

PERAN PENERAPAN ANALISIS RANTAI NILAI TERHADAP EFISIENSI BIAYA GUNA MENCAPAI KEUNGGULAN KOMPETITIF

Fishal Rayyes
Fishalrayyes@rocketmail.com
Endang Dwi Retnani

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

The purpose of this research is to explain the use of value chain analysis and cost driver on activities which form value. It has been expected from the explanation of the use of the value chain analysis can provide description to the management to conduct cost efficiency to achieve competitive advantage. This research applies qualitative approach. A qualitative approach is directed to find out how the implementation of value chain analysis to achieve the competitive advantage. The result of the research shows that Activities which are not value-added warehousing activity. At the infrastructure activity of the company and the activity of the cafe can be optimized, such as vehicle activity which raises the cost of the vehicle. It can be concluded that by analyzing the activity of the company value chain can eliminate the activity and conduct cost reduction, so that the company is working effectively to achieve competitive advantage.

Keywords: value chain, cost efficiency, competitive advantage.

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan penggunaan analisis rantai nilai dan pemicu biaya pada aktivitas yang membentuk nilai. Dengan adanya penjelasan penggunaan analisis rantai nilai diharapkan dapat memberikan gambaran kepada pihak manajemen untuk melakukan efisiensi biaya untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Pendekatan yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif diarahkan untuk mengetahui bagaimana penerapan analisis rantai nilai untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Aktivitas yang tidak bernilai tambah adalah aktivitas Pergudangan. Pada aktivitas infrastruktur perusahaan dan aktivitas cafe masih bisa dioptimalkan, diantaranya adalah aktivitas kendaraan yang menimbulkan biaya kendaraan. dapat disimpulkan bahwa dengan melakukan analisis aktivitas rantai nilai perusahaan dapat mengeliminasi aktivitas dan melakukan penurunan biaya, agar perusahaan bekerja dengan efektif untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Kata Kunci : Rantai Nilai, Efisiensi Biaya, Keunggulan Kompetitif.

PENDAHULUAN

Semakin tajamnya persaingan dalam dunia usaha yang memasuki era globalisasi dengan pesaing yang tidak hanya berasal dari domestik, melainkan dari seluruh mancanegara. Perusahaan yang mulanya hanya bersaing dengan produk lokal, sekarang juga harus bersaing dengan produk yang berasal dari luar negeri. Pesatnya perkembangan dalam penggunaan teknologi yang semakin canggih juga mengakibatkan adanya persaingan yang makin ketat, salah satu perkembangan dalam penggunaan teknologi yang semakin pesat adalah di bidang teknologi informasi. Teknologi informasi dapat membantu manajemen

dalam mempercepat proses setiap transaksi di perusahaan dan memperluas jaringan perusahaan dalam memperoleh informasi atas perusahaan, industri, maupun lingkungan bisnis di seluruh dunia. Para pengusaha dituntut untuk lebih memperhatikan dalam mengelola seluruh aktivitas di dalam perusahaan dengan lebih efisien dan efektif untuk memperoleh keunggulan kompetitif didalam mempertahankan dan mengembangkan usahanya.

Sistem manajemen biaya dapat membantu perusahaan dalam mendesain sistem untuk memperoleh informasi bagi manajemen untuk mengidentifikasi adanya peluang dan membantu dalam perencanaan strategi. Sistem manajemen biaya mencakup organisasi secara keseluruhan dengan memuat informasi keuangan maupun non keuangan yang terintegrasi dengan fungsi-fungsi dalam suatu organisasi. Lingkungan persaingan yang makin tajam membuat manajemen biaya memberikan kontribusi besar dalam upaya pencapaian keunggulan kompetitif.

Untuk menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan dituntut untuk berperan aktif dalam mengelola seluruh aktivitasnya. Analisis rantai nilai merupakan sarana yang tepat dalam mengolah seluruh aktivitas dengan diklasifikasikannya masing-masing dari setiap aktivitas perusahaan dari awal berupa bahan baku hingga diproses menjadi barang yang bernilai dan siap dikonsumsi untuk masyarakat. Berbeda dengan sistem akuntansi tradisional yang sudah tidak dapat membantu manajerial dalam menyediakan informasi yang akurat dan hanya fokus kepada seluruh biaya yang terjadi pada internal perusahaan tanpa memperhatikan biaya-biaya eksternal perusahaan.

Analisis rantai nilai adalah strategi yang digunakan untuk memahami keunggulan kompetitif dengan mengidentifikasi seluruh aktivitas perusahaan agar dapat menurunkan biaya, dan untuk memahami hubungan perusahaan dengan pemasok, dan pelanggan dalam dunia industri dengan lebih baik. Analisis rantai nilai merumuskan beberapa aktivitas dari sebuah organisasi, yaitu Aktivitas utama dan aktivitas pendukung.

Pada setiap aktivitas umum dan aktivitas pendukung selalu terkait dengan biaya dan penambahan nilai untuk menghasilkan produk tersebut, perusahaan diharapkan mampu untuk menghemat biaya pada setiap aktivitas, supaya tidak terjadi pengeluaran yang tidak seharusnya dibebankan pada perusahaan, sehingga biaya yang dikeluarkan sesuai dengan nilai yang diperoleh perusahaan. Untuk menghemat biaya, perusahaan dapat menekankan efisiensi biaya dan efektifitas dalam setiap aktivitas internalnya. Efisiensi biaya adalah suatu ukuran keberhasilan yang dinilai dari penggunaan sumber daya yang dikeluarkan dalam suatu kegiatan dan hasil yang didapatkan, semakin sedikit sumber daya yang digunakan maka semakin efisien suatu proses tersebut. Sedangkan efektifitas merupakan Informasi akuntansi manajemen juga dapat mendukung perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan. Akuntansi manajemen merupakan penyedia informasi bagi manajemen dalam perhitungan biaya yang digunakan untuk membantu manager dalam mengambil keputusan. Informasi akuntansi manajemen juga berguna bagi perusahaan dalam menentukan perencanaan, pengendalian, dan pengevaluasian.

Rumusan masalah yang dapat diambil yaitu bagaimana analisis rantai dapat berperan dalam mengidentifikasi aktivitas pada PT X, dengan tujuan yang ingin

dicapai yaitu untuk mengetahui analisis rantai nilai dapat berperan dalam mengidentifikasi aktivitas yang membentuk nilai pada PT X.

Tinjauan Teoretis

Penentuan Strategi

Pemilihan strategi yang tepat bagi perusahaan juga harus direncanakan dari awal, karena strategi perusahaan akan mempengaruhi keberhasilan perusahaan dalam jangka waktu panjang. Didalam strategi perusahaan memuat tujuan serta program-program maupun aktivitas yang akan dijalankan pada perusahaan, jadi strategi merupakan pedoman yang harus dirumuskan, dan diimplementasikan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Perusahaan harus merumuskan strateginya dengan tepat, guna meningkatkan kinerja di dalam perusahaan agar lebih ekonomis, efisien, dan efektif. Menurut Blocher, et al. (2007:7) “strategi adalah seperangkat tujuan dan rencana tindakan spesifik, yang apabila dapat dicapai, akan memberikan keunggulan kompetitif yang diharapkan. Manajemen strategis meliputi pengidentifikasian dan pengimplementasian tujuan dan rencana tindakan”.

Strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan untuk mencapai keunggulan dalam bersaing antara lain kepemimpinan biaya (*cost leadership*) dan diferensiasi (*differentiation*). Salah satu dari Dua strategi ini secara tidak langsung digunakan oleh perusahaan, karena kondisi pasar, maupun sebagai pengembangan pada posisi kompetitif yang berkesinambungan.

Cost leadership merupakan strategi yang mengupayakan untuk menekan biaya agar memperoleh harga pokok produksi yang rendah sehinggalah dapat memperoleh harga jual yang murah, dan perusahaan dapat unggul di pasaran. Strategi ini umumnya digunakan oleh perusahaan yang memiliki pangsa pasar yang luas, dimana perusahaan memperoleh keuntungan dengan menitikberatkan pada pangsa pasarnya tersebut. Strategi ini digunakan untuk menekan angka pertumbuhan pesaing dalam dunia usaha melalui keberhasilannya dalam persaingan harga dengan para pengusaha lain. Sedangkan diferensiasi (*differentiation*) tidak mengharuskan perusahaan untuk menekan biaya, tetapi perusahaan diharuskan memiliki inovasi yang dapat menciptakan atau mengembangkan produk yang lebih bermutu atau yang memiliki keunikan tersendiri, sehingga dapat menarik minat konsumen. Strategi ini juga aktif untuk mendapatkan hasil diatas rata-rata dalam sebuah bisnis tertentu karena loyalitas mereka akan membuat sensitivitas konsumen terhadap harga menjadi rendah, loyalitas pembeli ini berfungsi sebagai penghalang bagi perusahaan-perusahaan baru untuk masuk sebagai pesaing. Strategi ini diarahkan pada pasar yang luas. Umumnya perusahaan yang menggunakan strategi ini ialah perusahaan yang memiliki produk yang berkualitas dan kualitas dari produk tersebut dikenal oleh masyarakat luas. Strategi ini dapat menetapkan harga yang tinggi, dan memperoleh persaingan laba tanpa harus menekan biaya secara signifikan.

Fokus yang dimiliki antara kedua strategi ini cenderung berbeda Terdapat aspek-aspek yang membedakan kedua strategi kompetitif tersebut. menurut Blocher, et al. (2007:33) digambarkan sebagai berikut :

Tabel 1
Aspek-Aspek yang Membedakan Kedua Strategi Kompetitif

Aspek	Kepemimpinan Biaya	Diferensiasi
Target strategis	Lintas sektoral luas atas pasar	Berfokus pada bagian dari pasar
Dasar dari keunggulan kompetitif	Biaya terendah dalam industry	Barang atau jasa yang unik
Lini produk	Pilihan yang terbatas	Bervariasi, fitur-fitur yang terdiferensiasi
Penekanan produksi	Biaya serendah mungkin dengan fitur produk berkualitas tinggi dan penting	Inovasi dalam hal diferensiasi produk
Penekanan pemasaran	Harga jual rendah	Harga tinggi dan inovatif, fitur yang terdiferensiasi

Sumber: A.A. Thompson dan A.J. Strickland (dalam Blocher, et al.).

Manajemen Biaya Strategi

Manajemen biaya strategi ini muncul karena adanya kelemahan-kelemahan pada akuntansi manajemen. Kekurangan pada akuntansi manajemen tersebut adalah perusahaan lebih memfokuskan pada proses internal perusahaan dengan mengabaikan proses eksternal perusahaan. Akuntansi manajemen lebih menekankan kepada menyediakan informasi kepada pihak internal dari perusahaan, dan menekankan pada nilai tambah pada setiap aktivitas didalam perusahaan. perusahaan yang hanya mementingkan proses internal dengan mengabaikan proses eksternal mengakibatkan hubungannya dengan pihak eksternal menjadi tidak harmonis. Menjaga keharmonisan dengan pihak eksternal itu sangat penting, karena pihak eksternal perusahaan meliputi pemerintah, pelanggan, pemasok, masyarakat sekitar, serta pesaing. Keberadaan pemasok dapat menentukan keberhasilan pada pihak internal dengan mempengaruhi pengiriman barang tepat waktu, struktur biaya pada proses produksi, kualitas, dan harga bahan baku. Sedangkan keberadaan konsumen akan mempengaruhi pihak internal seperti biaya pelanggan, pengiriman tepat waktu, dan tingkat penjualan.

manajemen biaya strategi merupakan pengembangan dari informasi manajemen biaya. Menurut Blocher, et al. (2007:10) "Manajemen biaya strategi (*strategic cost management*) merupakan pengembangan dari informasi manajemen biaya untuk memfasilitasi fungsi manajemen yang utama, yaitu manajemen strategis." dalam manajemen biaya telah terjadi perubahan, dimana pada akuntansi manajemen hanya berfokus pada pelaporan keuangan dan analisis biaya, sedangkan pada manajemen biaya sudah berfokus pada keuangan maupun non keuangan, dimana ukuran-ukuran nonkeuangan seperti SDM, kualitas, serta kepuasan pelanggan juga menjadi perhatian perusahaan.

Analisis Rantai Nilai (*Value Chain Analysis*)

Manajemen biaya strategi mengolah biaya secara efisien, efektif, dan ekonomis dari sudut keuangan maupun non keuangan. Analisis rantai nilai (*value chain analysis*) merupakan landasan untuk mengimplementasikan konsep dari manajemen biaya strategi. menurut Blocher, Chen, Cokins dan Lin (2007:26)

“analisis rantai nilai adalah alat analisis yang digunakan perusahaan untuk mengidentifikasi langkah-langkah spesifik yang dibutuhkan untuk menyediakan barang atau jasa yang kompetitif bagi pelanggan”.

Analisis rantai nilai merupakan konsep yang menjadikan perusahaan menjadi salah satu dari mata rantai produk tersebut, sehingga perusahaan dapat fokus untuk bekerja secara efektif. Analisis rantai nilai mengidentifikasi dan mengintegrasikan aktivitas-aktivitas didalam perusahaan. Kinerja dari aktivitas rantai nilai akan menentukan perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif.

Pengidentifikasi aktivitas diperusahaan merupakan implementasi dari analisis rantai nilai. Aktivitas-aktivitas didalam perusahaan diidentifikasi dan dikelompokkan untuk mengetahui aktivitas yang dapat memberikan nilai tambah (*value added*) pada perusahaan dan memangkas aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah (*non value added*) pada perusahaan.

Mengenali Aktivitas didalam Analisis Rantai Nilai

Aktivitas pada analisis rantai nilai dibagi menjadi dua kelompok, yaitu aktivitas primer (*primary activities*) dan aktivitas pendukung (*support activities*). Aktivitas primer adalah aktivitas yang mencakup pembuatan produk, pemasaran, pengiriman, sampai pada layanan purna jual pada perusahaan. Sedangkan aktivitas pendukung merupakan aktivitas yang menyediakan infrastruktur bagi aktivitas utama dalam memenuhi tugas-tugasnya. Menurut Pearce dan Robinson (1997:241) terdapat lima kategori dasar aktivitas primer dan empat kategori aktivitas pendukung, yaitu: (1) Aktivitas Utama: (a) Logistik Masuk, (b) Operasional, (c) Logistik keluar, (d) Pemasaran dan Penjualan, (e) Layanan. (2) Aktivitas pendukung: (a) Pembelian, (b) Pengembangan teknologi, (c) Manajemen sumber daya manusia, dan (d) Infrastruktur perusahaan.

Analisis Aktivitas

menganalisis aktivitas berfungsi untuk mengetahui aktivitas mana yang dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan dan mana yang tidak. Menurut Hansen dan Mowen (2006:489) “analisis aktivitas ialah proses pengidentifikasi, penjelasan, dan pengevaluasian aktivitas yang perusahaan lakukan”. Analisis aktivitas mengidentifikasi aktivitas nilai pada perusahaan untuk menghilangkan atau aktivitas yang tidak bernilai tambah, dan mempertahankan aktivitas yang perlu untuk dipertahankan.

Efisiensi Biaya untuk Mencapai Keunggulan Bersaing

Tanpa adanya biaya, pendapatan akan msutahil untuk didapatkan, tapi jika biaya lebih tinggi daripada pendapatan maka perusahaan akan merugi. Untuk itu efisiensi biaya sangat berperan penting agar perusahaan dapat menghemat biaya pada setiap aktivitas untuk mendapatkan harga pokok produksi yang rendah, sehingga perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif.

Efisiensi biaya merupakan upayah untuk menghapus pemborosan pada setiap kinerja didalam perusahaan. Aktivitas yang menjadi fokus dalam efisiensi biaya adalah aktivitas yang boros akan waktu dan sumber daya sehingga tidak memberikan nilai tambah pada perusahaan. Menurut Hansen dan Mowen (2006:493) “efisiensi aktivitas adalah menghasilkan output aktivitas yang sama dengan biaya lebih rendah dari input yang digunakan”.

keunggulan bersaing merupakan cara bagi suatu perusahaan untuk memperoleh gambaran dalam memilih dan melaksanakan strategi generik agar dapat mencapai keunggulan bersaing. Menurut Porter (1994:27) “ Alat dasar untuk mendiagnosis keunggulan bersaing dan menemukan cara-cara untuk meningkatkannya adalah rantai nilai (*value chain*).”

Adapun keterkaitan rantai nilai dalam keunggulan bersaing. rantai nilai merupakan suatu kumpulan aktivitas yang saling berhubungan antara biaya dan dilaksanakannya dari aktivitas yang satu dengan aktivitas yang lain. Menurut Porter (1994:48) “ Keunggulan bersaing sering berasal dari keterkaitan antar aktivitas seperti halnya dari aktivitas individual itu sendiri”. Seluruh aktivitas pada rantai nilai saling terkait satu sama lain, keterkaitan tersebut sangat mempengaruhi kinerja didalam perusahaan.

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Gambaran dari Obyek Penelitian

Pada suatu penelitian ilmiah perlu digunakannya suatu metode penelitian yang merupakan cara untuk mencari tujuan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif merupakan pendekatan yang menggunakan data berupa kalimat, lisan, perilaku, dan fenomena yang menitik beratkan pada pemahaman, pemikiran, persepsi, dan pengetahuan pada obyek penelitian. Menurut Moleong (2010:6) Pendekatan kualitatif merupakan penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Obyek dalam penelitian ini adalah PT X, yaitu perusahaan yang bergerak dalam bidang manufaktur yang memproduksi kopi, teh dan air minum dalam kemasan.

Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan menggunakan dua acuan sumber data, yaitu: (1) Data Primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara) dapat berupa opini subyek, hasil observasi melalui wawancara dan kuesioner. (2) Data Sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung tapi melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh peneliti).

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah: Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan cara pencatatan data maupun laporan yang ada pada obyek penelitian. Data yang didokumentasikan adalah: (1) Gambaran umum tentang PT X yang meliputi visi, misi, sejarah perusahaan, kegiatan didalam perusahaan, serta struktur organisasi, dan (2) Data biaya atas aktivitas-aktivitas dari PT X.

Satuan Kajian

Satuan kajian merupakan satuan terkecil dari obyek penelitian yang digunakan peneliti sebagai acuan yang akan dilakukan dalam proses penelitian berdasarkan rumusan dan tujuan awal penelitian. Pada penelitian ini, hal yang

akan menjadi fokus peneliti adalah analisis rantai nilai (*value chain analysis*) dari aktivitas internal perusahaan. Adapun bagian dari rantai nilai yang menjadi fokus: (1) Mata rantai internal perusahaan, (2) Aktivitas rantai nilai perusahaan, (3) Analisis biaya pada setiap mata rantai, dan (4) Pengurangan biaya (*cost reduction*) setiap aktivitas rantai nilai.

Teknik Analisis Data

Data yang telah terkumpul dari obeservasi, wawancara, dan dokumentasi akan dianalisis dengan teknik tertentu.guna memperoleh hasil yang relevan. Pada penelitian ini peneliti menggunakan teknik analisis kualitatif, yaitu teknik pengolahan data dengan dasar teori-teori yang mendukung dan memiliki kaitan dengan permasalahan. Tahap-tahap yang digunakan dalam analisis data adalah: (1) Mengidentifikasi analisis rantai nilai pada aktivitas PT X dengan membagi perusahaan kedalam aktivitas utama dan aktivitas pendukung. (2) Melakukan analisis aktivitas didalam analisis rantai nilai untuk mengetahui mana aktivitas yang dapat memberikan nilai tambah dan aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah. (3) Mengeliminasi atau mengurangi biaya pada aktivitas yang tidak bernilai tambah untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan. (4) Membuat kesimpulan dan saran.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Perusahaan

PT. X didirikan berdasarkan Perjanjian Tata Usaha Patungan/Pendirian anak Perusahaan No. 31/PKS/1021/2012 dan No. SP/V.3/28/1/2012 tanggal 30 Januari 2012 antara PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) dengan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero), selanjutnya dituangkan dalam Akta Nomor 1, tanggal 1 Febuari 2012 dari Habib Adjie, S.H., M. Hum, Notaris di Surabaya. Akta tersebut telah mendapatkan pengesahan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dengan Nomor AHU-21598.AH.01.01.Tahun 2012 pada tanggal 25 April 2012. Perusahaan awalnya merupakan Unit Usaha Industri Hilir PT Perkebunan Nusantara XII

Maksud dan Tujuan

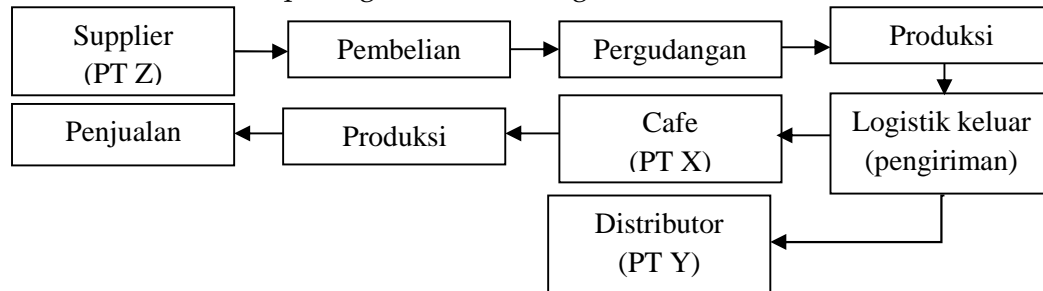
Sesuai pasal 3, Anggaran Dasar Perusahaan, maksud dan tujuan Perusahaan adalah: (1) Pertanian, (2) Perdagangan, (3) Jasa.

Untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut, Perusahaan dapat melaksanakan kegiatan usaha sebagai berikut: (1) Agroindustri yang meliputi budidaya kopi dan teh, (2) Industri pertanian yang meliputi pengolahan, pengembangan, produksi, pemasangan produk hilir kopi dan teh serta produk hilir lainnya, (3) Perdagangan hilir kopi dan teh serta produk lainnya, meliputi produksi, pemasaran, serta melakukan kegiatan-kegiatan lain yang berhubungan dengan kegiatan usaha tersebut, (4) Perdagangan yang menjalankan usaha-usaha di bidang perdagangan, yang meliputi perdagangan barang - barang hasil produk sendiri dan barang - barang lain yang berkaitan dengan produk tersebut, dan (5) Jasa yang menjalankan usaha - usaha di bidang jasa, kecuali jasa hukum dan pajak.

Arus Nilai Aktivitas Perusahaan

Aktivitas perusahaan pada PT X diawali dari pembelian bahan baku kepada supplier yang merupakan induk dari perusahaan, yaitu PT Z berupa kopi dan

teh yang merupakan hasil perkebunan pada PT Z. setelah itu bahan baku yang berupa kopi dan teh disimpan didalam gudang untuk diproduksi menjadi produk jadi yaitu kopi dan teh dalam berbagai jenis yang dikemas secara rapih untuk dijual, Selain kopi dan teh PT X juga memproduksi air minum dalam kemasan. Kemudian produk jadi tersebut dikirim ke distributor yang merupakan anak perusahaan dari PT X untuk didistribusikan ke swalayan, dan pertokoan. sebagian digunakan untuk menjadi bahan baku cafe yang dimiliki oleh PT X. Dari uraian diatas dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Data Internal Perusahaan

Gambar 1
Arus Nilai Aktivitas Perusahaan

Data Keuangan

Dari penelitian yang dilakukan, didapatkan laporan laba rugi tahun 2014 dari PT X sebagaimana dijelaskan tabel 2 dan tabel 3 berikut ini:

Tabel 2
Laporan Laba Rugi
PT X
Untuk Tahun Yang Berakhir 31 Desember 2014
(Dalam Rupiah)

Penjualan Kotor	25,290,745,501	
Diskon Penjualan	(160,060,551)	
Retur Penjualan	(75,250,715)	
Penjualan Bersih		25,055,434,234
HPP		(15,611,672,465)
Laba Kotor		9,443,761,769
Biaya-biaya Operasional:		
Biaya Pemasaran	268,606,859	
Biaya Umum dan Adm	8,635,123,073	
Total Biaya		(8,903,729,932)
Laba Operasi		540,031,837
Pendapatan dan Biaya Lain-lain:		
Pendapatan Lain-lain	217,829,703	
Biaya Lain-lain	520,939,965	
Biaya Lain-lain		(303,110,262)
Laba Bersih sebelum pajak		236,921,575

Pajak Penghasilan	(30,538,236)
Laba Bersih Setelah Pajak	206,383,339

Sumber: Data Internal Perusahaan

Tabel 3
Data Biaya Operasional Perusahaan
PT X
Untuk Tahun Yang Berakhir 31 Desember 2014
(Dalam Rupiah)

biaya-biaya		
1	HPP	
	biaya bahan baku:	
	Bahan Baku	6,796,025,051
	biaya bahan baku cafe A	635,015,470
	biaya bahan baku cafe B	582,218,282
	biaya bahan baku cafe C	417,352,422
	biaya bahan baku cafe D	240,660,132
	biaya bahan baku cafe E	44,958,157
	biaya bahan baku cafe F	28,132,536
	biaya bahan baku cafe G	20,865,750
		8,765,227,800
	biaya tenaga kerja:	
	Biaya Tenaga Kerja	1,477,163,483
	biaya tenaga kerja cafe A	412,367,999
	biaya tenaga kerja cafe B	317,724,000
	biaya tenaga kerja cafe C	269,402,600
	biaya tenaga kerja cafe D	320,810,000
	biaya tenaga kerja cafe E	63,980,000
	biaya tenaga kerja cafe F	42,763,333
	biaya tenaga kerja cafe G	13,220,000
		2,917,431,415
	biaya overhead:	
	Biaya Overhead	1,769,110,216
	biaya overhead cafe A	381,063,637
	biaya overhead cafe B	254,170,358
	biaya overhead cafe C	484,687,594
	biaya overhead cafe D	163,021,405
	biaya overhead cafe E	107,484,605
	biaya overhead cafe F	235,910,512
	biaya overhead cafe G	9,670,240
		3,405,118,567
	service charge	226,866,994
	Biaya Pemeliharaan Mesin UTC	2,600,000

Biaya Pemeliharaan Mesin AMDK		10,567,500	
Biaya penyusutan Mesin dan Instalasi		276,622,689	
Biaya Penyusutan Jalan Jembatan dam Saluran		7,237,500	
Biaya Penyusutan Inventaris		655,354,556	
Total HPP			16,267,027,021
2 Biaya pemasaran			
biaya promosi:			
Biaya Promosi	145,259,044		
biaya promosi cafe A	9,644,585		
biaya promosi cafe B	2,706,000		
biaya promosi cafe C	28,269,000		
biaya promosi cafe E	5,371,971		
			191,250,600
Biaya entertainment			11,822,972
biaya pemasaran lainnya			65,533,287
total biaya pemasaran			268,606,859
3 biaya umum dan administrasi			
gaji dan tunjangan kary gol.IIIA-IVD:			
iuran pensiunan - Dapenbun kary Gol.IIIA-IVD	8,738,335		
Iuran pensiun - DPLK BRI Kary Gol.IIIA-IVD	3,532,225		
iuran jamsostek Kary Gol.IIIA-IVD	29,857,660		
Premi Asuransi Kary Gol.IIIA-IVD	1,568,000		
Tunjangan Komunikasi Kary Gol.IIIA-IVD	498,140		
			44,194,360
Gaji dan tunjangan Kary Gol.IB-IIID:			
Perawatan/pengobatan Kary Gol.IB-IIID	1,054,400		
Iuran Pensiun - Dapenbun Kary Gol.IB-IIID	254,890		
Iuran Pensiun - DPLK BRI Kary GOL.IB-IIID	75,470		
Iuran jamsostek Kary Gol.IB-IIID	821,943		
			2,206,703
gaji dan tunjangan kary Gol.IA:			
premi/lembur kary Gol.IA	2,235,171		
perawatan/pengobatan Kary Gol.IA	1,210,000		
iuran pensiun - DPLK BRI Kary Gol.IA	486,150		
iuran jamsostek Kary Gol.IA	231,201		
			4,162,522
Upah Karyawan musiman/borongon:			
Upah harian kerja efektif	164,597,651		
premi/lembur	64,694,867		

pakaian kerja kary Honorarium	1,675,000	
iuran jamsostek kary Honorarium	9,998,430	
		240,965,948
Beban utiliti, Adm, sewa dan lainnya:		
Biaya Sewa Gedung:		
Biaya Sewa Gedung gudang	75,659,800	
Biaya Sewa Cafe A	1,419,823,912	
Biaya Sewa Cafe B	460,780,666	
Biaya Sewa Cafe C	1,242,026,976	
Biaya Sewa Cafe D	398,266,165	
Biaya Sewa Cafe F	196,250,000	
Biaya Sewa Cafe G	2,500,000	
		3,795,307,519
Biaya gaji		475,211,756
Biaya gaji pegawai gudang		87,396,193
Biaya Overhead Gudang		5,625,560
Biaya listrik		62,464,572
Biaya PAM		9,655,680
Biaya Telekomunikasi		26,028,506
Biaya Ekspedisi, Pos dan Materai		34,292,024
Biaya perjalanan dinas		29,470,449
Biaya perlengkapan kantor		92,987,078
Biaya Jasa Tenaga Ahli		241,109,770
Biaya Pph pasal 4 ayat 2		7,565,980
Biaya Pph pasal 23		24,110,977
Biaya Retribusi dan Sumbangan		10,868,600
Biaya Umum dan Adm Lainnya		108,989,497
Biaya BBM/Parkir/Tol:		
Kendaraan A	8,463,150	
Kendaraan B	3,075,345	
Kendaraan C	17,902,479	
Kendaraan D	9,976,345	
Kendaraan E	19,339,814	
Kendaraan F	47,934,096	
Kendaraan G	18,233,555	
Kendaraan H	43,420,865	
Kendaraan I	28,262,719	
Kendaraan J	555,900	
		197,164,268
Biaya Fotocopy		4,664,600
Biaya Kendaraan		168,108,500
Biaya Bongkar Muat		4,983,500

Biaya Komputer		36,750,000
Biaya Rapat dan Tamu Dinas		138,434,812
Biaya Asuransi		68,442,059
Biaya PPh Ps. 21		156,948,692
Beban Bunga Lesing		9,116,415
Beban Penurunan Nilai Piutang		714,338,299
Biaya Pemeliharaan Gedung		566,092,441
Biaya Pemeliharaan peralatan kantor		8,105,500
Biaya Pemeliharaan Kendaraan:		
Kendaraan A	4,121,000	
Kendaraan B	4,800,000	
Kendaraan C	2,078,708	
Kendaraan D	3,217,184	
Kendaraan E	10,443,910	
Kendaraan F	24,520,100	
Kendaraan G	2,160,000	
Kendaraan H	7,023,250	
Kendaraan I	5,245,576	
Kendaraan J	110,000	
		63,719,728
Biaya Penyusutan kendaraan:		
Kendaraan A	15,234,500	
Kendaraan B	9,298,292	
Kendaraan C	15,946,956	
Kendaraan D	15,946,956	
Kendaraan E	6,946,847	
Kendaraan F	31,987,456	
Kendaraan G	15,234,500	
Kendaraan H	30,600,780	
Kendaraan I	49,988,035	
Kendaraan J	2,345,680	
		193,530,002
Biaya Penyusutan Aktiva Tidak Berwujud		78,236,914
Biaya Penyusutan Gedung		268,519,093
Total Biaya Umum dan Administrasi		7,979,768,517
total biaya-biaya		24,515,402,397

Sumber: Data Internal Perusahaan

Pembahasan

Mengidentifikasi Aktivitas Perusahaan

Untuk dapat melakukan analisis rantai nilai langkah yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi aktivitas dan biaya arus nilai pada PT X dari pembelian pada supplier hingga pengiriman ke distributor maupun cafe yang dikelola PT

X. Kemudian membebankan biaya-biaya yang terjadi di perusahaan kedalam masing-masing aktivitas nilai. Pengelompokan aktivitas dan pembebanan biaya tersebut dapat dijelaskan seperti berikut: (1) Aktivitas Pembelian meliputi pembelian bahan baku dari PT Z berupa hasil kebun kopi dan teh. Pada cafe yang dimiliki oleh PT X juga melakukan pembelian bahan baku sesuai kebutuhannya. Untuk produk kopi, teh, dan air minum cafe ini membeli langsung pada divisi produksi PT X. Biaya-biaya yang terjadi antara lain: biaya bahan baku, biaya bahan baku Cafe A, biaya bahan baku Cafe B, biaya bahan baku Cafe C, biaya bahan baku Cafe D, biaya bahan baku Cafe E, biaya bahan baku Cafe F, biaya bahan baku Cafe G, (2) Aktivitas Pergudangan merupakan aktivitas penyimpanan barang hasil perkebunan dari PT Z yang akan diproduksi. Biaya-biaya yang terjadi antara lain: biaya sewa gudang, biaya overhead gudang, biaya pegawai gudang, dan biaya bongkar muat, (3) Aktivitas Produksi merupakan pengolahan dari bahan baku sampai menjadi produk jadi. Pada aktivitas ini biaya-biaya yang timbul antara lain: biaya tenaga kerja, biaya overhead, biaya pemeliharaan mesin UTC, biaya pemeliharaan mesin AMDK, biaya penyusutan mesin dan instalasi, biaya penyusutan jalan jembatan dan saluran air, biaya penyusutan inventaris, (4) Aktivitas logistik keluar merupakan pengiriman produk yang telah selesai diproduksi ke distributor, dan sebagian lagi ke cafe milik PT X. Berikut biaya yang terjadi antara lain: biaya ekspedisi, pos, dan materai, biaya BBM, parkir dan tol, biaya pemeliharaan kendaraan, biaya penyusutan kendaraan, dan (5) Aktivitas Cafe merupakan aktivitas yang meliputi seluruh kegiatan di cafe termasuk produksi untuk menjadikan produk lebih bernilai bagi pelanggan cafe. Biaya-biaya yang terjadi antara lain: biaya tenaga kerja cafe, biaya overhead cafe, biaya sewa cafe, upah harian kerja efektif, premi/lembur, pakaian kerja karyawan honorarium, dan biaya bunga leasing.

Identifikasi Biaya Aktivitas Analisis Rantai Nilai

Tabel 4
Data Biaya Aktivitas Analisis Rantai Nilai
(Dalam Rupiah)

Aktivitas	Biaya	Persentase aktivitas
1 Aktivitas Primer		
A Logistik Masuk:		
Biaya Sewa Gedung Gudang	75,659,800	43.57%
Biaya Overhead Gudang	5,625,560	3.24%
Biaya Gaji Pegawai Gudang	87,396,193	50.32%
Biaya Bongkar Muat	4,983,500	2.87%
	173,665,053	100.00%
B Operasional:		
Biaya Tenaga Kerja:		
Biaya Tenaga Kerja	1,477,163,483	12.36%
Biaya Tenaga Kerja Cafe A	412,367,999	3.45%
Biaya Tenaga Kerja Cafe B	317,724,000	2.66%
Biaya Tenaga Kerja Cafe C	269,402,600	2.25%

	Biaya Tenaga Kerja Cafe D	320,810,000	2.68%
	Biaya Tenaga Kerja Cafe E	63,980,000	0.54%
	Biaya Tenaga Kerja Cafe F	42,763,333	0.36%
	Biaya Tenaga Kerja Cafe G	13,220,000	0.11%
	Biaya Overhead:		
	Biaya Overhead	1,769,110,216	14.81%
	Biaya Overhead Cafe A	381,063,637	3.19%
	Biaya Overhead Cafe B	254,170,358	2.13%
	Biaya Overhead Cafe C	484,687,594	4.06%
	Biaya Overhead Cafe D	163,021,405	1.36%
	Biaya Overhead Cafe E	107,484,605	0.90%
	Biaya Overhead Cafe F	235,910,512	1.97%
	Biaya Overhead Cafe G	9,670,240	0.08%
	Upah Harian Kerja Efektif	164,597,651	1.38%
	Premi/Lembur	64,694,867	0.54%
	Pakaian Kerja Kary Honorarium	1,675,000	0.01%
	Biaya Sewa Cafe A	1,419,823,912	11.88%
	Biaya Sewa Cafe B	460,780,666	3.86%
	Biaya Sewa Cafe C	1,242,026,976	10.39%
	Biaya Sewa Cafe D	398,266,165	3.33%
	Biaya Sewa Cafe F	196,250,000	1.64%
	Biaya Sewa Cafe G	2,500,000	0.02%
	Biaya Bunga Leasing	9,116,415	0.08%
	Biaya Pemeliharaan Mesin UTC	2,600,000	0.02%
	Biaya Pemeliharaan Mesin AMDK	10,567,500	0.09%
	Biaya Penyusutan Mesin dan Instalasi	276,622,689	2.32%
	Biaya Penyusutan Jalan Jembatan dan Saluran	7,237,500	0.06%
	Biaya Penyusutan Inventaris	655,354,556	5.48%
	Biaya Penurunan Nilai Piutang	714,338,299	5.98%
		11,949,002,178	100.00%
C	Logistik Keluar:		
	Biaya Ekspedisi, Pos dan Materai	34,292,024	13.37%
	Biaya BBM/Parkir/Tol:		
	Kendaraan E	19,339,814	7.54%
	Kendaraan F	47,934,096	18.69%
	Kendaraan H	43,420,865	16.93%
	Biaya Pemeliharaan Kendaraan:		
	Kendaraan E	10,443,910	4.07%
	Kendaraan F	24,520,100	9.56%
	Kendaraan H	7,023,250	2.74%
	Biaya Penyusutan:		
	Kendaraan E	6,946,847	2.71%

	Kendaraan F	31,987,456	12.47%
	Kendaraan H	30,600,780	11.93%
		256,509,142	100.00%
D	Pemasaran dan Penjualan:		
	Biaya Promosi:		
	Biaya Promosi	145,259,044	47.75%
	Biaya Promosi Cafe A	9,644,585	3.17%
	Biaya Promosi Cafe B	2,706,000	0.89%
	Biaya Promosi Cafe C	28,269,000	9.29%
	Biaya Promosi Cafe E	5,371,971	1.77%
	Biaya Entertainment	11,822,972	3.89%
	Biaya Permasaran Lainnya	65,533,287	21.54%
	BBM/Parkir/Tol Kendaraan G	18,233,555	5.99%
	Biaya Pemeliharaan Kendaraan G	2,160,000	0.71%
	Biaya Penyusutan Kendaraan G	15,234,500	5.01%
		304,234,914	100.00%
2	Aktivitas Pendukung		
A	pembelian:		
	Biaya Bahan Baku:		
	Bahan Baku	6,796,025,051	76.68%
	Biaya Bahan Baku Cafe A	635,015,470	7.16%
	Biaya Bahan Baku Cafe B	582,218,282	6.57%
	Biaya Bahan Baku Cafe C	417,352,422	4.71%
	Biaya Bahan Baku Cafe D	240,660,132	2.72%
	Biaya Bahan Baku Cafe E	44,958,157	0.51%
	Biaya Bahan Baku Cafe F	28,132,536	0.32%
	Biaya Bahan Baku Cafe G	20,865,750	0.24%
	Biaya Fotocopy	4,664,600	0.05%
	Biaya Perlengkapan Kantor	92,987,078	1.05%
		8,862,879,478	100.00%
B	Pengembangan Teknologi:		
	Biaya Jasa Tenaga Ahli	241,109,770	100.00%
		241,109,770	100.00%
C	Manajemen Sumber Daya Manusia:		
	<i>Service Charge</i>	226,866,994	61.16%
	Biaya Gaji dan Tunjangan Kary Gol.IIIA-IVD:		0.00%
	Iuran Pensiunan - Dapenbun Kary Gol.IIIA-IVD	8,738,335	2.36%
	Iuran Pensiun - DPLK BRI Kary Gol.IIIA-IVD	3,532,225	0.95%
	Iuran Jamsostek Kary Gol.IIIA-IVD	29,857,660	8.05%
	Premi Asuransi Kary Gol.IIIA-IVD	1,568,000	0.42%

Tunjangan Komunikasi Kary Gol.IIIA-IVD	498,140	0.13%
Biaya Gaji dan Tunjangan Kary Gol.IB-IIID:		
Perawatan/Pengobatan Kary Gol.IB-IIID	1,054,400	0.28%
Iuran Pensiun - Dapenbun Kary Gol.IB-IIID	254,890	0.07%
Iuran Pensiun - DPLK BRI Kary GOL.IB-IIID	75,470	0.02%
Iuran Jamsostek Kary Gol.IB-IIID	821,943	0.22%
Biaya Gaji dan Tunjangan Kary Gol.IA:		0.00%
Premi/Lembur Kary Gol.IA	2,235,171	0.60%
Perawatan/Pengobatan Kary Gol.IA	1,210,000	0.33%
Iuran Pensiun - DPLK BRI Kary Gol.IA	486,150	0.13%
Iuran Jamsostek Kary Gol.IA	231,201	0.06%
Biaya Upah Karyawan		
Musiman/Borongon:		
Iuran Jamsostek Kary Honorarium	9,998,430	2.70%
BBM/Parkir/Tol Kendaraan I	28,262,719	7.62%
Biaya Pemeliharaan Kendaraan I	5,245,576	1.41%
Biaya Penyusutan Kendaraan I	49,988,035	13.48%
	370,925,339	100.00%
D infrastruktur perusahaan:		
Biaya gaji	475,211,756	20.16%
Biaya Listik	62,464,572	2.65%
Biaya PAM	9,655,680	0.41%
Biaya Telekomunikasi	26,028,506	1.10%
Biaya Perjalanan Dinas	29,470,449	1.25%
Biaya Retribusi dan Sumbangan	10,868,600	0.46%
Biaya Umum dan Adm Lainnya	108,989,497	4.62%
BBM/Parkir/Tol:		
Kendaraan A	8,463,150	0.36%
Kendaraan B	3,075,345	0.13%
Kendaraan C	17,902,479	0.76%
Kendaraan D	9,976,345	0.42%
Kendaraan J	555,900	0.02%
Biaya Kendaraan	168,108,500	7.13%
Biaya Komputer	36,750,000	1.56%
Biaya Rapat dan Tamu Dinas	138,434,812	5.87%
Biaya Asuransi	68,442,059	2.90%
Biaya PPh Ps. 21	156,948,692	6.66%
Biaya Pph pasal 23	24,110,977	1.02%
Biaya Pph pasa 4 ayat 2	7,565,980	0.32%
Biaya Pemeliharaan gedung kantor	566,092,441	24.02%
Biaya Pemeliharaan Peralatan Kantor	8,105,500	0.34%
Biaya Pemeliharaan Kendaraan:		

Kendaraan A	4,121,000	0.17%
Kendaraan B	4,800,000	0.20%
Kendaraan C	2,078,708	0.09%
Kendaraan D	3,217,184	0.14%
Kendaraan J	110,000	0.00%
Biaya Penyusutan Kendaraan:		
Kendaraan A	15,234,500	0.65%
Kendaraan B	9,298,292	0.39%
Kendaraan C	15,946,956	0.68%
Kendaraan D	15,946,956	0.68%
Kendaraan J	2,345,680	0.10%
Biaya Penyusutan Aktiva Tidak Berwujud	78,236,914	3.32%
Biaya Penyusutan Gedung	268,519,093	11.39%
	2,357,076,523	100.00%

Sumber: Data Internal Perusahaan

Berdasarkan tabel 4 data biaya aktivitas analisis rantai nilai, maka aktivitas tersebut dapat diklasifikasikan sesuai dengan komposisi total biayanya sebagaimana dijelaskan pada tabel 5 berikut ini:

Tabel 5
Komposisi Biaya Pada Aktivitas Rantai Nilai Perusahaan
(Dalam Rupiah)

Aktivitas Nilai	Jumlah	Persentase Pada Total Biaya
Aktivitas Primer:		
Logistik Masuk	173,665,053	0.71%
Operasional	11,949,002,178	48.74%
Logistik Keluar	256,509,142	1.05%
Pemasaran dan Penjualan	304,234,914	1.24%
Total Aktivitas Primer	12,683,411,287	51.74%
Aktivitas Pendukung:		0.00%
Pembelian	8,862,879,478	36.15%
Perkembangan Teknologi	241,109,770	0.98%
Manajemen Sumber Daya Manusia	370,925,339	1.51%
Infrastruktur Perusahaan	2,357,076,523	9.61%
Total Aktivitas Pendukung	11,831,991,110	48.26%
Total Aktivitas	24,515,402,397	100.00%

Sumber: Data Internal Perusahaan

Identifikasi Aktivitas Bernilai Tambah dan Aktivitas Tidak Bernilai \Tambah dari Arus Nilai Aktivitas Perusahaan

Analisis aktivitas bernilai tambah atau tidak bernilai tambah ini berdasarkan gambar 1 arus nilai aktivitas perusahaan, dan mengacu kepada tabel 4 data biaya aktivitas analisis rantai nilai dan tabel 5 komposisi biaya pada aktivitas nilai

perusahaan, antara lain: (1) Aktivitas pembelian ini didominasi oleh pembelian teh dan kopi mentah yang merupakan bahan baku teh dan kopi masak (kemasan). supplier utama pengadaan bahan baku tersebut adalah PT Z yang merupakan perusahaan induk dari PT X. selain itu ada juga pembelian bahan baku cafe yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan cafe. Aktivitas pembelian ini tergolong kedalam aktivitas pendukung dengan menyerap biaya sebesar 36,15% dari keseluruhan biaya. Secara keseluruhan aktivitas ini telah bekerja dengan ekonomis, dimana bahan baku diperoleh dari supplier yang merupakan perusahaan induk dari PT X. sehingga aktivitas ini dapat dikatakan aktivitas yang bernilai tambah. (2) Aktivitas pergudangan memuat penyimpanan bahan baku dari hasil perkebunan kopi dan teh untuk diproduksi menjadi produk jadi. Aktivitas pergudangan sama halnya dengan aktivitas logistik masuk yang termasuk kedalam aktivitas primer yang menyerap biaya sebesar 0,71% dari keseluruhan biaya. Namun perusahaan perlu meninjau kembali penggunaan gudang tersebut, karena seharusnya penyimpanan hasil perkebunan dapat menggunakan gudang dari supplier, tetapi perusahaan juga harus membuat perencanaan pembelian agar dapat bekerja lebih efisien dengan menghemat biaya sebesar Rp 173.655.053. dengan begitu perusahaan telah menerapkan sistem just in time, menurut Krismiaji (2011:8) "*just in time* adalah sebuah sistem produksi dimana pembelian bahan baku dan pembuatan produk hanya dilakukan untuk memenuhi permintaan pelanggan". Jadi aktivitas ini tergolong *non value added activity* dan menimbulkan *non value added cost*. (3) Aktivitas produksi merupakan aktivitas yang memiliki biaya yang cukup tinggi. Ini disebabkan karena pada aktivitas produksi memuat banyak kegiatan perusahaan antara lain penggunaan bahan baku dan penggunaan tenaga kerja langsung. Aktivitas produksi disini merupakan produksi dari kopi, teh, dan air minum dalam kemasan. aktivitas produksi termasuk dalam aktivitas primer yang menyerap biaya sebesar 17,13% dari keseluruhan biaya. aktivitas ini termasuk kedalam aktivitas bernilai tambah. (4) Aktivitas logistik keluar menyerap biaya sebesar 1,05% dari keseluruhan biaya. Biaya ini relatif kecil disebabkan perusahaan hanya bertanggung jawab untuk mengirim produk ke distributor atau PT Y yang mana merupakan anak perusahaan dari PT X. dari distributor didistribusikan ke toko, maupun swalayan-swalayan yang ada. Jadi aktivitas ini termasuk kedalam *value added activity* atau aktivitas bernilai tambah. (5) Aktivitas Cafe memuat seluruh kegiatan di cafe dari penggunaan bahan baku, sampai penyajian produk kepada pelanggan. Aktivitas cafe termasuk kedalam aktivitas primer yang menyerap biaya 31,61% dari keseluruhan biaya. Pada aktivitas ini perusahaan dapat mengupayakan penghematan biaya dengan cara *cost reduction* atau pengurangan biaya. pengurangan biaya dapat dilakukan pada biaya-biaya berikut ini: (a) Biaya sewa cafe A menyerap biaya 11,88% dari keseluruhan aktivitas operasional dan biaya sewa cafe C menyerap biaya 10,39% dari keseluruhan aktivitas operasional. biaya ini tergolong tinggi, Dikatakan tinggi karena biaya yang dikeluarkan perusahaan tidak sebanding dengan penjualannya. Seharusnya Perusahaan melakukan negosiasi ulang untuk memperoleh harga yang lebih rendah, alternative lain Perusahaan harus relokasi atau jika tidak memungkinkan untuk relokasi sebaiknya perusahaan menutup Cafe A dan Cafe C, karena penjualan yang diperoleh tak sebanding dengan

harga sewa tempat. Jadi biaya ini merupakan biaya yang tidak bernilai tambah, (b) Biaya overhead Cafe A menyerap biaya sebesar 3,19% dari keseluruhan aktivitas operasional dan biaya overhead Cafe C menyerap biaya sebesar 4,06% dari keseluruhan aktivitas operasional. biaya ini cukup besar dan seharusnya bisa diupayakan *cost reduction* atau pengurangan biaya. seharusnya Listrik dan air dipakai seperlunya saja, agar dapat bekerja lebih efisien, dan (c) Biaya tenaga kerja Cafe A menyerap biaya 3,45% dari keseluruhan aktivitas operasional. biaya ini cukup tinggi, disebabkan karena terlalu banyaknya karyawan. Karyawan dapat bekerja produktif hanya ketika akhir pekan, ketika hari-hari biasa karyawan kurang produktif. seharusnya perusahaan bisa menghemat agar kinerja pada cafe A lebih efisien salah satu caranya ialah mengurangi pegawai tetap dengan dipindahkan ke cafe lain, dan ketika akhir pekan atau hari libur menambahkan pegawai honorer. Dengan demikian cafe bisa sedikit menghemat biaya. (6) Aktivitas Infrastruktur Perusahaan menyerap biaya sebesar 9,61% dari keseluruhan biaya. biaya ini secara keseluruhan sudah berjalan dengan baik. tetapi ada beberapa biaya yang seharusnya bisa untuk dikurangkan atau dihapuskan dari aktivitas, agar aktivitas infrastruktur perusahaan bisa lebih efisien. Antara lain biaya: (a) Biaya Kendaraan menyerap biaya sebesar 7,13% dari aktivitas infrastruktur perusahaan. biaya ini timbul karena digunakan untuk sewa mobil pegawai yang hendak bertugas dinas. Seharusnya kendaraan yang ada diperusahaan digunakan semaksimal mungkin, sehingga tidak timbul biaya kendaraan. Jadi biaya ini tidak memiliki nilai tambah yang sebaiknya di hapuskan dari aktivitas operasional, sehingga dapat menghemat biaya sebesar Rp 168.108.500, dan (b) Biaya rapat tamu dinas menyerap biaya sebesar 5,87% dari keseluruhan aktivitas infrastruktur perusahaan. Biaya ini timbul karena adanya pertemuan yang rutin dengan perusahaan induk maupun anak perusahaan. Seharusnya perusahaan membuat kebijakan untuk pertemuan atau rapat dilaksanakan jika ada keperluan, misalnya diadakan pertemuan ketika penjualan atau pendapatan dari perusahaan menurun.

Menganalisis Aktivitas Rantai Nilai Perusahaan

Menurut Carr (1999:63) mengatakan “posisi biaya perusahaan berasal dari perilaku biaya aktivitas nilainya”. Dari tabel 6 dapat diketahui beberapa aktivitas yang menggunakan biaya terbesar yaitu, Operasional 48,74%, dan diikuti oleh Pembelian 36,15%, infrastruktur perusahaan 9,61%, manajemen sumber daya manusia 1,51%, pemasaran dan penjualan 1,24%, logistik keluar 1,05%, perkembangan teknologi 0,98%, dan logistik masuk 0,71%.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan dari hasil pembahasan analisis rantai nilai dan efisiensi biaya yang dilakukan pada PT X diperoleh simpulan sebagai berikut: (1) Analisis rantai nilai dapat diterapkan oleh perusahaan sebagai alternatif evaluasi dan efisiensi biaya untuk meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan. Analisis ini secara spesifik memandang perusahaan sebagai rangkaian aktivitas yang saling berkaitan dan memilah tiap aktivitas sedemikian rupa sehingga aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah dapat teridentifikasi dengan cara menentukan dan mengefisiensikan biaya dari tiap aktivitas tersebut, sehingga efisiensi biaya tercapai, dan (2) Dari hasil analisis biaya pada aktivitas nilai maka dapat disimpulkan masih terdapat biaya dari aktivitas tidak bernilai tambah

sehingga menimbulkan (*non value added cost*) biaya tidak bernilai tambah. Dengan menggunakan analisis rantai nilai perusahaan dapat menghapuskan aktivitas pergudangan dan mengurangi biaya dengan signifikan yang terdiri dari Biaya sewa Cafe A, biaya sewa Cafe C, biaya tenaga kerja Cafe A, biaya kendaraan, dan biaya rapat tamu dinas.

Saran

(1) Perusahaan secara keseluruhan sudah berjalan dengan efisien, tetapi ada beberapa biaya yang tidak efisien, terutama dari kegiatan cafe. Cafe A dan Cafe C jika harga sewa tidak dapat turun, sebaiknya perusahaan menghentikan kegiatan pada cafe tersebut. Karena harga sewa pada Cafe A dan sewa Cafe C tidak sebanding dengan penjualannya, (2) Sebaiknya perusahaan meningkatkan promosi pada gerai cafe yang baru, untuk meningkatkan penjualan. Pemasaran merupakan salah satu hal yang perlu diperhatikan dan ditingkatkan oleh perusahaan, (3) Sebaiknya perusahaan menghapuskan aktivitas pergudangan dengan membuat perencanaan produksi, dan negosiasi dengan supplier agar mampu menyerahkan bahan baku secara tepat waktu, dan Menerapkan sistem *just in time*. Menurut Agustina (2007) "pembelian *just in time* dapat mengurangi waktu dan biaya yang berhubungan dengan aktivitas pembelian", dan (4) Perusahaan harus berkelanjutan didalam mengevaluasi setiap tahapan aktivitas nilai dan efisiensi biaya didalam rantai nilainya, sehingga setiap aktivitas tidak bernilai tambah dapat dieliminasi maupun pengurangan biaya dan melakukan identifikasi atas pengendalian biaya agar mencapai efisiensi biaya yang maksimal tanpa menurunkan kualitas dan kinerja pada tiap tahapan aktivitas nilai.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Thompson dan A.J. Strickland. 1998. *Strategic Management*. edisi kesepuluh. McGraw-Hill. New York.
- Agustina, Y , S. Dewi, dan Ermadiani. 2007. Analisa Penerapan Sistem *Just In Time* untuk Meningkatkan Efisiensi dan Produktivitas pada Perusahaan Industri. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Vol. 12 No 1*.
- Blocher, E. J., K. H. Chen, G. Cokins, dan T. W. Lin. 2007. *Manajemen Biaya*. Jilid satu. Edisi Ketiga. Salemba Empat. Jakarta.
- Lawrence, C. P. 1999. *Value Chain Analysis and management for competitive advantage*. Prentice Hall inc. New Jersey.
- Hansen, D. R dan M. M. Mowen. 2006. *Management Accounting*. Jilid Satu. Edisi Ketujuh. Salemba Empat. Jakarta.
- Krismaji. 2011. Dasar-dasar Akuntansi Manajemen. Edisi 2. Unit Penerbitan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen. Yogyakarta.
- Moleong, L. J. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Pearce, J. A., dan R. B. Robinson. 1997. *Manajemen Strategik*. Jilid Satu. Binarupa Aksara. Jakarta.
- Porter, M. E. 1994. *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Binarupa Aksara. Jakarta.