campuran pembuatan botol atau gelas.

6. Dekorasi.

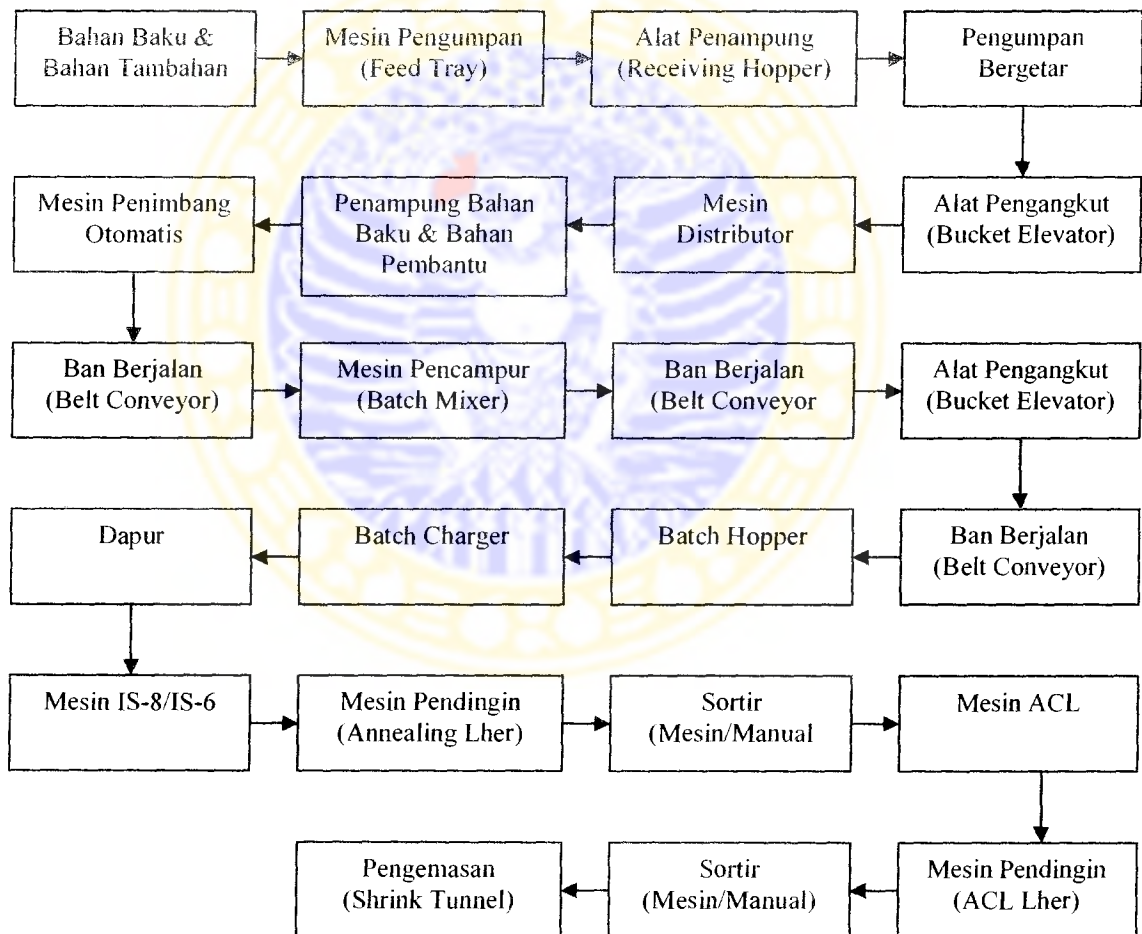
Seringkali kemas botol untuk industri minuman dan untuk kemasan agrokimia memerlukan label atau hiasan pada kemas botolnya. PT. IGLAS (Persero) menawarkan jasa pelayanan ini melalui suatu proses yang disebut ACL (Applied Ceramic Labelling) atau pencetakan label berwarna. Proses ini dijalankan dengan menggunakan mesin strutz tiga warna yang sangat akurat dan sanggup menghasilkan cetakan label yang berkualitas prima dan tidak mudah mengelupas.

7. Proses Pengemasan dan Pengiriman.

Proses pengemasan dibagi sesuai dengan jenis kemas gelas yang akan dipasarkan. Untuk kemas gelas amber dikemas dalam kotak karton, sedangkan

kemas gelas flint dikemas dalam krat plastik/pallet dan trays khusus. Agar produk sampai ke tangan pelanggan, pengiriman untuk daerah pulau Jawa menggunakan angkutan darat, sedangkan angkutan laut untuk pengiriman antar pulau, dan ekspor dalam peti kemas.

GAMBAR 4.1.
PROSES PRODUKSI KEMAS GLAS
PT. IGLAS (PERSERO)



Sumber: Data internal perusahaan.

4.2.2. Produk yang Dihasilkan

PT. IGLAS (Persero) memproduksi kemas gelas dengan tiga warna utama, yaitu : Hijau (UVA hijau emerald), Flint (putih jernih), dan Amber (coklat). Produk PT. IGLAS (Persero) sangat baik dan sesuai untuk mengemas minuman dan makanan (bir, minuman ringan, dan makanan), kosmetik, farmasi, dan pestisida. PT. IGLAS (Persero) memproduksi tiga jenis kemas gelas yang berbeda kekuatannya sesuai dengan tujuan penggunaannya, yaitu :

1. Kemas gelas sekali pakai, dirancang dengan bahan ringan. Jenis kemasan ini biasanya dibuang setelah digunakan.
2. Kemas gelas setelah dipakai dapat digunakan lagi sampai 5 kali.
3. Kemas gelas yang dapat dipakai kembali sampai 70 kali atau lebih. Contoh jenis ini adalah kemasan gelas yang dipasok pada Coca Cola dan kebanyakan perusahaan bir besar.

4.3. Pembahasan Analisis Rantai Nilai

4.3.1. Data Biaya PT. IGLAS (Persero)

PT. IGLAS (Persero) mencatat dan mengelompokkan biaya-biaya yang terjadi selama tahun 2003 menjadi laporan laba rugi, laporan harga pokok penjualan, biaya produksi, biaya penjualan, dan biaya umum dan administrasi. Biaya-biaya tersebut merupakan dasar untuk melakukan alokasi biaya pada tiap aktivitas nilai yang akan diuraikan sebagai berikut :

TABEL 4.1.
PT. IGLAS (PERSERO)
BIAYA PRODUKSI 2003
(Dalam Ribu Rupiah)

Uraian	Jumlah
Bahan baku :	
Soda Ash	4.902.183
Selenium	1.387.602
Aluminium Hydroxyde	502.788
Sodium Sulphate	653.201
Sodium Bicromate	899.539
Pasir	16.424.408
Beling putih crystal	11.829.558
Beling hijau	5.482.906
Beling amber	3.492.536
Lime Stone	2.891.031
Dolomite	1.759.758
Arang Bubuk	209.495
Total biaya bahan baku	50.435.005
Tenaga Kerja Langsung :	
Gaji	6.994.841
Upah	1.278.182
Total biaya tenaga kerja langsung	8.273.023
Overhead Pabrik :	
Cat Dekorasi	2.905.023
Bahan Penolong	27.026.179
Energi	11.582.648
Gaji	6.930.843
Upah	2.772.422
Kesejahteraan	1.848.241
Sparepart	2.781.112
Pemeliharaan bangunan	6.674.670
Pemeliharaan mesin dan alat produksi	4.129.396
Asuransi bangunan	212.035
Asuransi mesin dan alat produksi	141.357
Penyusutan bangunan	26.411.427
Penyusutan mesin dan alat produksi	16.339.870
Pemeliharaan peralatan lab	320.384
Penyusutan peralatan lab	1.267.748
Uji coba lab	123.777
Kemasan	258.480
Alat tulis & perlengkapan kantor	246.023
Lain-lain	617.407
Total biaya overhead	112.589.042
Total biaya produksi	171.297.070

Sumber: Data internal perusahaan, diolah.

TABEL 4.2.
PT. IGLAS (PERSERO)
BIAYA PEMASARAN DAN PENJUALAN 2003
(Dalam Ribu Rupiah)

Uraian	Jumlah
Gaji	3.922.984
Kesejahteraan	1.615.346
Reparasi & Pemeliharaan	1.211.509
Asuransi	923.055
Penyusutan	1.384.582
Transportasi & Perjalanan dinas	576.909
Promosi	461.527
Angkutan botol	346.146
Biaya riset & pengembangan produk	553.833
Biaya pemantauan pasar	484.604
Total biaya penjualan	11.538.187

Sumber: Data internal perusahaan, diolah

TABEL 4.3.
PT. IGLAS (PERSERO)
BIAYA UMUM DAN ADMINISTRASI 2003
(Dalam Ribu Rupiah)

Uraian	Jumlah
Gaji	9.530.543
Kesejahteraan	2.584.554
Reparasi & Pemeliharaan (Gedung, Peralatan kantor)	1.884.571
Asuransi tenaga kerja	2.153.795
Penyusutan	2.746.089
Pajak	2.423.019
Transportasi & Perjalanan dinas	1.346.122
Pelatihan Karyawan	1.076.897
Alat Tulis & Perlengkapan Kantor	511.526
Inventaris kantor	1.103.820
Pemakaian energi	807.673
Koran & majalah	107.744
Lain-lain (sumbangan, seminar, perijinan)	726.851
Total biaya umum dan administasi	26.922.438

Sumber: Data internal perusahaan, diolah.

TABEL 4.4.
PT. IGLAS (PERSERO)
HARGA POKOK PENJUALAN 2003
(Dalam Ribu Rupiah)

Persediaan awal bahan baku	9.078.301
Pembelian	54.974.155
Persediaan akhir bahan baku	13.617.451
Bahan baku langsung yang terpakai	50.435.005
Tenaga kerja langsung	8.273.023
Overhead pabrik	112.589.042
Total biaya produksi	171.297.070
Persediaan awal barang dalam proses	536.131
Persediaan akhir barang dalam proses	462.327
Belling reject	9.716.554
Harga pokok produksi	161.654.320
Persediaan awal barang jadi	30.951.156
Persediaan akhir barang jadi	26.994.873
Harga pokok penjualan	165.610.603

Sumber: Data internal perusahaan.

TABEL 4.5.
PT. IGLAS (PERSERO)
LAPORAN LABA RUGI 2003
(Dalam Ribu Rupiah)

Uraian	Jumlah
Penjualan bersih	184.611.808
Harga pokok penjualan	165.610.603
Pendapatan kotor	19.001.205
Beban usaha :	
Beban penjualan & pemasaran	11.538.187
Beban umum & administrasi	26.922.438
Total beban usaha	38.460.625
Laba (rugi) usaha sebelum beban bunga	-19.459.420
Beban bunga	6.383.492
Laba (rugi) usaha setelah beban bunga	-25.842.912
Pendapatan (beban) diluar usaha :	
Laba (rugi) selisih kurs	6.807.315
Pendapatan (beban) lain-lain	-6.740.890
Laba (rugi) sebelum pajak	-25.776.487
Pendapatan (beban) pajak	6.722.570
Laba (rugi) bersih	-19.053.917

Sumber: Data internal perusahaan.

4.3.2. Aktivitas-aktivitas Dalam PT. IGLAS (Persero)

Berikut ini adalah aktivitas-aktivitas dalam proses produksi mulai dari penerimaan bahan baku sampai penerimaan barang jadi oleh bagian gudang yang dilakukan oleh unit-unit aktivitas PT. IGLAS (Persero) tersebut :

TABEL 4.6.
PT. IGLAS (PERSERO)
DAFTAR AKTIVITAS-AKTIVITAS

Unit Aktivitas	Aktivitas
Pembelian	Pengadaan bahan baku, barang kemas.
Gudang bahan baku	Pemeriksaan bahan baku oleh lab kimia. Pembersihan beling yang kotor. Penerimaan dan penyimpanan bahan baku. Pemindahan bahan baku ke bag produksi.
Pengendalian mutu dan desain	Pemeriksaan (sortir) botol oleh quality control. Pemeriksaan botol dekorasi oleh quality control. Pemeriksaan kemasan oleh quality control.
Produksi	Memasukkan bahan baku ke dalam penampung bahan. Penimbangan bahan. Pencampuran bahan. Peleburan bahan. Pembentukan botol. Pemeriksaan hasil cetakan. Pendinginan botol. Penataan botol ke dalam pallet sebelum diberi dekorasi. Pemindahan botol ke bag dekorasi. Pemberian dekorasi pada botol. Pemeriksaan hasil pemberian dekorasi. Pemanasan botol yang telah diberi dekorasi. Penataan botol dalam wadah kemas. Pemberian tali dan selubung plastic. Pemindahan ke bag pengemasan. Pengemasan dengan mesin shrink tunnel.
Gudang barang jadi	Pemindahan barang jadi dari pengemasan ke gudang hasil selesai. Penerimaan dan penyimpanan ke gudang hasil selesai.
Pemeliharaan dan perbaikan	Pemeliharaan dan perbaikan mesin dan alat produksi dan bangunan.

Sumber: Data internal perusahaan, diolah.

TABEL 4.7.
PT. IGLAS (PERSERO)
JUMLAH TENAGA KERJA AKTIVITAS PRODUKSI

Aktivitas	TKL	TKTL
Pembelian		
Pengadaan bahan baku, barang kemas	8	6
Gudang bahan baku		
Pemeriksaan bahan baku oleh lab kimia	6	-
Pembersihan beling yang kotor	28	6
Penerimaan dan penyimpanan bahan baku	45	12
Pemindahan bahan baku ke bagian produksi	12	4
Pengendalian mutu dan desain		
Pemeriksaan (sortir) botol oleh quality control	50	15
Pemeriksaan botol dekorasi oleh quality control	24	12
Pemeriksaan kemasan oleh quality control	12	-
Produksi		
Memasukkan bahan baku ke dalam penampung bahan	9	4
Penimbangan bahan	9	4
Pencampuran bahan	12	6
Peleburan bahan	15	12
Pembentukan botol	65	28
Pemeriksaan hasil cetakan	40	12
Pendinginan botol	27	10
Penataan botol dalam pallet sebelum dekorasi	55	10
Pemindahan botol ke bag dekorasi	12	4
Pemberian dekorasi pada botol	36	12
Pemeriksaan hasil pemberian dekorasi	24	-
Pemanasan botol yang telah diberi dekorasi	12	6
Penataan botol dalam wadah kemas	15	3
Pemberian tali dan selubung plastik	12	3
Pemindahan ke bagian pengemasan	10	3
Pengemasan dengan mesin shrink tunnel	21	6
Gudang barang jadi		
Pemindahan barang jadi dari bagian pengemasan ke gudang hasil selesai	9	4
Penerimaan dan penyimpanan ke gudang hasil selesai	10	5
Pemeliharaan dan perbaikan		
Pemeliharaan dan perbaikan mesin dan alat produksi dan bangunan	-	164
Total	578	351

Sumber: Data internal perusahaan, diolah.

TABEL 4.8.
PT. IGLAS (PERSERO)
RESOURCES DRIVER & ACTIVITY MEASURE

<i>Resources Driver</i>	<i>Activity Measure</i>
Tenaga Kerja Langsung (TKL)	Jumlah Jam TKL yang digunakan
Tenaga Kerja Tak Langsung (TKTL)	Jumlah Jam TKTL yang digunakan
Energi/listrik	Jumlah KWH yang digunakan
Penyusutan mesin	Jam mesin yang digunakan
Penyusutan gedung	Luas bangunan yang digunakan (m ²)
Asuransi mesin	Jam mesin yang digunakan
Asuransi gedung	Luas bangunan yang digunakan (m ²)
Pemeliharaan mesin	Jam mesin yang digunakan
Pemeliharaan bangunan	Luas bangunan yang digunakan (m ²)

Sumber: Data internal perusahaan, diolah.

4.3.3 Identifikasi *Value Chain* Perusahaan

A. Aktivitas Utama (*Primary Activities*).

1. Logistik ke dalam (*Inbound logistic*).

Aktivitas-aktivitas dalam *inbound logistic* meliputi penerimaan bahan baku dan barang kemas, pencatatan masuk dan keluarnya bahan baku dan barang kemas, pengembalian bahan baku kepada pemasok, perencanaan pemakaian bahan baku dan realisasinya, pembersihan beling yang kotor, pemindahan bahan baku ke bagian produksi, serta pemeliharaan gudang bahan baku.

Biaya yang terjadi meliputi biaya gaji karyawan seksi gudang bahan baku dan barang kemas, seksi perencanaan dan evaluasi produksi, biaya asuransi, penyusutan, dan PBB gudang bahan baku dan barang kemas, serta pemakaian energi gudang bahan baku.

2. Operasi (*Operations*).

Aktivitas-aktivitas yang termasuk dalam *operations* meliputi memasukkan bahan baku ke dalam penampung bahan, pencampuran,

penimbangan, peleburan bahan, pembentukan botol, pemeriksaan hasil cetakan, pendinginan botol, penataan botol dalam pallet, pemindahan botol ke bagian dekorasi, pemberian dekorasi, pemeriksaan hasil pemberian dekorasi, pemanasan botol dekorasi, penataan botol dalam kemasan, pemberian tali dan selubung plastic, pemindahan ke bagian pengemasan, pengemasan dengan mesin shrink tunnel, serta pemeliharaan bangunan untuk proses produksi

Biaya-biaya yang terjadi meliputi biaya pemakaian bahan baku langsung, bahan penolong, cat dekorasi, pemakaian energi, gaji, upah, dan kesejahteraan tenaga kerja langsung, asuransi, penyusutan, pemeliharaan (gedung pabrik, dan mesin), PBB pabrik, alat tulis dan perlengkapan kantor, dan biaya lain-lain (perlengkapan keselamatan kerja, sewa forklift, bahan bakar mesin dan kendaraan, dan lain-lain).

3. Logistik ke luar (*Outbound logistic*).

Aktivitas-aktivitas yang termasuk dalam *outbound logistic* meliputi pemindahan barang jadi dari pengemasan ke gudang hasil selesai, penerimaan dan penyimpanan ke gudang hasil selesai, pencatatan mutasi masuk dan keluarnya barang jadi, penjadwalan dan operasi kendaraan pengirim, serta pemeliharaan gudang barang jadi.

Biaya-biaya yang terjadi meliputi, gaji, kesejahteraan, asuransi, penyusutan, reparasi dan pemeliharaan (gudang barang jadi dan kendaraan), biaya pemakaian energi gudang barang jadi, biaya angkutan botol.

4. Pemasaran dan penjualan (*Marketing and sales*).

Aktivitas-aktivitas yang termasuk dalam *marketing and sales* meliputi penanganan pemrosesan pesanan, penetapan kuota, harga, promosi.

Biaya-biaya yang terjadi meliputi gaji bagian penjualan dan pemasaran, biaya promosi, biaya transportasi dan perjalanan dinas, alat tulis dan perlengkapan kantor, serta biaya pemantauan pasar.

5. Pelayanan (*Service*).

Aktivitas ini meliputi penggantian produk yang rusak/cacat pada saat pengiriman atau kesalahan lain yang disebabkan oleh perusahaan. Dalam hal ini pelanggan dapat mengembalikan produk yang rusak/cacat tersebut selama kurun waktu tertentu, kurang lebih tiga bulan setelah produk dikirim ke pelanggan. Pada aktivitas ini biaya yang terjadi adalah biaya botol rusak/cacat (*reject*).

B. Aktivitas Pendukung (*Support Activities*).

1. Pembelian (*Procurement*).

Aktivitas ini meliputi pembelian barang kemas, pembelian sparepart, alat tulis dan perlengkapan kantor, peralatan laboratorium, biaya berlangganan (telepon, listrik, air). Aktivitas ini merujuk pada fungsi pembelian masukan yang digunakan dalam rantai nilai perusahaan, bukan pada masukan yang dibeli itu sendiri.

Biaya-biaya yang terjadi meliputi pembelian kemasan, sparepart, alat tulis dan perlengkapan kantor, gaji bagian logistik.

2. Pengembangan teknologi (*Technology development*).

Aktivitas ini meliputi mempertahankan dan memperbaiki kualitas produk serta memperbaiki proses produksi, agar dapat terus disempurnakan sehingga dapat dicapai tingkat pelaksanaan aktivitas produksi yang lebih efisien dan mampu menghasilkan produk yang berkualitas serta memenuhi standar kualitas yang diharapkan pelanggan. Biaya yang terjadi adalah biaya riset dan pengembangan produk.

3. Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human Resources Management*).

Aktivitas ini meliputi seleksi penerimaan, pelatihan dan pengembangan karyawan, pencatatan dan penyimpanan data karyawan, pengaturan kompensasi seluruh karyawan, pengaturan jam kerja (shift) karyawan.

Biaya-biaya yang terjadi meliputi gaji bagian SDM, kesejahteraan karyawan bagian produksi, penjualan dan pemasaran, umum dan administrasi, biaya pelatihan karyawan.

4. Infrastruktur perusahaan (*Firm infrastructure*).

Aktivitas ini meliputi aktivitas yang mendukung keseluruhan aktivitas perusahaan, yang meliputi manajemen umum dan perencanaan administrasi, tata usaha dan kerumahtanggaan, akuntansi dan keuangan, perpajakan dan asuransi, pengawasan intern, hukum dan hubungan perusahaan dengan pemerintah, hubungan dengan kantor cabang yang dilakukan oleh seksi umum perwakilan Jakarta.

Biaya-biaya yang terjadi meliputi biaya asuransi, pemeliharaan, penyusutan (gedung, peralatan kantor), PBB gedung kantor, gaji karyawan bagian keuangan, controller, umum, inventaris kantor, alat tulis dan perlengkapan kantor, koran dan majalah, pemakaian energi, transportasi dan perjalanan dinas, bunga bank, selisih kurs, taksiran PPh, dan biaya lain-lain (sumbangan, seminar, perijinan, dan lain-lain).

4.3.4. Pembebanan Biaya Pada Aktivitas Nilai

Sesuai dengan rincian biaya PT. IGLAS (Persero) yang terjadi selama tahun 2003, maka penetapan biaya terhadap tiap-tiap aktivitas nilai adalah sebagai berikut :

1. **Biaya bahan baku.**

Biaya bahan baku yang berjumlah Rp. 50.435.005 yang merupakan biaya pemakaian bahan baku langsung diklasifikasikan ke dalam aktivitas nilai *operations*, karena menyangkut masukan pada proses produksi untuk diubah menjadi output. PT. IGLAS (Persero) menetapkan syarat franco gudang pembeli untuk pembelian bahan baku sehingga biaya angkut bahan baku sudah diperhitungkan dalam kontrak pembelian bahan baku pada saat melakukan negosiasi dengan pemasok.

2. Biaya tenaga kerja langsung.

a. Gaji Rp. 6.994.841 dialokasikan sebagai berikut :

TABEL 4.9.
PEMBEBANAN BIAYA GAJI TKL
AKTIVITAS PRODUKSI
(Dalam Ribu Rupiah)

Aktivitas	TKL	JTKL	%	Biaya
Pengadaan bahan baku, barang kemas	6	13.248	1,31	91.635
Pemeriksaan bahan baku oleh lab kimia	4	8.832	0,87	61.090
Pembersihan beling yang kotor	23	50.748	5,02	351.269
Penerimaan dan penyimpanan bahan baku	36	79.488	7,86	549.813
Pemindahan bahan baku ke bagian produksi	9	19.872	1,97	137.453
Pemeriksaan (sortir) botol oleh quality control	40	88.320	8,73	610.903
Pemeriksaan botol dekorasi oleh quality control	19	41.952	4,15	290.179
Pemeriksaan kemasan oleh quality control	9	19.872	1,97	137.453
Memasukkan bahan baku dalam penampung bahan	7	15.456	1,53	106.908
Penimbangan bahan	7	15.456	1,53	106.908
Pencampuran bahan	9	19.872	1,97	137.453
Peleburan bahan	12	26.496	2,62	183.271
Pembentukan botol	52	114.816	11,35	794.174
Pemeriksaan hasil cetakan	32	70.656	6,99	488.723
Pendinginan botol	21	46.368	4,59	320.724
Penataan botol dalam pallet sebelum dekorasi	45	99.360	9,83	687.266
Pemindahan botol ke bag dekorasi	9	19.872	1,97	137.453
Pemberian dekorasi pada botol	29	64.032	6,33	442.905
Pemeriksaan hasil pemberian dekorasi	19	41.952	4,15	290.179
Pemanasan botol yang telah diberi dekorasi	9	19.872	1,97	137.453
Penataan botol dalam wadah kemas	12	26.496	2,62	183.271
Pemberian tali dan selubung plastik	9	19.872	1,97	137.453
Pemindahan ke bagian pengemasan	8	17.664	1,75	122.181
Pengemasan dengan mesin shrink tunnel	17	37.536	3,71	259.634
Pemindahan barang jadi dari pengemasan ke gudang hasil selesai	7	15.456	1,53	106.908
Penerimaan dan penyimpanan ke gudang hasil selesai	8	17.664	1,75	122.181
Total	458	1.011.264	100	6.994.841

Sumber: Data internal perusahaan, diolah.

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

Biaya gaji tenaga kerja langsung dibebankan ke tiap aktivitas yang mengkonsumsinya berdasarkan jumlah prosententase JTKL pada aktivitas tersebut. Misalnya, aktivitas pemeriksaan bahan baku oleh lab kimia perhitungan

biayanya sebagai berikut : $((1.011.264 : 8.832 = 0,87\%) \times \text{Rp. } 6.994.841) = \text{Rp.}$

61.09. Penggolongan aktivitas nilainya adalah sebagai berikut :

- 1) Gaji Rp. 91.635 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *procurement*.
- 2) Gaji Rp. 1.099.626 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *inbound logistic*.
- 3) Gaji Rp. 5.574.491 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *operations*.
- 4) Gaji Rp. 229.089 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *outbound logistic*.

b. Upah Rp. 1.278.182 dialokasikan sebagai berikut :

TABEL 4.10.
PEMBEBANAN BIAYA UPAH TKL
AKTIVITAS PRODUKSI
(Dalam Ribu Rupiah)

Aktivitas	TKL	JTKL	%	Biaya
Pengadaan bahan baku, barang kemas	2	4.416	1,67	21.303
Pemeriksaan bahan baku oleh lab kimia	2	4.416	1,67	21.303
Pembersihan beling yang kotor	5	11.040	4,17	53.258
Penerimaan dan penyimpanan bahan baku	9	19.872	7,50	95.864
Pemindahan bahan baku ke bagian produksi	3	6.624	2,50	31.955
Pemeriksaan (sortir) botol oleh quality control	10	22.080	8,33	106.515
Pemeriksaan botol dekorasi oleh quality control	5	11.040	4,17	53.258
Pemeriksaan kemasan oleh quality control	3	6.624	2,50	31.955
Memasukkan bahan baku dalam penampung bahan	2	4.416	1,67	21.303
Penimbangan bahan	2	4.416	1,67	21.303
Pencampuran bahan	3	6.624	2,50	31.955
Peleburan bahan	3	6.624	2,50	31.955
Pembentukan botol	13	28.704	10,83	138.470
Pemeriksaan hasil cetakan	8	17.664	6,67	85.212
Pendinginan botol	5	11.040	4,17	53.258
Penataan botol dalam pallet sebelum dekorasi	10	22.080	8,33	106.515
Pemindahan botol ke bag dekorasi	3	6.624	2,50	31.955
Pemberian dekorasi pada botol	7	15.456	5,83	74.561
Pemeriksaan hasil pemberian dekorasi	5	11.040	4,17	53.258
Pemanasan botol yang telah diberi dekorasi	3	6.624	2,50	31.955
Penataan botol dalam wadah kemas	3	6.624	2,50	31.955
Pemberian tali dan selubung plastik	3	6.624	2,50	31.955
Pemindahan ke bagian pengemasan	2	4.416	1,67	21.303
Pengemasan dengan mesin shrink tunnel	5	11.040	4,17	53.258
Pemindahan barang jadi dari bagian pengemasan ke gudang hasil selesai	?	4.416	1,67	21.303
Penerimaan dan penyimpanan ke gudang hasil selesai	2	4.416	1,67	21.303
Total	120	264.960	100	1.278.182

Sumber: Data internal perusahaan, diolah.

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

Biaya upah tenaga kerja langsung dibebankan ke tiap aktivitas yang mengkonsumsinya berdasarkan jumlah prosentase JTKL pada aktivitas tersebut. Misalnya, aktivitas pemeriksaan bahan baku oleh lab kimia perhitungan biayanya sebagai berikut : $((264.960 : 4.416 = 1,67\%) \times \text{Rp. } 1.278.182 = \text{Rp. } 21.303$.

Penggolongan aktivitas nilainya adalah sebagai berikut :

- 1) Upah Rp. 21.303 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *procurement*.
- 2) Upah Rp. 202.379 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *inbound logistic*.
- 3) Upah Rp. 1.011.894 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *operations*.
- 4) Upah Rp. 42.606 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *outbound logistic*.

3. Biaya overhead pabrik.

Biaya overhead pabrik yang berjumlah Rp. 112.589.042, terdiri dari :

- a. Cat dekorasi Rp. 2.905.023 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *operations*.
- b. Bahan penolong Rp. 27.026.179 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *operations*.

c. Pemakaian energi Rp. 11.582.648, terdiri dari :

TABEL 4.11.
PEMBEBANAN BIAAYA ENERGI
AKTIVITAS PRODUKSI
(Dalam Ribu Rupiah)

Aktivitas	kwh	%	Biaya
Penerimaan dan penyimpanan bahan baku	368.550	2,25	260.610
Pembersihan beling yang kotor	316.134	1,93	223.545
Memasukkan bahan baku ke penampung bahan	1.169.532	7,14	827.001
Penimbangan bahan	473.382	2,89	334.739
Pencampuran bahan	1.125.306	6,87	795.728
Peleburan bahan	3.775.590	23,05	2.669.800
Pembentukan botol	2.296.476	14,02	1.623.887
Pendinginan botol	2.740.374	16,73	1.937.777
Penataan botol dalam pallet sebelum dekorasi	183.456	1,12	129.726
Pemberian dekorasi pada botol	558.558	3,41	394.968
Pemanasan botol yang telah diberi dekorasi	1.847.664	11,28	1.306.523
Pengemasan dengan mesin shrink tunnel	1.212.120	7,40	857.116
Penerimaan dan penyimpanan ke gudang hasil selesai	312.858	1,91	221.229
Total	16.380.000	100	11.582.649

Sumber: Data internal perusahaan, diolah.

Biaya energi dibebankan ke tiap aktivitas yang mengkonsumsi berdasarkan prosentase jumlah konsumsi daya (kwh) pada aktivitas tersebut. Misalnya, aktivitas penerimaan dan penyimpanan bahan baku perhitungan biayanya sebagai berikut : $((16.380.000 : 368.550 = 2.25\%) \times \text{Rp. } 11.582.649) = \text{Rp. } 260.610$.

Penggolongan aktivitas nilainya adalah sebagai berikut :

- 1) Pemakaian energi Rp. 484.155 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *inbound logistic*.
- 2) Pemakaian energi Rp. 10.877.265 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *operations*.
- 3) Pemakaian energi untuk penerimaan dan penyimpanan ke gudang hasil selesai Rp. 221.229 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *outbound logistic*.

d. Biaya tenaga kerja tak langsung (gaji dan upah) Rp. 9.703.265 terdiri dari

TABEL 4.12.
PEMBEBANAN BIAYA TKTL
AKTIVITAS PRODUKSI
(Dalam Ribu Rupiah)

Aktivitas	TKTL	JTKTL	%	Biaya
Pengadaan bahan baku, barang kemas	6	13.248	1,71	165.868
Pembersihan beling yang kotor	6	13.248	1,71	165.868
Penerimaan dan penyimpanan bahan baku	12	26.496	3,42	331.735
Pemindahan bahan baku ke bagian produksi	4	8.832	1,14	110.578
Pemeriksaan (sortir) botol oleh quality control	15	33.120	4,27	414.669
Pemeriksaan botol dekorasi oleh quality control	12	26.496	3,42	331.735
Memasukkan bahan baku dalam penampung bahan	4	8.832	1,14	110.578
Penimbangan bahan	4	8.832	1,14	110.578
Pencampuran bahan	6	13.248	1,71	165.868
Peleburan bahan	12	26.496	3,42	331.735
Pembentukan botol	28	61.824	7,98	774.050
Pemeriksaan hasil cetakan	12	26.496	3,42	331.735
Pendinginan botol	10	22.080	2,85	276.446
Penataan botol dalam pallet sebelum dekorasi	10	22.080	2,85	276.446
Pemindahan botol ke bag dekorasi	4	8.832	1,14	110.578
Pemberian dekorasi pada botol	12	26.496	3,42	331.735
Pemanasan botol yang telah diberi dekorasi	6	13.248	1,71	165.868
Penataan botol dalam wadah kemas	3	6.624	0,85	82.934
Pemberian tali dan selubung plastik	3	6.624	0,85	82.934
Pemindahan ke bagian pengemasan	3	6.624	0,85	82.934
Pengemasan dengan mesin shrink tunnel	6	13.248	1,71	165.868
Pemindahan barang jadi dari bagian pengemasan ke gudang hasil selesai	4	8.832	1,14	110.578
Penerimaan dan penyimpanan ke gudang hasil selesai	5	11.040	1,42	138.223
Pemeliharaan dan perbaikan mesin dan alat produksi dan bangunan	164	362.112	46,72	4.533.719
Total	351	775.008	100	9.703.265

Sumber: Data internal perusahaan, diolah.

Ket: $JTKTL = TKTL \times ((8 \text{ jam per hari} \times 21 \text{ hari}) + (4 \text{ jam} \times 4 \text{ hari})) \times 12 \text{ bulan}$.

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

Misalnya, aktivitas pembersihan beling yang kotor perhitungan biayanya adalah

sebagai berikut : $((775.008 : 13.248 = 1,71\%) \times \text{Rp. } 9.703.265 = \text{Rp. } 165.868$.

Penggolongan aktivitas nilainya adalah sebagai berikut :

- 1) Gaji Rp. 165.868 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *procurement*.
 - 2) Gaji Rp. 608.181 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *inbound logistic*.
 - 3) Gaji Rp. 8.182.807 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *operations*.
 - 4) Gaji Rp. 248.801 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *outbound logistic*.
- e. Kesejahteraan karyawan Rp. 1.848.241 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *human resources management*.
- f. Sparepart Rp. 2.781.112 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *procurement*
- g. Pemeliharaan bangunan Rp. 6.674.670 terdiri dari :

TABEL 4.13.
PEMBEBANAN BIAYA PEMELIHARAAN BANGUNAN
AKTIVITAS PRODUKSI
(Dalam Ribu Rupiah)

Aktivitas	M2	%	Biaya
Penerimaan dan penyimpanan bahan baku	4.500	26,63	1.777.465
Memasukkan bahan baku ke dalam penampung bahan	750	4,44	296.355
Penimbangan bahan	250	1,48	98.785
pencampuran bahan	300	1,78	118.809,
Peleburan bahan	1.400	8,28	552.663
Pembentukan botol	600	3,55	236.951
Pemeriksaan hasil cetakan	225	1,33	88.773
Pendinginan botol	250	1,48	98.785
Penataan botol dalam pallet sebelum dekorasi	450	2,66	177.546
Pemberian dekorasi pada botol	600	3,55	236.951
Pemanasan botol dekorasi	150	0,89	59.404
Penataan botol dalam wadah kemas	750	4,44	296.355
Pemberian tali dan selubung plastik	300	1,78	118.809
Pengemasan dengan mesin shrink tunnel	750	4,44	296.355
Pemeriksaan (sortir) botol oleh quality control	225	1,33	88.773
Pemeriksaan botol dekorasi oleh quality control	100	0,59	39.380
Pemeriksaan kemasan oleh quality control	300	1,78	118.809
Penerimaan dan penyimpanan ke gudang hasil selesai	5.000	29,59	1.975.035
Total	16.900	100	6.674.670

Sumber: Data internal perusahaan, diolah.

Biaya pemeliharaan bangunan dibebankan ke tiap aktivitas yang mengkonsumsinya berdasarkan jumlah prosentase luas bangunan (m²) pada aktivitas tersebut. Misalnya, aktivitas penerimaan dan penyimpanan bahan baku perhitungan biayanya adalah sebagai berikut : $((16.900 : 4.500 = 26.63\%) \times \text{Rp. } 6.674.670) = \text{Rp. } 1.777.465$. Penggolongan aktivitas nilainya adalah sebagai berikut :

- 1) Pemeliharaan gudang bahan baku Rp. 1.777.465 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *inbound logistic*.
 - 2) Pemeliharaan gedung pabrik Rp. 2.923.505 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *operations*.
 - 3) Pemeliharaan gudang barang jadi Rp. 1.975.035 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *outbound logistic*.
- h. Pemeliharaan mesin Rp 4.129.396 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *operations*.

TABEL 4.14.
PEMBEBANAN BIA YA PEMELIHARAAN MESIN
AKTIVITAS PRODUKSI
(Dalam Ribu Rupiah)

Aktivitas	Jam Mesin	%	Biaya
Memasukkan bahan baku ke dalam penampung bahan	124.114	6,24	257.674
Penimbangan bahan	41.371	2,08	85.891
Pencampuran bahan	210.237	10,57	436.477
Peleburan bahan	435.193	21,88	903.512
Pembentukan botol	248.625	12,50	516.174
Pendinginan botol	304.118	15,29	631.385
Penataan botol dalam pallet sebelum dekorasi	40.377	2,03	83.827
Pemberian dekorasi	199.894	10,05	415.004
Penataan botol yang telah diberi dekorasi	228.337	11,48	474.055
Pengemasan dengan mesin shrink tunnel	156.733	7,88	325.396
Total	1.989.000	100	4.129.396

Sumber: Data internal perusahaan, diolah.

Biaya pemeliharaan mesin dibebankan ke tiap aktivitas yang mengkonsumsinya berdasarkan jumlah prosentase jam mesin pada aktivitas tersebut. Misalnya, aktivitas memasukkan bahan baku ke dalam penampung bahan perhitungan biayanya adalah sebagai berikut : $((1.989.000 : 124.114 = 6,24\%) \times \text{Rp. } 4.129.396 = \text{Rp. } 257.674$

i. Asuransi bangunan Rp. 212.035 terdiri dari :

TABEL 4.15.
PEMBEBANAN BIAYA ASURANSI BANGUNAN
AKTIVITAS PRODUKSI
(Dalam Ribu Rupiah)

Aktivitas	M2	%	Biaya
Penerimaan dan penyimpanan bahan baku	4.500	26,63	56.459
Memasukkan bahan baku ke dalam penampung bahan	750	4,44	9.410
Penimbangan bahan	250	1,48	3.137
Pencampuran bahan	300	1,78	3.767
Peleburan bahan	1.400	8,28	17.565
Pembentukan botol	600	3,55	7.528
Pemeriksaan hasil cetakan	225	1,33	2.823
Pendinginan botol	250	1,48	3.137
Penataan botol dalam pallet sebelum dekorasi	450	2,66	5.646
Pemberian dekorasi pada botol	600	3,55	7.528
Pemanasan botol dekorasi	150	0,89	1.882
Penataan botol dalam wadah kemas	750	4,44	9.410
Pemberian tali dan selubung plastik	300	1,78	3.764
Pengemasan dengan mesin shrink tunnel	750	4,44	9.410
Pemeriksaan (sortir) botol oleh quality control	225	1,33	2.823
Pemeriksaan botol dekorasi oleh quality control	100	0,59	1.255
Pemeriksaan kemasan oleh quality control	300	1,78	3.764
Penerimaan dan penyimpanan ke gudang hasil selesai	5.000	29,59	62.732
Total	16.900	100	212.035

Sumber: Data internal perusahaan, diolah.

Biaya asuransi bangunan dibebankan ke tiap aktivitas yang mengkonsumsinya berdasarkan jumlah prosentase luas bangunan (m²) pada aktivitas tersebut. Misalnya, aktivitas penerimaan dan penyimpanan bahan baku

perhitungan biayanya adalah sebagai berikut : $((16.900 : 4.500 = 26,63\%) \times \text{Rp.}$

212.035) = Rp. 56.459. Penggolongan aktivitas nilainya adalah sebagai berikut :

- 1) Asuransi bangunan untuk penerimaan dan penyimpanan bahan baku Rp. 56.459 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *inbound logistic*.
 - 2) Asuransi bangunan Rp. 92.849 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *operations*.
 - 3) Asuransi bangunan untuk penerimaan dan penyimpanan ke gudang hasil selesai Rp. 62.732 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *outbound logistic*.
- j. Asuransi mesin Rp. 141.357 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *operations* terdiri dari :

TABEL 4.16.
PEMBEBANAN BIAYA ASURANSI MESIN
AKTIVITAS PRODUKSI
(Dalam Ribu Rupiah)

Aktivitas	Jam Mesin	%	Biaya
Memasukkan bahan baku ke dalam penampung bahan	124.114	6,24	8.821
Penimbangan bahan	41.371	2,08	2.940
Pencampuran bahan	210.237	10,57	14.941
Peleburan bahan	435.193	21,88	30.929
Pembentukan botol	248.625	12,50	17.670
Pendinginan botol	304.118	15,29	21.613
Penataan botol dalam pallet sebelum dekorasi	40.377	2,03	2.870
Pemberian dekorasi	199.894	10,05	14.206
Penataan botol yang telah diberi dekorasi	228.337	11,48	16.228
Pengemasan dengan mesin shrink tunnel	156.733	7,88	11.139
Total	1.989.000	100	141.357

Sumber: Data internal perusahaan, diolah.

Biaya asuransi mesin dibebankan ke tiap aktivitas yang mengkonsumsinya berdasarkan jumlah prosentase jam mesin pada aktivitas tersebut. Misalnya, aktivitas memasukkan bahan baku ke dalam penampung bahan perhitungan

biayanya adalah sebagai berikut : $((1.989.000 : 124.114 = 6,24\%) \times \text{Rp. } 141.357)$
 $= \text{Rp. } 8.821$

k. Penyusutan bangunan Rp. 26.411.427 terdiri dari :

TABEL 4.17.
PEMBEBANAN BIAYA PENYUSUTAN BANGUNAN
AKTIVITAS PRODUKSI
(Dalam Ribu Rupiah)

Aktivitas	M2	%	Biaya
Penerimaan dan penyimpanan bahan baku	4.500	26,63	7.032.628
Memasukkan bahan baku ke dalam penampung bahan	750	4,44	1.172.105
Penimbangan bahan	250	1,48	390.702
Pencampuran bahan	300	1,78	468.842
Peleburan bahan	1.400	8,28	2.187.929
Pembentukan botol	600	3,55	937.684
Pemeriksaan hasil cetakan	225	1,33	351.631
Pendinginan botol	250	1,48	390.702
Penataan botol dalam pallet sebelum dekorasi	450	2,66	703.263
Pemberian dekorasi pada botol	600	3,55	937.684
Pemanasan botol dekorasi	150	0,89	234.421
Penataan botol dalam wadah kemas	750	4,44	1.172.105
Pemberian tali dan selubung plastik	300	1,78	468.842
Pengemasan dengan mesin shrink tunnel	750	4,44	1.172.105
Pemeriksaan (sortir) botol oleh quality control	225	1,33	351.631
Pemeriksaan botol dekorasi oleh quality control	100	0,59	156.281
Pemeriksaan kemasan oleh quality control	300	1,78	468.842
Penerimaan dan penyimpanan ke gudang hasil selesai	5.000	29,59	7.814.032
Total	16.900	100	26.411.427

Sumber: Data internal perusahaan, diolah.

Biaya penyusutan bangunan dibebankan ke tiap aktivitas yang mengkonsumsinya berdasarkan jumlah prosentase luas bangunan (m²) pada aktivitas tersebut. Misalnya, aktivitas penerimaan dan penyimpanan bahan baku perhitungan biayanya adalah sebagai berikut : $((16.900 : 4.500 = 26,63\%) \times \text{Rp. } 26.411.427) = \text{Rp. } 7.032.628$. Penggolongan aktivitas nilainya adalah sebagai berikut :

- 1) Penyusutan bangunan untuk penerimaan dan penyimpanan bahan baku Rp. 7.032.628 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *inbound logistic*.
 - 2) Penyusutan bangunan Rp. 11.564.769 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *operation*.
 - 3) Penyusutan bangunan Rp. 7.814.032 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *outbound logistic*.
1. Penyusutan mesin Rp. 16.339.870 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *operations* terdiri dari:

TABEL 4.18.
PEMBEBANAN BIAYA PENYUSUTAN MESIN
AKTIVITAS PRODUKSI
(Dalam Ribu Rupiah)

Aktivitas	Jam Mesin	%	Biaya
Memasukkan bahan baku ke dalam penampung bahan	124.114	6,24	1.019.608
Penimbangan bahan	41.371	2,08	339.869
Pencampuran bahan	210.237	10,57	1.727.124
Peleburan bahan	435.193	21,88	3.575.164
Pembentukan botol	248.625	12,50	2.042.484
Pendinginan botol	304.118	15,29	2.498.366
Penataan botol dalam pallet sebelum dekorasi	403.767	2,03	331.699
Pemberian dekorasi	199.894	10,05	1.642.157
Penataan botol yang telah diberi dekorasi	228.337	11,48	1.875.817
Pengemasan dengan mesin shrink tunnel	156.733	7,88	1.287.582
Total	1.989.000	100	16.339.870

Sumber: Data internal perusahaan, diolah.

Biaya penyusutan mesin dibebankan ke tiap aktivitas yang mengkonsumsinya berdasarkan jumlah prosentase jam mesin pada aktivitas tersebut. Misalnya, aktivitas memasukkan bahan baku ke dalam penampung bahan perhitungan biayanya adalah sebagai berikut : $((1.989.000 : 124.114 = 6,24\%) \times \text{Rp. } 16.339.870) = \text{Rp. } 1.019.608$.

- m. Pemeliharaan peralatan laboratorium Rp. 320.384 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *inbound logistic*.
 - n. Penyusutan peralatan laboratorium Rp. 1.267.748 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *inbound logistic*.
 - o. Uji coba laboratorium Rp. 123.777 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *inbound logistic*.
 - p. Biaya kemasan Rp. 258.480 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *procurement*
 - q. Alat tulis dan perlengkapan kantor Rp. 246.023 terdiri dari :
 - 1) Alat tulis dan perlengkapan kantor Rp. 73.807 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *procurement*.
 - 2) Alat tulis dan perlengkapan kantor Rp. 172.216 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *operations*.
 - r. Biaya lain-lain (perlengkapan keselamatan kerja, sewa forklift, bahan bakar mesin dan kendaraan) Rp. 619.407 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *operations*.
4. Biaya penjualan dan pemasaran.
- a. Gaji Rp. 3.922.984 terdiri dari :
 - 1) Wiraniaga wilayah barat $16,78\% \times \text{Rp. } 3.922.984 = \text{Rp. } 658.277$ digolongkan ke dalam aktivitas nilai *outbound logistic*.
 - 2) Wiraniaga wilayah timur $16,78\% \times \text{Rp. } 3.922.984 = \text{Rp. } 658.277$ digolongkan ke dalam aktivitas nilai *outbound logistic*.

- 3) Wiraniaga ekspor $16,78\% \times \text{Rp. } 3.922.984 = \text{Rp. } 658.877$
digolongkan ke dalam aktivitas nilai *outbound logistic*.
 - 4) Administrasi niaga dan analisa konsumen $13,55\% \times \text{Rp. } 3.922.984 =$
 $\text{Rp. } 531.564$ digolongkan ke dalam aktivitas nilai *marketing and sales*.
 - 5) Penyiapan pengiriman $21,62\% \times \text{Rp. } 3.922.984 = \text{Rp. } 848.149$
digolongkan ke dalam aktivitas nilai *marketing and sales*.
 - 6) Perencanaan dan distribusi penjualan $14,49\% \times \text{Rp. } 3.922.984 = \text{Rp.}$
 568.440 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *marketing and sales*.
- b. Kesejahteraan karyawan Rp. 1.615.346 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *human resources management*, karena berkaitan untuk kesejahteraan karyawan bagian penjualan, dan perencanaan pengembangan pemasaran.
 - c. Reparasi dan Pemeliharaan kendaraan Rp. 1.211.509 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *outbound logistic*.
 - d. Asuransi kendaraan Rp. 923.055 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *outbound logistic*.
 - e. Penyusutan kendaraan Rp. 1.384.582 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *outbound logistic*.
 - f. Transportasi dan perjalanan dinas Rp. 576.909 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *marketing and sales*.
 - g. Biaya pemantauan pasar Rp. 484.604 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *marketing and sales*.
 - h. Promosi Rp. 461.527 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *marketing and sales*.

- i. Angkutan botol Rp. 346.146 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *outbound logistic*.
- j. Biaya riset dan pengembangan produk Rp. 553.833 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *technology development*.

5. Biaya umum dan administrasi.

a. Gaji Rp. 9.530.543 terdiri dari :

1) Gaji Sumber Daya Manusia $12,63\% \times \text{Rp } 9.530.543 = \text{Rp. } 1.203.707$
digolongkan ke dalam aktivitas nilai *human resources management*.

2) Gaji Rp. 8.324.928 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *firm infrastructure*, terdiri dari :

- Keuangan $17,89\% \times \text{Rp } 9.530.543 = \text{Rp. } 1.705.014$
- Controller $23,15\% \times \text{Rp. } 9.530.543 = \text{Rp. } 2.206.320$
- Umum $46,31\% \times \text{Rp } 9.530.543 = \text{Rp. } 4.413.594$

b. Kesejahteraan karyawan Rp. 2.584.554 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *human resources management*.

c. Asuransi tenaga kerja Rp. 2.153.795 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *human resource management*.

d. Reparasi dan Pemeliharaan Rp. 1.884.571 terdiri dari :

1) Reparasi dan pemeliharaan gedung kantor Rp. 1.356.891 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *firm infrastructure*.

2) Reparasi dan pemeliharaan inventaris kantor Rp. 527.680 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *firm infrastructure*.

- e. Penyusutan Rp. 287.490 terdiri dari :
- 1) Penyusutan gedung kantor Rp. 229.992 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *firm infrastructure*.
 - 2) Penyusutan inventaris kantor Rp. 57.498 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *firm infrastructure*.
- f. Pajak Bumi Bangunan Rp. 2.423.019 terdiri dari :
- 1) Pajak Bumi Bangunan gudang bahan baku $19,14\% \times \text{Rp. } 2.423.019 = \text{Rp. } 463.766$ digolongkan ke dalam aktivitas nilai *inbound logistic*.
 - 2) Pajak Bumi Bangunan gudang barang jadi $27,65\% \times \text{Rp. } 2.423.019 = \text{Rp. } 669.965$ digolongkan ke dalam aktivitas nilai *outbound logistic*.
 - 3) Pajak Bumi Bangunan gedung kantor $21,27\% \times \text{Rp. } 2.423.019 = \text{Rp. } 515.376$ digolongkan ke dalam aktivitas nilai *firm infrastructure*.
 - 4) Pajak Bumi Bangunan gedung pabrik $31,91\% \times \text{Rp. } 2.423.019 = \text{Rp. } 773.185$ digolongkan ke dalam aktivitas nilai *operations*.
- g. Transportasi dan perjalanan dinas Rp. 1.346.122 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *firm infrastructure*
- h. Pelatihan karyawan Rp. 1.076.897 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *human resources management*.
- i. Alat tulis dan perlengkapan kantor Rp. 551.526 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *firm infrastructure*
- j. Inventaris kantor Rp. 1.103.820 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *firm infrastructure*.

- k. Pemakaian energi (listrik dan telepon) untuk gedung kantor Rp. 807.673 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *firm infrastructure*.
- l. Koran dan majalah Rp. 107.744 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *firm infrastructure*.
- m. Biaya lain-lain (sumbangan, seminar, perijinan, dan lain-lain) Rp. 726.581 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *firm infrastructure*.

Sedangkan biaya bunga bank Rp. 6.383.492, biaya selisih kurs Rp. 6.807.315, beban pajak Rp. 6.722.570 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *firm infrastructure*, dan biaya botol rusak/cacat (*reject*) Rp. 9.716.554 digolongkan ke dalam aktivitas nilai *services*.

4.3.5. Alokasi Biaya Pada Aktivitas Nilai

TABEL 4.19.
ALOKASI BIAYA
AKTIVITAS UTAMA DAN AKTIVITAS PENDUKUNG
(Dalam Ribu Rupiah)

	Uraian	Jumlah
	Primary Activities	
1.	Inbound Logistic :	
	Gaji TKL gudang bahan baku	1.099.626
	Upah TKL gudang bahan baku	202.379
	Gaji TKTL gudang bahan baku	608.181
	Pemakaian energi gudang bahan baku	484.155
	Pemeliharaan gudang bahan baku	162.194
	Asuransi gudang bahan baku	56.459
	Penyusutan gudang bahan baku	7.032.628
	Pajak Bumi Bangunan gudang bahan baku	463.766
	Pemeliharaan peralatan lab	320.384
	Penyusutan peralatan lab	1.267.748
	Uji coba lab	123.777
	Total biaya inbound logistic	11.821.297
2.	Operations :	
	Biaya bahan baku langsung	50.435.005
	Cat dekorasi	2.905.023
	Bahan penolong	27.026.179
	Pemakaian energi untuk produksi	10.877.265
	Gaji TKL bagian produksi, quality control, dekorasi, pengemasan	5.574.491
	Upah TKL bagian produksi, quality control, dekorasi, pengemasan	1.011.894
	Gaji TKTL bagian produksi, quality control, dekorasi, pengemasan, pemeliharaan dan perbaikan mesin dan alat produksi dan bangunan	8.182.807
	Pemeliharaan gedung pabrik	270.324
	Pemeliharaan mesin	4.129.396
	Asuransi gedung pabrik	92.849
	Asuransi mesin	141.357
	Penyusutan gedung pabrik	11.564.769
	Penyusutan mesin	16.339.870
	Alat tulis dan perlengkapan kantor	172.216
	Pajak Bumi Bangunan pabrik	733.185
	Biaya lain-lain (perlengkapan keselamatan kerja, sewa forklift, bahan mesin dan kendaraan, dan lain-lain)	619.407
	Total biaya operations	129.198.772
3.	Outbound Logistic :	
	Pemakaian energi gudang barang jadi	221.229
	Pemeliharaan gudang barang jadi	234.281
	Gaji TKL bagian gudang hasil selesai	229.089
	Upah TKL bagian gudang hasil selesai	42.606

	Gaji TKTL bagian gudang hasil selesai	248.801
	Angkutan botol	346.146
	Asuransi gudang barang jadi	62.732
	Penyusutan gudang barang jadi	7.814.032
	Gaji bagian penjualan yang meliputi wiraniaga wilayah barat, timur, dan ekspor	1.974.831
	Reparasi dan pemeliharaan kendaraan pengiriman barang jadi	1.211.509
	Asuransi kendaraan pengiriman barang jadi	923.055
	Penyusutan kendaraan pengiriman barang jadi	1.384.582
	Pajak Bumi Bangunan gudang barang jadi	669.965
	Total biaya outbound logistic	15.362.858
4.	Marketing and Sales :	
	Gaji bagian pemasaran meliputi analisa konsumen, penyiapan pengiriman, dan perencanaan pengendalian distribusi penjualan	1.948.153
	Transportasi dan perjalanan dinas pemasaran dan penjualan	576.909
	Biaya pemantauan pasar	484.604
	Promosi	461.527
	Total biaya marketing and sales	3.471.193
5.	Botol rusak/cacat (reject)	9.716.554
	Total biaya Services	9.716.554
	Total biaya Primary Activities	169.570.674
	Support Activities	
1.	Procurement :	
	Gaji TKL bagian pengadaan bahan baku, barang kemasan	229.089
	Upah TKL bagian pengadaan bahan baku, barang kemasan	42.606
	Gaji TKTL bagian pengadaan bahan baku, barang kemasan	165.868
	Sparepart	2.781.112
	Kemasan	258.480
	Alat tulis dan perlengkapan kantor	73.807
	Total biaya procurement	3.550.962
2.	Technology Development :	
	Biaya riset dan pengembangan produk	553.833
	Total biaya technology development	553.833
3.	Human Resources Management :	
	Kesejahteraan TKL bagian produksi	1.201.357
	Kesejahteraan TKTL bagian produksi	646.885
	Kesejahteraan Tenaga Kerja Tak Langsung bagian penjualan dan pemasaran	1.615.346
	Kesejahteraan Tenaga Kerja Tak Langsung bagian umum dan administrasi	2.584.554
	Asuransi tenaga kerja	2.153.795
	Gaji bagian Sumber Daya Manusia	1.203.707
	Pelatihan karyawan	1.076.897
	Total biaya human resources management	10.482.541

4.	Firm Infrastructure :	
	Gaji karyawan bagian keuangan	1.705.014
	Gaji karyawan bagian controller	2.206.320
	Gaji karyawan bagian umum	4.413.594
	Reparasi dan pemeliharaan gedung kantor	1.356.891
	Reparasi dan pemeliharaan inventaris kantor	527.680
	Penyusutan gedung kantor	229.992
	Penyusutan inventaris kantor	57.498
	Transportasi dan perjalanan dinas bagian umum dan administrasi	1.346.122
	Alat tulis dan perlengkapan kantor bagian umum dan administrasi	55.198
	Inventaris kantor	1.103.820
	Pemakaian energi gedung kantor	807.673
	Pajak Bumi Bangunan gedung kantor	515.376
	Alat tulis & perlengkapan kantor umum dan administrasi	551.526
	Koran dan majalah	107.744
	Biaya bunga bank	6.383.492
	Biaya selisih kurs	6.807.315
	Taksiran pajak penghasilan	500.878
	Biaya lain-lain (perayaan, sumbangan, dan lain-lain)	6.722.570
	Total biaya firm infrastructure	35.398.703
	Total biaya support activities	49.986.039
	Total biaya activities	219.556.713

Sumber: Data internal perusahaan, diolah.

TABEL 4.20.
KOMPOSISI BIAYA PADA AKTIVITAS NILAI
(Dalam Ribu Rupiah)

Aktivitas Nilai	Jumlah biaya	% terhadap total biaya aktivitas
Primary Activities		
Inbound Logistic	11.812.297	5,38
Operations	129.198.772	58,85
Outbound Logistic	15.362.858	7,00
Marketing and Sales	3.471.193	1,58
Services	9.716.554	4,43
Total biaya Primary Activities	169.570.674	77,23
Support Activities		
Procurement	3.550.962	1,62
Technology Development	553.833	0,25
Human Resources Management	10.482.541	4,77
Firm Infrastructure	35.398.703	16,12
Total biaya Support Activities	49.986.039	22,77
Total biaya Activities	219.556.713	100

Sumber: Data internal perusahaan, diolah.

Hasil pengalokasian biaya pada masing-masing aktivitas nilai perusahaan secara keseluruhan yang tercantum dalam tabel 4.17 menunjukkan bahwa PT. IGLAS (Persero) lebih memperhatikan aktivitas utama daripada aktivitas pendukungnya. Proporsi biaya antara aktivitas utama sebesar 77,23% terdiri dari aktivitas *inbound logistic* 5,38%, *operations* 58,85%, *outbound logistic* 7,00%, *marketing and sales* 1,58%, dan *services* 4,43%. Sedangkan proporsi biaya pada aktivitas pendukung sebesar 22,77% terdiri dari *procurement* 1,62%, *technology development* 0,25%, *human resources management* 4,77%, dan *firm infrastructure* 16,12%. Dari tabel 4.20 pula dapat diketahui beberapa aktivitas yang mengkonsumsi biaya aktivitas terbesar, yaitu secara berturut-turut aktivitas *operations* 58,85%, *firm infrastructure* 16,12%, *outbound logistic* 7,00%, *inbound logistic* 5,38%, *human resources management* 4,77%, *services* 4,43%, *procurement* 1,62%, *marketing and sales* 1,58%, dan *technology development* 0,25%.

4.3.6 Analisis Aktivitas Bernilai Tambah dan Aktivitas Tak Bernilai Tambah

TABEL 4.21.
PENGGOLONGAN *VALUE ADDED (VA)*
DAN *NON VALUE ADDED (NVA) ACTIVITY*

Aktivitas	VA	NVA
Pengadaan bahan baku, barang kemas	√	
Pemeriksaan bahan baku oleh bag lab kimia		√
Pembersihan beling yang kotor		√
Penerimaan dan penyimpanan bahan baku		√
Pemindahan bahan baku ke bag produksi		√
Memasukkan bahan baku ke dalam penampung bahan	√	
Penimbangan bahan	√	
Pencampuran bahan	√	
Peleburan bahan	√	
Pembentukan botol	√	
Pemeriksaan hasil cetakan		√
Pendinginan botol	√	
Penataan botol dalam palet sebelum diberi dekorasi		√
Pemindahan botol ke bag dekorasi		√
Pemberian dekorasi pada botol	√	
Pemeriksaan hasil pemberian dekorasi		√
Pemanasan botol dekorasi	√	
Penataan botol ke dalam wadah kemas	√	
Pemberian tali dan selubung plastic	√	
Pemindahan ke bag pengemasan		√
Pengemasan dengan mesin shrink tunnel	√	
Pemeriksaan (sortir) botol oleh quality control		√
Pemeriksaan botol dekorasi oleh quality control		√
Pemeriksaan kemasan oleh quality control		√
Pemindahan ke bagian pengemasan		√
Pemindahan barang jadi dari pengemasan ke gudang hasil selesai		√
Penerimaan dan penyimpanan ke gudang hasil selesai	√	

Sumber: Data internal perusahaan, diolah.

Dari hasil analisis tabel bahwa aktivitas yang terjadi dalam perusahaan ada yang bersifat *value added* dan *non value added*. Tidak semua aktivitas tak bernilai tambah (*non value added activities*) harus dihilangkan, tetapi ada juga yang tetap dibutuhkan oleh perusahaan hanya saja perlu dilakukan pengurangan waktu dan sumber daya yang diperlukan oleh aktivitas tersebut. Pengurangan ini bertujuan untuk peningkatan efisiensi dari aktivitas yang diperlukan atau memperbaiki aktivitas tidak bernilai tambah hingga aktivitas tersebut dapat dieliminasi

4.3.7. Strategi Guna Menunjang *Cost Leadership*

1. Pengurangan Biaya Aktivitas Tak Bernilai Tambah

Pengurangan biaya atau efisiensi biaya dapat dilakukan dengan cara pengurangan dan eliminasi aktivitas. Pengurangan aktivitas difokuskan pada penurunan biaya tidak efisien yang dikonsumsi oleh aktivitas bernilai tambah (*value added activities*) maupun aktivitas tidak bernilai tambah (*non value added activities*). Sedangkan eliminasi aktivitas berfokus pada aktivitas tidak bernilai tambah (*non value added activities*) dengan cara menghilangkan aktivitas tersebut dari perusahaan. Aktivitas-aktivitas yang perlu dilakukan pengurangan maupun eliminasi untuk mencapai efisiensi, yaitu :

a. *Inbound Logistic.*

1) Pemeriksaan bahan baku oleh laboratorium kimia.

Penyebab munculnya aktivitas ini adalah adanya bahan baku yang rusak ketika diterima di PT. IGLAS (Persero) sehingga diperlukan proses pemeriksaan agar bahan baku yang rusak dapat dipisahkan dengan yang berkualitas baik, dan tidak mengganggu kelancaran proses produksi. Aktivitas ini tidak akan muncul apabila perusahaan menggunakan supplier yang mampu menjamin dan melakukan pemeriksaan bahan baku saat bahan baku diterima di pabrik, sehingga bahan baku yang dikirim serta diterima di pabrik tidak memiliki cacat (*defect free*). Pengurangan atau efisiensi biaya dapat dilakukan apabila aktivitas ini dihilangkan adalah pada

tenaga kerja langsung tidak tetap Rp. 21.303, pemeliharaan peralatan laboratorium Rp. 320.384, penyusutan peralatan laboratorium Rp. 1.267.748, serta uji coba laboratorium Rp. 123.777. Sehingga total efisiensi untuk aktivitas ini adalah sebesar Rp. 1.733.212.

2) Penerimaan dan penyimpanan bahan baku.

Penyebab munculnya aktivitas ini adalah bahan baku yang dibeli dalam jumlah besar serta tidak langsung digunakan dalam proses produksi. Aktivitas ini tidak dapat dihilangkan, karena apabila dihilangkan dikhawatirkan akan mengganggu kelancaran proses produksi ketika mengalami kehabisan bahan baku (*running out*), pemecahan dalam mengurangi besarnya biaya pada biaya penerimaan dan penyimpanan bahan baku adalah dengan menggunakan metode pemesanan yang ekonomis, sehingga frekuensi pemesanan, jumlah pemesanan, dan biaya penyimpanan akan lebih ekonomis. Berdasarkan perhitungan yang dilakukan dapat ditekan hingga 17%. Hal ini dapat mengurangi jumlah biaya yang terserap ke dalam aktivitas ini, yaitu tenaga kerja langsung tidak tetap Rp. 95.864, biaya energi Rp. 44.303. Jadi total efisiensi yang dicapai adalah sebesar Rp. 140.167.

3) Pembersihan beling yang kotor.

Penyebab munculnya aktivitas ini adalah pembelian bahan baku berupa beling kotor dengan harga yang lebih murah dibandingkan

dengan membeli bahan baku beling yang bersih. Aktivitas ini tidak diperlukan apabila perusahaan selalu menggunakan bahan baku berupa beling bersih, namun perlu diingat bahwa penggunaan bahan baku beling bersih juga akan meningkatkan biaya pembelian total bahan baku beling, mengingat bahan baku beling bersih memiliki harga yang lebih tinggi dibandingkan dengan bahan baku beling kotor. Hal yang perlu dilakukan perusahaan adalah melakukan perhitungan yang seksama terhadap biaya-biaya yang muncul akibat digunakan bahan baku beling kotor ini, apabila dirasakan lebih menguntungkan menggunakan beling kotor maka aktivitas ini tidak perlu dihilangkan, sebaliknya apabila lebih menguntungkan menggunakan beling bersih maka aktivitas ini dapat dihilangkan sama sekali. Berdasarkan data yang diperoleh diketahui bahwa total kebutuhan bahan baku beling sebanyak 43.800 ton. Harga beling bersih Rp. 475 per kg, maka total biaya kebutuhan bahan baku beling bersih adalah sebesar Rp. 20.805.000 ditambah biaya tenaga kerja untuk pembersihan Rp. 84.787 maka total biayanya 20.889.787. Sedangkan bila menggunakan kombinasi beling kotor dan bersih dengan harga beling bersih Rp. 500 per kg maka biaya yang harus dikeluarkan adalah Rp. 21.546.787. Dengan menggunakan data diatas sebaiknya perusahaan menggunakan bahan baku beling kotor dibandingkan menggunakan kombinasi bahan baku beling kotor dan bersih.

Dapat disimpulkan bahwa penggunaan bahan baku beling kotor merupakan salah satu cara untuk mengefisiensikan biaya bahan baku bagi perusahaan. Meskipun aktivitas ini bersifat *non value added* sebaiknya aktivitas ini tidak dihilangkan.

4) Pemindahan bahan baku ke bagian produksi.

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

b. *Operations*.

1) Pemeriksaan hasil cetakan.

Penyebab munculnya aktivitas ini adalah adanya produk yang tidak sesuai dengan spesifikasi teknis yang diinginkan. Aktivitas ini dapat dihilangkan dengan penggunaan bahan pilihan, sehingga mengurangi cacat produksi dan pengawasan terus menerus selama proses produksi sehingga produk yang tidak sesuai dapat ditekan hingga nol (*defect free*). Efisiensi biaya yang dapat dilakukan apabila aktivitas ini dihilangkan adalah sebesar Rp. 85.212 untuk biaya tenaga kerja langsung tidak tetap.

2) Penataan botol ke dalam pallet sebelum diberi dekorasi.

Penyebab munculnya aktivitas ini adalah jauhnya bagian printing dengan bagian pembentukan botol. Aktivitas ini dapat dihilangkan dengan membuat *layout* pabrik yang mendekatkan bagian printing dengan bagian pembentukan botol. Efisiensi yang dapat dilakukan

dengan hilangnya aktivitas ini adalah pada tenaga kerja langsung tidak tetap Rp. 106.515, energi Rp. 129.726. Jadi total efisiensi sebesar Rp. 236.241.

3) Pemindahan botol ke bagian dekorasi.

Penyebab munculnya aktivitas ini adalah *layout* pabrik yang kurang efisien. Sama halnya dengan aktivitas penataan botol ke dalam pallet, aktivitas ini sebenarnya juga dapat dihilangkan dengan mengatur *layout* pabrik sedemikian rupa, sehingga dapat memperlancar proses produksi. Efisiensi yang dapat dicapai dengan hilangnya aktivitas ini adalah pada TKL tidak tetap sebesar Rp.31.955.

4) Pemeriksaan hasil pemberian dekorasi.

Penyebab munculnya aktivitas ini adalah adanya perbedaan hasil dekorasi dengan *technical drawing* yang sudah disepakati. Aktivitas ini tidak diperlukan bila dilakukan secara benar sesuai dengan prosedur dan standar yang ditentukan. Untuk itu karyawan bagian printing harus mempersiapkan mesin dan peralatan dengan benar sehingga mampu menghasilkan dekorasi yang sesuai dengan *technical drawing*. Pengurangan biaya yang dapat dilakukan adalah pada tenaga kerja langsung tidak tetap sebesar Rp. 53.258.

5) Pemeriksaan (sortir) botol dekorasi oleh *quality control*.

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

dapat dihilangkan dengan penggunaan bahan pilihan sehingga mengurangi cacat produksi dan pengawasan terus menerus selama proses produksi sehingga produk yang tidak sesuai dapat ditekan hingga nol (defect free). Efisiensi dari penghilangan aktivitas ini adalah pada tenaga kerja langsung tidak tetap Rp. 106.515.

6) Pemeriksaan botol dekorasi oleh quality control.

Penyebab munculnya aktivitas ini adalah adanya produk yang tidak sesuai dengan technical drawing yang telah disepakati. Aktivitas ini sebenarnya tidak diperlukan apabila karyawan bagian printing lebih teliti dalam mengerjakan pekerjaannya, untuk mencegah munculnya aktivitas ini adalah dengan memberikan pelatihan-pelatihan kepada karyawan di bagian printing sehingga dapat bekerja lebih baik. Selain itu peralatan yang berkualitas juga menunjang hasil printing seperti yang diinginkan. Namun untuk menjaga kualitas, aktivitas ini masih diperlukan namun dengan mengurangi jumlah tenaga kerja langsung yang tidak tetap sebesar Rp. 53.258.

7) Pemeriksaan kemasan oleh quality control.

Aktivitas ini muncul akibat adanya kemasan yang kurang baik setelah proses pengemasan. Aktivitas ini tidak perlu dilakukan apabila proses produksi mulai dari awal dilakukan secara benar sesuai dengan prosedur dan standar yang telah ditentukan. Karyawan bagian printing harus mempersiapkan mesin dan

peralatan dengan benar sehingga tidak terjadi kesalahan dalam pengemasan, selain itu perlunya peningkatan keahlian dan ketrampilan di bagian pengemasan dengan memberikan pelatihan-pelatihan kepada para karyawan di bagian pengemasan. Efisiensi atau pengurangan biaya yang dapat dilakukan dengan dihilangkannya aktivitas ini sebesar Rp. 31.955 untuk biaya tenaga kerja langsung tidak tetap.

8) Pemindahan ke bagian pengemasan.

Penyebab munculnya aktivitas ini adalah *layout* pabrik yang kurang baik. Aktivitas ini dapat dihilangkan dengan menata ulang *layout* sesuai dengan urutan proses produksi dan antara bagian yang satu dengan bagian yang selanjutnya saling berdekatan. Apabila aktivitas ini dihilangkan maka efisiensi biaya yang dapat dilakukan adalah pada tenaga kerja langsung tidak tetap Rp. 21.303.

c. *Outbound Logistic.*

1) Pemindahan barang jadi dari pengemasan ke gudang hasil selesai.

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

biaya yang dapat dilakukan adalah pada tenaga kerja langsung tidak tetap Rp. 21.303.

2) Penerimaan dan penyimpanan ke gudang hasil selesai.

Aktivitas ini sebenarnya tidak perlu dilakukan oleh perusahaan bila perusahaan dapat mengirimkan barang jadi langsung ke pelanggan. Akan tetapi hal ini tidak dapat dilakukan karena berkaitan dengan penjadwalan pengiriman barang ke pelanggan. Pemborosan biaya yang timbul dari penyimpanan persediaan barang jadi yang cukup besar, yaitu pada tenaga kerja langsung tidak tetap Rp. 21.303 dan konsumsi listrik Rp. 207.213. Jadi total efisiensi pada aktivitas ini Rp. 228.516.

TABEL 4.22.
EFISIENSI BIAYA PRODUKSI
UNTUK MASING-MASING AKTIVITAS
NON VALUE ADDED
(Dalam Ribu Rupiah)

No	Aktivitas	TKL*	Energi	Lain-lain	Total
1	Pemeriksaan Bahan Baku oleh Lab Kimia	21.303	0	1.711.909	1.733.212
2	Penerimaan dan Penyimpanan Bahan Baku	95.864	44.303	0	95.864
3	Pemeriksaan hasil cetakan	85.212	0	0	85.212
4	Penataan botol dalam pallet sebelum dekorasi	106.515	0	0	236.241
5	Pemindahan botol ke bagian dekorasi	31.955	0	0	31.955
6	Pemeriksaan hasil pemberian dekorasi	53.258	0	0	53.258
7	Pemeriksaan (sortir) botol oleh quality control	106.515	0	0	106.515
8	Pemeriksaan botol dekorasi oleh quality control	53.258	0	0	53.258
9	Pemeriksaan kemasan oleh quality control	31.955	0	0	31.955
10	Pemindahan ke bagian pengemasan	21.303	0	0	21.303
11	Pemindahan barang jadi dari pengemasan ke gudang hasil selesai	21.303	0	0	21.303
12	Penerimaan dan penyimpanan ke gudang hasil selesai	21.303	33.184	0	54.487
	Total	649.744	207.213	1.711.909	2.568.866

Sumber: Data internal perusahaan, diolah.

*Tenaga tidak tetap.

TABEL 4.23.
BIAYA PRODUKSI
SETELAH EFISIENSI BIAYA
(Dalam Ribu Rupiah)

Uraian	Sebelum	Efisiensi	Sesudah
Bahan baku :			
Soda Ash	4.902.183	0	4.902.183
Selenium	1.387.602	0	1.387.602
Aluminium Hidroxyde	502.788	0	502.788
Sodium Sulphate	653.201	0	653.201
Sodium Bicromate	899.539	0	899.539
Pasir	16.424.408	0	16.424.408
Beling putih crystal	11.829.558	0	11.829.558
Beling hijau	5.482.906	0	5.482.906
Beling amber	3.492.536	0	3.492.536
Lime Stone	2.891.031	0	2.891.031
Dolomite	1.759.758	0	1.759.758
Arang Bubuk	209.495	0	209.495
Total biaya bahan baku	50.435.005	0	50.435.005
Tenaga Kerja Langsung :			
Gaji	6.994.841	0	6.994.841
Upah	1.278.182	649.744	628.438
Total biaya tenaga kerja langsung	8.273.023	649.744	7.623.279
Overhead Pabrik :			
Cat Dekorasi	2.905.023	0	2.905.023
Bahan Penolong	27.026.179	0	27.026.179
Energi	11.582.648	207.213	11.582.648
Gaji	6.930.843	0	6.930.843
Upah	2.772.422	0	2.772.422
Kesejahteraan	1.848.241	0	1.848.241
Sparepart	2.781.112	0	2.781.112
Pemeliharaan bangunan	6.674.670	0	6.674.670
Pemeliharaan mesin dan alat produksi	4.129.396	0	4.129.396
Asuransi bangunan	212.035	0	212.035
Asuransi mesin dan alat produksi	141.357	0	141.357
Penyusutan bangunan	26.411.427	0	26.411.427
Penyusutan mesin dan alat produksi	16.339.870	0	16.339.870
Pemeliharaan peralatan lab	320.384	320.384	0
Penyusutan peralatan lab	1.267.748	1.267.748	0
Uji coba lab	123.777	123.777	0
Kemasan	258.480	0	258.480
Alat tulis & perlengkapan kantor	246.023	0	246.023
Lain-lain	617.407	0	617.407
Total biaya overhead	112.589.042	3.272.168	109.316.874
Total biaya produksi	171.297.070	3.921.912	167.375.158

Sumber: Data internal perusahaan, diolah.

TABEL 4.24.
HARGA POKOK PENJUALAN
SETELAH EFISIENSI BIAYA
(Dalam Ribu Rupiah)

Uraian	Jumlah
Persediaan awal bahan baku	9.708.301
Pembelian	54.974.155
Persediaan akhir bahan baku	13.617.451
Bahan baku langsung yang terpakai	50.435.005
Tenaga kerja langsung	7.623.279
Overhead pabrik	109.316.874
Total biaya produksi	167.375.158
Persediaan awal barang dalam proses	536.131
Persediaan akhir barang dalam proses	462.327
Belling reject	9.716.554
Harga pokok produksi	157.732.408
Persediaan awal barang jadi	30.951.156
Persediaan akhir barang jadi	26.994.873
Harga pokok penjualan	161.688.691

Sumber: Data internal perusahaan, diolah

TABEL 4.25.
LAPORAN LABA RUGI
SETELAH EFISIENSI BIAYA
(Dalam Ribu Rupiah)

Uraian	Jumlah
Penjualan bersih	184.611.808
Harga pokok penjualan	161.688.691
Pendapatan kotor	22.923.117
Beban usaha :	
Biaya penjualan & pemasaran	11.538.187
Biaya umum & administrasi	26.922.438
Total beban usaha	38.460.625
Laba (rugi) usaha sebelum beban bunga	-15.537.508
Beban bunga	6.383.492
Laba (rugi) usaha setelah beban bunga	-21.921.000
Pendapatan (beban) diluar usaha :	
Laba (rugi) selisih kurs	6.807.315
Pendapatan (beban) lain-lain	-6.740.890
Laba (rugi) sebelum pajak	-21.854.575
Pendapatan (beban) pajak	6.722.570
Laba (rugi) bersih	-15.132.005

Sumber: Data internal perusahaan, diolah

TABEL 4.26.
KOMPOSISI BIAYA AKTIVITAS NILAI
SETELAH EFISIENSI BIAYA
(Dalam Ribu Rupiah)

Aktivitas Nilai	Sebelum	Efisiensi	Sesudah
Primary Activities			
Inbound Logistic	11.821.297	1.873.379	9.947.918
Operations	129.198.772	619.697	128.579.075
Outbound Logistic	15.362.858	249.819	15.113.039
Marketing and Sales	3.471.193	0	0
Services	9.716.554	0	0
Total biaya Primary Activities	169.570.674	2.742.895	153.640.032
Support Activities			
Procurement	3.550.962	0	0
Technology Development	553.833	0	0
Human Resources Management	10.482.541	0	0
Firm Infrastructure	35.398.703	0	0
Total biaya Support Activities	49.986.039	0	49.986.039
Total biaya Activities	219.556.713	2.742.895	216.813.818

Sumber: Data internal perusahaan, diolah.

2. Meningkatkan Koordinasi dan Optimasi

Selain menurunkan biaya aktivitas tidak bernilai tambah (*non value added activity*), perusahaan juga dapat meningkatkan profitabilitasnya dengan cara meningkatkan koordinasi antar aktivitas nilainya dan melaksanakan aktivitas nilai tersebut dengan lebih optimal. Koordinasi antar aktivitas dapat dicapai dengan adanya saling pemahaman dari masing-masing departemen yang ada di masing-masing aktivitas nilai. Misalnya, aktivitas nilai *inbound logistic* dan *outbound logistic* dapat dikoordinasikan untuk sekaligus mengendalikan persediaan bahan baku dan persediaan barang jadi.

Antara aktivitas utama dan aktivitas pendukung juga dapat dikoordinasikan. Misalnya, aktivitas nilai *inbound logistic* dapat

dikoordinasikan dengan aktivitas *procurement* untuk memperoleh bahan baku utama dan penolong., bahan kemas, serta pembelian mesin-mesin dan peralatan pendukung produksi lainnya dengan harga lebih rendah tanpa menurunkan kualitas produk.

Aktivitas *operations* juga dapat dikoordinasikan dengan aktivitas *services* dan *technology development* untuk menekan tingkat kecacatan produk pesanan, yang menimbulkan biaya yang signifikan untuk pengerjaan kembali dan biaya penggantian produk cacat. Aktivitas-aktivitas di dalam aktivitas pendukung juga dapat dikoordinasikan untuk menurunkan biaya total perusahaan, sehingga semua aktivitas nilai perusahaan dapat dilaksanakan secara lebih optimal.

BAB 5

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. PT. IGLAS (Persero) masih kurang dalam upaya melakukan efisiensi dalam kegiatan proses produksi untuk menekan biaya operasional, oleh karena itu tidak ada upaya dari pihak perusahaan untuk melakukan pengidentifikasian aktivitas yang bernilai tambah (*value added activity*) maupun aktivitas tidak bernilai tambah (*non value added activity*).
2. Setelah dilakukan analisis terhadap berbagai aktivitas pada proses produksi di PT. IGLAS (Persero), diketahui berbagai aktivitas yang tidak bernilai tambah, yaitu pemeriksaan bahan baku oleh laboratorium kimia, penerimaan dan penyimpanan bahan baku, pembersihan beling yang kotor, pemindahan bahan baku ke bagian produksi, pemindahan barang jadi dari pengemasan ke gudang hasil selesai, pemeriksaan hasil cetakan, pemeriksaan (sortir) botol oleh quality control, penataan botol ke dalam pallet sebelum diberi dekorasi, pemindahan botol ke bagian dekorasi, pemeriksaan hasil pemberian dekorasi, pemeriksaan botol dekorasi oleh quality control, pemindahan ke bagian pengemasan, pemeriksaan kemasan oleh quality control, penerimaan dan penyimpanan ke gudang hasil selesai.

Namun tidak semua aktivitas tak bernilai tambah dapat dihilangkan sepenuhnya karena dapat mengganggu kelancaran proses produksi.

3. Efisiensi yang berhasil dilakukan dengan mengeliminasi berbagai aktivitas tak bernilai tambah adalah sebesar Rp. 2.568.866, yang bersumber dari berbagai aktivitas *non value added* yang masih dapat dihilangkan atau dieliminasi maupun dilakukan efisiensi berupa pengurangan pada tenaga kerja langsung tidak tetap.

5.2. Saran

1. PT. IGLAS (Persero) hendaknya melakukan analisis terhadap berbagai aktivitas yang dilakukan dalam proses produksi perusahaan, termasuk menentukan mana aktivitas yang bernilai tambah (*value added activity*) ataupun aktivitas yang tak bernilai tambah (*non value added activity*). Tidak semua aktivitas tak bernilai tambah dapat dieliminasi, dengan didasarkan pada pertimbangan kelancaran proses produksi.
2. Perlunya pendidikan dan pelatihan secara rutin terhadap para karyawan khususnya mereka yang berhubungan secara langsung dengan proses produksi, dengan demikian diharapkan dapat menekan terjadinya kesalahan-kesalahan selama proses produksi dan dapat meningkatkan efisiensi biaya produksi yang dibutuhkan.

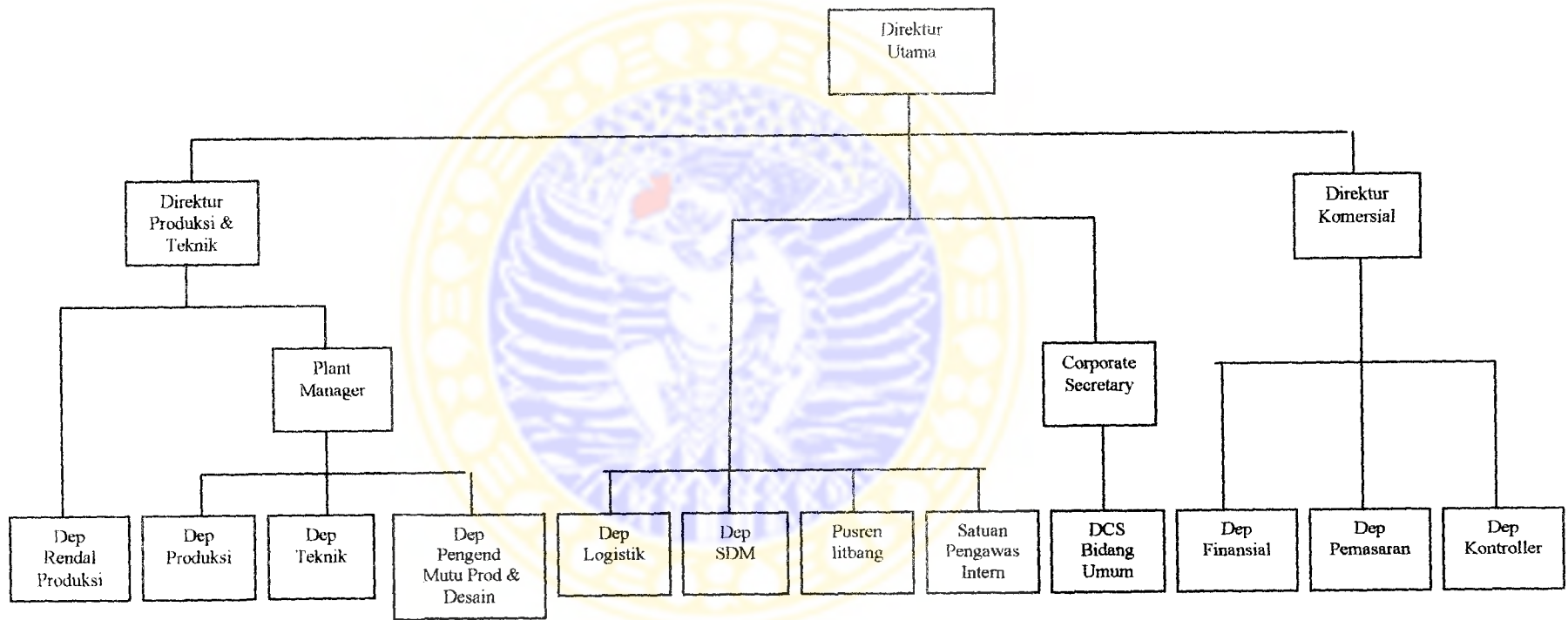
DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Blocher, Edward J., Kung H. Chen, Thomas W. Lin. 2000. *Manajemen Biaya Dengan Tekanan Strategik*, Jakarta: Salemba Empat
- Brimson, James A. 1991. *Activity Accounting: An Activity-Based Cost Approach*. Cambridge: John Willey and Sons Inc.
- Craigh, James C. dan Robert M. Grant. 1996. *Manajemen Strategik: Sumber Daya-Perencanaan-Efisiensi Biaya-Sasaran*. Terjemahan. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Halim, Abdul.1996. *Dasar-dasar Akuntansi Biaya*. Yogyakarta: BPFE.
- Hansen, Don R. dan Maryanne M. Mowen. 2000. *Manajemen Biaya: Akuntansi dan Pengendalian*. Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat.
- 2004. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Ketujuh. Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat.
- Maher, Michael. 1997. *Cost Accounting: Creating Value for Management*. Fifth Edition. Irwin McGraw Hill Inc, New Jersey.
- Mulyadi. 1997. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*. Edisi Dua. Yogyakarta: Bagian Penerbit Sekolah Tinggi YKPN.
- Moleong, Lexy J. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Porter, Michael E. 1999. *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Terjemahan. Jakarta: Erlangga.
- Shank, John K. dan Vijay Govindarajan. 1993. *Strategic Cost Management: The New Tools for Competitive Advantages*. New York. The Free Press.
- Supriyono. 1999. *Manajemen Biaya*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Wardani, D Kusuma. 2003. *Pengendalian Biaya Melalui Analisis Value Chain dan Analisis Aktivitas Guna Memunjang Strategi Cost Leadership Pada PT. HTI*. Skripsi. Surabaya: Universitas Airlangga.
- Yin, Robert K., 2004. *Penelitian Studi Kasus: Design and Methods*. Terjemahan. Cetakan Kelima. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Yusnita, Erna. 2006. *Penerapan Analisis Value Chain Sebagai Alat Untuk Mencapai Cost Reduction Dalam Rangka Menciptakan Keunggulan Bersaing Pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk.* Skripsi. Surabaya: Universitas Airlangga.



STRUKTUR ORGANISASI PT. IGLAS (PERSERO)



Sumber: Data internal perusahaan.