

Analisis Value Chain Sebagai Alat Strategic Cost Management untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing dalam Upaya Meningkatkan Profitabilitas Perusahaan (Studi pada Unit Bisnis Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) ASA Perum Jasa Tirta 1 Malang)

Emma Maliawati^{1*}, Nur Diana², M. Cholid Mawardi³

^{1,2,3} Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Malang

*Email Korespondensi : emaefemafa@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the value chain analysis as a tool of strategic cost management to create a competitive advantage in an effort to improve the profitability of the company with the object of research on Bottled Drinking Water (bottled water) ASA Perum Jasa Tirta 1 Malang. With the application of value chain analysis used can be seen activity which can be decisive in a competitive advantage. The results obtained from the analysis of the value chain where inbound logistics activity of 27,48% of the total cost of the primary activities and human resource management for 20,72% of the total cost of secondary activity. And both have the largest proportion in each activity. And for activities smallest proportion of the cost is the activity of service that is 1,38% of the total primary activity and procurement activities, namely 0,65% of the total secondary activity. The objectives to be achieved in the application of value chain analysis is about to that there is a link between the activities of primary and secondary activities. This association appears in terms of coordination and optimization between activities that can support companies in proving competitive advantage and profitability.

Keywords: *Value chain analysis, strategic management, competitive advantage, competitive strategy, activities value, cost leadership.*

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Banyaknya perubahan di segala segi serta bidang kehidupan manusia disebabkan oleh bidang industri serta teknologi informasi yang berkembang pesat. Hal ini mengharuskan perusahaan untuk mengikuti perkembangan tersebut yang artinya proses organisasi akan makin pelik serta kompetisi yang ketat, serta menimbulkan pergeseran paradigma dalam organisasi bisnis (Srimindarti, 2005).

Terdapat beberapa faktor, baik faktor ekstern maupun intern yang menentukan keberhasilan suatu perusahaan dalam melaksanakan tugas organisasi yang makin pelik serta menghadapi kompetisi yang ketat. Faktor ekstern adalah faktor yang keberadaannya di luar organisasi sehingga sangat sulit bagi organisasi untuk mengendalikannya. Faktor ekstern terdiri dari kebijakan pemerintah, situasi perekonomian, perubahan lingkungan persaingan, dan selera konsumen. Perusahaan yang mempunyai beragam bisnis atau sistem unit bisnis dan menghasilkan keuntungan dari bisnis tersebut, maka dapat dikatakan perusahaan memiliki kekuatan bisnis secara kuantitatif yang berupa jaringan bisnis maupun secara kualitatif yang berupa kapasitas dalam menghasilkan laba. Pelaku usaha akan memperoleh nilai tambah apabila dalam aktivitas bisnisnya mampu menciptakan keuntungan (Senada, 2007).

Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang yang telah dijelaskan, maka dalam penelitian ini dirumuskan masalah sebagai berikut:

Bagaimana cara perusahaan AMDK ASA Perum Jasa Tirta 1 menciptakan keunggulan kompetitif untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan dengan menggunakan metode *value chain*?

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan informasi yang akurat terkait pengambilan keputusan melalui metode analisis rantai nilai yang akan memperlihatkan serangkaian kegiatan sejak dari pengadaan bahan baku, proses produksi, pengelolaan produk jadi, pemasaran hingga layanan pasca jual, sehingga diharapkan dapat membantu manajer dalam pengambilan keputusan guna menciptakan keunggulan kompetitif untuk meningkatkan profitabilitas di perusahaan AMDK ASA Perum Jasa Tirta 1.

Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian yang dilakukan, diharapkan dapat bermanfaat :

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi manajer dalam mengoptimalkan pengelolaan biaya dan sumber daya perusahaan, serta memberikan informasi guna pengambilan keputusan strategis dalam menghadapi meningkatnya kompetisi bisnis.

2. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan baru khususnya mengenai analisis rantai nilai, serta mampu mengkategorikan perusahaan dalam beragam kegiatan yang selanjutnya menentukan strategi apa yang akan digunakan terkait informasi yang didapat.

3. Bagi Akademisi

Dapat digunakan sebagai pembandingan bagi peneliti selanjutnya terkait hasil penelitian dengan Analisis *Value Chain*, yang mengacu dan memenuhi saran dari peneliti terdahulu.

TINJAUAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Tinjauan Teori

Keunggulan Bersaing

A. Pengertian Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing yaitu kegiatan menciptakan produk atau jasa dilakukan melalui alur proses tertentu (Michael porter, 2007). Sebuah perusahaan akan memiliki keunggulan bersaing jika manajemen berhasil mempunyai rantai proses yang optimal (Eko dan Djokopran, 2006:202).

B. Strategi Bersaing Generik

Tiap-tiap perusahaan yang berkompetisi di sebuah industri memiliki strategi kompetitif eksplisit atau implisit. Kemungkinan strategi ini telah ditingkatkan secara eksplisit melalui sistem perencanaan dan secara implisit melalui aktivitas berbagai *functional department* perusahaan. Namun, menggabungkan pendekatan departemen ini seringkali bukan strategi terbaik.

C. Pengaruh Perubahan Lingkungan Terhadap Keunggulan Bersaing

Hubungan antara suatu industri dengan lingkungannya merupakan salah satu penentu keberhasilan industri tersebut (Porter, Michael. 2007:30). Penelitian McCharty dan Perreault, mengingat lingkungan yang berubah dengan cepat, kecepatan memasuki pasar dapat menjadi faktor kunci dalam memperoleh keunggulan kompetitif.

Strategic Cost Management

A. Pengertian Strategic Cost Management

Manajemen biaya strategi merupakan penerapan informasi biaya untuk mendukung *company business strategy*. Terdapat tiga konsep yang dikaitkan dengan *strategic cost manajemen*, ialah analisis rantai nilai, analisis posisi strategis, serta analisis penggerak biaya (Widarsono, 2009).

B. Strategic Cost Management Merupakan Implikasi Orientasi Strategis dalam Bisnis

Menurut Porter, Michael dengan manajemen biaya strategi, tujuan perusahaan bukan hanya menjadi yang termurah, tetapi juga menjadi perusahaan yang unggul dengan berfokus pada 4 bidang, yaitu manajemen modal kerja, efisiensi operasional, pengadaan barang, dan *supply chain*.

Konsep Value Chain

A. Analisis *Value Chain* Sebagai Bagian dari *Strategic Cost Management*

B. Pengertian Analisis Rantai Nilai (*Value Chain*)

C. Melakukan Analisis Rantai Nilai

1. Identifikasi Aktivitas
2. Alokasi Biaya
3. Identifikasi Aktivitas yang Membedakan Perusahaan
4. Menilai Rantai Nilai

D. Tahapan Dalam Analisis Rantai Nilai.

E. Kategori Rantai Nilai

Hubungan Keunggulan Kompetitif, Manajemen Biaya Strategis, dan Rantai Nilai

Diperlukannya informasi biaya dan non biaya (data konsumen, kompetitor, dan aturan pemerintah) yang luas guna persiapan strategi serta pengambilan keputusan.

Analisis Profitabilitas Perusahaan

A. Latar Belakang Kebutuhan Analisis Profitabilitas Perusahaan

Parameter penting dalam laporan keuangan untuk mengukur kinerja manajemen dan perusahaan adalah informasi mengenai laba.

B. Rantai Nilai dalam Analisis Profitabilitas Perusahaan

Aturan analisis profitabilitas sebagai bagian dari rencana rantai nilai merupakan biaya dan alokasi aset dari aktivitas yang menciptakan nilai. Konsep rantai nilai membagi perusahaan menjadi aktivitas yang terkait secara strategis.

METODELOGI PENELITIAN

Jenis Penelitian, Lokasi dan Waktu Penelitian

Jenis Penelitian

Metode kualitatif digunakan dalam penelitian ini. Penelitian kualitatif ialah penelitian dengan tujuan guna mempelajari fenomena yang berkaitan pada subjek penelitian, seperti tingkah laku, tanggapan, motivasi, dan perbuatan. Desain deskriptif kualitatif merupakan penggunaan bentuk desain penelitian kualitatif (Moleong, 2012).

Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dilaksanakan di AMDK (ASA) PERUM JASA TIRTA 1 yang bertempat di Jl. Raya Desa Sengguruh Kecamatan Kepanjen Kabupaten Malang (Unit Produksi) dan Jl Raya Lowokdoro No. 20 Gadang Kecamatan Sukun Kabupaten Malang (Unit Distribusi)

Waktu Penelitian

Waktu yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan pada bulan September 2021 sampai dengan Juli 2022.

Definisi Operasional Variabel

Untuk menghindari kesalahpahaman dalam analisis judul, berikut akan diuraikan definisi operasional dan tiap-tiap variabel yang dipakai pada penelitian ini.

Analisis Value Chain

Analisis rantai nilai adalah *activity analysis* yang signifikan di sepanjang *value chain* yang membuat *product*, mulai dari aktivitas pemasok hingga konsumen rantai nilai, termasuk proses penyediaan, penyimpanan, pemakaian, perubahan dan pembuangan sumber daya, yang bisa menambah nilai untuk konsumen dan pemegang saham (Widarsono, 2009).

Manajemen Biaya Strategis

Manajemen biaya strategis merupakan penerapan informasi biaya guna mendukung *company business strategy* (Pearce dan Robinson, 2008:209).

Keunggulan Bersaing

Keunggulan kompetitif merupakan pusat kinerja perusahaan di pasar yang kompetitif. Pada dasarnya keunggulan kompetitif muncul dari nilai atau keuntungan yang dihasilkan perusahaan untuk pelanggannya, melebihi biaya perusahaan dalam menghasilkannya (Pearce dan Robinson, 2008:110).

Profitabilitas Perusahaan

Profitabilitas merupakan kemampuan suatu perusahaan untuk mendapatkan laba pada tingkat penjualan, aset, dan modal saham dalam suatu periode tertentu. (Harahap, 2006:112)

Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data

Sumber Data

Pada penelitian ini sumber data terdiri dari sumber data primer dan sumber data sekunder Perusahaan AMDK ASA Perum Jasa Tirta 1 Malang.

Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini yaitu teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Metode Analisis Data

Analisis data berlangsung dalam beberapa tahap yaitu, diawali dengan mengidentifikasi setiap aktivitas dalam rantai *generic*. Kemudian mengikuti alokasi biaya untuk setiap aktivitas nilai dan alokasi aset berwujud yang terkait langsung dengan aktivitas nilai. Selain itu, alokasi biaya untuk setiap aktivitas nilai yang selanjutnya dikategorikan berdasarkan aktivitas langsung dan tidak langsung, aktivitas penjamin kualitas, dan input penggunaan dan pemanfaatan SDM guna mempermudah *cost analysis* tiap-tiap *value activity*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Gambaran Umum Perusahaan

AMDK ASA Perum Jasa Tirta 1 Malang adalah anak perusahaan Perum Jasa Tirta 1 yang memproduksi air minum dalam kemasan. Seiring dengan semakin bertambahnya kebutuhan konsumen akan air minum, maka pada tahun 1996 PERUM Jasa Tirta I mendirikan badan baru yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan air minum yang sehat dan efisien untuk masyarakat. Unit usaha tersebut ialah AMDK dengan merek `ASA` (Air Segar Alami).

Visi Perusahaan

Menjadi BUMN Penyelenggara Sumber Daya Air kelas dunia pada tahun 2025.

Misi Perusahaan

1. Terselenggaranya pengelolaan sumber daya air secara kompeten serta kreatif terkait pesanan untuk memberikan layanan terbaik kepada semua pihak yang terlibat.
2. Terselenggaranya perusahaan dengan mengoptimalkan sumber daya perusahaan bersumber dari asas korporasi yang sehat serta tanggung jawab.

Budaya Perusahaan

Penggagas Budaya "PINTU AIR"

1. Profesional : Semua karyawan perusahaan memiliki kualifikasi yang baik dalam profesinya masing-masing.
2. Integritas : Selalu pertahankan tujuh karakteristik integritas, yaitu kejujuran, tanggung jawab, idealis, taat, kooperasi, keadilan serta kepedulian dalam melaksanakan kewajiban.
3. Netral : Karyawan perusahaan yang kompeten, tidak adanya konflik kepentingan dalam semua aktivitas *services*, tidak mendukung terhadap komunitas atau otoritas tertentu.

4. Tangguh : Melakukan semua tugas dalam segala kondisi dan situasi dengan penuh tanggung jawab.
5. Uswah : Semua tindakan yang dilaksanakan selalu bisa ditiru keseluruhan individu perusahaan dengan demikian dapat sama-sama mencontoh antar individu.
6. Amanah : Bertindak dengan penuh tanggung jawab dan ketulusan.
7. Inovatif : Menghadirkan ide dan inovasi baru untuk peningkatan layanan kepada konsumen.
8. Responsif : Menanggapi setiap masalah yang muncul, keinginan dan keberatan konsumen atau *skateholder*.

Jenis Produk

ASA merupakan air yang bersumber dari sumber mata air alami Sengguruh, Desa Sengguruh Kecamatan Kepanjen Kabupaten Malang. ASA di produksi secara pabrikasi, melewati proses Filtrasi Modern & UV. ASA juga sudah melalui :

1. Uji Laboratorium Kualitas air berstandar Komite Akreditasi Nasional.
2. Memenuhi persyaratan SNI 01-3553-2016 sehingga ASA menjadi Produk AMDK sehat, alami, berkualitas, serta layak di konsumsi.
3. Memenuhi Persyaratan Perizinan Bahan Pangan Obat Makanan (BPOM) RI MD 265213001426.
4. Memenuhi Persyaratan Perizinan dari Majelis Ulama Indonesia (MUI) sertifikat Halal.

Adapun produksi dari AMDK ASA adalah sebagai berikut:

1. ASA Cup 120 ml isi 48/ doz
2. ASA Cup 240 ml isi 48/ doz
3. ASA Botol 330 isi 24/doz
4. ASA Botol 500 ml isi 24/ doz
5. ASA Botol 600 ml isi 24/doz
6. ASA Galon 19 Liter

Proses Produksi

Proses produksi AMDK ASA dilakukan secara langsung di dekat sumber mata air asli dan disalurkan melalui pipa baja tahan karat dari lokasi sumber mata air ke tangki baja tahan karat steril sebelum diproses lebih lanjut. Adapun prosesnya dapat digambarkan sebagai berikut:



Petunjuk Penyimpanan Produk ASA

1. Produk kemasan galon 19 liter maksimum tiga susun, setiap satu susun dilapisi triplek tebal.
2. Produk kemasan dalam karton box (doz) gelas 120 ml maksimum susunan 6 (enam) doz ke atas.
3. Produk kemasan dalam karton box (doz) gelas 240 ml maksimum susunan 10 (sepuluh) doz ke atas.
4. Produk kemasan dalam karton box (doz) 330 ml maksimum susunan 10 (sepuluh) doz ke atas.
5. Produk kemasan dalam karton box (doz) 500 ml maksimum 8 (delapan) doz ke atas.
6. Produk kemasan dalam karton box (doz) 500 ml maksimum 8 (delapan) doz ke atas.
7. Hindari kontak langsung dengan lantai.
8. Hindarkan dari panas matahari langsung.
9. Hindarkan menempel pada dinding.
10. Hindarkan dari benda-benda yang berbau tajam.
11. Produk yang disimpan lebih dulu harus keluar lebih dulu (FIFO).

Pemasaran

Di masa awal produksinya, `ASA` hanya dikonsumsi oleh pegawai intern Perum Jasa Tirta I dan belum di pasarkan untuk masyarakat umum. Dari tahun 2005 sampai dengan tahun 2009 `ASA` sebagai produk milik Perum Jasa Tirta I mulai dikenal masyarakat umum meskipun tidak secara meluas. Tahun 2011 `ASA` mulai melakukan terobosan dengan sistem marketing yang baru yaitu menjual produk untuk masyarakat umum.

Sistem marketing yang dilakukan manajemen `ASA` untuk melakukan penjualan produk kepada masyarakat umum mendapat respon baik dari masyarakat dengan meningkatnya jumlah permintaan / order untuk produk `ASA`.

Penentuan Harga Jual

Penentuan harga jual produk AMDK ASA merupakan kebijakan dari pimpinan tertinggi Perum Jasa Tirta 1 berdasarkan pertimbangan dari pengelola unit usaha AMDK ASA. Saat menjual produknya, AMDK ASA meminta beberapa *range*, yaitu harga untuk pihak Agen atau Distributor hingga pihak pemakai (*end user*).

Untuk *range* harga tersebut terdiri dari :

1. Distributor
2. Sub Distributor
3. Agen atau Toko
4. *End User* Tertinggi
5. *End User* Terendah

Hal ini dimaksudkan untuk pengambilan dalam volume tertentu dan jarak pengiriman agar semaksimal mungkin dapat menghasilkan *margin* keuntungan yang tinggi dan agar bisa berkompetisi dengan pesaing lain.

Sistem Distribusi dan sistem Penjualan

AMDK ASA mengimplementasikan *distribution system* produk langsung dan tidak langsung. Pendistribusian langsung dimana konsumen bisa membeli produk secara langsung di gudang pemasaran Gadang. Sedangkan pendistribusian tidak langsung melalui tenaga penjualan dan pemasaran yang datang ke konsumen untuk menawarkan produk. Pada *sales system*, AMDK ASA memproses pembayaran tunai dan kredit dari konsumen dengan jangka waktu pembayaran kredit satu bulan.

Daerah Pemasaran

Atas kebijaksanaan manajemen utama Perum Jasa Tirta, AMDK ASA mulai diproduksi massal pada akhir tahun 2010. Yang sebelumnya AMDK ASA hanya melayani pelanggan internal saja, berkembang meluas untuk melayani pelanggan eksternal. Dan untuk daerah pemasaran AMDK ASA untuk pihak intern sendiri sudah mencapai daerah Jawa Barat

sedangkan untuk pihak eksternal dari kota Malang, Kabupaten Malang hingga keluar kota seperti Blitar, Tulungagung, Ponorogo, Kediri, Lamongan, Madiun, Surabaya, Sidoarjo, Tuban hingga daerah Jawa Tengah dan Jawa Barat.

Analisa data dan pembahasan

Data Keuangan Perusahaan

Dari hasil penelitian di lapangan, didapat *income statement* dan data aset berwujud perusahaan AMDK ASA periode 2020.

Tabel 4.1 *Income Statement* AMDK ASA Perum Jasa Tirta 1 Tahun 2020

PENDAPATAN & BIAYA TAHUN 2020(Sesuai SAP)										
		120 ml	240 ml	330 ml	500 ml	600 ml	Galon 19 l	Pendapatan Lain"	TOTAL	%
1	PENDAPATAN (Realisasi)	2.034.804.800	850.421.500	352.833.920	629.573.000	401.339.500	1.062.517.000	30.500.000	5.361.989.720	100%
	COGS	1.297.001.574	413.516.085	235.204.249	401.175.709	98.844.258	700.436.831		3.146.178.706	58,68%
	Labar kotor	737.803.226	436.905.415	117.629.671	228.397.291	302.495.242	362.080.169		2.215.811.014	41,32%
2	BIAYA									
	Biaya OP Distribusi Produk Umum	450.217.000	203.353.273	125.820.521	144.079.857	91.128.868	110.025.271		1.124.624.790	20,97%
	Penyusutan lain2	50.332.500	80.500.750	95.000.500	75.800.750	65.120.500	50.200.500		416.955.500	7,78%
		122.528.742	81.166.191	63.178.068	28.006.204	58.006.203	50.006.202		402.891.610	7,51%
	Total Biaya	623.078.242	365.020.214	283.999.089	247.886.811	214.255.571	210.231.973		1.944.471.900	36,26%
3	Labar/Rugi HPP	114.724.984	71.885.201	(166.369.418)	(19.489.520)	88.239.671	151.848.196		240.839.114	4,49%

Dapat dilihat pada tabel 4.2 permintaan produk botol setiap tahun meningkat dan mengalami penurunan pada tahun 2020, akan tetapi penjualan untuk botol belum mampu mengcover besarnya biaya usaha yang cukup besar khususnya untuk biaya penyusutan mesin botol. Hal ini dikarenakan pada tahun 2020 Indonesia mengalami wabah Covid-19 yang membuat perekonomian menjadi turun.

Tabel 4.2 Jumlah Permintaan ASA Tahun 2017 – 2020

No	Tahun	Jumlah Permintaan AMDK ASA					
		120ml	240ml	330ml	500ml	600ml	Galon
1.	2017	199.497	60.510	0	30.150	25.110	15.130
2	2018	270.860	75.321	10.150	45.214	28.150	20.164
3	2019	300.200	88.960	35.210	55.610	29.154	30.145
4	2020	275.156	70.210	45.195	40.912	21.550	25.961

Sumber Data: Data Permintaan Produk ASA

Tabel 4.3 Daftar Aset Tetap AMDK ASA Periode 2020

NO	URAIAN	PEROLEHAN		UMUR EKONOMIS	HABIS PAKAI		HARGA PEROLEHAN	PENYUSUTAN PER BULAN
		BULAN	TAHUN		BULAN	TAHUN		
1	Truck Box (AMDK)	Des	2015	5	Nop	2020	203.723.500	3.395.392
2	Compresor	Nop	2016	4	Okt	2020	23.000.000	479.167
3	Tandon Profile Stainles	Nop	2016	4	Okt	2020	8.000.000	166.667
4	Tandon Profile Stainles	Nop	2016	4	Okt	2020	8.000.000	166.667
5	Full Automatic Cup Sealer	Des	2016	4	Nop	2020	169.400.000	3.529.167
6	Sepeda Motor Viar	Des	2016	5	Nop	2021	16.185.000	269.750
7	CCTV	April	2017	4	Mrt	2021	19.939.700	415.410
8	Carton Seller Mecine	Mei	2017	4	Mrt	2021	14.800.000	308.333
9	Mesin galon	Des	2018	4	Nop	2022	393.800.000	8.204.167
10	Mesin Filtrasi	Des	2018	4	Nop	2022	468.600.000	9.762.500
11	Mesin Cup sealer (16 Line)	Des	2018	4	Nop	2022	646.800.000	13.475.000
Total							1.972.248.200	40.172.219

Pembahasan Hasil Pengolahan Data

Dari hasil penelitian pada AMDK ASA Perum Jasa Tirta 1 didapatkan data perusahaan seperti *income statement* perusahaan. Dari data tersebut akan diolah sesuai tahapan penelitian. Dan untuk tahapan awal ialah pengumpulan data yang berkaitan dengan kegiatan perusahaan. Data yang dibutuhkan ialah *income statement*, data rincian biaya perusahaan. Informasi data perusahaan dipakai untuk mengidentifikasi aktivitas yang terjadi di perusahaan dan pemicu biaya serta peluang untuk mencapai penghematan bagi setiap aktivitas.

Tabel 4.4 Komposisi biaya pada *primary activity* rantai nilai

No	AKTIVITAS VALUE CHAIN	JUMLAH	%
1	<i>INBOUND LOGISTIC</i>	1.473.441.146	27,48%
2	<i>OPERATIONS</i>	1.208.687.410	22,54%
3	<i>OUTBOND LOGISTIC</i>	357.780.275	6,67%
4	<i>MARKETING AND SALES</i>	74.175.000	1,38%
5	<i>SERVICES</i>	74.000.000	1,38%
TOTAL		3.188.083.831	59,46%

Tabel 4.5 Komposisi biaya pada *secondary activity* rantai nilai

No	AKTIVITAS VALUE CHAIN	JUMLAH	%
1	<i>PROCEMENT</i>	34.905.520	0,65%
2	<i>TECHNOLOGY DEVELOPMENT</i>	191.090.000	3,56%
3	<i>HUMAS RESOURCE MANAGEMENT</i>	1.111.230.000	20,72%
4	<i>FIRM INFRASTRUCTURE</i>	595.841.255	11,11%
TOTAL		1.933.066.775	36,05%

Kemudian disusun *income statement* berdasarkan analisis rantai nilai, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.6

Tabel 4.6

Income Statement Berdasarkan Rantai Nilai AMDK ASA PERUM JASA TIRTA 1 MALANG

No	AKTIVITAS VALUE CHAIN	AKTIVITAS PERUSAHAAN	TOTAL	%
	Pendapatan Tahun 2020		5.361.989.720	100,00%
A.	AKTIVITAS PRIMER			
	PRIMARY ACTIVITIES			
1	LOGISTIK KE DALAM	Biaya transfer bahan baku dan biaya	1.473.441.146	27,48%
	<i>(INBOUND LOGISTIC)</i>	pembelian bahan baku		

No	AKTIVITAS VALUE CHAIN	AKTIVITAS PERUSAHAAN	TOTAL	%
2	OPERASI	Biaya Produksi, pemeliharaan peralatan	1.095.021.630	
	(OPERATIONS)	Biaya air dan listrik	113.665.780	
			1.208.687.410	22,54%
3	LOGISTIK KELUAR	Biaya pengiriman dokumen	1.650.150	
	(OUTBOND LOGISTIC)	biaya distribusi konsumen	350.630.125	
		biaya pemeriksaan	5.500.000	
			357.780.275	6,67%
4	PEMASARAN DAN PENJUALAN	Biaya Reward pelanggan	55.425.000	
	(MARKETING AND SALES)	Pembelian Banner, brosur dan umbul-umbul	18.750.000	
			74.175.000	1,38%
5	PELAYANAN	Jasa Pemeliharaan kendaraan	71.500.000	
	(SERVICES)	Service AC	2.500.000	
			74.000.000	1,38%
	Total PRIMARY ACTIVITIES		3.188.083.831	59,46%
B.	AKTIVITAS PENDUKUNG			
	SUPPORT ACTIVITIES			
1	PENGADAAN	Biaya Atk, Fotocopy, Biaya umum Lainnya	25.360.520	
	(PROCEMENT)	Pembelian Laptop	9.545.000	
			34.905.520	0,65%
2	TEKNOLOGI	Biaya Pelatihan	20.150.000	
	(TECHNOLOGY DEVELOPMENT)	Pengurusan SNI BPOM	125.075.000	
		Terminal pengurusan SNI	45.865.000	
			191.090.000	3,56%
3	MANAJEMEN SDM	Gaji Pegawai	850.630.000	
	(HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)	Gaji Tenaga Borong	165.450.000	
		SPPD	95.150.000	
			1.111.230.000	20,72%
4	INFRASTRUKTUR PERUSAHAAN	Biaya Pemeliharaan bangunan	125.026.500	
	(FIRM INFRASTRUCTURE)	Biaya Penyusutan	402.891.610	
		Pajak air, tanah dan bangunan	5.360.000	
		Sewa kendaraan	62.563.145	
			595.841.255	11,11%
	Total SUPPORT ACTIVITIES		1.933.066.775	36,05%
	TOTAL		5.121.150.606	95,51%
	LABA/RUGI USAHA		240.839.114	4,49%

Dari hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa AMDK ASA pada tahun 2020 lebih banyak melakukan aktivitas primer daripada aktivitas sekunder. Dimana aktivitas primer sangat dominan dibandingkan dengan aktivitas sekunder. Aktivitas-aktivitas tersebut berpengaruh terhadap margin perusahaan walaupun AMDK ASA mengalami laba tetapi hasil tersebut masih jauh dari target perusahaan.

Dapat dilihat pada tabel 4.4 dan tabel 4.5 bahwa aktivitas *Inbound Logistic* memiliki proporsi biaya terbesar yaitu sebesar 27,48% dari aktivitas primer yang dilakukan oleh AMDK ASA sebesar 59,46%. Hal ini disebabkan harga bahan baku terlalu tinggi dan perusahaan hanya

memusatkan pada satu atau dua *supplier* saja. Kegiatan ini penting dalam mencapai keunggulan kompetitif perusahaan.

Kegiatan pengelolaan SDM juga mempunyai proporsi biaya terbanyak dari kegiatan sekunder pada AMDK ASA yaitu sebesar 20,72% dari total aktivitas sekunder sebesar 36,05%. Kegiatan ini juga penting dalam meningkatkan keunggulan bersaing, dengan mengatur rekrutmen dan pelatihan staf SDM yang handal sehingga sangat mempengaruhi kualitas dari AMDK ASA.

Aktivitas operasi, pemasaran dan pelayanan juga harus ditingkatkan karena ketiganya saling terkait dan memegang peranan penting dalam perusahaan. Dan dapat dijadikan sumber dari keunggulan kompetitif. Untuk aktivitas operasi yang berkaitan dengan produksi harus lebih meningkatkan dalam hal pemeliharaan mesin produksi untuk menghindari adanya kerusakan yang nantinya dapat menghambat operasional perusahaan.

Aktivitas *Outbond Logistic* mempunyai proporsi biaya 6,67% dari aktivitas primer. Aktivitas ini tidak memerlukan perlakuan khusus keunggulan bersaing. Mempertimbangkan kegiatan pengembangan dan teknologi ketika kualitas tenaga kerja terampil ditingkatkan melalui pelatihan yang baik dan *information systems* yang terbaru dirancang sesuai dengan perkembangan teknologi sistem intern perusahaan guna mewujudkan perusahaan yang praktis.

Ketika menerapkan analisis rantai nilai tujuan yang ingin dicapai ialah untuk menggambarkan bahwa ada hubungan antara kegiatan primer dan sekunder. Hubungan ini timbul dalam hal koordinasi dan optimalisasi antara kegiatan yang membantu perusahaan dalam meningkatkan keunggulan kompetitif dan profitabilitas perusahaan.

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Akyun pada tahun 2018 dengan judul Analisis *Value Chain* sebagai Alat *Strategic Cost Management* untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing Dalam Upaya Meningkatkan Profitabilitas Perusahaan Air Minum Daerah Kota Malang.

SIMPULANDAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian analisis *value chain* sebagai alat *strategi cost management* untuk mewujudkan keunggulan kompetitif dalam usaha meningkatkan profitabilitas pada perusahaan AMDK ASA Perum Jasa Tirta 1 dapat ditarik beberapa kesimpulan antara lain:

1. Baik kegiatan primer maupun sekunder dapat berdampak pada peningkatan keunggulan kompetitif. Aktivitas *Inbound Logistic* dan Manajemen SDM merupakan persentase terbesar dari biaya aktivitas primer dan sekunder. Kegiatan *Inbound Logistic* menyumbang 27,48% dari omset, sedangkan Manajemen SDM menyumbang 20,72% dari pendapatan. Kegiatan pelayanan dan pengadaan mempunyai persentase biaya yang paling rendah, yaitu sebesar 1,38% untuk kegiatan pelayanan dan 0,65% untuk kegiatan pengadaan.
2. Analisis *value chain* memberi gambaran rinci tentang biaya setiap aktivitas. Hal ini dapat dihitung dengan menggunakan margin perusahaan, disusunnya laba rugi perusahaan berdasarkan analisis *value chain* yaitu sebesar 4,49% dari pendapatan.
3. Adanya hubungan antara aktivitas primer dan sekunder yang bisa menghadirkan nilai jual beli sehingga mewujudkan kesempatan guna mendukung strategi kepemimpinan biaya dalam menghasilkan keunggulan kompetitif.

Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian dapat menjadi sumber bagi penelitian selanjutnya. Keterbatasan yang diidentifikasi dalam penelitian ini adalah:

1. Perusahaan masih harus banyak melakukan perbaikan untuk kegiatan pelayanan dan pengadaan barang yaitu khususnya pada aktivitas primer yaitu *service* dan aktivitas *procurement*.

2. Perusahaan masih tergantung pada satu *supplier* saja dikarenakan hanya satu *supplier* yang sesuai dengan mesin *cup sealer* AMDK ASA. Sehingga apabila ada peningkatan jumlah permintaan pada produk, perusahaan kesulitan untuk memenuhi permintaan konsumen dikarenakan keterbatasan pada bahan baku.
3. Besarnya biaya penyusutan mesin yang tidak diimbangi dengan hasil penjualan khususnya untuk produk botol sehingga perusahaan mengalami rugi.

Saran

Dari hasil penelitian sehingga diberikan saran kepada perusahaan AMDK ASA Perum Jasa Tirta 1 adalah sebagai berikut:

1. *Lowest priority position* pada aktivitas primer adalah dalam aktivitas *service*, sedangkan *lowest priority position* dalam aktivitas sekunder ialah aktivitas *procurement*. Pada prioritas terendah, perusahaan perlu meningkatkan kegiatan pelayanan dan pengadaannya. Dengan kata lain, biaya setiap aktivitas harus diminimalkan.
2. Untuk pengadaan bahan baku harus mencari alternatif *supplier* baru, hal ini dimaksudkan supaya perusahaan dapat membandingkan harga bahan baku antara *supplier* satu dengan yang lain dengan mutu dan kualitas yang bagus.
3. Untuk mengimbangi adanya biaya usaha yang cukup tinggi khususnya biaya penyusutan mesin untuk produk botol, perusahaan harus lebih mengupayakan untuk pengembangan konsumen baru, tidak hanya memfokuskan pada pelanggan internal saja melainkan pelanggan eksternal. Dengan cara perusahaan melaksanakan program promo untuk konsumen dengan pemberian *reward* bagi konsumen.

DAFTAR PUSTAKA

- Akyun, Kurrota. 2018. "Analisis *Value Chain* sebagai Alat *Strategic Cost Management* untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing Dalam Upaya Meningkatkan Profitabilitas Perusahaan Air Minum Daerah kota Malang". Universitas Brawijaya Malang.
- Eko, Djokopranoto. 2006. "Konsep Manajemen Supply Chain": Cara Baru Memandang Mata Rantai Penyediaan Barang.
- Harahap, Sofyan Syafri. 2006. Analisis Kritis atas Laporan Keuangan. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Moleong. 2012. Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi. Penerbit Rosda Karya.
- Pearce II, John.A and Richard B. Robinson. 2009. Strategic Management-Formulation. Implementation and Control. Mc Graw-Hill International Edition. USA.
- Pearce, Jhon A. dan Robinson. 2008. Manajemen Strategik : Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian edisi 11. Terjemahan oleh Agus Maulana. Binarupa Aksara. Jakarta.
- Porter, Michael. 2007. Strategi Bersaing Teknik Menganalisis Industri Dan Pesaing. Erlangga. Jakarta.
- Senada (2007). "Tinjauan Rantai Nilai Industri (RNI) Pakain Jadi". Mekanisme Operasi dan Antar hubungan Perusahaan dalam RNI Pakaian Jadi.
- Srimindarti, Ceacilia dan MG. Kentris Indarti. 2005. "Value Chain Analysis: Pengelolaan Aktivitas untuk Menciptakan Keunggulan Kompetitif". Fokus Ekonomi 2, 1-7.
- Widarsono, Agus. 2009. Strategic Value Chain Analysis (Analisis Stratejik Rantai Nilai): Suatu pendekatan Manajemen Biaya, pp. 5-14.