

SKRIPSI

ANALISIS *VALUE CHAIN* DALAM MENINGKATKAN EFISIENSI PADA PT NUANSA CIPTA MAGELLO DI MAKASSAR

ILHAM



**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDN
MAKASSAR
2014**

SKRIPSI

ANALISIS *VALUE CHAIN* DALAM MENINGKATKAN EFISIENSI PADA PT NUANSA CIPTA MAGELLO DI MAKASSAR

sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi

disusun dan diajukan oleh

**ILHAM
A31108311**



kepada

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDN
MAKASSAR
2014**

SKRIPSI

ANALISIS *VALUE CHAIN* DALAM MENINGKATKAN EFISIENSI PADA PT NUANSA CIPTA MAGELLO DI MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh

**ILHAM
A31108311**

telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar, Februari 2014

Pembimbing I

Pembimbing II

Drs.Muh. Ishak Amsari, M.Si, Ak
NIP 195511171987031001

Dr. Hj. Kartini, S.E, M.Si, Ak
NIP196503051992032001

Ketua Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin

Dr. Hj. Kartini, S.E, M.Si, Ak
NIP 196503051992032001

SKRIPSI

ANALISIS *VALUE CHAIN* DALAM MENINGKATKAN EFISIENSI PADA PT NUANSA CIPTA MAGELLO DI MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh

**ILHAM
A31108311**

telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi
pada tanggal 23 Januari 2014 dan
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Panitia Penguji

No.	Nama Penguj	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Drs. Muh. Ishak Amsari, M.Si., Ak	Ketua	1
2.	Dr. Hj. Kartini, SE, M.Si., Ak.	Sekretaris	2
3.	Dr. Grace Theresia Pontoh, SE, M.Si., Ak	Anggota	3
4.	Dra. Hj. Nurleni, M.Si., Ak	Anggota	4
5.	Dre. Hj. Andi Kusumawati, M.Si., Ak	Anggota	5

Ketua Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin

Dr. Hj. Kartini, S.E, M.Si, Ak
NIP 196503051992032001

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertandatangan di bawahini,

nama : ILHAM

NIM : A31108311

jurusan/program studi : Akuntansi

dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul

Analisis Value Chain Dalam Meningkatkan Efisiensi
Pada PT Nuansa Cipta Magello di
Makassar

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah ini tidak ada karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, Februari 2014

Yang membuat pernyataan

ILHAM

PRAKATA

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Bismillahirrahmanirrohim

Puji syukur penulis senantiasa panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. skripsi ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi (S.E.) pada jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Peneliti memberikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah ikut membantu dalam menyelesaikan skripsi ini. Pertama-tama ucapana terima kasih kepada Ibu tercinta yang telah berjuang memberikan semangat dan doa dalam mengerjakan dan menyelesaikan skripsi ini.

Terima kasih juga saya sampaikan kepada Drs.Muh. Ishak Amsari, M.Si, Ak dan DR. Hj. Kartini, S.E, M.Si, Ak sebagai dosen pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing dan memberikan motivasi dalam menyelesaikan skripsi ini. Ucapan terima kasih juga kepad aseluruh pegawai, staff dan Bapak/Ibu yang ada di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang juga turut membantu dalam penyelesaian skripsi ini, serta para pimpinan PT Nuansa Cipta Magello beserta staff dan karyawan yang telah memberikan izin dan bantuan selama penulisan skripsi ini berlangsung. Terakhir, ucapan terima kasih kepada teman-teman, rekan-rekan, dan sahabat-sahabat tercinta yang telah memberikan bantuan, nasehat dan motivasi selama penyusunan skripsi ini. Semoga semua pihak yang terlibat mendapat balasan dan kebaikan dari-Nya atas bantuan yang telah diberikan hingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Penulis sadar bahwa setiap kesalahan dan kekeliruan merupakan murni dari peneliti sebagai insan manusia, maka dari itu penulis masih membutuhkan kritik dan saran demi membangun dan menyempurnakan skripsi ini nantinya.

Makassar, Februari 2014

Peneliti

ABSTRAK

Analisis *Value Chain* Dalam Meningkatkan Efisiensi Pada PT Nuansa Cipta Magello Di Makassar

Analysis of Value Chain to Improve Cost Efficiency in PT Nuansa Cipta Magello Makassar

Ilham

Drs. Muh. Ishak Amsari, M.Si, Ak

Dr. Hj. Kartini, SE, M.Si, Ak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis *value chain* dalam meningkatkan efisiensi pada PT NCM dengan melakukan observasi dan penelitian langsung di tempat penelitian. Analisis *value chain* merupakan sebuah konsep aktivitas yang digunakan untuk melihat manajemen biaya yang digunakan oleh perusahaan. Hal tersebut menjadi acuan untuk melihat aktivitas yang tidak bernilai tambah bagi perusahaan dengan metode ABC dalam menentukan pemicu biaya dari setiap aktivitas. ABC merupakan metode akuntansi yang memfokuskan pada aktivitas dalam perhitungan harga pokok produksi. Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa terdapat beberapa aktivitas yang tidak bernilai tambah bagi perusahaan dalam rangkaian aktivitas rantai nilai yang dimiliki, aktivitas tidak bernilai tambah diantaranya, aktivitas pada operasional pembelian, aktivitas pada manajemen sumber daya manusia, aktivitas pada pengembangan teknologi, dan pada infrastruktur perusahaan. Aktivitas-aktivitas tersebut diminimalisir untuk memperoleh efisiensi tanpa mengurangi kualitas produk yang dimiliki perusahaan.

Kata Kunci: *value chain, activity based costing, aktivitas tidak bernilai tambah*

This research aims to analyze the value chain to improve the efficiency of PT NCM with direct observation and research in the field. Value chain analysis is a concept used to see the cost management that used by the company. It is a reference to look at non value-added activities for the company with ABC method to determining the cost drivers of each activities. ABC is an accounting system that focuses on activities in the calculation of the cost of production. The result of this research show that there are some activities that not added value to the company in the value chain activities, non value-added activities such as, operational activities on purchases, activity on human resource management, technology development and activity in the company infrastructure. Those activities are minimized to gain efficiency without reducing the quality of the products in company.

Keyword: *value chain, activity based costing, non value-added activities*

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMBUNG.....	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN	v
PRAKATA.....	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Kegunaan Penelitian.....	4
1.4.1 Kegunaan Teoritis.....	4
1.4.2 Kegunaan Praktis	4
1.5 Sistematika Penulisan.....	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2.1 Konsep Nilai	7
2.2 Konsep Rantai Nilai	7
2.3 Analisis <i>Value Chain</i>	9
2.4 <i>Activity Based Costing</i> (ABC).....	16
2.5 Metode <i>Activity Based Costing</i> (ABC).....	17
2.6 Peranan ABC dalam Analisis <i>Value Chain</i>	20
2.7 Kerangka Berpikir	22
BAB III METODE PENELITIAN.....	23
3.1 Rancangan Penelitian.....	23
3.2 Kehadiran Peneliti.....	23
3.3 Lokasi Penelitian.....	23
3.4 Sumber Data	23
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	24
3.6 Analisis Data.....	24
3.7 Pengecekan Validitas Temuan	25
3.8 Tahap-Tahap Penelitian.....	25
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	27

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	27
4.1.1 Prosedur Kebijakan	28
4.2 Aktivitas-Aktivitas Perusahaan	29
4.3 Hasil Penelitian dan Pembahasan	29
BAB V PENUTUP	49
5.1 Kesimpulan.....	49
5.2 Saran.....	50
5.3 Keterbatasan Penelitian	50
DAFTAR PUSTAKA.....	51
LAMPIRAN	53

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
4.1	Daftar Aktivitas Perusahaan Dalam Pemenuhan Bahan Baku	29
4.2	Daftar Aktivitas Perusahaan dalam Aktivitas <i>Value Chain</i>	32
4.3	Data Penurunan Biaya Pada PT NCM	44

DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
2.1	<i>The Generic Value Chain</i>	12
2.2	Kerangka Berpikir Penelitian	22

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Tabel Daftar Aktivitas dan Biaya Perusahaan	51
2. Tabel Aktivitas Bernilai Tambah dan Aktivitas Tidak Bernilai Tambah.	52
3. Tabel Daftar Aktivitas Sebelum dan Setelah <i>Value Chain</i>	53

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam perkembangannya perusahaan yang ada di dunia selalu berupaya dalam mengembangkan perusahaan yang dimiliki, begitu banyak strategi bisnis yang dijalankan dalam melakukan pengembangan dan penekanan pada kemajuan dan efisiensi yang pada akhirnya diharapkan mampu meningkatkan performa perusahaan. Faktor-faktor yang terkait tentunya berasal dari dalam dan dari luar (internal dan eksternal). Faktor eksternal meliputi situasi perekonomian, kebijakan pemerintah, perubahan lingkungan bersaing, serta perubahan selera konsumen. Faktor eksternal menjadi hal yang sangat sulit dikendalikan oleh perusahaan secara langsung karena berada di luar lingkungan perusahaan dan sekaligus menjadi tantangan bagi perusahaan itu sendiri. Kemudian yang menjadi faktor internal meliputi sumber daya keuangan, kebijakan perusahaan, praktik manajemen, sumber daya manusia, manajemen dan struktur perusahaan. Hal lain yang ikut berpengaruh adalah sikap dan perilaku karyawan yang turut menjadi penentu kesuksesan organisasi jika dapat dikendalikan dengan baik (Mirdah dan Tenaya, 2003:2). Perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis global yang terjadi belakangan ini menuntut perusahaan semakin agresif dan krisis menanggapinya. Beberapa perusahaan yang memiliki kemampuan untuk bertahan dan berkembang merupakan perusahaan-perusahaan yang flexibel memenuhi kebutuhan konsumen, mampu menghasilkan produk/jasa yang bermutu, dan *cost effective* (Mirdah dan Tenaya, 2003:2).

Beberapa pendekatan memberikan fungsi yang berbeda dalam setiap aplikasinya pada perusahaan. Salah satu alat analisis manajemen biaya yang

bisa digunakan untuk memberikan informasi guna membuat keputusan strategis perusahaan adalah analisis *value chain*. Hutabarat (2008:37) mengungkapkan bahwa “keputusan untuk menentukan strategi perusahaan yang dapat diaplikasikan adalah salah satu dari dua strategi, yaitu (1) strategi biaya rendah (*a low-cost strategy*) atau (2) strategi diferensiasi (*a differentiation strategy*). Kedua strategi tersebut memiliki penekanan strategi biaya yang berbeda. Strategi biaya rendah penekanannya pada harga jual yang lebih rendah untuk menarik konsumen atau memberikan nilai yang sama atau lebih kepada pelanggan”. Sujana (2006:284) mengungkapkan bahwa “strategi biaya rendah dilakukan dengan cara kepemimpinan biaya atau keunggulan pada biaya (*cost leadership*) dengan beberapa pendekatan, yaitu ekonomis dalam skala produksi (*economies of scale in production*); pengalaman (*experience curve effects*); pengendalian biaya (*light cost control*); dan meminimumkan biaya dalam biaya tertentu, seperti penelitian dan pengembangan, pelayanan, tenaga penjualan, dan advertensi (*cost minimization in suchs areas as research and development, service, sales force, or advertising*)”.

Strategi diferensiasi yang diterapkan perusahaan berusaha meningkatkan nilai pelanggan dengan meningkatkan produk atau jasa yang diterima pelanggan. Dalam hal ini bahwa perusahaan mampu menciptakan sesuatu yang berbeda dari lainnya, mengingat bahwa tuntutan konsumen yang semakin berkembang seiring dengan pemenuhan kebutuhan yang semakin beragam, permintaan terhadap produk-produk yang beraneka ragam dengan mutu serta pelayanan yang baik dan harga yang terjangkau. Hal itu menjadi tanggapan bagi perusahaan untuk tetap memenuhi permintaan konsumen dengan meniadakan ketidakekonomisan (*diseconomies*) yang cenderung dapat menghambat kelancaran proses penciptaan nilai tambah dari pemasok sampai ke konsumen

sepanjang *value chain*nya (*value chain*). Oleh karena itu perusahaan perlu mengidentifikasi dan meniadakan biaya yang diakibatkan oleh aktivitas-aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah sepanjang *value chain*.

Perusahaan yang menjadi objek penelitian yaitu PT Nuansa Cipta Magello (NCM). Perusahaan ini merupakan perusahaan yang bergerak dibidang kelautan dan perikanan, khususnya daging rajungan dengan teknik pasteurisasi. Berdiri pada tahun 2000, perusahaan ini mengoptimalkan sumberdaya laut untuk cakupan wilayah Indonesia Timur.

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang ekspor, PT NCM selalu mengawali produknya dengan berfokus pada satu jenis hasil laut yaitu kepiting yang diambil dari berbagai daerah di Indonesia Timur di antaranya berasal dari Kabupaten Jeneponto, Kabupaten Pangkep, Kabupaten Takalar, dan beberapa daerah khusus yang ditunjuk sebagai pemasok (*supplier*).

Permintaan ekspor kepiting laut (rajungan) semakin meningkat dari tahun ke tahun, sehingga pemenuhan kebutuhan terhadap permintaan tersebut semakin menambah kinerja perusahaan dalam melakukan produksi. Namun hal tersebut tidak seiring dengan berubahnya sistem pemenuhan bahan baku yang dilakukan oleh perusahaan, semenjak didirikan sampai pada sekarang ini perusahaan tidak melakukan banyak perubahan pada sistem produksinya.

Namun dalam kurun waktu 5 Tahun ke depan perusahaan berfokus pada intensifikasi dan ekstensifikasi produk, dengan melihat banyaknya hasil laut yang dapat diproduksi, yang tentunya dapat dikelola sesuai dengan standar ekspor dengan catatan bahwa perusahaan tetap harus memperhatikan efisiensi dan efektifitas dan kapabilitas perusahaan dalam melakukan ekspansi produk dan tetap menjaga kualitas, keamanan, dan pengamanan produk dalam meningkatkan profitabilitas perusahaan.

Kondisi yang ada pada perusahaan tersebut memperlihatkan perlunya sebuah analisis dalam struktur pengembangan ekspansi perusahaan menjadi lebih baik dengan memperhatikan efisiensi perusahaan. Oleh karena itu berdasarkan dari latar belakang tersebut maka diputuskan untuk mengambil judul “Analisis *Value Chain* Dalam Meningkatkan Efisiensi Pada PT Nuansa Cipta Magello di Makassar”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana mengidentifikasi aktivitas yang dapat diturunkan aktivitasnya (diefisiensikan) oleh perusahaan, dalam rangkaian aktivitas *value chain* untuk menciptakan efisiensi pada perusahaan PT Nuansa Cipta Magello Makassar.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi aktivitas yang dapat diturunkan aktivitasnya (diefisiensikan) sehingga memberikan nilai tambah bagi perusahaan dalam rangkaian aktivitas *value chain* untuk menciptakan efisiensi pada perusahaan PT Nuansa Cipta Magello Makassar.

1.4 Kegunaan Penelitian

a. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini bertujuan untuk perkembangan ilmu pengetahuan, model analisis *value chain* ini nantinya dapat menjadi pelengkap beberapa analisa yang lain, serta sebagai bahan rujukan dan bantuan bagi penelitian-penelitian selanjutnya.

b. Kegunaan Praktis

Bagi perusahaan diharapkan sebagai sumbangan pemikiran tentang penerapan sistem *value chain* dalam meningkatkan pendapatan tanpa mengurangi kualitas produk yang dimiliki. Bagi masyarakat, sebagai suatu metode baru dalam menganalisa perkembangan sistem yang dimiliki, sebagai pemecahan masalah dan suatu strategi alternatif dalam penerapan efisiensi biaya.

1.5 Batasan Penelitian

Penelitian ini dibatasi pada identifikasi aktivitas *value chain* yang tidak memberikan nilai tambah pada perusahaan dengan memfokuskan pada aktivitas pemenuhan kebutuhan bahan baku perusahaan. Dalam hal ini yaitu pada rangkaian kegiatan dari asal bahan baku hingga tiba di perusahaan.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini berpatokan pada pedoman penulisan skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin tahun 2012 yang meliputi beberapa tahapan pelaksanaan penelitian yaitu sebagai berikut.

BAB I: PENDAHULUAN, bab ini berisi tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan. BAB II: TINJAUAN PUSTAKA, bab ini menjelaskan tentang teori - teori yang digunakan dalam penelitian secara terperinci berupa tinjauan-tinjauan pustaka dari masalah yang dikaji, dan kerangka penelitian. BAB III: METODE PENELITIAN, bab ini berisi tentang desain penelitian yang dilakukan, metode pengumpulan data, jenis dan sumber data yang digunakan, metode pengolahan dan analisis data. BAB IV: HASIL PENELITIAN, pada bab ini berisi tentang

pembahasan dan analisis data yang diperoleh dari objek penelitian dan telah diolah dan menyajikan hasil dari penelitian yang telah diperoleh. BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN, bab ini berisi tentang kesimpulan dari hasil penelitian dan beberapa saran yang dikemukakan yang nantinya bisa dijadikan pertimbangan dalam penelitian-penelitian selanjutnya dan tentunya bagi perusahaan yang terkait (PT NCM).

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep Nilai

Nilai adalah jumlah yang pembeli bersedia bayarkan untuk barang atau layanan yang diberikan oleh perusahaan. Nilai diukur dengan total pendapatan suatu cerminan dari harga produk perusahaan dan unit yang dapat dijual. Sebuah perusahaan dikatakan menguntungkan ketika nilai yang diperintahkan melebihi biaya yang terlibat dalam menciptakan produk/jasa. Menciptakan nilai bagi pembeli yang melebihi biaya pengerjaan adalah tujuan dari setiap strategi generik. Nilai, selain biaya, harus digunakan dalam menganalisis posisi kompetitif karena perusahaan-perusahaan sering sengaja meningkatkan biaya mereka dalam rangka memimpin harga premium melalui differensiasi (Porter, 1980:8).

Feller *et al* (2006:1) menyatakan bahwa (1) nilai merupakan pengalaman subjektif yang tergantung pada konteks, (2) nilai terjadi ketika kebutuhan dipenuhi melalui penyediaan produk, sumber daya atau layanan. Secara keseluruhan nilai merupakan sebuah pengalaman dan mengalir dari orang atau institusi yang merupakan penerima sumber daya, mengalir dari konsumen.

2.2 Konsep *Value Chain*

Pada konsep *value chain cost* dinyatakan bahwa perusahaan merupakan kumpulan-kumpulan aktivitas mulai dari mendatangkan input, proses, menghasilkan output serta penyerahan kepada pembeli. Pengolahannya terhadap masing-masing aktivitas yang ada dalam perusahaan tersebut merupakan kunci keberhasilan pengendalian dalam lingkungan manufaktur yang semakin kompleks.

Value chain analysis diterapkan melalui analisis biaya secara luas yang keluar dari perusahaan, mulai dari analisis aktivitas nilai yang ditransfer oleh pemasok melalui pembelian bahan baku sampai dengan produk akhir yang dibebankan pada konsumen akhir, dan hal itu berbeda dengan *value added analysis* yang hanya melakukan analisis secara internal saja, sehingga tentunya itu menjadi keterbatasan analisis bagi *value added analysis*.

Perusahaan dalam mengembangkan dan meningkatkan atau mempertahankan daya saingnya sangat tergantung pada tingkat keberhasilan suatu perusahaan dalam mengelola *value chain* dengan memberikan nilai yang lebih baik kepada pelanggan dengan biaya yang sama atau sebaliknya memberikan nilai yang sama dengan biaya yang lebih rendah. Jadi analisis *value chain* sangat penting untuk menunjukkan secara tepat di mana *customer value* yang dapat ditingkatkan atau biaya yang dapat dihemat. Porter (1980:33) menyatakan bahwa:

“competitive advantage cannot be understood by looking at a firm as a whole. It screams from the many discrete activities a firm performs in designing, producing, marketing, delivery and supporting its product, Each of these activities can contribute to a firm’s relative cost position and create a basis for differentiation,..”

Penjelasan di atas menjadi pertimbangan bahwa dibutuhkan *value chain* yang akan menguraikan badan usaha menjadi aktivitas-aktivitas yang relevan secara strategis untuk memakai perilaku biaya. *Value chain* merupakan alat utama untuk menganalisis strategi keunggulan bersaing.

2.3 Analisis Value Chain

2.3.1 Pengertian Value Chain

Womack *et al.* dalam Widarsono (2011) mendefinisikan *Value Chain Analysis* (VCA) sebagai berikut.

“is a technique widely applied in the fields of operations management, process engineering and supply chain management, for the analysis and subsequent improvement of resource utilization and product flow within manufacturing processes.”

Porter (2001:74) mendefinisikan *Value chain analysis*, merupakan alat untuk memahami *value chain* yang membentuk suatu produk. *Value chain* ini berasal dari aktivitas-aktivitas yang dilakukan, mulai dari bahan baku sampai ke tangan konsumen, termasuk juga pelayanan purna jual.

Analisis yang dilakukan untuk mengatur biaya secara efektif fokusnya adalah dari eksternal ke perusahaan. Seluruh kegiatan dilihat dari suatu rantai yang menyeluruh dari kegiatan-kegiatan yang menciptakan nilai, mulai dari bahan baku sampai ke tangan konsumen akhir.

Porter dalam Widarsono (2011) menjelaskan, Analisis *value-chain* merupakan alat analisis strategik yang digunakan untuk memahami secara lebih baik terhadap keunggulan kompetitif, untuk mengidentifikasi dimana *value* pelanggan dapat ditingkatkan atau penurunan biaya, dan untuk memahami secara lebih baik hubungan perusahaan dengan pemasok (*supplier*), pelanggan, dan perusahaan lain dalam industri. *Value chain* mengidentifikasi dan menghubungkan berbagai aktivitas strategik di perusahaan (Hansen and Mowen, 2000:355). Sifat *value chain* tergantung pada sifat industri dan berbeda-beda untuk perusahaan manufaktur, perusahaan jasa dan organisasi yang tidak berorientasi pada laba.

Tujuan dari analisis *value-chain* adalah untuk mengidentifikasi tahap-tahap *value chain* pada perusahaan yang dapat meningkatkan *value* untuk pelanggan atau untuk menurunkan biaya. Penurunan biaya atau peningkatan nilai tambah (*value added*) dapat membuat perusahaan lebih kompetitif.

Menurut Shank and Govindarajan (1993:58) langkah–langkah dalam membangun dan menggunakan *value chain* meliputi:

1. Identifikasi *value chain* dari industri dan bebaskan biaya-biaya pendapatan-pendapatan, dan aktiva-aktiva ke dalam aktivitas nilai.
2. Diagnosa pemicu biaya yang ada pada tiap aktivitas nilai.
3. Kembangkan “*sustainable competitive advantage*” baik dengan mengendalikan *cost drivernya* lebih baik dari pesaing maupun *reconfiguring value chain* tersebut.

Value chain memilah-milah suatu perusahaan ke dalam berbagai kegiatan yang secara strategis relevan guna memahami perilaku biaya serta sumber diferensiasi yang ada dan potensial.

2.3.2 Aktivitas Value Chain

Dalam suatu bada usaha terdapat aktivitas namun tidak seluruhnya aktivitas itu mempunyai atau memberikan nilai tambah. Shank dan Govindrajan menyatakan setiap aktivitas nilai masing-masing memiliki sumber-sumber yang unik untuk keunggulan bersaing. Pengertian aktivitas nilai menurut Shank dan Govindarajan (1993:58) adalah “*these activities are the building blocks by which firms in the industry create a product valuable to buyers*” .

Aktivitas-aktivitas yang harus dipisahkan tersendiri yaitu aktivitas berikut:

1. Aktivitas-aktivitas mana saja yang memiliki presentase yang signifikan dari total biaya operasional.
2. Perilaku biaya dari aktivitas-aktivitas tersebut berbeda (*cost drivernya*).
3. Kondisi pada para pesaing melakukan aktivitas yang sama namun dengan cara yang berbeda

4. Aktivitas-aktivitas yang memiliki potensial yang berfungsi untuk menciptakan diferensiasi.

Value chain menggambarkan nilai total yang terdiri dari *value activities* dan margin. Nilai diukur dengan pendapatan total, cerminan harga ditentukan perusahaan dan jumlah unit produk yang dapat dijualnya. Suatu perusahaan dikatakan mampu laba jika nilai itu dikeluarkan dalam membuat produk.

Aktivitas nilai itu sendiri menurut Porter (1985:38) adalah kegiatan fisik dan teknologi yang diselenggarakan perusahaan. Aktivitas nilai ini diumpakan sebagai batu-batu yang merupakan pondasi yang menjadi pembangun yang digunakan badan usaha untuk menciptakan produk yang bernilai bagi pembeli. dan margin merupakan selisih antara nilai total dengan biaya kolektif untuk menyelenggarakan aktivitas nilai.

Aktivitas-aktivitas yang ada di dalamnya diharapkan jadi pemacu dalam pengembangan usaha yang dilakukan. Oleh karena itu dalam proses *value chain* yang dilakukan harus ditentukan bagian-bagian pada aktivitas perusahaan yang menimbulkan ketidakefisiensi dalam proses manufaktur produk, dalam hal ini bahwa diperlukan suatu analisis strategik dari seluruh rangkaian *value chain* yang dilewati yang tentunya diharapkan perusahaan mampu memberikan nilai terbaik untuk pelanggan utama dengan biaya yang serendah mungkin.

Secara umum Porter (1985:39-43) memperkenalkan model umum yang digunakan dalam aktivitas *value chain*. Porter mengelompokkan aktivitas-aktivitas tersebut ke dalam 2 kelompok yaitu aktivitas utama (*primary activity*) dan aktivitas pendukung (*support activity*). Aktivitas utama (*primary activity*) terdiri dari:

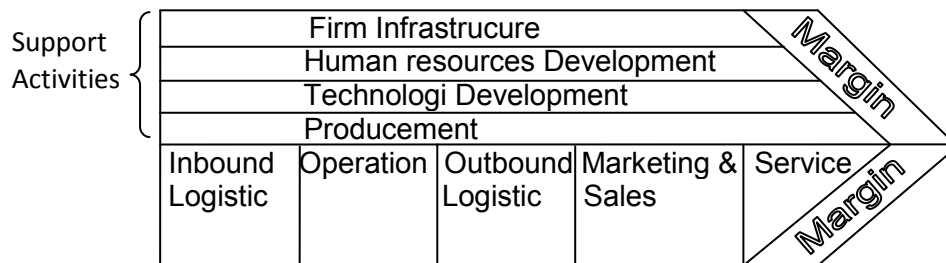
1. *Inbound logistics* merupakan semua aktivitas yang diperlukan untuk menerima, menyimpan dan mendistribusikan masukan-masukan, dan termasuk pula hubungan dengan para pemasok (*suppliers*)
2. Operasi (*operations*) merupakan semua aktivitas yang diperlukan untuk mentransformasikan semua masukan menjadi keluaran (produk dan/atau jasa)
3. *Outbound logistics* merupakan semua aktivitas yang diperlukan untuk mengumpulkan, menyimpan, dan mendistribusikan keluaran (produk dan/atau jasa)
4. Pemasaran dan penjualann (*marketing and sales*) merupakan semua kegiatan dari menginformasikan para calon pembeli mengenai produk dan/atau jasa, mempengaruhi mereka agar membelinya dan memfasilitasi pembelian mereka.
5. Pelayanan (*services*) merupakan semua aktivitas yang diperlukan agar produk dan/atau jasa yang telah dibeli oleh konsumen tetap berfungsi dengan baik setelah produk dan/atau jasa tersebut terjual dan sampai di tangan konsumen.

Aktivitas sekunder (*support activities*) terdiri dari :

1. Pengadaan (*procurement*) merupakan pengadaan berbagai masukan atau sumber daya untuk suatu perusahaan/organisasi.
2. Manajemen sumber daya manusia merupakan segala aktivitas yang menyangkut perekrutan, pemecatan, pemberhentian, penentuan upah dan kompensasi, pengelolaan, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia.
3. Pengembangan teknologi menyangkut masalah peralatan, perangkat keras (*hardware*), perangkat lunak (*software*), prosedur dan

pengetahuan teknis yang digunakan dalam proses transformasi dari masukan menjadi keluaran dalam suatu perusahaan/organisasi.

4. Infrastruktur diperlukan untuk mendukung keperluan-keperluan suatu perusahaan dan menyelaraskan kepentingan dari bagian-bagian, atau departemen-departemen seperti bagian akuntansi, hukum (*legal*), keuangan (*finance*), perencanaan (*planning*), bagian umum (*public affairs*), *quality assurance*, dan manajemen umum (*general management*).



Sumber: Porter (2001:75)

Gambar 2.1
The Generic Value Chain

Perusahaan kemudian mengembangkan sendiri satu atau lebih dari bagian-bagian dalam *value chain*. Bagian tersebut dikembangkan berdasarkan analisis stratejik terhadap keunggulan kompetitifnya.

Analisis *Value Chain* mempunyai tiga tahapan yaitu sebagai berikut:

1. Perusahaan mengidentifikasi aktivitas *value chain*

Perusahaan mengidentifikasi aktivitas *value chain* yang harus dilakukan perusahaan dalam proses desain, pemanufakturan, dan pelayanan kepada pelanggan. Beberapa perusahaan mungkin terlibat dalam aktivitas tunggal atau sebagian dari aktivitas total. Contoh,

beberapa perusahaan mungkin hanya memproduksi, sementara perusahaan lain hanya mendistribusikan dan menjual produk.

Pengembangan *value chain* berbeda-beda tergantung pada jenis industri. Contoh dalam perusahaan industri, fokusnya terletak pada operasi dan advertensi serta promosi dibandingkan dengan bahan mentah dan proses produksi.

2. Mengidentifikasi *cost driver* pada setiap aktivitas nilai

Cost driver merupakan pemicu timbulnya biaya. Ada empat jenis *cost driver* yaitu:

- a. *Cost driver* aktivitas dihubungkan dengan aktivitas pemanufakturan yang ada seperti setup mesin, inspeksi produk dan pengepakan.
- b. *Cost driver* volume dihubungkan pada jumlah unit produk yang diproduksi atau jumlah tenaga kerja langsung yang digunakan dalam proses produksi.
- c. *Cost driver* struktural bersifat strategis karena *cost driver* tersebut melibatkan perencanaan dan keputusan-keputusan yang berpengaruh dalam jangka panjang seperti: skala, pengalaman, teknologi, dan kompleksitas.
- d. *Cost driver* eksekusional merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi perusahaan untuk mengelola perusahaan dalam jangka pendek melakukan pembuatan keputusan untuk menurunkan biaya, seperti keterlibatan seluruh karyawan terhadap perbaikan secara terus-menerus, proses desain produksi dan hubungan dengan pemasok.

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

Pada tahap ini, perusahaan menentukan sifat keunggulan kompetitif potensial dengan mempelajari aktivitas nilai dan *cost driver* yang telah diuraikan di atas.

Pada tahap ini perusahaan harus melakukan:

1. Identifikasi keunggulan kompetitif (*cost leadership* atau diferensiasi). Analisis aktivitas nilai dapat membantu manajemen untuk memahami secara lebih baik tentang keunggulan-keunggulan kompetitif strategi yang dimiliki oleh perusahaan dan dapat mengetahui posisi perusahaan secara lebih tepat dalam *value chain* industri secara keseluruhan. Contohnya, dalam industri komputer, perusahaan tertentu (misalnya Hewllet Packard) terutama memfokuskan pada desain yang inovatif, sementara perusahaan lainnya (misalnya Texas Instrument dan Compaq) memfokuskan pada pemanufakturan biaya rendah.
2. Mengidentifikasi peluang akan nilai tambah. Analisis aktivitas nilai dapat membantu mengidentifikasi aktivitas dimana perusahaan dapat menambah nilai secara signifikan kepada pelanggan, contohnya, merupakan hal yang umum sekarang ini bagi pabrik-pabrik pembuatan makanan dan pabrik pengepakan untuk mengambil lokasi yang dekat dengan pelanggan potensial supaya dapat melakukan pengiriman secara lebih cepat dan lebih murah. Serupa dengan hal tersebut, perusahaan pengecer seperti Walt-Mart menggunakan teknologi yang berbasis komputer untuk melakukan koordinasi dengan para supplier supaya dapat

melakukan 'restock' secara efisien dan cepat untuk setiap tokonya. Dalam industri perbankan, ATM (*authomated teller machine*) diperkenalkan untuk meningkatkan pelayanan kepada pelanggan dan mengurangi biaya pemrosesan. Sekarang ini bank mengembangkan teknologi *on-line* untuk lebih meningkatkan pelayanan kepada pelanggan dan untuk memberikan peluang lebih lanjut akan adanya penurunan biaya.

3. Identifikasi peluang untuk mengurangi biaya. Studi terhadap aktivitas nilai dan *cost driver* dapat membantu perusahaan menentukan pada bagian mana dari *value chain* yang tidak kompetitif bagi perusahaan. Contohnya Intel Cooperation pernah memproduksi *computer chips* dan *computer board*, seperti modem, tetapi untuk berbagai alasan perusahaan meninggalkan porsi dalam industri dan sekarang lebih memfokuskan terutama pada pembuatan prosesor. Serupa dengan hal tersebut, beberapa perusahaan mengubah aktivitas nilainya dengan tujuan mengurangi biaya.

2.4 Activity Based Costing

Activity Based Costing (ABC) merupakan salah satu metode untuk menciptakan efisiensi dalam sistem akuntansi manajemen. Metode ini digunakan untuk membantu manajemen dalam mengambil keputusan yang stratejik.

Activity based costing adalah metode perhitungan biaya (*costing*) yang dirancang untuk menyediakan informasi biaya bagi manajer untuk keputusan strategi dan keputusan lainnya yang mungkin akan mempengaruhi kapasitas dan juga biaya (Garrison *et al.* 2006:440). Menurut Maher, *activity based costing*

adalah “*a cost method that first assigns costs to activities and then assigns them to product based on the product consumption of activities.*” (Maher 1997:236). Definisi lainnya adalah “*ABC is method of product costing that focused on the activities performed to produce product. It then assigns the cost of activities to product by using cost drivers that measure the activities performed.*” (Weygant et al. 1996:940).

Beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa ABC (*Activity-Based Costing*) adalah sistem akumulasi biaya dan pembebanan biaya ke produk dengan menggunakan berbagai *cost driver*, dilakukan dengan menelusuri biaya dari aktivitas dan setelah itu menelusuri biaya dari aktivitas ke produk. ABC digunakan sebagai suatu metode dalam pengembangan profitabilitas produk perusahaan dengan menggunakan pendekatan pada setiap lini produksi yang dimilikinya. Dalam hal ini bahwa dilakukan penelusuran ke titik aktivitas-aktivitas yang menjadi penghimpun biaya.

Metode ABC diasumsikan sebagai sistem yang digunakan tidak sebagai sistem utama dalam perusahaan, melainkan sebagai pelengkap (suplemen), dan bukan merupakan pengganti dari sistem akuntansi biaya formal yang digunakan oleh perusahaan. Pada tahapnya nanti sistem ini pada intinya akan menghitung seluruh biaya produk, bukan hanya biaya produksinya saja. Dengan harapan nantinya bahwa metode ini memberikan bantuan kepada perusahaan dalam meningkatkan efisiensinya.

ABC mampu mengidentifikasi apakah suatu aktivitas yang tidak bernilai tambah dapat dieliminasi. Dengan demikian, keseluruhan waktu yang diperlukan bagi proses pembuatan produk (*throughput time*) dibentuk oleh dua jenis aktivitas, yaitu aktivitas yang mendatangkan nilai tambah (*value added activities*), seperti aktivitas yang dilakukan dalam proses produksi (*processing time*) dan

aktivitas yang tidak mendatangkan nilai tambah (*non value added time*), yaitu waktu yang terus berjalan tanpa proses *manufacturing* (Sujana, 2006:284).

Ada banyak hal yang menjadi pertimbangan tentunya dalam proses produksi yang dilakukan, itu tentunya dilihat dari seberapa jauh pengaruhnya terhadap biaya yang mungkin ditimbulkan. Berberapa hal yang terkadang tidak memberikan nilai tambah yaitu waktu, tenaga kerja dan prosedur kerja. Dari berberapa hal itu nantinya akan diidentifikasi dan dilakukan eliminasi jika pada kenyataannya terdapat aktivitas yang bersifat pemborosan. Salah satu cara yang dilakukan adalah dengan melakukan rekonstruksi proses *manufacturing*, melakukan penataan kembali fasilitas-fasilitas yang ada, dan sebagainya. Hutabarat (2008:37) mengungkapkan bahwa biaya aktivitas yang tidak mendatangkan keuntungan atau nilai tambah dapat dihilangkan atau dikurangi dengan beberapa cara, diantaranya:

1. Kegiatan inpeksi dapat dihilangkan dengan mengembangkan total *Quality Control* dan *Zero defect manufacturing*, *movement time* dapat dikurangi dengan mengembangkan *cellular manufacturing*, dan *watingstorage time* dapat dikurangi dengan mengembangkan sistem persediaan *Just-in time* (JIT);
2. Memilih alternative-alternatif kegiatan yang membutuhkan biaya terendah;
3. Mengurangi waktu dan sumber daya dikonsumsi oleh suatu kegiatan;
4. Meningkatkan efisiensi kegiatan yang mendatangkan nilai tambah ke tingkat skala ekonomi tanpa diikuti oleh kenaikan total biaya kegiatan tersebut sehingga biaya per unit kegiatan yang dibebankan kepada produk akan menurun.

Dengan demikian dapat dilihat bahwa ABC menggunakan sistem yang penetapan biaya pada yang membebankan biaya-biaya berdasar pada bagaimana pekerjaan dilakukan dalam suatu organisasi dan didasarkan pada kebutuhan secara terus-menerus ketersediaan perangsang untuk peningkatan. Menggunakan *value chain* untuk mengikuti aliran biaya-biaya dan aktivitas sehingga menyediakan suatu landasan yang bermanfaat dimana biaya-biaya dapat dikenali, digolongkan, dan dilacak. Secara khas, *value chain* menjadi satu kumpulan proses yang berhubungan yang mengalir didalam suatu urutan logis. Hal ini bermanfaat, didalam suatu sistem ABC untuk membedakan proses ini ke dalam dua kategori- proses produksi dan proses bisnis.

Kemudian dalam penerapannya tahap-tahap yang dilaksanakan dalam ABC antara lain:

a. Mengidentifikasi aktivitas-aktivitas

Pengidentifikasi aktivitas-aktivitas menghendaki adanya daftar jenis-jenis pekerjaan yang terdapat dalam perusahaan yang berkaitan dengan proses produksi.

b. Membebankan biaya ke aktivitas-aktivitas

Setiap kali suatu aktivitas ditetapkan, maka biaya pelaksanaan aktivitas tersebut ditentukan.

c. Menentukan *activity driver*

Langkah berikutnya adalah menentukan *activity driver* untuk masing-masing aktivitas yang merupakan faktor penyebab pengendali dari aktivitas-aktivitas tersebut.

d. Menentukan tarif

Dalam menentukan tarif ini, total biaya dari setiap aktivitas dibagi dengan total *activity driver* yang digunakan untuk aktivitas tersebut.

- e. Membebankan biaya ke produk

Langkah selanjutnya adalah mengalikan tarif yang diperoleh untuk setiap aktivitas tersebut dengan aktivitas driver yang dikonsumsi oleh tiap-tiap jenis produk yang diproduksi kemudian membaginya dengan jumlah unit yang diproduksi untuk tiap produk.

2.5 Peranan ABC Dalam Analisis *Value Chain*

Terdapat dua bentuk strategi dasar atau strategi umum yang dapat digunakan perusahaan dalam bersaing yaitu *cost leadership* dan *differentiation*. Kesuksesan penerapan yang dilakukan tergantung oleh beberapa hal diantaranya yaitu sumberdaya, keterampilan, desain organisasi dan sistem kontrol yang dimiliki oleh perusahaan. Strategi *cost driver* menekankan untuk upaya dalam menurunkan biaya. Strategi *low cost leadership* sangat baik untuk perusahaan yang lebih besar yang mampu mengambil keuntungan dari skala ekonomi, akses yang lebih besar terhadap sumber daya dan *overhead* yang lebih rendah, dapat menghasilkan biaya per unit yang lebih rendah secara keseluruhan. Sebaliknya, dalam strategi *differentiation* perusahaan mencapai keunggulan bersaing melalui pemberian produk atau jasa yang menawarkan kualitas yang unik yang diinginkan oleh konsumen.

Analisis *value chain* merupakan salah satu alat analisis manajemen biaya yang dapat digunakan untuk memberikan informasi guna membuat keputusan strategis dalam menghadapi persaingan bisnis. Analisis *value chain* merupakan analisis aktivitas-aktivitas yang relevan sepanjang rantai nilai (*value chain*) yang membentuk suatu produk, yang meliputi proses pengadaan, penyimpanan, penggunaan, transformasi dan disposisi sumber daya, mulai dari aktivitas pemasok *value chain* sampai dengan konsumen *value chain* yang dapat meningkatkan nilai bagi konsumen dan pemegang saham. Perusahaan harus

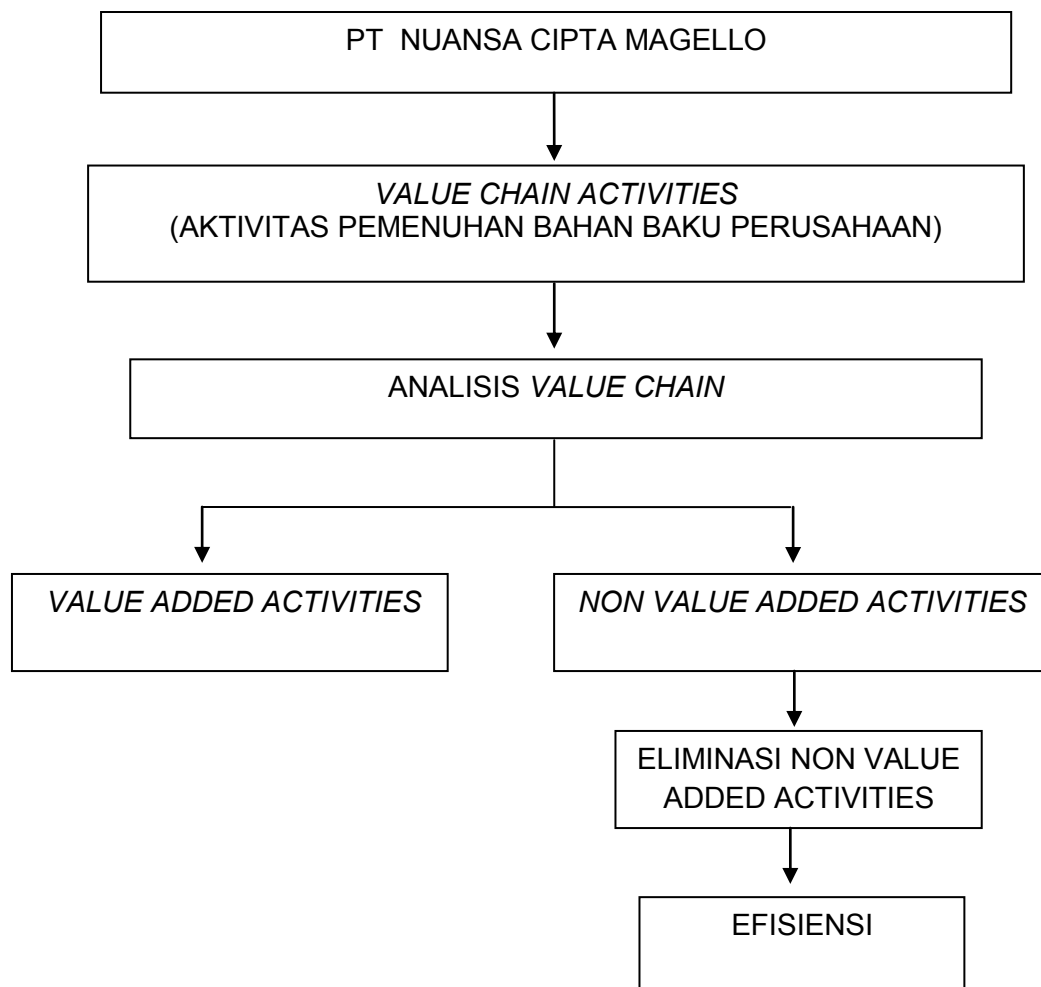
mampu mengenali posisinya pada *value chain* yang membentuk suatu produk atau jasa tersebut. Nilai bagi konsumen berarti perusahaan harus memberikan harga yang lebih rendah dengan kualitas yang sama atau memberikan kualitas yang lebih tinggi dengan harga yang sama jika dibandingkan dengan pesaing. Sebaliknya, nilai yang diterima oleh pemegang saham adalah adanya peningkatan nilai saham (Machfoedz, 2004). Untuk dapat meningkatkan nilai bagi konsumen dan pemegang saham atau perusahaan, maka biaya-biaya yang dibebankan dalam nilai produk yang berasal dari aktivitas-aktivitas yang tidak menciptakan nilai tambah harus dikurangi atau dieliminasi. Penerapan sistem ABC merupakan inovasi yang salah satunya adalah untuk mengurangi sebanyak mungkin aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah kepada produk yang akan dihasilkan dan menambah aktivitas yang dapat memberi nilai tambah kepada produk. Prakarsa (1995) mengatakan bahwa melalui sistem ABC perusahaan dapat mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang tidak sesuai dengan keinginan pelanggan atau yang tidak menciptakan nilai tambah.

Hal yang diperhatikan dalam meningkatkan persaingan yaitu dengan adanya keunggulan, salah satunya dari segi biaya (*cost leadership*), ABC merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai strategi ini karena ABC mengidentifikasi aktivitas-aktivitas kunci, *cost driver*, dan cara-cara untuk memperbaiki proses sehingga dapat menurunkan biaya. ABC dapat membantu manajer dalam hal mengidentifikasi peluang-peluang dalam memperbaiki nilai (*value*) dan dapat mengidentifikasi perubahan aktivitas dan komponen yang mempengaruhi pemasok (*supplier*) dan konsumen (*customer*) dalam rantai nilai (*value chain*). Di samping itu, ABC juga dapat mengidentifikasi dan mengeliminasi aktivitas yang tidak bernilai tambah.

Setelah memahami posisinya dalam rantai nilai (*value chain*) produk, maka perusahaan menentukan strategi kompetitif untuk bersaing. Strategi kompetitif berupa *low cost* atau diferensiasi.

Meningkatkan strategi tentunya dapat membantu dalam persaingan yang terjadi, dan ini tidak hanya berkaitan dengan efisiensi yang ingin dicapai tapi juga tentang pengelolaan perusahaan untuk menghadapi persaingan global dan peningkatan kualitas perusahaan.

2.6 Kerangka Berfikir



Gambar 2.2
Kerangka Berpikir Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian yang dilakukan merupakan sebuah studi kasus pada PT Nuansa Cipta Magello (NCM). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dikarenakan untuk menguji teori yang ada digunakan teknik studi kasus dengan peneliti sebagai subjek yang ikut serta dalam penelitian ini. Penelitian dilakukan dengan mengidentifikasi alur aktivitas yang membentuk *Value Chain*, mengidentifikasi aktivitas yang memberikan nilai tambah perusahaan, dengan itu dilakukan perumusan masalah berdasarkan suatu fakta yang dihimpun tanpa merumuskan hipotesa terlebih dahulu.

3.2 Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian ini diterapkan partisipasi penuh dengan berada langsung di di tempat penelitian (PT NCM) dan bertindak langsung sebagai partisipan penuh dalam kegiatan dan pengambilan data pada perusahaan.

3.3 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah PT Nuansa Cipta Magello (NCM) yang berada di Jl. Kima 3/K-4b, Makassar, Sulawesi Selatan.

3.4 Sumber Data

Data yang diperoleh merupakan data primer dan data sekunder. Data primer diambil langsung di tempat penelitian yang merupakan data langsung dari sumbernya. Peneliti melakukan survei langsung ke lapangan (PT NCM) untuk memperoleh data yang diperlukan, dalam hal ini bertindak sebagai partisipan penuh dalam aktivitas perusahaan, bukan sekedar sebagai pengamat, sehingga

data yang diperoleh dijamin keakuratannya. Data sekunder merupakan data keuangan perusahaan yang akan menjadi acuan untuk membantu melakukan analisis dalam penetapan efisiensi pada perusahaan.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian ini, ada dua teknik yang dilakukan untuk mengumpulkan data yang lebih akurat, teknik yang dilakukan antara lain yaitu:

1. Teknik Observasi

Teknik ini merupakan teknik pengambilan dan pengumpulan data dengan terjun langsung ke tempat lapangan dengan memperhatikan keadaan dan kegiatan objek penelitian, teknik ini dilakukan karena kegiatan secara langsung dapat mengetahui objek penelitian yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengevaluasian.

2. Teknik wawancara

Teknik wawancara ini dilakukan untuk menggali informasi lebih mendalam terhadap objek penelitian, dengan maksud mengetahui informasi lebih mendalam tentang keadaan objek yang diteliti. Teknik wawancara merupakan teknik yang sering dilakukan dalam penelitian kualitatif.

3.6 Teknik Analisis Data

Saat memulai penelitian dilakukan analisis sebelum di lapangan dengan mengenal dan mengetahui objek penelitian, dan menentukan fokus penelitian. Hal tersebut guna mempermudah dalam menentukan masalah dalam penelitian,

Analisis data dilakukan secara induktif, yaitu dimulai dari lapangan atau fakta empiris dengan cara terjun ke lapangan, mempelajari fenomena yang ada di lapangan. Analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini dilakukan secara bersamaan dengan proses pengumpulan data. Peneliti akan hadir secara

langsung di lokasi penelitian dan bertindak sebagai partisipan penuh dalam melakukan analisis terhadap aktivitas *value chain* untuk memperoleh data yang berhubungan dengan aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah pada perusahaan (*non value added activities*).

Tahap-tahap yang dilalui yaitu dimulai dengan pengumpulan data yang diperoleh langsung dari lapangan yang berupa hasil observasi dan interview, kemudian dilakukan reduksi data dengan merangkum, memilih hal-hal yang pokok, dan memfokuskan pada hal-hal yang penting sesuai dengan fokus penelitian, setelah reduksi data selanjutnya adalah melakukan penyajian data dalam bentuk uraian hasil temuan, tabel dan hubungan antar data yang diteliti, dan kemudian pada akhirnya akan disajikan kesimpulan atau verifikasi dari rumusan masalah yang telah ditentukan sebelumnya.

3.7 Pengecekan Validitas Data

Data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh langsung dari PT Nuansa Cipta Magello (NCM) sehingga data yang diperoleh dapat dijamin keabsahannya dan tidak diragukan dan dapat dilakukan konfirmasi ke tempat penelitian. Data lain yang digunakan yaitu data sekunder berupa data keuangan perusahaan yang akan digunakan sebagai bahan analisis penelitian ini nantinya.

3.8 Tahap-Tahap Penelitian

Beberapa tahap yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu.

1. Tahap Pra Lapangan

Menyusun proposal penelitian, ini digunakan untuk memulai penelitian dan meminta izin kepada perusahaan atau tempat untuk memperoleh sumber data yang terkait sesuai dengan sumber data yang diperlukan.

2. Tahap Pelaksanaan Penelitian

- a. Melakukan pengumpulan data awal berupa daftar aktivitas, biaya yang terkait, dan aktivitas lain yang tidak memberikan nilai tambah dalam rangkaian *value chain* yang berawal dari tempat diambilnya bahan baku hingga tiba di perusahaan.
- b. Mengidentifikasi aktivitas-aktivitas perusahaan dari data yang diperoleh dan telah dianalisis yang terlibat dalam aktivitas *value chain* perusahaan
- c. Melakukan analisis untuk menetapkan aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah (*non value added activities*) bagi perusahaan.
- d. Mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi pemicu pada tiap aktivitas dan mengidentifikasi keterkaitan biaya serta menetapkan kemungkinan eliminasi kegiatan tersebut.
- e. Menetapkan kegiatan atau aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah (*non value added activities*) bagi perusahaan dan dapat dieliminasi sehingga dapat memberikan efisiensi pada perusahaan

3. Tahap Akhir Penelitian

Diakhir penelitian akan dilakukan penyajian data dari hasil penelitian dalam bentuk skripsi.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

PT Nuansa Cipta Magello merupakan perusahaan yang bergerak di bidang ekspor hasil laut berupa kepiting laut (*crab*). PT NCM telah memulai bisnisnya di wilayah Indonesia Timur pada tahun 2000. Jenis kepiting yang harus diekspor adalah kepiting jenis rajungan dengan pengelolaan menggunakan teknik pasteurisasi.

Pendirian PT NCM di Makassar merupakan salah satu pengembangan usaha dalam bentuk ekspansi perusahaan guna mengoptimalkan sumber daya laut untuk wilayah Indonesia Timur dengan mempertimbangkan efisiensi dan efektifitas pengumpulan bahan baku, dan pengolahan dalam rangkaian proses produksi dan kinerja ekspor.

Proses pengelolaan bahan baku perusahaan dilakukan dengan sangat teliti, perusahaan menerapkan struktur yang jelas, serta jalur komando dan koordinasi yang diperlukan struktur dan fungsional tertentu, untuk menjamin efektivitas manajemen terhadap keamanan produk (*food safety*), kualitas produk (*food quality*) dan kesesuaian dengan peraturan (*food legality*).

Struktur di PT Nuansa Cipta Magello meliputi Direktur (Senior Management Representatif (QMR), Plant Manager, Deputy Plant Manager, Manager Marketing/Assisten Manager Marketing, Area Manager/Assistant Manager Area, Manager Produksi/Asisten Manager

Produksi, Manager QC/Assistant Manager QC, Manager M&E/Assisten Manager M&E, Manager HRD & GA/Assisten Manager HRD &GA, dan Manager Keuangan & Accounting/Asisten Manager Keuangan & Accounting, Kepala Laboratorium/Wakil Kepala Laboratorium yang masing-masing di support oleh staff sesuai bagiannya.

4.1.1 Prosedur Kebijakan

PT Nuansa Cipta Magello memberlakukan prosedur kebijakan dalam menjaga kinerja dan kelangsungan perusahaan dengan baik. Prosedurnya antara lain yaitu.

- a. Dokumen *job description* akan didistribusikan dan dikomunikasikan pada atau personil terkait dengan 2 (dua) rangkap. Satu rangkap untuk personil yang bersangkutan dan satu rangkap lagi di dokumentasikan oleh Departemen HRD dan GA
- b. Semua manager dan karyawan bertanggung jawab sesuai dengan *job description* yang diterapkan yang harus mendukung keamanan, kualitas dan *legality* produk
- c. Keseluruhan jaminan pelaksanaan *food safety*, *food quality* dan *food legality* menjadi tanggung jawab Plant Manager
- d. Senior manajemen akan memastikan bahwa semua karyawan harus memiliki kesadaran yang tinggi akan tanggung jawab yang diterapkan perusahaan
- e. Instruksi kerja terdokumentasi pada step pekerjaan tertentu atau aktivitas tertentu sehingga personal/karyawan yang terkait memiliki akses untuk mendapatkannya

- f. Manager di departemen terkait, akan memastikan bahwa instruksi kerja yang ada dilingkungannya selalu *applicable*, ada di lokasi kerja dan di implementasikan dengan benar
- g. Manager terkait menjelaskan, menerangkan, dan memberikan training kepada karyawan terkait perihal prosedur instruksi kerja tersebut
- h. Setiap personel memahami dan mematuhi segala bentuk kebijakan dan ketentuan yang ditetapkan perusahaan.

4.2 Aktivitas-Aktivitas Perusahaan

PT Nuansa Cipta Magello mempunyai aktivitas antara lain sebagai berikut.

1. Aktivitas pengadaan/pembelian bahan baku
2. Aktivitas pengangkutan bahan baku
3. Aktivitas pengolahan bahan baku menjadi barang jadi
4. Aktivitas pengepakan/pengemasan produk
5. Aktivitas penjualan/pengiriman produk.

Aktivitas-aktivitas tersebut merupakan rangkaian aktivitas dari pencarian bahan baku hingga diproses menjadi barang jadi (produk) yang kemudian akan diekspor ke Negara tujuan ekspor yang telah bekerjasama dengan perusahaan.

4.3 Hasil dan Pembahasan

Penelitian berlangsung pada bulan Juli 2013 – September 2013. Penelitian ini menemukan beberapa data perusahaan yang terkait, seperti data distribusi bahan baku, laporan keuangan perusahaan, dan berbagai macam

aktivitas-aktivitas perusahaan lainnya. Kehadiran peneliti dalam penelitian ini sebagai partisipan penuh dalam pengambilan data sehingga data yang digunakan dapat dipertanggungjawabkan keasliannya. Tahap-tahap penelitian ini dilaksanakan mulai dari tahap observasi awal untuk memperoleh ijin pelaksanaan penelitian, langkah-langkah pengambilan data di perusahaan, hingga pengelolaan data perusahaan sesuai dengan tujuan penelitian. pengumpulan data yang berkaitan dengan aktivitas perusahaan untuk selanjutnya dilakukan analisis, kemudian mengidentifikasi aktivitas-aktivitas perusahaan ke dalam aktivitas *value chain*, melakukan analisis pada aktivitas yang dapat diefisienkan dengan mengalokasikan biaya yang diserap oleh tiap aktivitas nilai, mengidentifikasi faktor-faktor pemicu biaya pada tiap aktivitas dan mengidentifikasi keterkaitan biaya serta mencari peluang kemungkinan penurunan biaya dan mengembangkan keunggulan perusahaan dengan mengidentifikasi peluang untuk menambah nilai atau mengurangi biaya sehingga efisiensi yang diharapkan dapat tercapai.

1. Aktivitas-Aktivitas *Value Chain* Perusahaan dan pengadaan bahan baku

Langkah pertama yang dilakukan adalah dengan mengumpulkan data yang terkait dengan daftar aktivitas perusahaan. Aktivitas yang dibutuhkan terkait dengan informasi perusahaan, data laporan keuangan perusahaan, rincian biaya perusahaan dan aktivitas yang terkait dalam rangkaian *value chain* perusahaan. Pada bagian ini, rangkaian aktivitas yang dianalisis yaitu rangkaian aktivitas dari pengambilan bahan baku hingga tiba di perusahaan, dalam hal ini rangkaian tersebut termasuk dalam sistem *value chain* yaitu logistik ke dalam (*inbound logistic*) yang meliputi penerimaan, penyimpanan, dan pemasukan input produk termasuk dengan hubungan perusahaan dengan para pemasok

(*suppliers*), hal tersebut merupakan aktivitas utama pada *value chain*, kemudian ditambahkan dengan aktivitas pendukung menyangkup semua bagian yang termasuk pengadaan (*procurement*), manajemen sumber daya manusia (*human resources development*), pengembangan teknologi (*technology development*), dan infrastruktur perusahaan (*firm infrastructure*). Daftar aktivitas perusahaan tersebut disandingkan dengan biaya-biayanya, hal ini untuk memudahkan dalam melakukan analisa, dalam bagian ini perusahaan tidak memberikan laporan keuangan yang baku, namun berupa data pengeluaran dan biaya-biaya yang terkait dalam proses pemenuhan bahan baku, dikarenakan perusahaan sendiri tidak membuat laporan keuangan melainkan pencatatan biaya dan aktivitas keuangan perusahaan. Data perusahaan yang diperoleh akan dianalisis untuk melihat pemicu biaya dan bagian yang dapat diefisiensikan.. Daftar aktivitas perusahaan dan biaya yang terkait dalam rangkaian *value chain* disajikan pada lampiran 1. Melengkapi data tentang aktivitas perusahaan berikut disajikan daftar aktivitas-aktivitas perusahaan dalam pemenuhan bahan baku.

Tabel 4.1 Daftar Aktivitas Perusahaan Dalam Pemenuhan Bahan Baku

No	Aktivitas–Aktivitas Perusahaan	
1	Aktivitas Umum	Pengambilan Bahan Baku di Area Terpilih (Mini Plan)
		Penyortiran Bahan Baku di Area
		Pengepakan Bahan Baku
		Pengangkutan Bahan Baku
2	Aktivitas Tambahan	Pencarian Pemasok Bahan Baku Tambahan (Nelayan)
		Penentuan Pemasok Bahan Baku Tambahan
		Penyortiran, Pemilihan, dan Penyortiran Bahan Baku
		Pembelian (Pembayaran) Bahan Baku
		Pengepakan Bahan Baku
		Pengangkutan Bahan Baku

Sumber: PT Nuansa Cipta Magello Makassar, setelah diolah 2013

2. Mengidentifikasi aktivitas-aktivitas perusahaan dari data yang telah diperoleh dan dianalisis yang terlibat dalam aktivitas *value chain*.

Analisis dilakukan pada perusahaan untuk mengidentifikasi aktivitas *value chain* yang terdapat dalam perusahaan. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya bagian yang dianalisis terbatas pada bagian aktivitas utama yaitu logistik ke dalam (*inbound logistic*) yang berhubungan dengan pemenuhan bahan baku pada perusahaan serta aktivitas pendukung yang dimaksudkan dalam *value chain*. Berikut ini disajikan data *value chain* pada perusahaan yang merupakan bagian dari logistik ke dalam (*inbound logistic*) pada PT Nuansa Cipta Magello Makassar. Aktivitas-aktivitas yang termasuk antara lain sebagai berikut :

- a. Aktivitas penyortiran ukuran bahan baku

Aktivitas penyortiran bahan baku dilakukan saat petugas pembelian datang ke tempat langsung para nelayan untuk memisahkan ukuran yang baik sesuai dengan standar yang dimiliki perusahaan. Penyortiran ini dilakukan jika pengambilan bahan baku langsung ke nelayan, bukan area (pengepul) yang telah ditunjuk.

- b. Aktivitas penyortiran kualitas bahan baku.

Aktivitas penyortiran sesuai dengan kualitas dilakukan di tempat pemasok yang merupakan daerah pengambilan langsung bahan baku produk. Aktivitas ini dilakukan untuk memilih kualitas yang sesuai dengan standar perusahaan.

- c. Aktivitas pemilihan jenis bahan baku.

Aktivitas ini dilakukan untuk memperhatikan beragam jenis bahan baku yang akan diambil, pemilihan bahan baku dilakukan untuk memisahkan setiap jenis sesuai dengan kelompok masing-masing

bahan baku. Bahan baku yang diambil sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam memenuhi permintaan ekspor.

d. Aktivitas pembelian bahan baku dari pemasok langsung (nelayan)

Aktivitas pembelian bahan baku ini dilakukan sesuai dengan rangkaian pemenuhan bahan baku dengan mengambil barang dari nelayan secara langsung. Aktivitas seperti ini biasa dilakukan jika perusahaan membutuhkan bahan baku tambahan untuk memenuhi permintaan perusahaan.

e. Aktivitas pembelian bahan baku dari area (pengepul)

Aktivitas ini dilakukan dengan pembelian bahan baku pada area-area tertentu yang telah ditunjuk oleh perusahaan sebagai pemasok tetap perusahaan. Pada bagian ini perusahaan langsung mengambil bahan baku tanpa perlu melakukan penyortiran lagi. Area yang ditunjuk telah melakukan penyortiran hingga bahan baku menjadi matang untuk di kirim ke perusahaan.

f. Aktivitas pengangkutan bahan baku dari pemasok langsung (nelayan)

Aktivitas ini termasuk dalam rangkaian aktivitas dalam pembelian bahan baku perusahaan, perusahaan langsung mengambil bahan baku dari nelayan setelah melewati proses pemilihan jenis, kualitas dan ukuran bahan baku yang dikerjakan oleh perusahaan secara langsung di tempat.

g. Aktivitas pengangkutan bahan baku dari area (pengepul)

Aktivitas ini dilakukan perusahaan dalam proses pembelian bahan baku dengan mengambilnya dari area yang telah ditunjuk. Perusahaan tidak perlu lagi melakukan penyortiran dan pemisahan

bahan baku, karena area yang telah ditunjuk telah melakukan penyortiran sesuai dengan standar dari perusahaan.

h. Aktivitas pencarian bahan baku di lokasi lain

Aktivitas ini merupakan bagian dalam mencari potensi bahan baku untuk memenuhi kebutuhan produksi perusahaan. Kegiatan ini dilakukan dalam cakupan wilayah perusahaan yang memiliki potensi laut yang baik.

i. Aktivitas pengepakan (*packing*) bahan baku

Aktivitas ini termasuk dalam rangkaian operasional pabrik dalam pemenuhan bahan baku perusahaan karena dalam proses pengangkutan bahan baku dilakukan pengepakan yang baik untuk menjaga kualitas bahan baku tetap baik saat tiba di perusahaan. Aktivitas ini dilakukan dari tempat pengambilan bahan baku dan juga pada saat bahan baku tiba di perusahaan, setelah dilakukannya rekonsiliasi antara data dan fisik barang. Penyesuaian ini bertujuan untuk memastikan bahan baku yang dikirim telah sesuai dengan standar perusahaan, bukan hanya berhubungan dengan jumlah namun juga berhubungan dengan kualitas barang yang telah ditetapkan oleh perusahaan, untuk menjaga kualitas produk nantinya sebelum di ekspor.

Untuk mengetahui hubungan antara aktivitas perusahaan dengan aktivitas *value chain* maka diperlukan identifikasi pada perusahaan, seperti pada aktivitas yang disebutkan diatas. Maka dari itu, berikut disajikan daftar aktivitas perusahaan dan aktivitas *value chain* yang terkait.

Tabel 4.2 Daftar Aktivitas Perusahaan dalam Aktivitas *Value Chain*

No	Aktivitas <i>Value Chain</i>	Aktivitas-aktivitas Perusahaan
Aktivitas Utama		
	Logistik ke dalam	Pencarian, penerimaan, dan pendistribusian bahan baku dari para pemasok termasuk dalam aktivitas pembelian dan seluruh proses yang dilewati hingga tiba di perusahaan
Aktivitas pendukung		
	Pengadaan	Pengadaan perlengkapan untuk perusahaan dalam menunjang aktivitas produksi perusahaan
	Manajemen sumberdaya manusia	Pemakaian, pengalokasian karyawan, pelatihan, dan kesejahteraan karyawan. Penjaminan kesehatan karyawan, penghargaan dan insentif bagi karyawan
	Pengembangan Teknologi	Pengembangan penggunaan teknologi dengan aplikasi komputer dalam memudahkan kinerja perusahaan.
	Infrastruktur Perusahaan	Pengawasan internal, rekondisi, pemeliharaan/ <i>maintenance</i> , dan peningkatan utilisasi fasilitas asset dan bangunan yang dimiliki perusahaan.

Sumber: PT Nuansa Cipta Magello Makassar, setelah diolah 2013

- Melakukan analisis untuk menetapkan aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah (*non value added activities*) bagi perusahaan

Pada tahap ini dilakukan analisis terhadap aktivitas-aktivitas pada perusahaan yang tidak memberikan nilai tambah pada perusahaan. Analisis dilakukan dengan mengetahui rincian biaya yang terjadi dalam rangkaian aktivitas *value chain* pada cakupan logistik ke dalam (*inbound logistic*) dan aktivitas pendukung perusahaan. Adapun biaya-biaya yang termasuk dalam aktivitas-aktivitas perusahaan yaitu biaya pembelian bahan baku meat, biaya transport/biaya angkut bahan baku, biaya pengepakan (*ice packing*), biaya SPJ Supir pengangkutan, biaya BBM

pengangkutan, biaya retribusi pengangkutan bahan baku, biaya gaji karyawan, makan karyawan, biaya kesejahteraan karyawan, biaya telpon, fax dan handphone, biaya perlengkapan kantor, biaya perijinan, biaya penyusutan bangunan, biaya penyusutan kendaraan, dan biaya penyusutan peralatan kantor. Biaya tersebut merupakan biaya-biaya yang ditimbulkan dalam rangkaian aktivitas perusahaan. Biaya yang disebutkan tersebut akan dianalisis aktivitas-aktivitasnya yang tidak memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Biaya yang ditimbulkan dalam rangkaian ini nantinya yang dapat diidentifikasi untuk mengetahui pemicu dari tiap aktivitas-aktivitas perusahaan yang tidak memberikan nilai tambah. Aktivitas perusahaan yang bernilai tambah dan tidak memberikan nilai tambah bagi perusahaan disajikan pada lampiran 2.

4. Mengidentifikasi faktor-faktor pemicu pada tiap aktivitas, keterkaitan biaya dan kemungkinan mengeliminasinya

Pada tahap selanjutnya dilakukan identifikasi terhadap faktor-faktor pemicu aktivitas pada perusahaan. Bagian sebelumnya memperlihatkan daftar aktivitas perusahaan dan biaya yang terkait serta aktivitas yang bernilai tambah dan tidak bernilai tambah bagi perusahaan, untuk itu, setelah memperhatikan biaya yang timbul pada setiap aktivitas yang dilakukan, biaya yang terkait akan memperlihatkan kejelasan tentang aktivitas *value chain* dan aktivitas perusahaan yang saling berhubungan, dengan itu dapat dilihat bagian yang menjadi faktor-faktor pemicu pada tiap aktivitas dan kemudian dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam menilai aktivitas yang terkait dalam pengambilan keputusan pada aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah, kemudian dapat dilakukan identifikasi faktor-faktor pemicu biaya dan keterkaitan biaya yang

merupakan hal utama yang harus dilakukan dalam tahap ini. Dari mengetahui keterkaitan biaya dan pemicu biaya suatu aktivitas maka akan dapat menciptakan peluang bagi penurunan biaya. Berikut penjelasan tentang keterkaitan biaya dengan perusahaan.

1. Aktivitas utama

Aktivitas utama yang terkait pada penelitian ini yaitu logistik ke dalam (*Inbound logistic*). Aktivitas ini merupakan proses pemenuhan bahan baku pada perusahaan mulai dari tempat pengambilan bahan baku hingga ke perusahaan dengan semua proses pendistribusiannya yang berasal dari para pemasok serta hubungan perusahaan dengan pemasok. Pemicu dari aktivitas ini adalah jumlah sumberdaya yang terlibat dan waktu proses yang diperlukan dalam memenuhi bahan baku yang diminta.

2. Aktivitas pendukung

Semua aktivitas pendukung yang ada pada sistem *value chain* ikut dalam penelitian ini, aktivitas-aktivitas tersebut antara lain sebagai berikut:

a. Pengadaan

Aktivitas ini dilakukan untuk memenuhi kebutuhan perlengkapan dan peralatan perusahaan dalam membangun kinerja para karyawan perusahaan. Pemicu dari aktivitas ini adalah pemakaian dan pemeliharaan peralatan perusahaan yang kurang optimal.

b. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas yang dilakukan perusahaan dalam menjaga kualitas sumber daya manusia yang mereka miliki demi keberlangsungan pengelolaan

perusahaan yang baik. Pada aktivitas ini perusahaan memberikan gaji dan upah sesuai dengan kinerja para pegawainya, dan beberapa insentif yang juga diberikan untuk memberikan motivasi bagi para karyawan. Pemicu dari aktivitas ini adalah kualitas sumber daya manusia dan penggunaan tenaga kerja seoptimal mungkin.

c. Pengembangan Teknologi

Bagian ini merupakan aktivitas yang berhubungan dengan pengembangan kemampuan para karyawan dalam menggunakan teknologi yang ada. Pemicu biaya pada aktivitas ini yaitu efisiensi waktu.

d. Infrastruktur Perusahaan

Infrastruktur perusahaan merupakan bagian penting dalam memelihara suasana kerja para pegawai dan kelancaran produksi perusahaan. Aktivitas ini berkaitan dengan efisiensi perusahaan. Pemicu dari aktivitas ini adalah pemeliharaan dan peningkatan kualitas fasilitas, dan barang-barang produksi.

Faktor-faktor pemicu dari aktivitas di atas akan dijabarkan untuk melihat aktivitas yang memungkinkan untuk dilakukan eliminasi. Langkah selanjutnya akan memperlihatkan aktivitas yang dapat dieliminasi setelah memperhatikan tingkat efisiensi dan biaya yang ditimbulkan.

5. Menetapkan kegiatan yang tidak memberikan nilai tambah bagi perusahaan dan mengeliminasi biaya yang dapat memberikan efisiensi bagi perusahaan

Setelah memahami keterkaitan aktivitas tersebut, maka dapat diperhatikan aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah pada perusahaan, sebagaimana sebelumnya telah dilakukan identifikasi terhadap aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah bagi perusahaan.

Penjelasan yang terkait disajikan dalam lampiran 2. Daftar tersebut memperlihatkan rangkaian aktivitas yang berhubungan antara aktivitas perusahaan dan aktivitas *value chain* yang tidak memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Bagian yang tidak memberikan nilai tambah pada perusahaan diantaranya pada aktivitas ke dalam dan aktivitas pendukung. Aktivitas-aktivitas tersebut antara lain berupa pemenuhan bahan baku yang kurang optimal, pemenuhan bahan baku yang lambat akibat pengadaan bahan baku tambahan yang cenderung lama, sistem manajemen dan pembagian kerja yang masih kurang baik, dan pengadaan makanan karyawan yang kurang optimal. Pada bagian pengembangan teknologi, hal yang tidak memberikan nilai tambah yaitu penggunaan perangkat keras dan lunak komputer yang kurang baik, karena seringnya dilakukan upgrade, sehingga memperlambat kinerja karyawan, kemudian penggunaan fasilitas dan asset perusahaan yang dimiliki melebihi batas produksi.

Adapun biaya yang dapat diminimalisir pada aktivitas-aktivitas tersebut meliputi biaya operasional pembelian bahan baku meat, biaya pengembangan SDM, biaya upah tenaga kerja borongan, upah tenaga kerja bongkar, biaya makan karyawan, biaya pengembangan teknologi produksi, biaya pemeliharaan perlengkapan dan peralatan yang melebihi batas produksi. Biaya operasional pembelian bahan baku meat dapat diminimalisir karena aktivitas ini kurang optimal, para pemasok sering kali

menerima barang yang kualitasnya tidak sesuai, karena untuk memenuhi permintaan bahan baku produksi perusahaan mencari tambahan bahan baku dari pemasok lain, hal ini kemudian ikut berpengaruh terhadap waktu yang digunakan untuk mencari pemasok lain, padahal perusahaan bisa saja langsung mempercayakan pencarian bahan baku yang baru kepada pemasok yang sudah ditunjuk oleh perusahaan sehingga dapat dilakukan efisiensi dalam pemenuhan bahan baku tersebut. Pengembangan sumber daya manusia dianggap dapat diminimalisir, karena pengembangan yang dilakukan memperlihatkan ketidakefisienan dalam proses pelatihan yang memakan waktu yang lama, padahal perusahaan tidak selalu melakukan perubahan sistem kerja yang baru, sehingga sumber daya manusia yang ada sudah dianggap cukup, dan untuk menghindari kesalahan kerja, perusahaan hanya perlu melakukan sistem mentoring dalam memberikan pengajaran kepada karyawan yang ada. Kemudian untuk biaya upah tenaga kerja borongan, upah tenaga kerja bongkar, kedua bagian ini terlihat tidak optimal, pada tenaga kerja borongan, tenaga kerja ini digunakan jika terdapat bahan baku yang akan diolah oleh bagian produksi, namun pekerjaan tersebut bisa diambil alih oleh tenaga kerja harian tetap yang mampu mengolah bahan baku yang masuk, sehingga cenderung tenaga kerja yang digunakan berlebihan, kemudian untuk tenaga kerja harian bongkar, ini mampu diminimalisir atau bahkan dihilangkan, karena pengelolaan bahan baku bisa dikerjakan oleh tenaga kerja harian tetap karena jumlah tenaga kerja harian tetap cukup untuk mengelola bahan baku setiap harinya, dan waktu untuk melakukan bongkar muat tidak memakan waktu yang lama, sehingga sebagian bisa bekerja multifungsi. dilain pihak hal tersebut tentunya

berpengaruh terhadap biaya gaji karyawan, karena perusahaan cukup mampu membayar tenaga kerja harian untuk mengerjakan bahan baku yang ada. Kemudian untuk biaya makan karyawan, hal ini dapat diminimalisir, selama penelitian berlangsung biaya makan karyawan merupakan penjaminan makan siang kepada para pegawai, aktivitas ini merupakan hal baik yang dilakukan perusahaan, namun dilain pihak, ini menjadi hal yang kurang efektif dalam memperhatikan kesejahteraan karyawan, dikarenakan kebanyakan karyawan tidak sepenuhnya memanfaatkan fasilitas ini, sebagian besar perusahaan lebih cenderung membawa persediaan makan siang dari rumah mereka masing-masing, sehingga jatah makan siang ini kurang bermanfaat. Biaya pengembangan teknologi industri pada PT NCM dapat diminimalisir karena pada aktivitas ini perusahaan tidak menggunakan perangkat keras ataupun perangkat lunak yang cukup rumit dalam mengoperasikan data sistem dan teknologinya, pengelolaan data yang digunakan merupakan pengelolaan data pada umumnya, serta teknologi pemrosesan menggunakan mesin komputerisasi, serta beberapa bantuan tenaga manusia, sehingga untuk biaya pengembangan teknologi belum terlalu diperlukan saat ini. Biaya pemeliharaan perlengkapan dan peralatan yang melebihi umur batas produksi hanya dianggap sia-sia karena penggunaan peralatan seperti ini mengakibatkan kurangnya efisiensi dan efektifitas perusahaan, terlebih lagi justru akan meningkatkan biaya pemeliharaan (*maintenance*) peralatan perusahaan.

Setelah melihat aktivitas yang dapat diminimalisir dan tidak memberikan nilai tambah bagi perusahaan, langkah terakhir yaitu menetapkan bagian-bagian yang dapat menambah nilai atau mengurangi

biaya pada perusahaan. Tahap ini dilakukan dengan melihat aktivitas yang tidak bernilai tambah bagi perusahaan dengan mencari peluang perusahaan untuk mencapai keunggulannya, dengan demikian efisiensi biaya dapat dilakukan dengan melihat semua tahapan yang telah dilakukan. Perusahaan dapat menyusun strategi dengan kebijakan penurunan biaya yang diantaranya dapat dilakukan sebagai berikut.

a. Menurunkan biaya pada aktivitas nilai

Beberapa aktivitas nilai yang dapat diturunkan antara lain sebagai berikut :

1. Menurunkan biaya pada aktivitas ke dalam (*inbound logistic*).

Biaya yang dapat diminimalisir pada aktivitas ini adalah pembelian bahan baku meat yang menyangkut biaya operasional, aktivitas ini mempengaruhi biaya pembelian bahan baku perusahaan karena tidak efektifnya pembelian yang dilakukan perusahaan, akibat kualitas bahan baku yang kurang sesuai sehingga biaya pembelian berupa operasional perusahaan dianggap sia-sia, serta survei bahan baku tambahan yang kurang optimal, maka dari itu aktivitas ini dapat diminimalisir sebagai berikut :

$$\frac{\text{Total Biaya Pembelian bahan Baku}}{\text{Jangka waktu pencarian Bahan Baku}}$$

$$\frac{\text{Rp.1,381,427,925}}{30}$$

$$\text{Rp. 46,047,598}$$

Hasil tersebut merupakan realisasi biaya yang dikeluarkan untuk melakukan pembelian bahan baku perhari, maka untuk lebih optimal dapat dilakukan pengurangan terhadap total pembelian bahan baku yang dibeli dengan memberikan kepercayaan kepada

pemasok yang telah ditunjuk untuk menjaga kualitas bahan baku yang dimiliki, diperkirakan bahan baku yang dapat dikurangi yaitu 1,047,598 sehingga biaya yang dapat diminimalisir setiap hari adalah jumlah biaya yang dikurangi dikali waktu pencarian.

$$\text{Rp.}1,047,598 \times 30 = \text{Rp.}31,427,940,$$

2. Menurunkan biaya pada aktivitas pendukung (Manajemen Sumber Daya Manusia)

Pada bagian ini, kebijakan dalam penentuan karyawan dapat dilakukan efisiensi dengan mengurangi jumlah penggunaan tenaga kerja dalam proses produksi, untuk meminimalisir bagian tersebut dapat dilakukan dengan pembagian karyawan dengan baik.

<u>Total Biaya Karyawan</u>
Jumlah Karyawan
29,420,911
<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/>
215
136,842

Hasil tersebut merupakan biaya yang dikeluarkan untuk setiap tenaga kerja, meskipun sebenarnya bervariasi untuk setiap functional, namun ini untuk melihat efisiensi tenaga kerja perusahaan, jadi untuk meminimalisir hal tersebut, pada tenaga kerja harian borongan dan tenaga kerja bongkar mampu diminimalisir sebanyak 35 orang, sehingga biaya gaji dapat diminimalisir menjadi $180 \times 136,842 = 24,631,560$, jadi jumlah biaya yang dapat dikurangi yaitu $35 \times 136,842 = 4,789,470$

Hal berikutnya pada pengembangan SDM yang dilakukan memperlihatkan ketidakefisienan dalam proses pelatihan yang

memakan waktu yang lama, maka hal yang dapat diminimalisir yaitu biaya pengembangan sumber daya manusia.

$$\begin{array}{r} \text{Biaya Pengembangan SDM} \\ \hline \text{Waktu Pelatihan Pengembangan SDM} \\ \text{Rp. 12,687,860} \\ \hline 7 \\ \hline \text{Rp. 1,812,551} \end{array}$$

Hasil ini merupakan biaya pelatihan yang dikeluarkan setiap hari selama 1 minggu, hal ini dilakukan jika terjadi perubahan manajemen kerja, hal tersebut dapat diminimalisir dengan mengurangi biaya pelatihan yang kurang efektif, karena hal tersebut dapat dilakukan dengan sistem mentoring, sehingga dapat dilakukan minimalisir dengan mengurangi biaya pelatihannya sebanyak Rp.812,551, maka biaya pelatihan yang didapatkan yaitu biaya pelatihan dikali waktu pelatihan.

$$\text{Rp. 812,551} \times 7 = \text{Rp. 5,687,857}$$

Selain biaya pelatihan tersebut, biaya yang dapat dikurangi yaitu biaya makan karyawan,

$$\begin{array}{r} \text{Biaya Makan Karyawan} \\ \hline \text{Jumlah pegawai} \\ \text{Rp. 70,950,000} \\ \hline 215 \\ \hline \text{Rp. 2,365,000} \end{array}$$

Hasil tersebut merupakan biaya makan karyawan selama satu bulan, dari biaya tersebut dapat dihasilkan biaya makan setiap karyawan setiap hari kerja yaitu Rp.11,000, Biaya makan ini dapat diminimalisir dengan membeli makanan dengan harga yang lebih murah yaitu dengan harga Rp.10,000. Jadi jumlah biaya yang

dapat diminimalisir adalah pengurangan harga makanan dikali jumlah hari kerja (dalam satu bulan) dikali jumlah pegawai,

$$\text{Rp.1,000} \times 30 \times 215 = \text{Rp. 6,450,000}$$

3. Menurunkan biaya pengembangan teknologi.

Pada pengembangan teknologi industri, biaya yang dapat diminimalisir yaitu biaya pengembangan perangkat lunak komputer, perusahaan mengeluarkan biaya untuk melakukan update terhadap perangkat lunak komputer yang dianggap tidak terlalu dibutuhkan sehingga menghasilkan biaya sebagai berikut :

$$\frac{\text{Biaya Pengembangan perangkat komputer}}{\text{Jumlah Perangkat komputer}} = \frac{\text{Rp. 5,250,000}}{4} = \text{Rp. 1,312,500}$$

Hasil tersebut merupakan biaya pengembangan perangkat komputer untuk setiap komputer pada divisi pembelian, hal tersebut dianggap tidak mengganggu kinerja perusahaan karena perangkat yang digunakan masih cukup baik dalam menunjang kinerja, bahkan justru diperlukan penyesuaian kembali jika dilakukan update perangkat lunak komputer yang digunakan. Dari biaya tersebut diperoleh biaya setiap perangkat lunak yang digunakan yaitu Rp. 656,250, hal ini dapat diminimalisir sebanyak Rp. 156,250 sehingga biaya yang dapat diminimalisir yaitu biaya setiap perangkat lunak dikali jumlah perangkat komputer dikali jumlah perangkat lunak :

$$\text{Rp. 156,250} \times 4 \times 2 = \text{Rp. 1,250,000}$$

4. Biaya Infrastruktur Perusahaan.

Biaya yang dapat diminimalisir pada bagian ini yaitu pemeliharaan infrastruktur perusahaan, dengan mengupayakan efisiensi dan efektifitas terhadap pemeliharaan perlengkapan dan peralatan yang umur produksinya sudah lewat, biaya yang ditimbulkan adalah :

$$\frac{\text{Total Biaya Pemeliharaan}}{\text{Jangka Waktu Pemeliharaan}}$$

$$\frac{\text{Rp. 72,781,850}}{30}$$

$$\text{Rp. 2,426,062}$$

Jumlah diatas (Rp 2,426,062) merupakan total biaya pemeliharaan perhari. Dilakukan pembulatan ke bawah menjadi Rp 2,000,000, maka akan diperoleh biaya yang dapat diminimalisir sebesar Rp 426,062. Jadi total biaya yang dapat diminimalisir adalah

$$\text{Rp 426,062} \times 30 \text{ hari} = \text{Rp 12,781,860}$$

b. Meningkatkan Koordinasi dan Optimalisasi

Pencapaian efisiensi tidak hanya dilakukan dengan penurunan biaya dan aktivitas nilai perusahaan, tetapi juga dengan melakukan perbaikan sistem kerja perusahaan, beberapa hal lain yang perlu dilakukan yaitu dengan meningkatkan koordinasi antara aktivitas nilai dan melaksanakan aktivitas nilai tersebut secara optimal. Koordinasi antar aktivitas dapat dicapai dengan adanya pemahaman dari orang-orang yang ada pada masing-masing aktivitas nilai. Perusahaan manufaktur seperti ini juga sebaiknya sesering mungkin melakukan pengembangan manajemen perusahaan baik dari segi struktur perusahaan maupun pengembangan sumberdaya manusia

perusahaan, sehingga mampu meningkatkan performa perusahaan dalam persaingan ekspor hasil perikanan. Berikut ini disajikan data pencapaian penurunan biaya yang terjadi pada perusahaan sebelum dan sesudah menggunakan analisis *value chain*.

Tabel 4.3 Data Penurunan Biaya pada PT NCM

No	Aktivitas-aktivitas	Total Cost	Analisis <i>Value Chain</i> dengan metode ABC	Penurunan Biaya
1	Biaya Operasional Pembelian Bahan Baku	1,381,427,925	31,427,940	1,349,999,985
2	Biaya gaji karyawan	29,420,911	4,789,470	24,631,560
3	Biaya Pengembangan SDM	12,687,860	5,687,857	7,000,003
4	Biaya Makan Karyawan	70,950,000	6,450,000	64,500,000
5	Biaya Pengembangan teknologi	5,250,000	1,250,000	4,000,000
6	Biaya Pemeliharaan	72,781,850	12,781,860	59,999,990

Sumber: PT Nuansa Cipta Magello Makassar, Setelah Diolah 2013

Aktivitas-aktivitas pada PT Nuansa Cipta Magello memperlihatkan beberapa kegiatan yang tidak memberikan nilai tambah bagi perusahaan, hal tersebut mampu diminimalisir sebagai upaya dalam mengendalikan biaya oleh perusahaan. Perubahan aktivitas *value chain* secara keseluruhan dapat dilihat pada lampiran 3. Hasilnya memperlihatkan bahwa perusahaan dapat melakukan pengendalian biaya pada beberapa aktivitasnya, biaya operasional pembelian bahan baku pada aktivitas ke dalam (*Inbound logistic*), biaya pelatihan dalam upaya untuk melakukan pengembangan sumber daya manusia, biaya upah tenaga kerja, biaya bahan makan

karyawan untuk kesejahteraan karyawan, biaya pengembangan teknologi komputer, dan biaya pemeliharaan pada aktivitas infrastruktur perusahaan. Biaya operasional pembelian dapat diminimalisir sebesar 31,427,940, biaya gaji karyawan mampu diminimalisir sebesar 4,789,470, biaya pelatihan karyawan dalam pengembangan sumber daya manusia dapat diminimalisir sebesar 5,687,857, biaya bahan makan dapat diminimalisir menjadi 6,450,000, biaya pengembangan teknologi komputer mampu diminimalisir menjadi 1,250,000 dan biaya pemeliharaan bangunan dan kendaraan perusahaan dapat diminimalisir menjadi 12,781,860. Pembahasan di atas memperlihatkan bahwa konsep rantai nilai dapat diterapkan dalam pengendalian biaya dengan memperhatikan aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Analisis rantai nilai dapat digunakan perusahaan untuk mengidentifikasi aktivitasnya dan meminimalisir aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah bagi perusahaan, sehingga mampu dicapai efisiensi bagi perusahaan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil penelitian yang dilakukan pada PT Nuansa Cipta Magello, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Aktivitas-aktivitas *value chain* yang terdapat dalam perusahaan antara lain yaitu aktivitas pembelian bahan baku yang berupa aktivitas pengadaan dan pengiriman barang ke perusahaan, aktivitas pencarian dan pemilihan pemasok tambahan, dan aktivitas pengepakan bahan baku dan pengangkutan hingga tiba di perusahaan, aktivitas-aktivitas ini termasuk dalam aktivitas ke dalam (*inbound logistic*), kemudian aktivitas pendukung yaitu aktivitas pengadaan (*procurement*) diantaranya pembelian peralatan dan perlengkapan kantor, dan pembelian peralatan rumah tangga, aktivitas manajemen sumber daya manusia berupa upah dan gaji karyawan, pelatihan karyawan, dan pengadaan makan siang karyawan, aktivitas pengembangan teknologi berupa penggunaan komputer dan komputerisasi sistem pembelian barang, dan infrastruktur perusahaan yang berupa pengawasan internal aset perusahaan, pemeliharaan dan peningkatan aset dan bangunan perusahaan.
2. Aktivitas-aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah diantaranya yaitu biaya operasional yang berlebih, pembagian tenaga kerja yang kurang optimal, biaya bahan makan karyawan yang dianggap berlebih, biaya pengembangan teknologi, dan biaya pemeliharaan beberapa aset yang cenderung memakan biaya terlalu besar. Semua hal tersebut dapat diperhatikan oleh perusahaan untuk mengeluarkan kebijakan dalam

melakukan efisiensi aktivitas-aktivitas tersebut atau justru melakukan perubahan sistem kerja untuk mencapai efisiensi.

3. Perusahaan mampu menerapkan efisiensi dengan memperhatikan setiap aktivitas-aktivitas bernilai tambah yang mereka memiliki dengan tetap menjaga koordinasi dan melakukan optimalisasi kinerja perusahaannya dengan aktivitas-aktivitas yang bernilai tambah.

5.2 Saran

Perusahaan PT Nuansa Cipta Magello mampu memajukan ekspor yang mereka miliki dengan memperluas jangkauan perusahaannya dan melakukan diversifikasi terhadap produk yang mereka miliki. Melakukan efisiensi dengan mengurangi aktivitas yang tidak bernilai tambah akan membantu dalam meningkatkan produksi dan menekan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan tanpa mengurangi kualitas produksi perusahaan.

5.3 .Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam pelaksanaannya, selama melakukan penelitian agak sulit untuk mengetahui aktivitas-aktivitas yang dianggap bagian penting bagi perusahaan, penelitian ini memerlukan waktu yang lebih lama untuk menentukan bagian-bagian yang terkait dalam penentuan pemicu biaya (*cost driver*) pada setiap aktivitas-aktivitas yang terkait. Kemudian terkait dengan pembatasan penelitian pada aktivitas alur bahan baku sehingga tidak mencakup semua aktivitas produksi perusahaan, oleh karena itu pada analisis *value chain* diharapkan nantinya bisa lebih dilakukan penelitian lebih lanjut untuk menemukan aktivitas-aktivitas yang bernilai tambah lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Feller,A., Shunk, D., & Callarman, T (2006) *Value Chain versus Supply Chains*. BPTrends, 1-7.
- Garrison, R.H., Noreen, E.W. and Brewer, P. C. 2006 *Managerial Accounting*, eleventh edition, McGraw-Hill/ Irwin.
- Getuk, 2006. Sistem *Activity Based Costing* (Online), *posted* 17 November 2006 (<http://getuk.wordpress.com/2006/11/17/4-sistem-activity-based-costing/>, diakses tanggal 04 Februari 2013).
- Hansen, D.R. and Mowen, M.M. (2000).*Cost Management,Accounting and Control*, 3rd Edition, Thomson Learning: South-Western College Publishing.
- Hutabarat, Goodman. 2008. *Value Chain and ABC as a Strategic Cost Management*. *Jurnal Ilmiah Satya Negara Indonesia*. Vol. 1 No. 2, pp. 37.
- Ilmi, Reza, 2009. Metode ABC (*Activity Based Costing*) dalam biaya produksi (Online), (<http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/04/metode-abc-activity-based-costing-dalam.html>, diakses tanggal 02 April 2013).
- Machfoedz, Mas'ud, *Perubahan Peran Akuntan Manajemen*, Media Akuntansi, Vol.38/Maret/Tahun XI/2004.
- Maher, M. (1997), *Cost Accounting, Creating Value for Management*, Fifth Edition, Irwin, McGraw-Hill Co, Inc.
- Mirdah, Andi. dan Agus Indra Tenaya. 2003. Upaya Menghadapi Perubahan Lingkungan Strategis dalam Membangun dan Meraih *Competitive Advantage* Melalui *Value Chain Analysis* dan Kemitraan. *Jurnal Manajemen Biaya*, pp. 2-5.
- Moleong ,Lexy J., *Metode Kualitatif* (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2004), hal. 103
- Octavia, Veliana. 2001. Analisis Biaya Dengan Menggunakan Analisis *Value Chain Cost Driver* Sebagai Alat Pengendali Biaya Dalam Rangka Menciptakan *Competitive Advantage* PT. "X" di Malang. Skripsi tidak diterbitkan. Surabaya : Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra.
- Prakarsa,Wahjudi. 1995. "SIM Sebagai Pendukung dan Penentu Keunggulan Strategi Organisasi". Media Akuntansi. No.05/THN II/1995.
- Periansya, 2011. Penerapan Analisis *Value Chain* Sebagai Strategi Manajemen Biaya Untuk Keunggulan Kompetitif. *Teknika*, Vol XXXI, No.1, pp 57-59.

- Porter, Michael E. 1980. *Competitive Strategy*. Free Press. Jakarta.
- _____ 2001. *Strategy and The Internet*, Boston: Harvard Business Review.
- Shank, J.K., and Govindarajan, V. (1993). *Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage*. New York: The Free Press
- Seto, Hasto,W. 2010. *Value Chain Analysis*. Skripsi tidak diterbitkan. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi/ Akuntansi S1 Universitas Widyatama
- Sujana, I Ketut. 2006. Aplikasi *Activity Based Costing* Dalam Analisis *Value Chain* dan Keunggulan Kompetitif. *Buletin Studi Ekonomi*. Vol. 11 No. 3, pp 284
- _____. 2006. Aplikasi Activity Based Costing dalam Analisis Value Chain dan Keunggulan Kompetitif. *Buletin Studi Ekonomi*. Vol. 11 No. 3, pp. 288-289.
- Widarsono, Agus. 2011. *Strategic Value Chain Analysis*. *Jurnal Management Biaya*, Vol. 1 pp 4-14.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Tabel Daftar Aktivitas dan Biaya Perusahaan

No	Aktivitas Value Chain	Aktivitas Perusahaan	Jumlah
1	Aktivitas utama		
1	Logistik Ke dalam	Biaya Pembelian Bahan Baku Meat	1,381,427,925
		Biaya transport/angkut barang	8,425,000
		Biaya Pengepakan	1,260,000
		Biaya SPJ Supir Pengangkutan	3,591,000
		Biaya BBM Pengangkutan	9,307,843
		Biaya Retribusi Pengangkutan	1,537,500
		Biaya Pengangkutan Meat	3,250,000
		Biaya pengangkutan nonmeat	2,880,000
2	Aktivitas Pendukung		
	Pengadaan	Biaya perlengkapan kantor	740,000
		Biaya Peralatan Kantor	250,000
		Biaya Rumah Tangga Kantor	475,000
		Biaya Perlengkapan proses	1,025,500
		Biaya Cetakan	675,000
3	Manajemen Sumber Daya Manusia	Upah Tenaga Kerja Harian Tetap	4,129,204
		Upah Tenaga Kerja Lepas	2,654,500
		Upah Tenaga Kerja Harian	800,000
		Upah Tenaga Kerja Borongan	567,800
		Upah Tenaga Kerja Bongkar	1,465,000
		Gaji Karyawan	12,992,307
		Biaya Lembur Karyawan	2,756,800
		Biaya Perjalanan Dinas Dalam Negeri	3,589,700
		Biaya Makan Karyawan	70,950,000
		Biaya Pengobatan Karyawan	500,000
		Biaya Pemeliharaan Mes	865,870
		Biaya Pemeliharaan Bangunan	51,551,000
		Biaya Pemeliharaan Peralatan Kantor	987,600
		Biaya pemeliharaan peralatan proses	3,678,650
		Biaya Asuransi Kendaraan	856,780
		Biaya Asuransi Bangunan	776,550
		Biaya Perijinan	350,000
		Biaya Laboratorium	175,000
		Biaya Penyusutan Kendaraan	3,645,833
		Biaya Penyusutan Bangunan	1,072,719
		Biaya Peralatan kantor	88,021
		Biaya penyusutan peralatan proses	7,986,765
		Biaya Kebersihan Gedung	575,000

Sumber : PT Nuansa Cipta Magello Makassar, setelah diolah 2013

Lampiran 2. Tabel Aktivitas Bernilai Tambah dan Aktivitas Tidak Bernilai Tambah

Aktivitas Value Chain	Aktivitas Perusahaan	Aktivitas Bernilai Tambah	Aktivitas Tidak Bernilai Tambah
Aktivitas Utama			
Logistik kedalam	Pencarian, penerimaan, dan pendistribusian bahan baku dari para pemasok termasuk dalam aktivitas pembelian dan seluruh proses yang dilewati hingga tiba di perusahaan	Pencarian dan Penerimaan bahan baku melalui pemasok atau area yang berkualitas	Pembagian pemasok yang kurang optimal, penambahan bahan baku baru yang lambat
Aktivitas Pendukung			
Pengadaan	Pengadaan perlengkapan untuk perusahaan dalam menunjang aktivitas produksi perusahaan	Pengadaan perlengkapan produksi perusahaan	
Manajemen sumberdaya manusia	Pemakaian, pengalokasian karyawan, pelatihan, dan kesejahteraan karyawan. Penjaminan kesehatan karyawan, penghargaan dan insentif bagi karyawan	Peningkatan kualitas kerja karyawan dan perhatian kesejahteraan karyawan	Pembagian kerja, Pelatihan yang kurang optimal dan pengadaan makanan bagi karyawan
Infrastruktur Perusahaan	Pengawasan internal, rekondisi, pemeliharaan / <i>maintenance</i> , dan peningkatan utilisasi fasilitas asset dan bangunan yang dimiliki perusahaan.	Pemeliharaan dan peningkatan utilisasi fasilitas dan bangunan perusahaan	Penggunaan fasilitas dan asset yang dimiliki melebihi batas produksi

Sumber : PT Nuansa Cipta Magello Makassar, setelah diolah 2013

Lampiran 3. Tabel Daftar Aktivitas Sebelum dan Setelah *Value Chain*

No	Aktivitas-aktivitas	Biaya Sebelum Value Chain	AVC dengan metode ABC	Sesudah Analisis <i>Value Chain</i>
1	Biaya Operasional	1,381,427,925	31,427,940	1,349,999,985
2	Gaji Karyawan	29,420,911	4,789,470	24,631,560
3	Biaya Makan Karyawan	70,950,000	6,450,000	64,500,000
4	Biaya Pengobatan Karyawan	500,000		500,000
5	Biaya Kesejahteraan Karyawan	1,477,273		1,477,273
6	Biaya Peralatan Kantor	250,000		250,000
7	Biaya Rumah Tangga Kantor	475,000		475,000
8	Biaya Perlengkapan proses	1,025,500		1,025,500
9	Biaya Cetakan	675,000		675,000
10	Biaya Pengembangan SDM	12,687,860	5,687,857	7,000,003
11	Biaya Keamanan	975,000		975,000
12	Biaya pengembangan teknologi produksi	5,250,000	1,250,000	4,000,000
13	Biaya Pemeliharaan	72,781,850	12,781,860	59,999,990
14	Biaya Listrik	876,000		
15	Biaya Telepon, Fax dan Handphone	1,056,000		1,056,000
16	Biaya Asuransi Bangunan	776,550		776,550
17	Biaya Penyusutan Kendaraan	13,645,833		13,645,833
18	Biaya Kebersihan Gedung	575,000		575,000
19	Biaya Peralatan kantor	88,021		88,021

Sumber : PT Nuansa Cipta Magello Makassar, setelah diolah 2013