VALUE CHAIN SEBAGAI MODEL PENINGKATAN EFISIENSI BIAYA PADA P.T. PELABUHAN INDONESIA IV (Persero) CABANG MAKASSAR

Muhibah

STIE Tri Dharma Nusantara Makassar

Email : ibharustam@yahoo.co.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah dengan menggunakan model *ValueChain* dapat meningkatkan efisiensi biaya pada P.T. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar. Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan catatan laporan keuangan dan dokumen yang berkaitan atau kegiatan yang dilakukan oleh P.T. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar pada tahun 2014, sedangkan sampel adalah laporan keuangan, khususnya data realisasi anggaran eksploitasi, realisasi anggaran pendapatan, realisasi anggaran biaya menurut jenis, dan menurut pusat pelayanan yang dilakukan P.T. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis *ValueChain* yang mempunyai tiga tahap yaitu : (1) Mengidentifikasi aktivitas *ValueChain*; (2) Mengidentifikasi *Cost Driver* pada setiap aktivitas nilai; dan (3) Mengidentifikasi peluang untuk mengurangi biaya. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut : (1) Penggunaan model *Value Chain* dapat meningkatkan efisiensi biaya pada P.T. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar; (2) Efisiensi biaya dapat dicapai jika perusahaan P.T. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar mengetahui aktivitas yang tidak bernilai tambah dalam rangkaian aktivitas rantai nilai yang dimiliki. Aktivitas utama yang tidak bernilai tambah diantaranya biaya bahan lainnya, biaya pemeriksaan tahunan, promosi dan pemasaran. Aktivitas pendukung yang tidak bernilai tambah diantaranya biaya perlengkapan, biaya cetak dan fotocopy, biaya kertas dan alat tulis, biaya arumaha tangga, biaya umum lainnya, biaya tantiem, biaya perjalanan dinas, biaya AM tata usaha dan rumah tangga, keamanan pelabuhan dan selisih kurs.

Kata Kunci : Value Chain, Efisiensi Biaya

VALUE CHAIN COSTS AS A MODEL FOR INCREASING EFFICIENCY ON P.T. PELABUHAN INDONESIA IV (PERSERO) BRANCH MAKASSAR

Muhibah

STIE Tri Dharma Nusantara Makassar

Email : ibharustam@yahoo.co.id

ABSTRACT

This study aims to determine whether using the model *Value Chain* can improve cost efficiency in P.T. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Branch Makassar. The population in this study is the overall record of the financial statements and related documents or activities undertaken by P.T. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Branch Makassar in 2014, while the sample is financial statements, especially data exploitation budget realization, the realization of budget revenues, budget realization costs by type, and according to service centers that do P.T. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Branch Makassar. The analysis used in this research is the analysis of *Value Chain*, which has three stages: (1) Identify activities *Value Chain*; (2) Identify *Cost Drivers* in each activity value; and (3) to identify opportunities to reduce costs. Based on the results of

the study can be summarized as follows: (1) Use of the model Value Chain can improve cost efficiency in P.T. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Makassar Branch; (2) The cost efficiency can be achieved if the company P.T. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Branch Makassar know that no value-added activity in the series of activities of the value chain owned. The main activity of which is not worth the added cost of other materials, the cost of annual inspection, promotion and marketing. Support activities that are not value-added include the cost of equipment, the cost of printing and photo copy, the cost of paper and stationery, household expenses, other general expenses, the cost of the bonus, travel expenses, the cost of AM administration and households, port security and exchange differences.

Key Words: Value Chain, Cost Efficiency

PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu perusahaan menjalankan operasional yang kompleks untuk mencapai tujuannya sangat ditentukan oleh berbagai faktor, baik faktor eksternal maupun faktor internal. Faktor eksternal meliputi situasi perekonomian, kebijakan pemerintah, perubahan lingkungan persaingan, serta perubahan selera konsumen. Faktor ini sangat sulit untuk dikendalikan oleh perusahaan secara langsung karena berada di luar lingkungan perusahaan. Sementara itu faktor-faktor internal meliputi sumber daya keuangan, kebijakan perusahaan, praktik manajemen, sumber daya manusia, manajemen dan struktur perusahaan. Sikap dan perilaku karyawan juga akan menjadi penentu kesuksesan organisasi jika dapat dikendalikan dengan baik.

Strategi diferensiasi yang diterapkan perusahaan berusaha meningkatkan nilai pelanggan terhadap produk atau jasa yang diterima pelanggan. Dalam hal ini, baik 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 beranekaragam dengan mutu serta pelayanan yang baik dan harga yang terjangkau. Hal itu menjadi tanggapan bagi perusahaan untuk tetap memenuhi permintaan konsumen dengan meniadakan ketidak ekonomisan (*diseconomies*) yang cenderung dapat menghambat kelancaran proses penciptaan nilai tambah dari pemasok sampai ke konsumen sepanjang *value chain*nya (rantai nilai). Oleh karena itu perusahaan perlu mengidentifikasi dan meniadakan biaya yang diakibatkan oleh aktivitas-aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah sepanjang *value chain*.

Alat analisis manajemen biaya yang dapat digunakan untuk memberikan informasi dalam membuat keputusan strategi perusahaan adalah analisis *value chain*, yang merupakan rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh suatu perusahaan untuk mendesain, memproduksi, menjual, mengirimkan dan mendukung produk-produknya (Porter, 1993:33). Analisis *value chain* merupakan salah satu alat analisis manajemen biaya yang dapat digunakan untuk memberikan informasi guna membuat keputusan strategi dalam menghadapi persaingan bisnis. Analisis *value chain* merupakan analisis aktivitas-aktivitas yang relevan sepanjang rantai nilai yang membentuk suatu produk/jasa, yang meliputi proses pengadaan, penyimpanan, penggunaan, transformasi dan disposisi sumber daya, mulai dari pemasok *value chain* sampai dengan konsumen dan pemegang saham.

P.T. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar yang menjadi objek dari penelitian ini merupakan salah satu perusahaan milik negara yang bergerak di bidang pelayanan jasa kepelabuhanan, dapat

memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen. Pelabuhan dikategorikan pada kegiatan jasa karena dalam perusahaan pelabuhan terdapat beberapa kegiatan dan fungsi pelabuhan yaitu menunjang kelancaran, keamanan, ketertiban arus lalu lintas atau trafik (kapal, barang dan penumpang), menjaga keselamatan berlayar, tempat peristirahatan intradan atau antar moda transportasi di mana kegiatan-kegiatan tersebut tidak menghasilkan produk yang bersifat fisik. Oleh karena itu untuk menilai kinerja pelabuhan harus didasarkan pada aspek kualitas jasa. Kualitas jasa dimulai dari kebutuhan pelanggan berakhir pada kepuasan pelanggan serta persepsi positif terhadap kualitas jasa. Kualitas pelayanan yang baik dapat dilihat dari kepuasan konsumen terhadap pelayanan jasa yang disediakan.

Tabel 1.

Laporan Laba Rugi Sebelum Pajak

P.T. Pelabuhan Indonesia (Persero) Cabang Makassar Triwulan IV Tahun 2014

No	Uraian	Anggaran (Rp.)	Realisasi (Rp.)
1	Pendapatan Usaha		
	Pendapatan Usaha Kotor	165.355.406	152.996.863.000
	Reduksi Pendapatan	5.386.509.000	4.659.456.000
	Pendapatan Usaha Bersih	159.968.898.000	148.337.407.000
2	Biaya Usaha		
	Biaya Operasi Langsung	69.414.507.000	65.374.683.000
	Biaya Operasi Tidak Langsung	8.998.834.000	9.465.088.000
	Biaya Penunjang Operasi	21.093.388.000	22.500.173.000
	Jumlah Biaya Usaha Cabang	99.506.729.000	97.339.944.000
3	Pendapatan dan Biaya Diluar Usaha		
	Pendapatan Diluar Usaha	895.020.000	887.852.000
	Biaya Diluar Usaha	13.325.842.000	14.121.561.000
	Lab Rugi Sebelum Pajak	48.031.347.000	37.763.754.000

Sumber : P.T. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar

Dari tabel 1 di atas terjadi kerugian pada segmen diluar usaha pada P.T. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar sebesar Rp..13.233.709.000. Yang dapat kita lihat pada jumlah biaya diluar usaha sebesar Rp..14.121.561.000, sedangkan pendapatan diluar usaha sejumlah Rp. 887.852.000.

Salah satu point dalam biaya diluar usaha yaitu tentang biaya selisih kurs dimana bertentangan dengan peraturan yang ada. Larangan menggunakan mata uang asing yang merujuk Undang-Undang No. 7/2011 tentang Mata Uang disebutkan rupiah wajib digunakan di setiap transaksi keuangan di Indonesia. Salah satunya mewajibkan seluruh transaksi di pelabuhan yang kini masih memakai valas untuk beralih ke rupiah. Adapun biaya selisih kurs sebesar Rp.. 616.559.000 yang harus dikeluarkan P.T. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) cabang Makassar pada tahun 2014.

Dengan demikian tidak terjadi efisiensi dalam aktivitas utama dan aktivitas pendukung pada P.T. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) cabang Makassar, ini menunjukkan ada masalah efisiensi dalam operasi P.T. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) cabang Makassar. Sehingga dalam pencapaian efisiensi tersebut kami tawarkan model *Value Chain*.

Memperhatikan masalah tersebut, maka penulis memandang perlu pengkajian lebih lanjut untuk mengetahui bagaimana *Value Chain* dapat meningkatkan efisiensi biaya, sehingga penulis melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul *Value Chain*

sebagai Model Peningkatan Efisiensi Biaya pada P.T. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka peneliti merumuskan permasalahan sebagai berikut: apakah dengan menggunakan model *Value Chain* dapat meningkatkan efisiensi biaya pada P.T. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar.

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep *Value Chain*

Menurut Porter dalam Magretta (2014:81), bahwa setiap perusahaan merupakan kumpulan aktivitas-aktivitas yang dilakukan untuk mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan dan mendukung produk. Semua aktivitas-aktivitas tersebut dapat diwakilkan dengan menggunakan *Value Chain* (Rantai Nilai). Rantai nilai ini selanjutnya adalah bagian dari sistem nilai yang lebih besar. Kumpulan aktivitas-aktivitas termasuk dalam menciptakan nilai bagi pengguna akhir, tanpa mempedulikan siapa yang melakukan aktivitas-aktivitas itu.

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. *Value Chain* di perusahaan dalam suatu bisnis merupakan aktivitas pembentukan nilai yang saling berhubungan dimulainya dari sumber material dasar oleh pemasok sampai produk tersebut berada ditangan konsumen. Aktivitas *Value Chain* terdiri dari kumpulan aktivitas-aktivitas yang akan menghasilkan nilai.

Menurut Porter (1993:34), bahwa dalam pengertian bersaing, nilai adalah jumlah yang pembeli bersedia bayarkan untuk apa yang perusahaan berikan kepada mereka. Nilai diukur dengan pendapat total, cerminan harga produk yang dibebankan oleh perusahaan dan unit yang dapat dijualnya. Perusahaan mampu memperoleh laba jika nilai yang dimilikinya melebihi biaya yang diperlukan dalam menciptakan produk. Menciptakan nilai untuk pembeli yang melebihi biaya pembuatannya adalah tujuan dari setiap strategi generik. Nilai inilah, bukan biaya yang harus digunakan dalam menganalisis posisi bersaing karena perusahaan sering dengan sengaja menaikkan biaya mereka untuk mendapatkan harga premium lewat diferensiasi.

Menurut Porter (1993:34), bahwa rantai nilai memperlihatkan nilai total dan terdiri atas aktivitas nilai dan *margin*. Aktivitas nilai adalah aktivitas yang teRp. isah secara fisik dan teknologi yang diselenggarakan oleh perusahaan. Sedangkan *margin* adalah perbedaan antara nilai total dan biaya kolektif pelaksanaan aktivitas nilai. Rantai nilai menunjukkan bagaimana sebuah produk/jasa bergerak dari tahap bahan baku ke pelanggan akhir. Rantai nilai menggambarkan berbagai kegiatan yang diperlukan untuk membawaproduk atau jasa dari konsepsi, melalui berbagai tahapan produksi (melibatkan kombinasi transformasi fisik dan masuk dari berbagai produsen jasa), pengiriman pada konsumen akhir dan pembuangan akhir setelah digunakan.

Value Chain Analysis

Value Chain mengidentifikasi dan menghubungkan berbagai aktivitas strategi di perusahaan. Sifat *Value Chain* tergantung padaifat industri dan berbeda-beda untuk perusahaan manufaktur, perusahaan jasa dan organisasi yang tidak berorientasi pada laba. Tujuan 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. Ada dua strategi yang dapat diterapkan perusahaan yaitu strategi biaya rendah (*low cost strategy*) dan strategi diferensiasi (*differentiation strategy*). Strategi *low cost* menekankan pada harga jual yang lebih rendah untuk menarik konsumen. Konsekuensinya perusahaan harus melakukan kontrol biaya yang ketat. Biaya ditekan serendah mungkin sehingga produk dapat dijual dengan harga yang lebih murah dibandingkan pesaing. Hal ini akan menjadi insentif bagi konsumen untuk membeli produk tersebut. Biaya yang rendah merupakan keunggulan bagi perusahaan. *Differentiation strategy* menekankan pada keunikan produk/jasa. Produk/jasa tersebut berbeda dibandingkan dengan produk/jasa yang lain, sehingga konsumen mau membayar lebih untuk produk/jasa perusahaan. Produk/jasa yang dihasilkan mempunyai nilai yang lebih dimata konsumen. Perusahaan dapat mengenakan harga jual yang lebih tinggi, karena konsumen mau membayar lebih untuk kualitas yang unggul.

Menurut Porter (2007:74), bahwa *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 *Value Chain* merupakan alat analisis strategi yang digunakan untuk memahami secara lebih baik terhadap keunggulan kompetitif, untuk mengidentifikasi di mana *value* pelanggan dapat ditingkatkan atau penurunan biaya, dan untuk memahami secara lebih baik hubungan perusahaan dengan pemasok (*supplier*), pelanggan dan perusahaan lain dalam industri.

Peningkatan nilai tambah (*value added*) atau penurunan biaya dapat dicapai dengan mencari prestasi yang lebih baik, dengan mempermudah distribusi produk/jasa, *outsourcing* (yaitu mencari komponen atau jasa yang disediakan oleh perusahaan lain), dan mengidentifikasi bidang-bidang di mana perusahaan tidak efektif. Analisis *Value Chain* berfokus pada total *Value Chain* dari suatu produk/jasa, mulai dari desain produk/jasa, sampai dengan pemanufakturan produk/jasa bahkan jasa setelah penjualan. Konsep-konsep yang mendasari analisis tersebut adalah setiap perusahaan menempatibagian tertentu atau beberapa bagian dari keseluruhan *Value Chain*. Penentuan di bagian mana perusahaan berada dari seluruh *Value Chain* merupakan analisis strategis, yaitu di mana perusahaan dapat memberikan nilai terbaik untuk pelanggan atau dengan biaya serendah mungkin. Oleh karena itu setiap perusahaan mengembangkan sendiri satu atau lebih dari bagian-bagian dalam *Value Chain*, berdasarkan analisis strategi terhadap keunggulannya. Analisis rantai nilai memperlihatkan organisasi sebagai sebuah proses yang berkelanjutan dalam kegiatan penciptaan nilai. Analisis dilakukan dengan cara mempelajari potensi penciptaan nilai.

Aktivitas Value Chain

Aktivitas nilai merupakan batu-batu pembangunan keunggulan bersaing. Cara melakukan masing-masing aktivitas dan seberapa efisien melakukannya akan menentukan apakah suatu perusahaan berbiaya tinggi atau rendah dibandingkan dengan pesaingnya. Dalam suatu badan usaha terdapat aktivitas namun tidak seluruhnya aktivitas itu mempunyai atau memberikan nilai tambah. Mengenali aktivitas nilai mengharuskan pemisahan aktivitas yang secara teknologis dan strategis berbeda.

Dalam suatu badan usaha terdapat aktivitas namun tidak seluruhnya aktivitas itu mempunyai atau memberikan nilai tambah.

Shank dan Govindrajan dalam Wisadaningrum (2013) menyatakan setiap aktivitas nilai masing-masing memiliki sumber-sumber yang unik untuk keunggulan bersaing. Aktivitas-aktivitas yang harus dipisahkan tersendiri yaitu aktivitas berikut:

1. Aktivitas yang memiliki presentase yang signifikan dari total biaya operasional.
2. Perilaku biaya dari aktivitas-aktivitas tersebut berbeda (*cost driver*nya).
3. Kondisi pesaing melakukan aktivitas yang sama namun dengan cara yang berbeda.
4. 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 lab jika nilai itu dikeluarkan dalam membuat produk.

Menurut Porter (2007:38), bahwa aktivitas nilai adalah kegiatan fisik dan teknologi yang diselenggarakan perusahaan. Aktivitas nilai ini diumpamakan sebagai batu-batu yang merupakan pondasi

yang menjadi pembangun yang digunakan badan usaha untuk menciptakan produk yang bernilai. Biaya pembelian dan margin merupakan selisih antara nilai total dengan biaya kolektif untuk menyelenggarakan aktivitas nilai.

Menurut Porter (2007:43), bahwa model generik rantai nilai yang terdiri dari serangkaian aktivitas umum yang ditemukan pada level perusahaan. Aktivitas-aktivitas tersebut ke dalam dua kelompok yaitu aktivitas utama (*primary activity*) dan aktivitas pendukung (*support activity*). Aktivitas primer meliputi penciptaan fisik produk dan penjualannya dan pe-Rp.indahan kepada pembeli serta bantuan pasca penjualan. Aktivitas pendukung mendukung aktivitas primer dan satu sama lain dengan memberikan input pembelian, teknologi, sumber daya manusia dan fungsi berbagai perusahaan secara luas.

1. Aktivitas Utama (*Primary Activities*)

- a. Logistik Masuk (*Inbound Logistics*), adalah aktivitas atau kegiatan yang dihubungkan dengan penerimaan, penyimpanan dan penyebaran input/bahan baku, seperti penanganan bahan baku, pergudangan, kontrol inventori, jadwal kendaraan dan pengembalian kepada *supplier*.
- b. Operasional (*Operations*), adalah kegiatan yang dihubungkan dengan mengubah input atau bahan baku menjadi bentuk produk akhir, seperti permesinan, pengemasan, perakitan, perawatan perlengkapan, *testing*, pencetakan dan yang lainnya yang berkaitan dengan proses operasi atau produksi.
- c. Logistik Keluar (*Outbound Logistics*), adalah kegiatan yang diasosiasikan dengan pengumpulan, penyimpanan dan distribusi produk ke pembeli, seperti pergudangan produk jadi, penanganan material, operasi pengiriman, proses pemesanan dan penjadwalan.
- d. Pemasaran dan Penjualan (*Marketing and Sales*), adalah kegiatan dalam membujuk atau menarik pembeli untuk membeli, seperti pengiklanan, promosi, tenaga penjual, kuota dan harga.
- e. Pelayanan (*Service*), adalah kegiatan yang diasosiasikan dengan penyediaan layanan untuk meningkatkan dan mempertahankan nilai produk, seperti instalasi, perbaikan, pelatihan dan penambahan produk.

2. Aktivitas Pendukung (*Support Activities*)

- a. *Procurement*, mengacu pada fungsi pembelian seperti pembelian bahan mentah, persediaan dan jenis-jenis barang lainnya yang dapat dijadikan aset seperti mesin-mesin, perlengkapan laboratorium, kantor dan bangunan.
- b. *Technology Development*, terdiri dari berbagai kegiatan yang dapat dikelompokkan ke dalam usaha untuk meningkatkan produk dan proses. Pengembangan teknologi sangat penting untuk keunggulan kompetitif dalam semua industri.
- c. *Human Resource Management*, pengelolaan sumberdaya manusia meliputi kegiatan rekrutmen, pelatihan dan pengembangan SDM.
- d. *Firm Infrastructure*, aktivitas infrastruktur perusahaan terdiri dari sejumlah aktivitas termasuk pengelolaan umum, perencanaan, keuangan, *accounting* dan manajemen kualitas.

Metode Analisis Value Chain

Menurut Widarsono (2011), analisis *Value Chain* mempunyai tiga tahap yaitu :

1. Mengidentifikasi aktivitas *Value Chain*.
Perusahaan mengidentifikasi aktivitas *value chain* yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam proses desain, pemanufakturan dan pelayanan kepada pelanggan. Beberapa perusahaan mungkin terlibat dalam aktivitas tunggal atau sebagian dari aktivitas total.
2. Mengidentifikasi *Cost Driver* pada setiap aktivitas nilai.
Cost Driver merupakan faktor yang mengubah jumlah biaya total, oleh karena itu tujuan pada tahap ini adalah mengidentifikasi aktivitas dimana perusahaan mempunyai keunggulan biaya baik saat ini maupun keunggulan biaya potensial.
3. Mengidentifikasi peluang untuk mengurangi biaya.
Studi terhadap aktivitas nilai dan *Cost Driver* dapat membantu manajemen perusahaan menentukan pada bagian mana dari *Value Chain* yang tidak bermanfaat bagi perusahaan.

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian

Menurut Sugiono (2010:58), bahwa variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Variabel merupakan indikator terpenting yang menentukan keberhasilan suatu penelitian, sebab variabel penelitian adalah objek penelitian atau titik perhatian dalam suatu penelitian. Adapun variabel dalam penelitian ini adalah *Value Chain* dan efisiensi biaya pada P.T. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar.

Definisi Operasional

Untuk menghindari terjadinya kerancuan dalam mendefinisikan variabel yang diteliti, maka variabel yang diteliti perlu didefinisikan dalam bentuk operasional agar memperjelas variabel yang dimaksud. Adapun definisi operasional dalam penelitian ini adalah:

1. *Value Chain* adalah kumpulan aktivitas utama dan aktivitas pendukung yang dilakukan untuk mendesain, memproduksi, memasarkan, menyampaikan produk oleh P.T. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar dalam meningkatkan *value*.
2. Efisiensi biaya adalah penggunaan dana pada kegiatan P.T. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar yang dapat dihitung penggunaannya dan tidak

berdampak pada pemborosan atau pengeluaran yang tidak berarti oleh P.T. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar.

POPULASI DAN SAMPEL

Populasi

Menurut Sugiyono (2009:80), bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya. Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan catatan laporan keuangan dan dokumen yang berkaitan atau kegiatan yang dilakukan oleh P.T. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar pada tahun 2014.

Sampel

Menurut Sugiyono (2009: 81), bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Data yang dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah laporan keuangan, khususnya data realisasi anggaran eksploitasi, realisasi anggaran pendapatan, realisasi anggaran biaya menurut jenis, dan menurut pusat pelayanan yang dilakukan P.T. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar untuk memberikan nilai kepada pengguna jasa pelabuhan pada tahun 2014.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, maka penulis menggunakan berbagai teknik pengumpulan data, yaitu:

1. Dokumentasi, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengumpulkan dokumen-dokumen yang ada, yaitu laporan keuangan P.T. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar.
2. Wawancara yaitu pengumpulan data yang dilakukan dengan mengadakan tanya jawab secara langsung dengan karyawan pada bagian umum P.T. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar.

Teknik Analisis Data

Adapun langkah pertama adalah mengumpulkan data-data yang berkaitan dengan aktivitas perusahaan. Selanjutnya mengidentifikasi aktivitas utama dan aktivitas pendukung yang dilakukan oleh P.T. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar kedalam dua kelompok yaitu aktivitas utama dan aktivitas pendukung.

Langkah selanjutnya adalah mengalokasikan biaya aktivitas ke dalam objek biaya berdasarkan pemicu biaya aktivitas yang sesuai. Pemicu biaya aktivitas harus dapat menjelaskan fluktuasi biaya. Pengalokasian biaya aktivitas kedalam objek biaya dilakukan dengan menggunakan tarif pembebanan. Tarif pembebanan dapat dihitung menggunakan rumus berikut ini :

$$\text{Biaya overhead per kelompok aktivitas} = \frac{\text{Biaya Over head kelompok aktivitas tertentu}}{\text{Driver Biayanya}}$$

Langkah selanjutnya adalah untuk mencari tingkat efisiensi dapat digunakan rumus sebagai berikut :

1. Efisiensi = Anggaran/Realisasi ≥ 1
2. Efisiensi = Anggaran/Realisasi atau $1 / 1 = 1 = 1$
3. Efisiensi = Anggaran/Realisasi atau $1 / 2 = 0 < 1$
4. Efisiensi = Anggaran/Realisasi atau $2 / 1 = 2 > 1$

Langkah yang terakhir adalah peningkatan efisiensi perusahaan dengan mengidentifikasi peluang untuk mengurangi biaya pada aktivitas yang tidak bernilai tambah pada P.T. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar, sehingga dapat mengefisienkan biaya.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Peningkatan Efisiensi Perusahaan

Peningkatan efisiensi perusahaan dilakukan dengan mengidentifikasi peluang untuk menambah nilai atau mengurangi biaya. Untuk mencapai tingkat efisiensi dapat dilakukan penurunan biaya dengan cara sebagai berikut:

Total biaya promosi sebesar Rp. 732.977.000. Biaya ini dapat diminimalisir dengan menggunakan metode ABC:

$$\frac{\text{Total Biaya Promosi}}{\text{Jangka Waktu Promosi}} \\ \frac{\text{Rp. 732.977.000}}{365} \\ \text{Rp. 2.008.157}$$

Nilai ini merupakan biaya promosi per hari. Biaya ini dapat diminimalisir dengan mengurangi biaya promosi per hari menjadi Rp. 1.500.000. Jadi total biaya yang dapat diminimalisir adalah jumlah biaya yang dapat dikurangi x waktu promosi. Yakni Rp. 2.008.157 - Rp. 1.500.000 = Rp. 508.157 per hari, sehingga jumlah penghematannya adalah:

$$\text{Rp. } 508.157 \times 365 = \text{Rp. } 185.477.305$$

Biaya promosi yang dapat diminimalisir selama satu tahun adalah sejumlah Rp. 185.477.305.

Selain itu biaya pemasaran juga harus diminimalisir karena biaya promosi dan pemasaran hampir sama. Total biaya pemasaran sebesar Rp. 1.053.279.000. Biaya ini dapat diminimalisir dengan menggunakan metode ABC:

$$\frac{\text{Rp. 1.053.279.000}}{365} \\ \text{Rp. 2.885.696}$$

Nilai ini merupakan biaya pemasaran per hari. Biaya ini dapat diminimalisir dengan mengurangi biaya promosi per hari menjadi Rp. 2.000.000. Jadi total biaya yang dapat diminimalisir adalah jumlah biaya yang dapat dikurangi x waktu pemasaran. Yakni Rp. 2.885.696 - Rp. 2.000.000 = Rp. 885.696 per hari, sehingga untuk penghematannya adalah:

$$\text{Rp. } 885.696 \times 365 = \text{Rp. } 323.279.040$$

Biaya yang dapat diminimalisir selama satu tahun pada aktivitas pemasaran adalah sejumlah Rp. 323.279.040.

Adapun biaya-biaya yang dapat diefisiensikan berdasarkan aktivitas utama dan aktivitas pendukung pada P.T. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 2.
Efisiensi Biaya Pada P.T. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar Tahun 2014

No	Uraian	Jumlah (Rp)
Aktivitas Utama		
1	Biaya Bahan Lainnya	3.627.000
2	Biaya Pemeriksaan Tahunan	3.764.000
3	Biaya Promosi	185.477.305
4	Biaya Pemasaran	323.279.040
	Jumlah	516.147.345
Aktivitas Pendukung		
5	Biaya Perlengkapan	326.793.000
6	Biaya Cetak dan Foto Copy	58.697.000
7	Biaya Kertas dan Alat Tulis	930.000

8	Biaya Rumah Tangga	214.872.000
9	Biaya Umum Lainnya	287.968.000
10	Tantiem	137.968.000
11	Biaya Perjalanan Dinas	320.805.000
12	Biaya AM Tata Usaha dan Rumah Tangga	5.459.862.000
13	Biaya Keamanan Pelabuhan	365.220.000
14	Biaya Selisih Kurs	616.559.000
	Jumlah	7.789.674.000
	Total Efisiensi	8.305.821.345
	Total Biaya	111.461.505.000
	Persentase Efisiensi Biaya	7,452 %

Sumber: Hasil Olah Data

Meningkatkan Koordinasi dan Optimalisasi Efisiensi

Perusahaan dapat mencapai efisiensi biaya tidak hanya dengan menurunkan biaya pada aktivitas nilai perusahaan, tetapi juga dengan meningkatkan koordinasi antar aktivitas nilai dan melaksanakan aktivitas nilai tersebut secara optimal. Koordinasi antar aktivitas dapat dicapai dengan saling pemahaman dari orang-orang yang ada pada masing-masing aktivitas nilai. Berikut ini disajikan data pencapaian penurunan dan laporan laba rugi perusahaan sebelum dan sesudah menggunakan analisis *Value Chain*.

Tabel 3.

Laporan Laba Rugi Sebelum Pajak

P.T. Pelabuhan Indonesia (Persero) Cabang Makassar (Triwulan IV Tahun 2014)

No	Uraian	Realisasi (Rp)	Efisiensi (Rp)
1	Pendapatan Usaha		
	Pendapatan Usaha Kotor	152.996.863.000	152.996.863.000
	Reduksi Pendapatan	4.659.456.000	4.659.456.000
	Pendapatan Usaha Bersih	148.337.407.000	148.337.407.000
2	Biaya Usaha		
	Biaya Operasi Langsung	65.374.683.000	65.374.683.000
	Biaya Operasi Tidak Langsung	9.465.088.000	9.465.088.000
	Biaya Penunjang Operasi	22.500.173.000	21.984.025.655
	Jumlah Biaya Usaha Cabang	97.339.944.000	96.823.796.655
3	Pendapatan dan Biaya Diluar Usaha		
	Pendapatan Diluar Usaha	887.852.000	887.852.000
	Biaya Diluar Usaha	14.121.561.000	6.331.887.000
	Total	(13.233.709.000)	(5.444.035.000)
	Laba Rugi Sebelum Pajak	37.763.754.000	56.957.645.345

Sumber: Hasil Olah Data

Berdasarkan hasil analisis data diatas, maka dapat disimpulkan bahwa model *Value Chain* dapat meningkatkan efisiensi biaya pada P.T. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar. Hal ini dapat dilihat dari data pada di atas, dimana diperoleh margin setelah dilakukan analisis dengan meningkatkan efisiensinya.

Pembahasan Hasil Penelitian

Pada aktivitas logistik ke dalam terdapat biaya bahan lainnya yang dapat diminimalisir biayanya. Biaya bahan lainnya adalah biaya yang tak terduga diluar dari

biaya bahan. Contohnya terjadinya kekurangan atau penyusutan bahan pada saat diterima. Oleh karena itu, biaya bahan lainnya dikembalikan sesuai dengan anggaran.

Biaya pemeriksaan tahunan pada aktivitas nilai logistik keluar dikembalikan sesuai dengan anggaran. Karena kegiatan ini dilakukan oleh 2 orang dari kantor pusat P.T. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) cabang Makassar.

Biaya promosi dan pemasaran tidak menjadi aktivitas nilai kritis bagi perusahaan P.T. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar karena merupakan perusahaan yang memonopoli jasa pelabuhan dan tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kualitas pelayanan pelabuhan dan pencapaian laba perusahaan.

Biaya perlengkapan, biaya cetak dan foto copy, biaya kertas dan alat tulis, biaya rumah tangga dan biaya umum lainnya pada aktivitas nilai pengadaan dikembalikan sesuai anggaran karena ini mengacu kepada Surat Edaran No : SE-08/MBU/2014 tentang efisiensi dan penghematan biaya yang dilakukan dengan cara penghematan fasilitas kantor, seperti telepon, listrik, air, AC, ruangan kerja dan alat tulis kantor (ATK). Sehingga dalam penggunaan fasilitas kantor diharapkan bisa lebih dimanfaatkan sebaik-baiknya.

Tantiem adalah bonus yang diterima oleh direksi dari pencapaian target jasa produksi pada P.T. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar. Seharusnya Tantiem ditanggung oleh kantor P.T. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Pusat. Biaya perjalanan dinas dikembalikan sesuai dengan anggaran merujuk pada Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang mengeluarkan aturan kepada perusahaan pelat merah untuk melakukan efisiensi (Surat Edaran No : SE-08/MBU/2014 tentang Efisiensi dan Penghematan Biaya) dengan cara memperketat perjalanan dinas.

Biaya AM tata usaha dan rumah tangga adalah biaya dalam pengadaan kursi sofa, meja, lemari, kursi kantor dan lainnya. Biaya ini seharusnya tidak terjadi pada tahun 2014 karena peralatan kantor tersebut masih bagus dan layak untuk digunakan, sehingga biaya ini harus dihilangkan.

Biaya keamanan pelabuhan pada aktivitas infrastruktur perusahaan yang berjumlah 56 orang ini dapat diminimalisir. Karena biaya keamanan pelabuhan tumpang tindih dengan biaya karyawan atau buruh. Biaya keamanan dapat diminimalisir dengan cara dikembalikan sesuai dengan anggaran.

Selain itu biaya selisih kurs sebaiknya dihilangkan. Karena bertentangan dengan peraturan yang ada. Larangan menggunakan mata uang asing yang merujuk Undang-Undang No. 7/2011 tentang Mata Uang disebutkan, Rupiah wajib digunakan disetiap transaksi keuangan di Indonesia. Salah satunya mewajibkan seluruh transaksi di pelabuhan yang kini masih memakai valas untuk beralih ke Rupiah.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian *Value Chain* sebagai strategi peningkatan efisiensi biaya pada P.T. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar, maka penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Penggunaan model *Value Chain* dapat meningkatkan efisiensi biaya pada P.T. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar.
2. Efisiensi biaya dapat dicapai jika perusahaan P.T. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar mengetahui aktivitas yang tidak bernilai tambah dalam rangkaian aktivitas rantai nilai yang dimiliki. Aktivitas utama yang tidak bernilai tambah diantaranya biaya bahan lainnya, biaya pemeriksaan tahunan, promosi dan pemasaran. Aktivitas pendukung yang tidak bernilai tambah diantaranya biaya perlengkapan, biaya cetak dan fotocopy, biaya kertas dan alat tulis,

biayarumahtangga, biaya umum lainnya, biaya tantiem, biaya perjalanan dinas, biaya AM tata usaha dan rumah tangga, keamanan pelabuhan dan selisih kurs.

Saran

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, maka diajukan saran yang dapat dijadikan pertimbangan bagi P.T. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar dalam mengambil keputusan yaitu:

1. Bagi pihak P.T. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar hendaknya menggunakan model *Value Chain* yang terdiri dari aktivitas utama dan aktivitas pendukung untuk meningkatkan efisiensi biaya.
2. Bagi pihak manajemen P.T. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Cabang Makassar senantiasa lebih memperhatikan aktivitas-aktivitas yang bernilai tambah dan tidak bernilai tambah agar tercapai efisiensi biaya.

DAFTAR PUSTAKA

- Annual Report. 2014. P.T. Pelindo IV. Lokomotif Indonesia timur.
- Carter, William. 2009. *Akuntansi Biaya*. Jilid Satu. Edisi Keempat Belas. Alih Bahasa Krista. Jakarta: Salemba Empat.
- Femala, Fieda. 2007. *Penerapan Metode Activity Based Costing System dalam Menentukan Besarnya Jasa Rawat Inap RSUD Kabupaten Batang*. Skripsi tidak diterbitkan. Yogyakarta: FEUII.
- Garrison, R.H., E.W. Norren dan P.C. Brewer. 2006. *Akuntansi Manajerial*, Jakarta: Salemba Empat.
- Hariadi, Bambang. 2002. *Akuntansi Manajemen Suatu Sudut Pandang*. Yogyakarta: BPFE.
- Hutabarat, Goodman. 2008. *Value Chain and ABC As A Strategic Cost Management*. Jurnal. Lembaga Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat: Universitas Satya Negara Indonesia.
- Ilham. 2014. *Analisis Value Chain dalam Meningkatkan Efisiensi pada P.T. Nuansa Cipta Magello di Makassar*. Skripsi. Makassar : Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Makassar.
- Magretta, Joan. 2012. *Understanding Michael Porter: Panduan Paling Penting Tentang Kompetisi dan Strategi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Malayu, S.P Hasibuan. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Maulana, Agus. 2001. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Kelima. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Mulyadi. 2003. *Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat dan Rekayasa*, Edisi kedua, BP STIE YKPN, YK.
- Nurhayati, Fitri. 2008. *Penerapan Analisis Value Chain untuk Efisiensi Biaya Produksi Kopi pada PTPN XII Jember Unit Usaha Renteng*. Skripsi. Jember: Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Porter, Michael E. 1993. *Strategi Bersaing (Competitive Strategi)*. Tangerang: Kharisma Publishing Group.
- Sari, Lukita. 2000. *Penerapan Analisis Value Chain untuk Meningkatkan Efisiensi Biaya pada P.T. Semen Gresik (Persero) Tbk*. Tesis. Universitas Kristen Petra. Online <http://repository.petra.ac.id/3769/>.
- Siregar, Baldrick. 2013. *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta: Salemba Empat.

- Soemarsono. 2004. *Akuntansi Suatu Pengantar*, Edisi Revisi 5. Jakarta, Salemba Empat.
- Soemarsono. 2004. *Akuntansi Suatu Pengantar*, Edisi Revisi 5. Jakarta Salemba Empat.
- Sugiono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Edisi Ketujuh. Jakarta: Alfabeta.
- Supriyono, R.A. 1999. *Akuntansi Biaya Pengumpulan Biaya dan Penentuan Harga Pokok*. Buku Satu, Edisi Dua, Cetakan Dua Belas. Yogyakarta: BPFE.
- Widarsono, Agus. 2011. *Strategic Value Chain Analysis (Analisis Stratejik Rantai Nilai) Suatu Pendekatan Manajemen*. Jurnal Manajemen Biaya. Vol 1. PP 4-14.
- Widjaja, Amin Tunggal. 2011. *Dasar-Dasar Akuntansi Biaya Dan Manajemen*. Jakarta : Harvarindo.
- Wisdaningrum, Oktavima. 2013. *Analisis Rantai Nilai (Value Chain) dalam Lingkungan Internal Perusahaan*. Jurnal. 42 Analisa, Vol 1, No 1, April 2013 : 40-48.