

## **BAB IV**

### **PELAKSANAAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum perusahaan**

##### **4.1.1 Sejarah Umum Perusahaan**

Dengan semakin berkembangnya era globalisasi maka secara tidak langsung memacu perkembangan pembangunan di segala bidang, baik industrialisasi, **ekonomi**, informasi, kesehatan, farmasi dan banyak lagi **lainnya**. Berorientasi pada perkembangan industrialisasi **dan** farmasi **maka** PT. X berusaha untuk membantu pemerintah didalam mengembangkan kehidupan fannasi melalui produk yang telah dihasilkan. PT. X merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam industri kapas pembalut dan kain keras.

PT. X merupakan perusahaan yang memanfaatkan fasilitas Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN), yang didirikan pada tanggal 20 Maret 1979 oleh Bapak Sudargo Ping Delya dan disyahkan melaiui surat keputusan pemerintah nomor **26/II/1979** namun demikian PT. X memulai produksinya pada tahun 1972.

Pada tahun 1991 di PT. X terjadi pergantian pimpinan dikarenakan pimpinan utama perusahaan tersebut meninggal dunia. Namun hal tersebut tidaklah menjadi kendala yang sangat besar bagi perusahaan, dengan pelimpahan pimpinan perusahaan dibawah pimpinan putra pendiri PT. X yaitu **Bapak** Yulius Sudargo perusahaan tersebut kembali berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

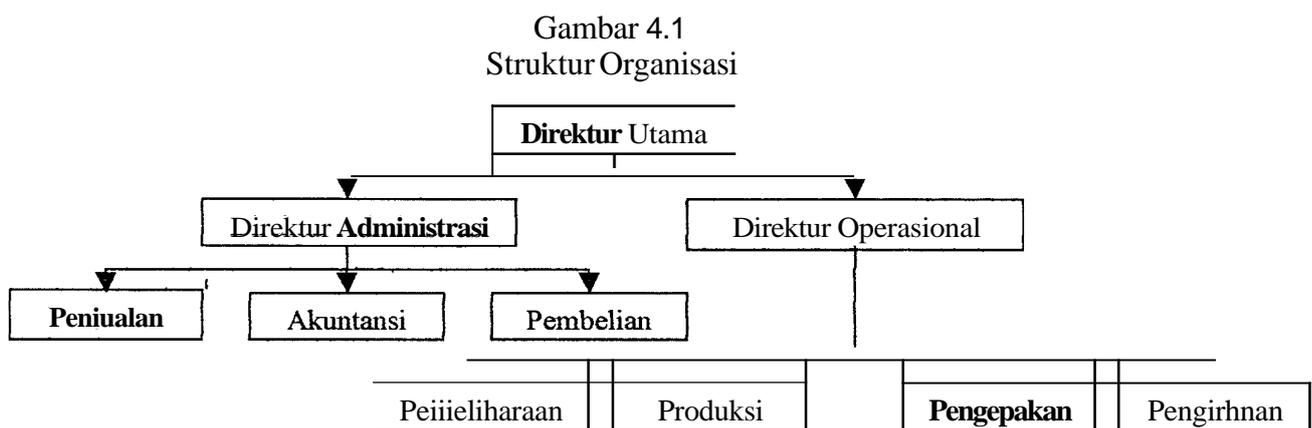
Kapasitas produksi dari PT. X dalam kondisi banyak pesanan dari distributor mencapai 15 ton per bulannya, sedangkan dalam kondisi sepi hanya sekitar 5 ton per bulannya. Had produksi PT. X sebagian besar dibeli oleh Kimia Fanna dan sebagian lagi dengan menggunakan merk Utama. PT. X juga mempunyai penjualan rutin kepada pihak pemerintah yaitu Proyek Kesehatan Daerah (PKD) yang terjadi antara bulan Agustus hingga Desember.

Daerah pemasaran produknya meliputi Jawa, Bali, Ujung Pandang, Makasar, Sulawesi.

#### 4.1.2 Struktur Organisasi

PT. X menggunakan sistem ini (garis) pada struktur organisasinya. Wewenang dan perintah berasal dari atasan dan ditujukan secara langsung kepada bawahannya. Bawahan harus melaksanakan serta bertanggungjawab tugas dan pekerjaannya secara langsung kepada atasannya.

Struktur organisasi dari PT. X dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Sumber: Data Intern Badan Usaha

*Job description* masing-masing posisi dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Direktur Utama

Memimpin perusahaan atau pabrik sesuai dengan Anggaran Dasar Perusahaan dan menentukan langkah-langkah kebijaksanaan dari perusahaan.

2. Direktur Administrasi

Membantu Direktur Utama yang berkaitan dengan surat-surat perusahaan baik yang bersifat rahasia maupun umum dan berhubungan dengan Anggaran Keuangan Perusahaan. Direktur Administrasi bertanggung jawab secara penuh kepada Direktur Utama.

3. Direktur Operasional

Membantu Direktur Utama membuat Anggaran Dasar Perusahaan, rencana-rencana kegiatan perusahaan dan membantu dalam operasional perusahaan baik keluar maupun ke dalam. Direktur Operasional bertanggung jawab secara penuh kepada Direktur Utama.

4. Penjualan

Membantu Direktur Administrasi dalam penjualan barang.

5. Akuntansi

- Menghitung realisasi biaya langsung dan tak langsung.
- Mengurus hal-hal yang berhubungan dengan perpajakan.
- Menyelenggarakan pencatatan untuk seluruh transaksi yang terjadi di perusahaan, dan menyampaikan laporannya kepada Direktur Administrasi

untuk diteliti dan diteruskan kepada Direktur Utama yang akan dipergunakan untuk keperluan kompilasi transaksi.

#### 6. Pembelian

Membantu Direktur Administrasi dalam pembelian bahan baku yang dibutuhkan dalam proses produksi.

#### 7. Pemeliharaan

Bekerja sama dengan Direkrur Operasional membuat jadwal pemeliharaan serta perbaikan untuk mengurangi kemungkinan-kemungkinan kerusakan dan mencegah kerugian-kerugian karena rusaknya peralatan.

#### 8. Produksi

Membantu Direktur Operasional dalam pengawasan produksi dan pengawasan hasil-hasil produksi serta mengkoordinasi dan mengawasi kegiatan penerimaan, penyimpanan dan pengeluaran barang dari gudang sesuai dengan yang telah ditetapkan.

#### 9. Pengepakan

Bertanggung jawab kepada Direktur Operasional dalam hal pengepakan barang jadi dan siap untuk dikirimkan, serta bekerja sama dengan pengiriman dalam melakukan penerimaan dan pengiriman barang.

#### 10. Pengiriman

- Membantu Direktur Operasional dalam pengiriman barang baik dalam jumlah besar maupun kecil.

- Bersama-sama dengan Produksi mengkoordinasi dan mengawasi kegiatan pengiriman barang dari gudang sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.
- Bersama-sama dengan pengepakan melakukan penerimaan dan pengiriman barang.

#### 4.1.3 Proses Produksi

Had produksi dari PT. X ada tiga macam yaitu kapas kesehatan/ kapas pembaiut, kain keras/ *non woven*, dan kasa pembaiut. Namun dalam skripsi ini penulis hanya akan membahas salah satu dari produk tersebut, yaitu produk kapas kesehatan/kapas pembaiut.

Tahap-tahap proses produksi kapas sejak dari bahan baku sampai menjadi barang jadi adalah sebagai berikut:

##### ➤ Tahapawal

Pada tahap awal ini kapas mentah yang mengandung banyak lemak di cuci dengan mesin pencuci dan dicampur dengan bahan-bahan kimia tertentu untuk menghilangkan lemak yang ada pada kapas tersebut. Dengan menggunakan air panas yang dihasilkan oleh ketel uap, kapas dicuci dengan sabun tertentu dan setelah kapas tercuci bersih dimasukkan ke dalam tong besar dan direndam dengan dicampuri beberapa bahan kimia.

➤ Tahap kedua

Kapas yang telah dihilangkan lemaknya dimasukkan kedalam alat pencuci khusus dan dicuci hingga bersih. Kapas yang semula berwarna putih kecoklatan menjadi berwarna putih bersih dan mengkilap. Setelah itu kapas dimasak dengan kekuatan 3 atni untuk menghasilkan kualitas kapas yang baik. Kapas yang telah dimasak didinginkan dengan air bersih dan dimasukkan kedalam alat pengering kapas sampai tidak mengandung air lagi sehingga pada waktu dikeluarkan kapas akan menjadi padat dan agak sedikit keras.

➤ Tahap ketiga

Kapas yang telah di keringkan dimasukkan kedalam mesin pemotong hingga menjadi bagian yang k e d sehingga mudah untuk dioven. Kemudian kapas dioven atau dikeringkan dengan memakai udara panas selama kurang lebih **45** menit. Dan pada tahap ini kapas mentah yang sebelumnya adalah bahan mentah menjadi barang setengahjadi.

➤ Tahap keempat

Pada tahap ini kapas yang sudah menjadi barang setengah jadi dimasukkan kedalam alat penghalus dan penghancur kapas yang disebut dengan mesin carding untuk mengatur serat-seratnya sehingga menjah kapas kesehatan. Kapas yang dimasukkan kedalam mesin produksi ini tidak menjadi keras tetapi sangat padat sehingga kapas dapat dengan mudah dibentuk menjadi kapas kesehatan. Kapas akan digiling dan dipadatkan, nantinya kapas akan keluar dari dalam

mesin dengan keadaan tergulung rapi untuk kemudian diolah menjadi barang jadi dan siap dimasukkan ke bagian pengepakan.

➤ Tahap kelima

Kapas yang telah tergulung rapi dikirim ke bagian pengepakan dan dibungkus sesuai dengan ukuran. Ukuran yang digunakan yaitu 10 gram, 25 gram, 50 gram, 500 gram, 1000 gram. Setelah itu kapas yang telah terbungkus rapi dimasukkan ke dalam kardus-kardus besar dan dimasukkan ke dalam gudang penyimpanan. Untuk pemasarannya sesuai dengan pesanan dan kapas yang masuk ke gudang terlebih dahulu itu yang akan di pasarkan, sehingga dapat dihindari terjadinya kerusakan barang jadi.

#### 4.1.4 Proses Akuntansi

Proses akuntansi pada PT. X masih menggunakan proses secara manual. Bukti-bukti dasar secara kronologis dicatat dalam buku harian. Tiap akhir bulan masing-masing saldo dalam buku harian diposting ke dalam buku besar. Pada akhir tahun saldo buku besar disusun ke dalam laporan keuangan yang terdiri dari neraca, laporan laba rugi, dan laporan harga pokok penjualan.

Pencatatan akuntansi yang digunakan oleh PT. X berpedoman atas dasar *cash basis* dimana pendapatan diakui pada saat pendapatan tersebut diterima secara **kas**.

## 4.2 Deskripsi Hasil Penelitian

### 4.2.1 Data Aktiva Tetap

#### 1. Tanah

Tanah untuk lokasi produksi yang dimiliki oleh P.T. "X" seluas 5612 m<sup>2</sup> dengan harga perolehan Rp. 3.939.624.000,00 Perinciannya adalah sebagai berikut:

3024 m<sup>2</sup> untuk gedung pabrik

756 m<sup>2</sup> untuk gudang bahan baku

540 m<sup>2</sup> untuk gudang barang jadi

60 m<sup>2</sup> untuk kantor 1

1232 m<sup>2</sup> untuk parkir, taman, jalan dan lain-lain.

Dan tanah seluas 44 m<sup>2</sup> dengan harga perolehan Rp. 15.664.000,00 digunakan untuk bangunan kantor.

#### 2. Bangunan

Bangunan untuk lokasi produksi secara keseluruhan mempunyai nilai buku sebesar Rp 34.043.000,00. Bangunan kantor secara keseluruhan mempunyai nilai buku sebesar Rp. 7.204.499,00.

#### 3. Mesin dan peralatan

Mesin dan peralatan yang dipergunakan mempunyai nilai buku sebesar Rp 758.572.945,SS.

#### 4. Inventaris kantor

Inventaris kantor yang dipergunakan mempunyai nilai buku sebesar Rp 958.800,00.

## 5. Kendaraan

Kendaraan yang dipergunakan mempunyai nilai buku sebesar Rp 22.540.300,00.

Kendarmn tersebut diperoleh **PT .X** pada tahun 1988.

**4.2.2 Data Biaya-Biaya**

a. Biaya bahan baku dan bahan pembantu	Rp	2.1 17.577.947,00
b. Biaya tenaga kerja langsung	Rp	185.894.900,00
c. Biaya <i>overlied</i> :		
Biayd bahan baku tidak langsung	Rp	89.683.460,00
Biaya tenaga kerja tidak langsung	Rp.	42~79.923~20
Biaya iistrik pabrik	Rp	39.370.279,44
Biaya air pabrik	Rp	6.427.200.00
Biayd telepon pabrik	Rp	2.154.825,00
Biaya bahan bakar pabrik	Rp	34.575.000,00
Biaya oli pelumas inesor	Rp	4.380.385,00
Biaya pemeliharaan mesin dan peralatan	Rp	9.887.400,00
Biaya penyusutan mesin dan peralatan	Rp	94.821.618,23
Biaya pemeliharaan bangunan pabrik	Rp	1.359.219,00
Biaya penyusutan bangunan <b>pabrik</b>	Rp	1.702.150,00
PBB untuk bangunan pabrik	Rp	16.272.632,00
d. Biaya administrasi dan umum:		
Biaya <b>gaji</b> administrasi dan uniuin	Rp	59.880.000,00

Biaya gaji bagian pembelian	Rp	9.780.000,00
Biaya listrik kantor	Rp	2.496.575,00
Biaya air kantor	Rp	684.000,00
Biaya telepon kantor	Rp	6.491.270,00
Biaya bank	Rp	4.525.415,00
PBB untuk bangunan kantor	Rp	52.368,00
Biaya pemeliharaan inventaris kantor	Rp	107.950,00
Biaya penyusutan inventaris kantor	Rp	47.940,00
Biaya peinehhardan bangunan kantor	Rp	359.219,00
Biaya penyusutan bangunan kantor	Rp	360.224,95
Biaya uang transport	Rp	15.685.900,00
e. Biaya penjualan:		
Biaya gaji penjualan	Rp	10.800.000,00
Biaya pengiriman	Rp	34.793.000,00
Biaya telepon	Rp	1.914.044,00
Biaya pemeliharaan kendaraan	Rp	10.916.750,00
Biaya penyusutan kendaraan	Rp	206.615,01

### **4.2.3 Analisis Data**

#### **4.2.3.1 Mengidentifikasi aktivitas-aktivitas**

Aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh PT. X meliputi aktivitas pembelian bahan baku; aktivitas produksi; aktivitas penyimpanan barang jadi, penjualan dan

pendistribusian barang jadi kepada konsumen; aktivitas pencatatan akuntansi dan administrasi lainnya untuk mendukung keseluruhan aktivitas badan usaha. Aktivitas-aktivitas tersebut merupakan aktivitas nilai yang dilakukan oleh PT. X untuk menghasilkan produk kapas.

1. Aktivitas pembelian bahan baku meliputi pembelian bahan baku dari *supplier* oleh bagian pembelian, penanganan dan penyimpanan bahan baku sebelum digunakan dalam proses produksi.

2. Aktivitas produksi meliputi :

- *Moving*

Didalam aktivitas *moving* ini berkaitan dengan setiap pergerakan yang ada dalam aktivitas produksi. Mulai dari perpindahan bahan baku dari gudang bahan baku, dan perpindahan barang dalam proses dari satu departemen ke departemen yang lain maupun perpindahan barang jadi.

- Pemasakan dan pencucian kapas mentah

Didalam aktivitas ini kapas mentah dimasak, dicuci dan dikeringkan. Pemasakan kapas mentah ini melalui dua tahap yaitu pemasakan dengan ketel uap untuk menghilangkan kandungan lemak yang ada pada kapas mentah dan pemasakan dengan mesin untuk mendapatkan kualitas kapas yang baik. Pengeringan kapas dilakukan dengan sejenis mesin pengering sehingga kapas tidak mengandung air lagi.

- Pencabikan kapas

Didalam aktivitas ini kapas yang telah dikeringkan, dimasukkan kedalam mesin pencabik untuk memotong-motong kapas menjadi bagian yang kecil sehingga mudah untuk proses pengeringan dengan oven. Aktivitas ini perlu perhatian khusus, apabila proses pencabikan kapas ini tidak dikerjakan dengan baik dan teliti akan memakan waktu yang lama untuk proses pembakaran kapas.

- Pengeringan kapas dengan udara panas

Didalam aktivitas ini kapas yang telah dicabik-cabik menjadi bagian yang kecil dikeringkan dengan oven selama 45 menit. Pada aktivitas ini kapas mentah menjadi barang setengah jadi.

- Penghalusan kapas

Didalam aktivitas ini kapas dihaluskan dan diatur serat-seratnya dengan menggunakan mesin carding kapas. Aktivitas ini perlu perhatian khusus karena kapas harus padat dan seratnya teratur.

- Pengepakan kapas

Kapas yang telah menjadi barang jadi dikirim ke bagian pengepakan untuk dibungkus sesuai dengan ukuran yang dipesan oleh konsumen. Untuk ukuran kapas 500 gram dan 1000 gram digunakan mesin khusus untuk pengepakan. Untuk aktivitas ini perlu tenaga kerja yang ahli karena bila tidak maka kapas akan rusak dan pecah sehingga perlu dihaluskan lagi.

3. Aktivitas penanganan barang jadi meliputi penanganan, penyimpanan dan pendistribusian barang jadi kepada konsumen atau distributor.

4. Aktivitas administrasi dan umum meliputi aktivitas yang berhubungan dengan proses akuntansi dan administrasi perusahaan.

#### 4.2.3.2 Mendeskripsikan aktivitas badan usaha ke dalam *Value Chain*

##### 1. Aktivitas primer

- *Inbound Logistics*

Aktivitas ini meliputi penerimaan dan pemeriksaan bahan baku yaitu kapas anvalan dan bahan pembantu yaitu bahan kimia, penyimpanan dan pencatatan masuk-keluwardari bahan baku dan bahan pembantu yang disimpan digudang.

- *Operations*

Aktivitas *operation* ini meliputi proses produksi yang mengubah bahan baku menjadi barang jadi yang meliputi proses pencucian kapas mentah, pemasakan kapas, pengeringan kapas, penghalusan dan penghancuran kapas, *packaging*.

- *Outbond Logistics*

Aktivitas ini meliputi penyimpanan barang jadi ke gudang barang jadi sebelum dikirim ke konsumen dan pendistribusian barang kepada pembeli.

- *Marketing and Sales*

Aktivitas *marketing and sales* ini meliputi pencarian order yaitu melalui telepon, dan kerjasama dengan penyalur dalam rangka menawarkan produk kepada konsumen akhir.

- *Service*

Badan usaha tidak melakukan *service* terhadap pelanggannya. Badan usaha ini hanya berusaha menanggapi order konsumennya dari ukuran yang diminta.

## 2. Aktivitas pendukung

- *Procurement*

Aktivitas ini meliputi pembelian bahan baku dan bahan pembantu untuk melaksanakan proses produksi. Aktivitas ini dilakukan oleh bagian pembelian yang secara khusus melaksanakan tugas dalam mencari pemasok yang paling murah dengan kualitas yang baik. Saat ini badan usaha mempunyai pemasok yang dapat diandalkan, baik dalam mutu maupun harga.

- *Technology Development*

Badan usaha tidak mempunyai bagian **yang** melaksanakan aktivitas ini secara khusus. Biasanya dilakukan berdasarkan ide dari direktur operasional.

- *Human Resources Management*

Badan usaha tidak mempunyai departemen khusus untuk menangani masalah ini. Aktivitas yang meliputi pelatihan karyawan, seleksi **penerimaan** karyawan baru, pengaturan sistem pengupahan, serta menetapkan tunjangan bagi karyawan-karyawan yang ada pada badan usaha dilakukan oleh direktur **operasional** dan direktur administrasi.

- *Firm Infrustructure*

Merupakan aktivitas yang mendukung keseluruhan aktivitas badan usaha yang meliputi aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh manajemen umum dan administrasi, akuntansi, keuangan, dan perpajakan.

#### 4.2.3.3 Alokasi Aktiva Tetap pada aktivitas nilai

Alokasi aktiva tetap pada aktivitas nilai badan usaha digunakan untuk mengetahui berapa banyaknya aktiva tetap yang dikonsumsi oleh tiap-tiap aktivitas. Karena jumlah aktiva tetap yang digunakan oleh masing-masing aktivitas dan efisiensi penggunaannya mempengaruhi jumlah biaya yang dikeluarkan.

##### 1. Tanah

Tanah yang digunakan untuk proses produksi mempunyai harga perolehan Rp. 3.939.624.000,00 dengan luas 5612 m<sup>2</sup>. Untuk tanah yang digunakan sebagai berikut:

- Bangunan pabrik

$(3024/5612) \times \text{Rp } 3.939.624.000,00 = \text{Rp } 2.127.396.960,00$  termasuk dalam aktivitas nilai *operations* karena tanah ini digunakan untuk mendirikan bangunan tempat produksi berlangsung.

- Gudang bahan baku

$(756/5612) \times \text{Rp } 3.939.624.000,00 = \text{Rp } 512.151.120,00$  termasuk dalam aktivitas nilai *inbound logistics* karena tanah ini digunakan untuk mendirikan gudang bahan baku.

- Gudang barang jadi

$(540/5612) \times \text{Rp } 3.939.624.000,00 = \text{Rp } 393.962.400,00$  termasuk dalam aktivitas nilai *outbound logistics* karena tanah ini digunakan untuk mendirikan gudang barang jadi.

- Kantor I

$(60/5612) \times \text{Rp } 3.939.624.000,00 = \text{Rp } 39.396.240,00$ . Tanah ini digunakan untuk mendirikan kantor untuk aktivitas pencatatan dan pengendalian persediaan serta untuk pencatatan dan pengendalian barang jadi. 50% merupakan aktiva tetap untuk aktivitas nilai *inbound logistics* dan 50% lagi merupakan aktivitas nilai *outbound logistics*.

- Parkir, taman, jalan, dan lain-lain

$(1232/5612) \times \text{Rp } 3.939.624.000,00 = \text{Rp } 866.717.280,00$  termasuk dalam aktivitas nilai *firm infrastructure* karena tanah ini dimanfaatkan untuk mendukung kelancaran semua aktivitas perusahaan.

Tanah untuk bangunan kantor mempunyai harga perolehan Rp 15.664.000,00 dengan luas 44 m<sup>2</sup> termasuk dalam aktivitas nilai *firm infrastructure* karena tanah ini digunakan untuk mendirikan bangunan guna mendukung semua aktivitas administrasi dan umum perusahaan.

## 2. Bangunan

Bangunan untuk lokasi produksi secara keseluruhan mempunyai nilai buku sebesar Rp 34.043.000,00 dengan luas 4380 m<sup>2</sup> dan dialokasikan berdasarkan luas masing-masing bangunan:

- Bangunan pabrik

$(3024/4380) \times \text{Rp } 34.043.000,00 = \text{Rp } 23.830.100,00$  termasuk dalam aktivitas nilai *operations* karena bangunan tersebut digunakan sebagai tempat untuk melaksanakan proses produksi.

- Gudang bahan baku

$(756/4380) \times \text{Rp } 34.043.000,00 = \text{Rp } 5.787.310,00$  termasuk dalam aktivitas nilai *inbound logistics* karena bangunan tersebut digunakan untuk menyimpan bahan baku sebelum digunakan untuk proses produksi.

- Gudang barang jadi

$(540/4380) \times \text{Rp } 34.043.000,00 = \text{Rp } 4.085.160,00$  termasuk dalam aktivitas nilai *outbound logistics* karena bangunan tersebut digunakan untuk menyimpan barang jadi yang telah dikemas dan siap dikirimkan ke konsumen

- Kantor 1

$(60/4380) \times \text{Rp } 34.043.000,00 = \text{Rp } 340.430,00$  Bangunan ini digunakan untuk aktivitas pencatatan dan pengendalian persediaan serta untuk pencatatan dan pengendalian barang jadi. 50% merupakan aktiva tetap untuk aktivitas nilai *inbound logistics* dan 50% lagi merupakan aktivitas nilai *outbound logistics*.

Bangunan kantor secara keseluruhan mempunyai nilai buku sebesar Rp 7.204.499,00 termasuk dalam aktivitas nilai *firm infrastructure* karena bangunan

tersebut digunakan untuk mendukung semua aktivitas administrasi dan umum perusahaan.

### 3. Mesin dan peralatan

Mesin dan peralatan secara keseluruhan mempunyai nilai buku sebesar Rp 758.572.945,85 termasuk dalam aktivitas nilai *operations* karena digunakan sebagai alat untuk mentransformasikan bahan baku menjadi barang jadi.

### 4. Inventaris kantor

Inventaris kantor secara keseluruhan mempunyai nilai buku sebesar Rp 958.800,00 termasuk dalam aktivitas nilai *firm infrastructure* karena digunakan oleh bagian-bagian yang mendukung aktivitas perusahaan secara keseluruhan.

### 5. Kendaraan

Kendaraan secara keseluruhan mempunyai nilai buku sebesar Rp 22.540.300,00 termasuk dalam aktivitas nilai *outbound logistics* karena digunakan sebagai sarana pendistribusian barang jadi ke konsumen.

Tabel 4.1

## Alokasi Aktiva Tetap Pada Aktivitas Nilai

Aktivitas Nilai	Jumlah	%Aktiva Tetap
<b><i>Primary Activities</i></b>		
<i>1. Inbound Logistics</i>		
- Tanah gudang bahan baku	Rp. 512.151.120,00	
- Tanah untuk kantor pencatatan dan pengendalian persediaan	Rp. 19.698.120,00	
- Bangunan gudang bahan baku	Rp. 5.787.310,00	
- Bangunan untuk kantor pencatatan dan pengendalian persd.	Rp. 170.215,00	
<b>TOTAL</b>	<b>Rp. 537.806.765,00</b>	<b>11,25</b>
<i>2. Operations</i>		
- Tanah bangunan pabrik	Rp. 2.127.396.960,00	
- Bangunan pabrik	Rp. 23.830.100,00	
- Mesin dan peralatan	Rp. 758.572.945,85	
<b>TOTAL</b>	<b>Rp. 2.909.800.005,85</b>	<b>60,89</b>
<i>3. Outbound Logistics</i>		
- Tanah gudang barang jadi	Rp. 393.962.400,00	
- Tanah untuk kantor pencatatan dan pengendalian brg jadi	Rp. 19.698.120,00	
- Bangunan gudang barang jadi	Rp. 4.085.160,00	
- Bangunan untuk kantor pencatatan & pengendalian brg jadi	Rp. 170.215,00	
- Kendaraan	Rp. 22.540.300,00	
<b>TOTAL</b>	<b>Rp. 440.456.195,00</b>	<b>9,22</b>
<b>TOTAL PRIMARY ACTIVITIES</b>	<b>Rp. 3.888.062.965,85</b>	<b>81,36</b>
<b><i>Support Activities</i></b>		
<i>1. Firm Infrastructure</i>		
- Tanah parkir, taman, jalan, dan lain-lain	Rp. 866.717.280,00	
- Tanah kantor	Rp. 15.664.000,00	
- Bangunan kantor	Rp. 7.204.499,00	
- Inventaris kantor	Rp. 958.800,00	
<b>TOTAL SUPPORT ACTIVITIES</b>	<b>Rp. 890.544.579,00</b>	<b>18,64</b>
<b>TOTAL PRIMARY &amp; SUPPORT ACTIVITIES</b>	<b>Rp. 4.778.607.544,85</b>	<b>100</b>

Sumber : data diolah

#### 4.2.3.4 Alokasi biaya pada aktivitas nilai

##### Analisis biaya bahan baku langsung dan bahan pembantu

Pemakaian bahan **baku** dan bahan pembantu berjumlah sebesar Rp 2.117.577.947,00. Bahan **baku** ini diperoleh dari para *supplier* yang ada atau merupakan pemasok tetap. Menurut konsep *Value Chain*, bahan baku langsung dan bahan pembantu merupakan biaya yang dibebankan pada aktivitas nilai *operations* karena bahan baku ini diproses dalam proses produksi **untuk** menjadi barang jadi.

##### Analisis tenaga kerja langsung

Dalam tahun 1999 biaya tenaga **kerja** langsung (TKL) adalah sebesar Rp 185.894.900,00. Biaya ini dibebankan ke dalam aktivitas nilai *operations* karena tenaga kerja ini terlibat langsung dalam proses produksi. Jumlah tenaga kerja langsung sebanyak 40 orang. Dengan jumlah jam kerja sebanyak 8 jam sehari dan dalam satu minggu ada 6 hari kerja, hari minggu dan hari besar libur. Biaya TKL ini dialokasikan ke masing-masing aktivitas berdasarkan jumlah jam kerja masing-masing tenaga kerja pada tiap-tiap aktivitas.

Tabel 4.2  
Tenaga Kerja Langsung

No	Aktivitas	Karyawan (orang)
1	Moving	4
2	Pemasakan dan pencucian kapas mentah	8
3	Pencabikan kapas	1
4	Pengeringan kapas dengan udara panas	2
5	Penghalusan kapas	4
6	Pengepakan kapas	21
	Total jumlah TKL	40

Sumber : Data diolah

Tabel 4.3

## Alokasi Biaya Tenaga Kerja Langsung

No	Aktivitas	Jam TKL	Biaya TKL
1	Moving	9.984	Rp. 18.589.490,00
2	Pemasakan dan pencucian kapas mentah	19.968	Rp. 37.178.980,00
3	Pencabikan kapas	2.496	Rp. 4.647.373,00
4	Pengcringan kapas dengan udara panas	4.992	Rp. 9.294.745,00
5	Penghalusan kapas	9.984	Rp. 18.589.490,00
6	Pengepakan kapas	52.416	Rp. 97.594.822,00
		99.840	Rp. 185.894.900,00

Sumber : Data diolah

Jam TKL = Jumlah TKL x Jam kerja 1 hari x hari kerja 1 bulan x 12 bulan

Biaya TKL = (Jam TKL / Total jam kerja TKL) x Total biaya TKL

#### Analisis biaya overhead

##### 1. Pemakaian bahan baku tidak langsung

Biaya pemakaian bahan baku tidak langsung ini diketahui adalah sebesar Rp 89.683.460,00. Biaya ini termasuk dalam aktivitas nilai *operations* karena merupakan input untuk membuat produk badan usaha. Biaya ini dideteksi dari aktivitas pengepakan.

##### 2. Biaya tenaga kerja tidak langsung

Biaya tenaga kerja tidak langsung sebesar Rp. 42.479.923,20 yang terdiri dari:

- Gaji pegawai gudang bahan baku

Gaji pegawai gudang bahan baku sebesar Rp 10.199.978,88 merupakan biaya dalam aktivitas nilai *inbound logistics* karena biaya ini timbul dari aktivitas penyimpanan dan penanganan bahan baku. Biaya gaji gudang bahan baku dapat dideteksi dari aktivitas pencatatan dan pengendalian persediaan; dan aktivitas penyimpanan dan penjagaan persediaan. Biaya ini dialokasikan ke

masing-masing aktivitas berdasarkan jumlah tenaga kerja pada masing-masing aktivitas.

Tabel 4.4  
Tenaga Kerja Tidak Langsung

No	Aktivitas	Karyawan
1	Pencatatan & pengendalian persd. bahan baku	1
2	Penyimpanan & penjagaan persd. bahan baku	1
3	Pencatatan dan pengendalian barang jadi	1
4	Penyimpanan dan penjagaan barang jadi	1
5	Penjagaan pabrik	2
6	Pengiriman	2
7	Memasak dan membersihkan kantor	2
	Total jumlah TKTL	10

Sumber : Data diolah

Tabel 4.5  
Alokasi Biaya Tenaga Kerja Tidak Langsung

No	Aktivitas	Jam TKTL	Rata-rata upah	Biaya TKTL
1	Pencatatan & pengendalian persd. bhn baku	2.496	2.644,23	Rp. 6.599.998,08
2	Penyimpanan & penjagaan persd. bhn baku	2.496	1.442,30	Rp. 3.599.980,80
3	Pencatatan & pengendalian brg jadi	2.496	2.644,23	Rp. 6.599.998,08
4	Penyimpanan & penjagaan brg jadi	2.496	1.442,30	Rp. 3.599.980,80
5	Penjagaan pabrik	7.488	1.201,92	Rp. 8.999.976,96
6	Pengiriman	4.992	1.610,58	Rp. 8.040.015,36
7	Memasak & membersihkan kantor	4.992	1.009,61	Rp. 5.039.973,12
		27.456		Rp. 42.479.923,20

Sumber : Data diolah

- Gaji pegawai gudang barang jadi

Gaji pegawai gudang barang jadi sebesar Rp 10.199.978,88 merupakan biaya dalam aktivitas nilai *outbound logistics* karena biaya ini timbul dari aktivitas penyimpanan dan penanganan barang jadi. Biaya ini dialokasikan ke masing-masing aktivitas berdasarkan jam kerja tenaga kerja tidak langsung.

- Gaji Satpam, Pesuruh dan Supir

Gaji satpam, **pesuruh** dan supir sebesar Rp 22.079.965.44. Gaji satpam, dan **pesuruh** termasuk biaya dalam aktivitas nilai *firm infrastructure* karena digunakan untuk menunjang keseluruhan aktivitas badan usaha. Sedangkan **biaya** gaji supir termasuk biaya dalam aktivitas nilai *outbound logistics* **karena** merupakan aktivitas pengiriman barang jadi ke tangan konsumen.

### 3. Biaya Listrik Pabrik

**Untuk** listrik **pabrik** sebesar Rp 39.370.279,44. Berdasarkan konsep value chain harus dipisah-pisahkan berdasarkan aktivitas yang memanfaatkannya. Biaya ini dialokasikan atas dasar perkiraan pemakaian listrik **pada** tiap-tiap bagian yang ada dalam pabrik.

- Bagian Produksi

Untuk biaya listrik bagian produksi sebesar Rp 38.968.323,78 **termasuk biaya** dalam aktivitas nilai *operations* karena listrik tersebut digunakan untuk **mendukung** aktivitas dalam pabrik seperti penerangan pabrik dan pengoperasian mesin. Biaya listrik **untuk** bagian produksi ini dialokasikan **ke** masing-masing aktivitas berdasarakan jumlah *kilowatt-hour* yang digunakan.

Tabel 4.6  
Alokasi biaya listrik

No	Aktivitas	KWH	Biaya
1	Pemasakan dan pencucian kapas mentah	41.630,78	Rp. 7.618.432,74
2	Pencabikan kapas	11.970,82	Rp. 2.190.660,06
3	Pengeringan kapas dengan udara panas	19.818,24	Rp. 3.626.737,92
4	Penghalusan kapas	50.009,86	Rp. 9.151.804,38
5	Pengepakan kapas	89.511,96	Rp. 16.380.688,68
—	Jumlah	212.941,66	Rp. 38.968.323,78

- Bagian Gudang Bahan Baku

Untuk biaya listrik bagian gudang bahan baku sebesar Rp 219.248,64 termasuk biaya dalam aktivitas nilai *inbound logistics* karena listrik ini digunakan sebagai penerangan gudang bahan baku untuk aktivitas penanganan bahan baku.

- Bagian Gudang Barang Jadi

Untuk biaya listrik bagian gudang barang jadi sebesar Rp 182.707,02 termasuk biaya dalam aktivitas nilai *outbound logistics* karena listrik ini digunakan sebagai penerangan gudang barang jadi untuk aktivitas penanganan barang jadi.

#### 4. Biaya air pabrik

Biaya air yang terjadi sebesar Rp 6.427.200,00 termasuk biaya dalam aktivitas nilai *operations* karena digunakan dalam proses produksi. Air ini digunakan dalam aktivitas pemasakan dan pencucian kapas mentah.

5. Biaya telepon pabrik

Biaya telepon pabrik sebesar **Rp 2.154.825,00**. Biaya telepon pabrik digunakan oleh bagian pencatatan & penyimpanan bahan baku untuk menghubungi bagian pembelian. biaya ini termasuk dalam aktivitas nilai *inbound logistics* dan oleh bagian pengiriman untuk memberitahukan bagian penjualan bahwa barang siap dikirim ke konsumen biaya ini termasuk dalam aktivitas nilai *outbound logistics*.

6. Biaya bahan **bakar** pabrik

Biaya **bahan** bakar sebesar Rp 34.575.000.00 termasuk biaya dalam aktivitas nilai *operations* karena merupakan penunjang dari proses produksi. Bahan bakar ini digunakan dalam aktivitas pemasakan dan pencucian kapas mentah.

7. Biaya **oli** pelumas mesin

Biaya oli pelumas sebesar **Rp 4.380.385.00** termasuk biaya dalam aktivitas nilai *operations* **karena** digunakan untuk pelumas mesin-mesin produksi yang digunakan selama proses produksi. Biaya ini dialokasikan **ke** masing-masing aktivitas berdasarkan jumlah mesin yang digunakan pada setiap aktivitas.

Tabel 4.7

Jumlah mesin yang menggunakan oli pelumas untuk tiap-tiap aktivitas

No	Aktivitas	Jumlah	Persentase
1	Pemasakan dan pencucian kapas mentah	2	11,11%
2	Pencabikan kapas	1	5,56%
3	Penghalusan kapas	4	22,22%
4	Pengepakan kapas	11	61,11%
	Jumlah	18	100%

Sumber : data diolah

Tabel 4.8  
Alokasi Biaya Oli Pelumas

No	Aktivitas	Persentase	Biaya
1	Pemasakan dan pencucian kapas mentah	11,11%	Rp. 486.660,77
2	Pencabikan kapas	5,56%	Rp. 243.549,41
3	Penghalusan kapas	22,22%	Rp. 973.321,55
4	Pengepakan kapas	61,11%	Rp. 2.676.853,27
	Jumlah	100%	Rp. 4.380.385,00

Sumber : data diolah

#### 8. Biaya pemeliharaan mesin

Biaya untuk pemeliharaan mesin adalah sebesar Rp 9.887.400,00 merupakan biaya dalam aktivitas nilai *operations* badan usaha karena menunjang proses operasi badan usaha. Biaya pemeliharaan mesin ini dialokasikan berdasarkan jumlah mesin yang digunakan untuk masing-masing aktivitas.

Tabel 4.9  
Jumlah mesin yang digunakan untuk tiap-tiap aktivitas

No	Aktivitas	Jumlah mesin	Persentase
1	Pemasakan dan pencucian kapas mentah	4	18%
2	Pencabikan kapas	1	5%
3	Pengeringan kapas dengan udara panas	2	9%
4	Penghalusan kapas	4	18%
5	Pengepakan kapas	11	50%
	Jumlah	22	100%

Sumber : data diolah

Tabel 4.10  
Biaya Pemeliharaan Mesin

No	Aktivitas	Persentase	Biaya
1	Pemasakan dan pencucian kapas mentah	18%	Rp. 1.779.732,00
2	Pencabikan kapas	5%	Rp. 494.370,00
3	Pengeringan kapas dengan udara panas	9%	Rp. 889.866,00
4	Penghalusan kapas	18%	Rp. 1.779.732,00
5	Pengepakan kapas	50%	Rp. 4.943.700,00
	Jumlah	100%	Rp. 9.887.400,00

Sumber : data diolah

### 9. Biaya penyusutan mesin dan peralatan

Biaya penyusutan mesin dan peralatan sebesar **Rp 94.821.618,23** merupakan biaya dalam aktivitas nilai *operations* karena biaya ini digunakan untuk merawat mesin yang digunakan untuk proses produksi badan usaha. Biaya penyusutan mesin dialokasikan ke masing-masing aktivitas berdasarkan jumlah jam mesin karena semakin lama digunakan maka penyusutannya semakin besar.

Tabel 4. 11

Jumlah jam mesin untuk tiap-tiap aktivitas

No	Aktivitas	Jumlah jam mesin (per hari)	Persentase
1	Pemasakan dan pencucian kapas mentah	6 jam	4,33%
2	Pencabikan kapas	6,5 jam	4,69%
3	Pengeringan kapas dengan udara panas	10 jam	7,22%
4	Penghalusan kapas	28 jam	20,22%
5	Pengepakan kapas	88 jam	63,54%
	Jumlah	138,5 jam	100%

Sumber : data diolah;

Tabel 4.12

Alokasi Biaya Penyusutan Mesin dan peralatan

No	Aktivitas	Persentase	Biaya
1	Pemasakan dan pencucian kapas mentah	4,33%	Rp. 4.105.776,07
2	Pencabikan kapas	4,69%	Rp. 4.447.133,89
3	Pengeringan kapas dengan udara panas	7,22%	Rp. 6.846.120,84
4	Penghalusan kapas	20,22%	Rp. 19.172.931,21
5	Pengepakan kapas	63,54%	Rp. 60.249.656,22
	Jumlah	100%	Rp. 94.821.618,23

Sumber : data diolah

### 10. Biaya pemeliharaan bangunan pabrik

Biayanya sebesar Rp 1.359.219,00 yang meliputi gedung pabrik, gudang bahan baku, gudang barang jadi. Pemeliharaan ini dilakukan secara merata untuk semua

gedung. Berdasarkan konsep *Value Chain*, maka biaya pemeliharaan gedung harus dipisahkan sesuai dengan aktivitas yang dilakukannya. Alokasi untuk biayanya akan didasarkan pada luas gedung yang dimanfaatkan untuk masing-masing aktivitas tersebut. Persentase gedung yang dimanfaatkan adalah sebagai berikut:

Gedung pabrik	: 3024 m <sup>2</sup>
Gudang bahan baku	: 756 m <sup>2</sup>
Gudang barang jadi	: 540 m <sup>2</sup>
Kantor I	: 60 m <sup>2</sup>
Total	: 4380 m <sup>2</sup>

- Untuk biaya pemeliharaan gedung pabrik adalah sebagai berikut:

$$( 302414380 ) \times \text{Rp } 1.359.219,00 = \text{Rp } 951.453,3$$

Biaya ini akan dimasukkan dalam aktivitas nilai *operations* karena bangunan tersebut digunakan sebagai tempat untuk melaksanakan proses produksi.

Biaya pemeliharaan gedung pabrik dialokasikan ke masing-masing aktivitas

No	Aktivitas	Luas Lahan	Persentase
1	Pemasakan dan pencucian kapas mentah	504 m <sup>2</sup>	16,67%
2	Pencabikan kapas	152 m <sup>2</sup>	5,03%
3	Pengeringan kapas dengan udara panas	240 m <sup>2</sup>	7,94%
4	Penghalusan kapas	1120 m <sup>2</sup>	37,03%
5	Pengepakan kapas	1008 m <sup>2</sup>	33,33%
	<b>Jumlah</b>	<b>3024 m<sup>2</sup></b>	<b>100%</b>

Tabel 4.14  
Alokasi Biaya Pemeliharaan Gedung Pabrik

No	Aktivitas	Luas lahan	Biaya
1	Pemasakan dan pencucian kapas mentah	16,67%	Rp. 158.607,27
2	Pencabikan kapas	5,03%	Rp. 47.858,10
3	Pengeringan kapas dengan udara panas	7,94%	Rp. 75.545,39
4	Penghalusan kapas	37,03%	Rp. 352.323,16
5	Pengepakan kapas	33,33%	Rp. 317.119,38
	Jumlah	3024 m2	Rp. 951.453,30

Sumber : data diolah

- Untuk biaya pemeliharaan gudang bahan baku adalah sebagai berikut:

$$(75614380) \times \text{Rp } 1.359.219,00 = \text{Rp } 231.067,23$$

Biaya ini akan dimasukkan dalam aktivitas nilai *inbound logistics* karena bangunan tersebut digunakan untuk aktivitas penanganan bahan baku.

- Untuk biaya pemeliharaan gudang barang jadi adalah sebagai berikut:

$$(540/4380) \times \text{Rp } 1.359.229,00 = \text{Rp } 163.106,28$$

Biaya ini akan dimasukkan dalam aktivitas nilai *outbound logistics* karena bangunan tersebut digunakan untuk **aktivitas** penanganan barang jadi.

- Untuk biaya pemeliharaan kantor 1 adalah sebagai berikut:

$$(60/4380) \times \text{Rp } 1.359.219,00 = \text{Rp } 13392,19$$

Biaya ini dialokasikan ke masing-masing aktivitas dengan pembebanan langsung yaitu untuk aktivitas pencatatan dan pengendalian persediaan sebesar 50% **termasuk** biaya dalam aktivitas nilai *inbound logistics* dan **untuk** aktivitas pencatatan dan pengendalian barang jadi 50% termasuk biaya dalam aktivitas nilai *outbound logistics*.

### 11. Biaya penyusutan bangunan pabrik

Biaya penyusutan bangunan pabrik sebesar **Rp 1.702.150,00** meliputi gedung pabrik, gudang bahan baku, dan gudang barang jadi. Berdasarkan konsep *Value Chain*, maka biaya pemeliharaan gedung harus dipisahkan sesuai dengan aktivitas yang dilakukannya. Alokasi untuk biayanya akan didasarkan pada luas gedung **yang** dimanfaatkan untuk masing-masing aktivitas tersebut. Prosentase gedung yang dimanfaatkan adalah sebagai berikut:

Gedung <b>pabrik</b>	.3024 m <sup>2</sup>
Gudang bahan <b>baku</b>	756 m <sup>2</sup>
Gudang barang jadi	: 540m <sup>2</sup>
Kantor 1	: 60 m <sup>2</sup>
Total	<b>.4380 m<sup>2</sup></b>

- Untuk biaya penyusutan gedung pabrik adalah sebagai berikut:

$$(3024+756+540+60) \times \text{Rp } 1.702.150,00 = \text{Rp } 1.191.505$$

Biaya ini akan dimasukkan dalam aktivitas nilai *operations* karena bangunan tersebut digunakan sebagai tempat untuk melaksanakan proses produksi. Biaya penyusutan gedung pabrik dialokasikan **ke** masing-masing aktivitas berdasarkan presentase luas lahan yang digunakan setiap aktivitas.

Tabel 4.15  
Alokasi Biaya Penyusutan Gedung Pabrik

No	Aktivitas	Persentase	Biaya
1	Pemasakan dan pencucian kapas mentah	16,67%	Rp. 198.623,88
2	Pencabikan kapas	5,03%	Rp. 59.932,70
3	Pengeringan kapas dengan udara panas	7,94%	Rp. 94.605,50
4	Penghalusan kapas	37,03%	Rp. 441.214,30
5	Pengepakan kapas	33,33%	Rp. 397.128,62
	Jumlah	100%	Rp. 1.191.505,00

Sumber : **data diolah**

- Untuk biaya penyusutan gudang bahan baku adalah sebagai berikut:

$$( 756/4380 ) \times \text{Rp } 1.702.150,00 = \text{Rp } 289.365,5$$

Biaya ini akan dimasukkan dalam aktivitas nilai *inbound logistics* karena bangunan tersebut digunakan untuk penanganan bahan baku yang digunakan dalam proses produksi.

- Untuk biaya penyusutan gudang barang jadi adalah sebagai berikut:

$$( 540/4380 ) \times \text{Rp } 1.702.150,00 = \text{Rp } 204.258,00$$

Biaya ini akan dimasukkan dalam aktivitas nilai *outbound logistics* karena bangunan tersebut digunakan untuk penanganan dan penyimpanan serta pendistribusian barang jadi.

- Untuk biaya penyusutan kantor 1 adalah sebagai berikut:

$$( 60/4380 ) \times \text{Rp } 1.702.150,00 = \text{Rp } 17.021,5$$

**Biaya** ini dialokasikan ke masing-masing aktivitas dengan pembebanan langsung yaitu untuk aktivitas pencatatan dan pengendalian persediaan sebesar 50% termasuk biaya dalam aktivitas nilai *inbound logistics* dan

untuk aktivitas pencatatan dan pengendalian barang jadi 50% termasuk biaya dalam aktivitas nilai *outbound logistics*.

## 12. PBB untuk pabrik

Biaya yang terjadi sebesar Rp 16.272.632,00 adalah biaya **dikenakan** atas penggunaan tanah dan bangunan untuk kegiatan operasi perusahaan meliputi gedung pabrik, gudang bahan baku, dan gudang barang jadi dan kantor 1. Berdasarkan konsep *Value Chain*, maka biaya ini harus dialokasikan **pada** masing-masing aktivitas **atas** dasar luas tanah dan bangunan yang digunakan.

Adapun pembagiannya sebagai **berikut**:

Gedung <b>pabrik</b>	: 3024 m <sup>2</sup>
Gudang bahan baku	: 756 m <sup>2</sup>
Gudang barang jadi	: 540 m <sup>2</sup>
Kantor 1	: 60 m <sup>2</sup>
Total	: 4380 m <sup>2</sup>

- Untuk PBB gedung pabrik adalah sebagai berikut:

$$(3024/4380) \times \text{Rp } 16.272.632,00 = \text{Rp } 11.390.842,4$$

Biaya ini **akan** dimasukkan dalam aktivitas nilai *operations* karena bangunan tersebut digunakan sebagai tempat untuk melaksanakan proses produksi. Biaya PBB gedung pabrik dialokasikan **ke** masing-masing **aktivitas** berdasarkan persentase luas lahan yang digunakan **setiap** aktivitas,

NO	Aktivitas	Persentase	Biaya
1	Pemasakan dan pencucian kapas mentah	16,67%	Rp. 1.898.853,43
2	Pencabikan kapas	5,03%	Rp. 572.959,37
3	Pengeringan kapas dengan udara panas	7,94%	Rp. 904.432,89
4	Penghalusan kapas	37,03%	Rp. 4.218.028,94
5	Pengepakan kapas	33,33%	Rp. 3.796.567,77
	Jumlah	100%	Rp. 11.390.842,40

untuk aktivitas pencatatan dan pengendalian barang jadi 50% termasuk biaya dalam aktivitas nilai outbound logistics.

#### Analisis biaya administrasi dan umum

##### 1. Biaya **gaji** administrasi & umum

Biaya **gaji** dengan jumlah Rp 59.880.000,00 merupakan gaji dari para karyawan bagian akuntansi dan **staff** administrasi lainnya dapat dimasukkan ke dalam aktivitas nilai *firm infrastructure*.

##### 2. Biaya **gaji** bagian pembelian

Biaya gaji bagian pembelian sebesar Rp 9.780.000,00 termasuk biaya dalam aktivitas nilai *procurement* karena digunakan **untuk** gaji bagian pembelian. Biaya ini **dideteksi** dari aktivitas menghubungi supplier untuk melakukan pembelian bahan baku.

##### 3. Biaya listrik kantor

Biaya listrik sebesar Rp 2.496.575,00 termasuk biaya dalam aktivitas nilai *firm infrastructure* karena mendukung kerja badan usaha secara keseluruhan. Biaya ini dialokasikan ke masing-masing aktivitas dengan pembebanan langsung karena susah untuk memisah-misahkan

##### 4. Biaya air kantor

Biaya air sebesar Rp 684.000,00 termasuk biaya dalam aktivitas nilai *firm infrastructure* karena biaya ini mendukung kerja badan usaha secara keseluruhan.

5. Biaya telepon kantor

Biaya telepon sebesar Rp **6.491.270,00**. Biaya telepon kantor digunakan oleh bagian pembelian untuk aktivitas menghubungi *supplier* untuk memesan bahan baku dan menghubungi bagian pencatatan dan penyimpanan bahan baku serta digunakan untuk aktivitas-aktivitas badan usaha lainnya. Karena kesulitan untuk memisahkan maka biaya ini termasuk dalam aktivitas nilai *firm infrastructure* karena digunakan untuk mendukung aktivitas badan usaha secara keseluruhan.

6. Biayabank

Biaya bank sebesar Rp 4.525.415,00 termasuk biaya dalam aktivitas nilai *firm infrastructure*. Biaya ini dapat dideteksi dari aktivitas peminjaman uang untuk menambah modal dan aktivitas pembayaran pembelian bahan baku.

7. PBB untuk kantor

PBB untuk bangunan kantor sebesar Rp 52.368,00 termasuk biaya dalam aktivitas nilai *firm infrastructure* karena bangunan tersebut digunakan untuk mendukung semua aktivitas perusahaan antara lain kegiatan umum dan administrasi, manajemen, dan keuangan.

8. Biaya **pemeliharaan** inventaris kantor

Biaya untuk pemeliharaan inventaris kantor adalah sebesar Rp 107.950,00 termasuk biaya dalam aktivitas nilai *firm infrastructure* karena digunakan untuk keperluan administrasi kantor dan seluruh aktivitas badan usaha.

9. Biaya penyusutan inventaris kantor

**Biaya** penyusutan inventaris kantor adalah sebesar **Rp 47.940,00** termasuk **biaya** dalam aktivitas nilai *firm infrastructure*, **hal** ini dengan pertimbangan bahwa hampir semua peralatan kantor yang ada digunakan untuk kegiatan administrasi dan manajemen yang mendukung aktivitas secara keseluruhan.

10. Biaya pemeliharaan bangunan kantor

Biaya pemeliharaan bangunan kantor sebesar Rp 359.219,00 **termasuk** biaya dalam aktivitas nilai *firm infrastructure* karena gedung tersebut digunakan untuk kegiatan administrasi dan manajemen yang mendukung aktivitas badan usaha secara keseluruhan.

11. Biaya penyusutan bangunan kantor

Biaya penyusutan bangunan kantor sebesar Rp 360.224.95 **termasuk** biaya dalam aktivitas nilai *firm infrastructure* karena gedung tersebut digunakan untuk kegiatan administrasi dan manajemen badan usaha.

12. Biaya uang transport

Biaya transportasi adalah sebesar Rp 15.685.900,00 dimasukkan ke dalam aktivitas *firm infrastructure* karena biaya ini mendukung kerja badan usaha secara keseluruhan.

### Analisis biaya penjualan

#### 1. Biaya gaji penjualan

Biaya gaji dengan jumlah Rp 10.800.000,00 termasuk biaya dalam aktivitas nilai *marketing and sales* karena aktivitas yang dilakukan adalah melakukan pemasaran produk dan mencari pembeli.

#### 2. Biaya pengiriman

Biaya yang dikeluarkan adalah sebesar **Kp** 34.793.000,00 termasuk biaya dalam aktivitas nilai *outbound logistics* karena biaya ini berkaitan dengan aktivitas pengiriman barang jadi agar produk sampai ke tangan pembeli. Pengiriman barang untuk konsumen yang ada di Surabaya menggunakan kendaraan sendiri sedangkan untuk konsumen yang berada diluar Surabaya dengan menggunakan jasa pengangkutan

#### 3. Biaya telepon

Biaya telepon sebesar **Rp** 1.914.044,00 termasuk biaya dalam aktivitas nilai *marketing and sales* karena untuk mempermudah bagian penjualan dalam menjalankan tugasnya. Biaya ini timbul sebagai akibat dari aktivitas bagian penjualan menelpon untuk mencari konsumen.

#### 4. Biaya pemeliharaan kendaraan

Biaya untuk pemeliharaan dan reparasi kendaraan adalah sebesar Rp 10.916.750.00 termasuk biaya dalam aktivitas nilai *outbond logistics* karena kendaraan tersebut digunakan untuk pendistribusian barang jadi kepada pembeli.

## 5. Biaya penyusutan kendaraan

Biaya untuk penyusutan kendaraan adalah sebesar Rp 206.615,01 termasuk biaya dalam aktivitas nilai *outbond logistics* karena untuk mendukung kegiatan pendistribusian barang jadi kepada pembeli.

Tabel 4.17

## Alokasi Biaya Dalam Aktivitas Nilai

Aktivitas Nilai	Biaya Aktivitas	Jumlah	Total	%Total Biaya
<b><i>Primary Activities</i></b>				
<i>1. Inbound Logistics</i>				
- Pencatatan & pengendalian persediaan	Gaji gudang bahan baku	Rp. 6.599.998,08		
	Pemeliharaan kantor 1	Rp. 6.796,10		
	Penyusutan kantor 1	Rp. 8.510,75		
	PBB kantor 1	Rp. 81.363,16	Rp. 6.696.668,09	
- Penyimpanan & Penjagaan persediaan	Gaji gudang bahan baku	Rp. 3.599.980,80	Rp. 3.599.980,80	
- Penanganan bahan baku	Listrik gud. bhn. baku	Rp. 219.248,64		
	Pemeliharaan gud bhn baku	Rp. 231.067,23		
	Penyusutan gud bhn baku	Rp. 289.365,50		
	PBB gud. bhn. baku	Rp. 2.766.347,44	Rp. 3.506.028,81	
- Menghubungi bagian pembelian	Telepon	Rp. 1.077.412,50	Rp. 1.077.412,50	
<b>TOTAL</b>			Rp. 14.880.090,20	0,53
<i>2. Operations</i>				
- Produksi	Bahan baku & pembantu	Rp.2.117.577.947,00	Rp.2.117.577.947,00	
- Moving	Tenaga kerja langsung	Rp. 18.589.490,00	Rp. 18.589.490,00	
- Pemasakan dan pencucian kapas mentah	Tenaga kerja langsung	Rp. 37.178.980,00		
	Listrik	Rp. 7.618.432,74		
	Air	Rp. 6.427.200,00		
	Bahan bakar	Rp. 34.575.000,00		
	Oli pelumas	Rp. 486.660,77		
	Pemeliharaan mesin	Rp. 1.779.732,00		
	Penyusutan mesin	Rp. 4.105.776,07		
	Pemeliharaan bgn pabrik	Rp. 158.607,27		
	Penyusutan bgn pabrik	Rp. 198.623,88		
	PBB bgn pabrik	Rp. 1.898.853,43	Rp. 94.427.866,16	
- Pencabikan kapas	Tenaga kerja langsung	Rp. 4.647.373,00		
	Listrik	Rp. 2.190.660,06		
	Oli pelumas	Rp. 243.549,41		

	Pemeliharaan mesin	Rp.	494.370,00		
	Penyusutan mesin	Rp.	4.447.133,89		
	Pemeliharaan bgn pabrik	Rp.	47.858,10		
	Penyusutan bgn pabrik	Rp.	59.932,70		
	PBB bgn pabrik	Rp.	572.959,37	Rp.	12.703.836,53
- Pengeringan kapas dengan udara panas	Tenaga kerja langsung	Rp.	9.294.745,00		
	Listrik	Rp.	3.626.737,92		
	Pemeliharaan mesin	Rp.	889.866,00		
	Penyusutan mesin	Rp.	6.846.120,84		
	Pemeliharaan bgn pabrik	Rp.	75.545,39		
	Penyusutan bgn pabrik	Rp.	94.605,50		
	PBB bgn pabrik	Rp.	904.432,89	Rp.	21.732.053,54
- Penghalusan kapas	Tenaga kerja langsung	Rp.	18.589.490,00		
	Listrik	Rp.	9.151.804,38		
	Oli pelumas	Rp.	973.321,55		
	Pemeliharaan mesin	Rp.	1.779.732,00		
	Penyusutan mesin	Rp.	19.172.931,21		
	Pemeliharaan bgn pabrik	Rp.	352.323,16		
	Penyusutan bgn pabrik	Rp.	441.214,30		
	PBB bgn pabrik	Rp.	4.218.028,94	Rp.	54.678.845,54
- Pengepakan kapas	Tenaga kerja langsung	Rp.	97.594.822,00		
	Bahan baku tidak langsung	Rp.	89.683.460,00		
	Listrik	Rp.	16.380.688,68		
	Oli pelumas	Rp.	2.676.853,27		
	Pemeliharaan mesin	Rp.	4.943.700,00		
	Penyusutan mesin	Rp.	60.249.656,22		
	Pemeliharaan bgn pabrik	Rp.	317.119,38		
	Penyusutan bgn pabrik	Rp.	397.128,62		
	PBB bgn pabrik	Rp.	3.796.567,77	Rp.	276.039.995,94
TOTAL.				Rp.	2.595.750.034,71
					92,52
<b>3. Outbound Logistics</b>					
- Pencatatan & pengendalian brg. jadi	Gaji gudang barang jadi	Rp.	6.599.998,08		
	Pemeliharaan kantor I	Rp.	6.796,09		
	Penyusutan kantor I	Rp.	8.510,75		
	PBB kantor I	Rp.	81.363,16	Rp.	6.696.668,08
- Penyimpanan & penjagaan brg. jadi	Gaji gudang barang jadi	Rp.	3.599.980,80	Rp.	3.599.980,80
- Penanganan barang jadi	Listrik gud brg jadi	Rp.	182.707,02		
	Pemeliharaan gud brg jadi	Rp.	163.106,28		
	Penyusutan gud brg jadi	Rp.	204.258,00		
	PBB gud brg jadi	Rp.	1.952.715,84	Rp.	2.502.787,14
- Menghubungi bagian penjualan	Telepon	Rp.	1.077.412,50	Rp.	1.077.412,50
- Pengiriman barang jadi ke konsumen	Gaji supir	Rp.	8.040.015,36		
	Biaya pengiriman	Rp.	34.793.000,00		
	Pemeliharaan kendaraan	Rp.	10.916.750,00		
	Penyusutan kendaraan	Rp.	206.615,01	Rp.	53.956.380,37

TOTAL			Rp. 67.833.228,89	2,42
<b>4. Marketing &amp; Sales</b>				
- Mencari konsumen, membuat faktur penjualan	Gaji bagian penjualan	Rp. 10.800.000,00	Rp. 10.800.000,00	
- Menghubungi konsumen untuk menawarkan barang	Telepon	Rp. 1.914.044,00	Rp. 1.914.044,00	
TOTAL			Rp. 12.714.044,00	0,45
<b>TOTAL PRIMARY ACTIVITIES</b>			Rp.2.691.177.397,80	95,92
<b><u>Support Activities</u></b>				
<b>1. Procurement</b>				
- Pembelian bahan baku & bahan pembantu	Gaji bagian pembelian	Rp. 9.780.000,00	Rp. 9.780.000,00	
TOTAL			Rp. 9.780.000,00	0,35
<b>2. Firm Infrastructure</b>				
- Penjagaan pabrik	Gaji satpam	Rp. 8.999.976,96	Rp. 8.999.976,96	
- Memasak & membersihkan kantor	Gaji pesuruh	Rp. 5.039.973,12	Rp. 5.039.973,12	
- Pencatatan akuntansi dan administrasi	Gaji administrasi & umum	Rp. 59.880.000,00		
	Listrik	Rp. 2.496.575,00		
	Air	Rp. 684.000,00		
	PBB kantor	Rp. 52.368,00		
	Pemeliharaan invent. kantor	Rp. 107.950,00		
	Penyusutan inventaris kantor	Rp. 47.940,00		
	Pemeliharaan bgn kantor	Rp. 359.219,00		
		Rp. 360.224,95	Rp. 46.479.546,95	
- Jasa pembayaran pembelian bahan baku	Biaya bank	Rp. 4.525.415,00	Rp. 4.525.415,00	
- Transportasi untuk keperluan akuntansi dan administrasi perusahaan	Uang transport	Rp. 15.685.900,00	Rp. 15.685.900,00	
TOTAL			Rp. 104.730.812,03	3,73
			Rp. 114.510.812,03	4,08
<b>TOTAL BIAYA</b>			Rp.2.805.688.209,83	100

### 4.3 Pembahasan Pengolahan Data

Dari hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa PT. X lebih banyak melakukan *primary activities* (aktivitas primer) daripada *supporting activities* (aktivitas pendukung). Adapun proporsi biaya pada aktivitas primer pada tahun 1999 sebesar **95,92%** (Tabel 4.17) yang terdiri dari aktivitas *inbound logistics* 0,53%,

aktivitas *operations* 92,52%, aktivitas *outbound logistics* 2,42%, aktivitas *marketing and sales* **0,45%**. Sedangkan pada aktivitas pendukung adalah sebesar **4,08% yang** terdiri dari aktivitas *procurement* 0,35%, aktivitas *firm infrastructure* 3,73%.

Analisis biaya dan aktiva tetap pada masing-masing aktivitas nilai yang dilaksanakan oleh PT. X adalah sebagai berikut:

### 1. *Inbound Logistics*

Aktivitas ini memegang proporsi biaya sebesar 0,53% dengan menggunakan aktiva **tetap** sebesar 11,25%. Dengan menggunakan **aktiva tetap** sebesar 1125% dari total aktiva tetap, biaya yang dikeluarkan sebesar **Rp. 3.383.450,18**.

### 2. *Operations*

Aktivitas *operations* memegang proporsi biaya yang terbesar dari seluruh biaya baik pada aktivitas nilai badan usaha yakni sebesar 92.52% maupun pada aktiva tetap yakni sebesar 60,89%. **Hal** ini dikarenakan aktivitas tersebut sangat berkaitan dengan penciptaan nilai bagi pembeli dalam rangka mencapai tujuannya untuk menghasilkan produk **yang** sesuai dengan keinginan konsumen. Investasi pada aktivitas *operations* bertujuan menghasilkan produk dengan kualitas tinggi dan dapat memenuhi pesanan pada waktunya. Dengan menggunakan aktiva tetap sebesar 60,89% dari total aktiva tetap, biaya yang dikeluarkan sebesar Rp. 122.623.203,93.

### 3. *Outbound Logistics*

Aktivitas *outbound logistics* menyerap biaya sebesar **2,42%** dari keseluruhan biaya pada aktivitas badan usaha dengan penggunaan aktiva tetap

sebesar 9,2296, Hal ini disebabkan adanya biaya pengiriman yang **cukup** besar dalam kaitannya dengan pendistribusian hasil produksi ke tangan konsumen. Dengan menggunakan aktiva tetap sebesar 9,220/6 dari total aktiva tetap, biaya yang dikeluarkan perusahaan sebesar Rp. 13340.115,13.

#### 4. *Marketing And Sales*

Aktivitas *marketing and sales* ini inempunyai proporsi biaya sebesar 0,45% dari total biaya dalam aktivitas nilai tanpa ada penggunaan aktiva tetap. Aktivitas ini dalam proporsi biaya relatif **kecil** karena penjualan hanya dilakukan melalui telepon saja.

#### 5. *Procurement*

Aktivitas ini mempunyai proporsi biaya sebesar 0,35% sedangkan aktiva tetap yang digunakan untuk aktivitas ini secara **khusus** tidak ada.

#### 6. *Firm Infrastructure*

Aktivitas ini mempunyai proporsi biaya sebesar **3,73%** dan penggunaan aktiva tetap untuk melaksanakan aktivitas ini adalah sebesar **18,64%**. Dengan menggunakan aktiva tetap sebesar **18,64%** dari total aktiva tetap. biaya yang dikeluarkan adalah sebesar Rp. 927.701,95.

### 4.3.1 *Value Added dan NonValue Added*

Setelah analisa aktivitas nilai dilakukan, maka dapat diketahui aktivitas-aktivitas apa saja yang dilakukan oleh PT. X dalam memproduksi kapas kesehatan dan berapa banyak biaya yang dikonsumsi oleh aktivitas-aktivitas ini. Dengan analisa aktivitas

nilai, aktivitas-aktivitas tersebut dapat diklasifikasikan menjadi dua yaitu aktivitas yang bernilai tambah dan aktivitas yang tidak bernilai tambah. Analisa aktivitas yang bernilai tambah dan aktivitas yang tidak bernilai tambah dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan, terutama dalam mengefektifkan **aktivitas** yang bernilai tambah dan berusaha meminimalkan biaya yang timbul dari aktivitas yang tidak bernilai tambah.

### *1. Storing*

Pada proses produksi PT. X, pemesanan bahan baku dilakukan rata-rata **tiga** kali dalam sebulan. Aktivitas penyimpanan ini merupakan aktivitas yang *nonvalue added* karena dengan memesan bahan baku sekaligus perusahaan harus menanggung resiko apabila bahan baku tersebut **rusak**. Perusahaan memesan bahan baku secara sekaligus karena takut proses produksinya terhenti karena kekurangan bahan baku. Oleh karena itu perusahaan perlu menjalin hubungan yang baik dengan para *supplier* sehingga bisa mendapatkan bahan baku dengan tepat waktu.

Setelah aktivitas pengepakan, **produk** sudah merupakan barang jadi yang siap dipasarkan. Akan tetapi dalam PT. X barang jadi ini tidak langsung dijual karena pesanan dari distributor tidak selalu konstan. Oleh karena itu perusahaan perlu menjalin hubungan yang baik dengan para distributor sehingga dapat memasarkan produk tersebut dalam jumlah tertentu secara pasti sehingga tidak ada lagi aktivitas penyimpanan barang jadi. Aktivitas penyimpanan barang jadi merupakan aktivitas yang *nonvalue added* karena proses penyimpanan yang lama dapat merusak produk.

## 2. *Inspection*

Untuk aktivitas pemastian mutu ini merupakan aktivitas yang *nonvalue added*. Tetapi karena aktivitas pemastian mutu ini dilakukan oleh direktur operasionalnya sendiri **maka** aktivitas ini tidak menimbulkan biaya sendiri sehingga merupakan aktivitas yang *value added*

## 3. *Moving*

Aktivitas *moving* dari gudang bahan baku ke lokasi pemasakan dan pencucian kapas mentah tidak terlalu memakan waktu dan tenaga kerja karena jarak antara gudang bahan baku **ke** gedung produksi tidak terlalu jauh dan sudah diatur sedekat mungkin. Tetapi aktivitas ini merupakan aktivitas yang *nonvalue added* sehingga perlu untuk dihilangkan.

## 4. *Set up* mesin

Aktivitas *set up* mesin ini merupakan aktivitas yang *nonvalue added* karena tidak memberikan nilai tambah bagi produk secara langsung. Tetapi aktivitas ini diperlukan bagi perusahaan untuk memperlancar proses produksinya.

## 5. Pemeliharaan

Aktivitas pemeliharaan seperti pemeliharaan gudang bahan baku dan gudang barang jadi merupakan aktivitas yang tidak menambah nilai secara langsung bagi produk. Walaupun aktivitas pemeliharaan untuk tempat produksi juga merupakan aktivitas yang *nonvalue added* tetapi tidak dapat dihilangkan karena mendukung proses produksi.

### 4.3.2 *Cost Reduction*

*Cost reduction* yang dapat dilakukan oleh PT. X yaitu :

#### 1. *Activity Elimination*

Aktivitas *nonvalue added* yang dapat dieliminasi **yaitu** untuk aktivitas penyimpanan baik bahan baku, barang dalam proses dan barang jadi. Karena aktivitas ini hanya menimbulkan biaya penyimpanan, tetapi tidak memberikan nilai tambah bagi produk. Dengan mengeliminasi aktivitas ini maka perusahaan dapat mereduksi biayanya yaitu biaya penyimpanan dan biaya pemeliharaan serta **penyusutan** yang dikeluarkan untuk penanganan gudang bahan baku. Aktiva tetap yang digunakan untuk melaksanakan aktivitas inipun dapat dimanfaatkan untuk aktivitas lain. Misalnya perusahaan dapat memperluas tempat penghalusan kapas dan dapat menambah mesin-mesin baru sehingga efisiensi kerja dapat lebih ditingkatkan. Jika PT. X akan menambah mesin baru, maka biaya yang dikeluarkan memang lebih besar. Tetapi hal ini untuk keperluan jangka panjang, yaitu untuk meningkatkan produktivitas **PT. X** sehingga memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan jumlah penjualan.

#### 2. *Activity reduction*

Dalam praktek, ada beberapa aktivitas yang diperlukan oleh perusahaan walaupun aktivitas ini tidak menambah nilai dari barang. Tetapi jika aktivitas ini tidak ada maka proses produksi tidak akan dapat berjalan dengan baik. Misalnya aktivitas *set up* mesin, aktivitas ini diperlukan dalam proses produksi. Namun aktivitas ini tetap harus dikurangi, pengurangan waktu dan tenaga kerja yang

diperlukan untuk melakukan aktivitas ini dapat meningkatkan produktivitas perusahaan dan mengurangi biaya. Demikian juga dengan aktivitas moving, aktivitas ini tidak menambah nilai bagi produk. Tetapi aktivitas ini tidak dapat dihilangkan karena akan menghambat proses produksi. Yang dapat dilakukan perusahaan untuk mereduksi aktivitas ini adalah dengan mengurangi waktu dan tenaga kerja yang diperlukan untuk melakukan aktivitas ini, atau dengan menggunakan mesin-mesin khusus untuk melakukan aktivitas ini. Tetapi untuk itu perusahaan harus memperhatikan besar biaya yang akan dikeluarkan.

### 3. *Activity sharing*

*Activity sharing* dapat meningkatkan efisiensi dari aktivitas yang bernilai tambah. Misalnya seperti yang sekarang ini telah dilakukan oleh perusahaan yaitu dengan menambah produk baru yaitu kasa pembalut. Perusahaan tidak memproduksi sendiri tetapi membeli dari pihak *supplier* dalam bentuk rol. Kemudian perusahaan memanfaatkan mesin pengepakan kapas untuk mengemas kasa tersebut. Dengan melakukan *activity sharing* ini perusahaan dapat meningkatkan *cost drivernya* tanpa diikuti dengan peningkatan biaya dari aktivitas tersebut.

### 4.3.3 Implikasi Manajerial

Analisis biaya yang selama ini dilakukan PT. X hanya difokuskan pada klasifikasi akuntansi yang mencakup biaya manufaktur dan biaya non manufaktur yang terdapat pada fungsi produksi, penjualan, maupun pada fungsi umum dan administrasi. Namun klasifikasi ini belum dapat memberikan informasi yang relevan

bagi pihak manajemen perusahaan karena tidak memperhatikan keterkaitan antara biaya **dengan** aktivitas-aktivitas nilai. Hal ini mengakibatkan perusahaan tidak dapat mengetahui aktivitas mana yang memberikan nilai tambah bagi pelanggannya.

Tujuan **yang** ingin dicapai dalam penerapan analisis biaya berdasarkan *Value Chain* adalah hendak mengetahui aktivitas-aktivitas yang merupakan *value added* atau *nonvalue added* bagi suatu produk. Keterkaitan ini dapat menciptakan keunggulan bersaing dengan cara koordinasi dan optimasi antar aktivitas yang mendukung *cost reduction* badan usaha sebagai sumber untuk menciptakan keunggulan bersaing.

Dengan pemahaman dan penerapan *activity analysis* maka pihak manajemen perusahaan dapat mengetahui aktivitas-aktivitas mana saja yang merupakan aktivitas yang *value added* **dan** *nonvalue added*. Kemudian ditindaklanjuti dengan pelaksanaan *cost reduction* untuk meminimalkan biaya-biaya perusahaan. Akan tetapi dalam mengeliminasi aktivitas-aktivitas *nonvalue added* tidak mudah dilakukan, karena aktivitas tersebut sudah dilakukan secara rutin dan menjadi bagian dalam proses produksi perusahaan. Dengan mereduksi aktivitas-aktivitas *nonvalue added*, **maka** dalam **proses** selanjutnya perusahaan harus menyesuaikan aktivitasnya terhadap perubahan yang dilakukan. Penyesuaian ini tidak mudah dan akibatnya biaya-biaya yang dikeluarkan perusahaan dapat menjadi semakin besar. Oleh karena itu perusahaan perlu mempertimbangkan perbandingan antara biaya yang dikeluarkan aktivitas ini dengan keuntungan yang akan diperoleh perusahaan jika perubahan aktivitas ini benar-benar dilakukan. Bila dengan melakukan perubahan

biaya **yang** dikeluarkan lebih besar daripada keuntungannya **maka** sebaiknya perubahan ini tidak dilakukan. Namun sebaliknya, bila dengan melakukan perubahan perusahaan dapat memperoleh keuntungan yang lebih besar dan dapat meminimalkan biaya-biaya **di masa** sekarang dan masa yang akan datang **maka** perubahan itu **wajib** dilakukan.

Koordinasi yang baik antara aktivitas *inbound logistics* dan *procurement* dalam hal pembelian bahan baku yang berkuaitas **baik** dapat membantu **meningkatkan** kinerja **pada** aktivitas *operations* dalam menghasilkan suatu produk yang berkualitas.

Perekrutan tenaga kerja karyawan-karyawan yang terampil, handal, produktif serta memiliki loyalitas tinggi sangat mendukung kineja badan usaha secara keseluruhan, terlebih lagi untuk aktivitas pengepakan sangat dibutuhkan tenaga yang terampil sehingga dalam memotong kapas untuk dibungkus sesuai dengan ukuran tidak terjadi kerusakan.

Untuk mengembangkan keunggulan bersaingnya badan usaha dapat mengoptimumkan keterkaitan rantai nilai badan usaha dengan rantai nilai pemasok melalui aktivitas *inbound logistics* dan *procurement*, dan keterkaitan antara rantai nilai pembeli melalui aktivitas *outbound logistics* dan *marketing and sales*.

Untuk mencapai *cost reduction* dalam jangka panjang, keakuratan informasi yang dihasilkan diperlukan untuk menciptakan keunggulan bersaing dalam industri, yang tentunya harus tetap mempertimbangkan *cost* dan *benefit*-nya.