

STRATEGIC COST MANAGEMENT: TARGET COSTING DENGAN METODE ABC UNTUK MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING (STUDI KASUS PADA PT. HARI FATMA)

Amalia Dwi Infani^{1*}, Aditya Fadillah Azka², Ismi Amallia³, Novita⁴

^{1,2,3} Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi Bisnis dan Humaniora, Universitas Trilogi, Jakarta Selatan, Indonesia

amaliadwiinfani@gmail.com^{1*}, afadillahazka@trilogi.ac.id², ismiamall@trilogi.ac.id³,

novita_1210@trilogi.ac.id⁴

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan perancangan *strategic cost management* yang mengintegrasikan *target costing* dengan metode ABC (*activity-based costing*) untuk meningkatkan keunggulan bersaing pada produsen jamu tradisional yaitu PT. Hari Fatma. Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif yang meneliti objek nyata secara langsung menggunakan data yang terkumpul dan memberikan kesimpulan pada hasil akhir. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan sampel data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Penentuan objek penelitian menggunakan teknik *purposive sampling* pada salah satu produk jamu tradisional yang memiliki banyak permintaan yaitu jenis jamu untuk perawatan dan penyembuhan. Hasil dari penelitian ini membuktikan perpaduan antara *target costing* dan *activity-based costing* dapat menurunkan *drifting cost* agar tidak melebihi atau setidaknya sama dengan *allowable cost* yang telah ditentukan. Penurunan *drifting cost* tersebut menghasilkan kenaikan pendapatan yang diperoleh oleh perusahaan. *Target costing* terbukti membantu perusahaan dalam meningkatkan keunggulannya melalui tahap rekayasa nilai dan perbaikan berkelanjutan yang memberikan perbaikan desain produk, perubahan spesifikasi bahan, dan modifikasi proses seiring dengan efisiensi biaya yang dilakukan.

Kata Kunci: *Strategic cost management*, analisis SWOT, *target costing*, *activity-based costing*, keunggulan bersaing

ABSTRACT

This study aims to design *strategic cost management* that integrates *target costing* with the ABC (*activity-based costing*) method to increase competitive advantage in traditional herbal medicine producers, namely PT. Fatma Day. This research uses a qualitative descriptive analysis method that examines real objects directly using the collected data and provides conclusions on the final results. The data sources used are primary and secondary data. Data sample collection techniques through interviews, observation, and documentation. Determination of the object of research using *purposive sampling techniques* on one of the traditional herbal products that has a lot of demand, namely the type of herbal medicine for treatment and healing. The results of this study prove that the combination of *target costing* and *activity-based costing* can reduce *drifting costs* so that they do not exceed or at least equal to the *predetermined allowable costs*. The decrease in *drifting costs* resulted in an increase in revenue obtained by the company. *Target costing* is proven to help companies increase their competitive advantage through value engineering and continuous improvement stages that provide product design improvements, material specification changes, and process modifications along with cost efficiency.

Keywords: *Strategic cost management*, analisis SWOT, *target costing*, *activity-based costing*, *competitive advantage*

* Penulis korespondensi ✉

PENDAHULUAN

Obat tradisional merupakan salah satu warisan budaya yang dimiliki oleh Indonesia yang mana sangat besar peranannya dalam melayani kesehatan masyarakat. Jamu adalah obat tradisional yang dibuat dari bahan alami yaitu campuran tumbuh-tumbuhan dan memiliki khasiat untuk menyembuhkan berbagai jenis penyakit. Banyaknya permintaan terhadap jamu tradisional dikarenakan harganya cenderung lebih murah dibandingkan dengan obat kimia/farmasi dan efek samping yang diberikan lebih rendah. Hal ini kemudian dijadikan peluang bagi beberapa pelaku usaha untuk membuat usaha yang bergelut di bidang jamu dan menyebabkan pertumbuhan usaha jamu menjadi sangat pesat. Banyaknya produsen jamu yang muncul dan kemajuan teknologi menyebabkan tingkat persaingan di pasar menjadi tinggi. PT. Hari Fatma merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang jamu dan obat tradisional yang dimiliki oleh DR. H. Masyhari yang berdiri sejak tahun 1997.

Pesaing-pesaing yang muncul sangat memanfaatkan kemajuan teknologi untuk melakukan perubahan terhadap variasi produk, kemasan, dan formula produk sehingga produk yang dihasilkan lebih memiliki keunggulan kompetitif. Pelaku usaha yang ingin usahanya tetap beroperasi dalam jangka waktu yang panjang (*going concern*) harus dapat memilih strategi bersaing yang relevan dengan perkembangan kondisi lingkungan usahanya agar dapat mempertahankan keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya. Setiap perusahaan harus melakukan perencanaan bisnis dengan sebaik-baiknya, seperti perencanaan pajak (Febrina & Rachmawati, 2023; Lastiati et al., 2020; Rachmawati & Martiani, 2014; Rachmawati & Martiani, 2017; Rachmawati et al., 2019; Rachmawati et al., 2020b; Rachmawati dkk., 2023; Soraya & Rachmawati, 2021) perencanaan keuangan (Sahri & Novita, 2019; Fitria et al, 2020; Wahyuni & Novita, 2021; Zamzami & Novita, 2021), termasuk penganggaran (Dahlia et al., 2023; Ramadhani & Novita, 2021; Rachmawati et al., 2017; Ramayanti et al., 2023).

Strategic cost management merupakan salah satu strategi yang dapat digunakan untuk jenis usaha yang memiliki tingkat persaingan yang tinggi. *Strategic cost management is the use of cost data to develop and identify superior strategies that will produce a sustainable competitive advantage* (Hansen dan Mowen, 2009:487). Dalam menghadapi persaingan, informasi data biaya berupa keuangan maupun non keuangan dapat digunakan untuk mengembangkan dan mengidentifikasi strategi yang unggul yang akan menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. *Strategic cost management* membantu perusahaan dalam menentukan posisi strategisnya, apakah berada dalam posisi *cost leadership* atau *product differentiation*.

Strategic cost management terdiri dari tiga konsep analisis strategis, yaitu: *value chain analysis*, *strategic positioning analysis*, dan *cost driver analysis*. Menurut Pearce & Robinson (2011:145) istilah *value chain* (rantai nilai) menggambarkan cara untuk memandang suatu perusahaan sebagai rantai aktivitas yang mengubah input menjadi output yang bernilai bagi pelanggan. Tujuan dari analisis *value chain* untuk mengidentifikasi proses yang terjadi dimulai dari hubungan pemasok bahan baku hingga ke aktivitas pelayanan pelanggan, sehingga dapat diketahui sampai sejauh mana suatu usaha menjaga dan mempertahankan mutu atau kualitas produk yang dihasilkan agar sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan. Hasil dari analisis *value chain* akan membantu manajemen dalam memahami posisi perusahaan pada rantai nilai produk untuk meningkatkan keunggulan kompetitif.

Keunggulan kompetitif adalah keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan dimana nilai yang diberikan kepada pelanggan melebihi pesaingnya. Untuk mencapai keunggulan kompetitif, perusahaan terlebih dahulu harus memahami posisi strategis perusahaan yang mendukung dalam melawan persaingan industri sehingga perusahaan dapat meningkatkan kekuatan, memanfaatkan peluang, dan meminimalisir kekurangan dan ancaman yang akan membantu perusahaan menemukan pengambilan keputusan yang tepat. Mengacu pada pendapat Porter, terdapat 2 strategi yang dapat dilakukan untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui kepemimpinan biaya dan diferensiasi. Kepemimpinan biaya atau dikenal dengan sebutan *cost leadership* adalah strategi dimana perusahaan menghasilkan dan mempertahankan produk dengan biaya yang lebih rendah namun kualitas yang relatif sama dibandingkan dengan para pesaingnya. Dalam menjalankan strategi ini, perusahaan harus berfikir lebih matang dalam mengambil keputusan seperti melakukan pemotongan harga yang agresif sehingga menyebabkan laba mereka menjadi terlalu rendah atau bahkan tidak menghasilkan laba sama sekali. Namun sebaliknya jika suatu perusahaan telah berhasil mencapai dan mempertahankan kepemimpinan biaya, maka akan menjadikannya pemain utama yang dapat mengendalikan harga di pasar.

Strategi diferensiasi produk menekankan pada keunikan dari suatu produk. Keunikan disini berarti produk yang dihasilkan berbeda dengan produk pesaing, biasanya memiliki kualitas, fitur produk, dan inovasi yang lebih baik. Keuntungan dari strategi diferensiasi produk ini adalah perusahaan dapat menetapkan harga jual yang tinggi dan tidak berkurangnya minat beli konsumen karena konsumen akan lebih tertarik dan mau membayar lebih untuk produk yang unik.

Selain menentukan posisi strategis perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif, perusahaan juga harus mengerti bagaimana situasi dari industri yang sedang ditekuni. Faktanya, persaingan dalam suatu industri tidak hanya terbatas pada persaingan antar pesaing atau pelaku usaha yang ada, tetapi juga terdapat faktor-faktor eksternal lainnya yaitu ancaman masuknya pesaing baru, ancaman produk pengganti, daya tawar pemasok, dan daya tawar konsumen seperti yang telah dirumuskan oleh Michael E. Porter dalam *Porter's Five-Force Analysis*.

Persaingan di industri jamu dan obat tradisional yang terjadi saat ini memaksa manajemen untuk mencari cara mengurangi biaya-biaya yang timbul dari aktivitas produksi dan non produksi perusahaan. Salah satu metode *strategic cost management* yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan biaya-biaya tersebut adalah *target costing*. *Target costing* menurut Witjaksono (2006:157) dapat didefinisikan sebagai suatu sistem dimana penentuan harga pokok produk adalah sesuai dengan yang diinginkan (target) sebagai dasar penetapan harga jual produk jangka panjang yang akan memperoleh laba yang diinginkan, atau penentuan harga pokok sesuai dengan harga jual dimana pelanggan rela untuk membayarnya. Metode *target costing* menentukan biaya target untuk membantu manajemen dalam merencanakan dan merancang konsep yang tepat agar produk yang dihasilkan diterima oleh pelanggan dan memperoleh laba yang diinginkan. Selain menentukan target biaya, metode ini juga memfokuskan strategi untuk mencapai biaya tersebut melalui integrasi *activity-based costing (ABC) systems* dalam *target costing*. Fokus *ABC systems* dalam tahapan rekayasa nilai pada *target costing* membantu perusahaan dalam menghitung biaya *overhead* yang dikeluarkan setiap produk secara akurat. Dalam manajemen biaya strategis, *ABC system* diawali dengan melakukan analisis rantai nilai (*value chain*). Menurut Hansen dan Mowen (2012:175) *Activity Based Costing System* yaitu sistem yang

pertama menelusuri biaya pada aktivitas, kemudian ke produk. Dalam penerapannya, metode ini menuntut kerjasama dan koordinasi yang baik antar tiap divisi dalam internal perusahaan.

TINJAUAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Manajemen Biaya Strategik (*Strategic Cost Management*)

Banyaknya perubahan dalam lingkungan bisnis pada tahun-tahun belakangan ini telah menyebabkan modifikasi yang signifikan dalam praktik-praktik manajemen biaya. Perubahan-perubahan yang utama adalah peningkatan kompetisi global, kemajuan dalam teknologi produksi, dan fokus yang lebih besar pada pelanggan. Perusahaan yang kompetitif menggabungkan dan mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi ke dalam perencanaan dan pelaksanaan sebuah strategi. Strategi adalah seperangkat tujuan dan rencana spesifik, yang apabila dicapai, akan memberikan keunggulan kompetitif yang diharapkan (Blocher et al, 2011:7). Dalam mendukung tujuan strategisnya, perusahaan dapat menggunakan manajemen biaya. Manajemen biaya adalah pengembangan dan penggunaan dari informasi manajemen biaya yaitu mencakup informasi keuangan mengenai biaya dan pendapatan, dan informasi non-keuangan mengenai hubungan dengan pelanggan, produktivitas, kualitas, dan faktor-faktor penentu utama kesuksesan lainnya bagi organisasi (Blocher et al, 2011:5). Sedangkan manajemen strategis adalah pengembangan dan implementasi dari posisi bersaing yang berkesinambungan (Blocher et al, 2011:7). Dapat disimpulkan bahwa manajemen biaya strategis (*strategic cost management*) adalah penggunaan informasi manajemen biaya yang dibutuhkan untuk membuat keputusan-keputusan strategis yang tepat berkaitan dengan pemilihan produk, metode produksi, teknik pemasaran, dan penilaian profitabilitas pelanggan yang akan memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. *Strategic cost management* merupakan perpaduan antara analisis rantai nilai, analisis posisi strategis, dan analisis pemicu biaya.

Target Costing

Menurut Blocher et al. (2011:21) *target costing* menentukan biaya yang diharapkan untuk suatu produk berdasarkan harga kompetitif, sehingga produk tersebut dapat memperoleh laba yang diharapkan. Hal ini dapat dikatakan bahwa biaya ditentukan oleh harga. Perusahaan yang menggunakan perhitungan biaya berdasarkan target harus sering menerapkan ukuran-ukuran penurunan biaya yang ketat atau merancang ulang produk atau proses produksi agar dapat mengikuti harga pasar dan tetap memperoleh laba.

Perhitungan biaya berdasarkan target (*target costing*) menekan perusahaan untuk menjadi lebih kompetitif, dan seperti halnya penentuan tolak ukur, hal tersebut merupakan suatu bentuk analisis strategis yang lazim dalam industri yang sangat kompetitif, dimana perbedaan harga sedikit saja dapat menarik pelanggan kepada produk dengan harga yang lebih rendah.

METODE PENELITIAN

Objek Penelitian

Penelitian dilakukan dengan mengambil objek penelitian pada PT. Hari Fatma yang merupakan produsen obat tradisional berupa jamu herbal. PT. Hari Fatma berlokasi di Jalan

Asem Baris Raya No. 26 RT 004/06, Tebet, Jakarta. Tujuan penelitian ini dilakukan adalah untuk mengetahui perancangan *strategic cost management* sebagai alat bantu untuk meningkatkan keunggulan bersaing dalam perhitungan biaya produk dan upaya peningkatan laba pada PT. Hari Fatma yang dilakukan pada bulan Juli 2023 sampai Desember 2023.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif yaitu suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada massa sekarang yang bertujuan untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antarfenomena yang diselidiki (Nazir, 2014:43).

Jenis metode deskriptif yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan studi kasus yaitu pendekatan kualitatif yang mengeksplorasi kehidupan nyata, sistem terbatas kontemporer (kasus) atau beragam sistem terbatas (berbagai kasus), melalui pengumpulan data yang detail dan mendalam yang melibatkan beragam sumber informasi misalnya pengamatan, wawancara, bahkan audiovisual, dokumen dan berbagai laporan (Creswell, 2014:135-136).

Penelitian ini menggambarkan dan menganalisis seberapa besar pengaruh perancangan *strategic cost management* sebagai alat bantu dalam upaya pengendalian kualitas produk dengan menggunakan analisis *value chain* yaitu mengidentifikasi aktivitas perusahaan ke dalam *value chain* dan efisiensi biaya produksi dengan menggunakan *target costing* dan *activity-based costing systems* serta mengidentifikasi keunggulan bersaing perusahaan dengan menggunakan analisis *porter's five force*. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis seberapa besar efisiensi yang dilakukan oleh suatu usaha, dan apabila belum maka kemudian akan dilakukan perancangan *strategic cost management* sehingga biaya yang dikeluarkan menjadi efisien dan harga jual yang ditetapkan merupakan harga yang dapat bersaing di pasar.

Sumber Data

Penelitian ini menggunakan sumber data primer dan sekunder. Data Primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2012:139). Data ini diperoleh melalui wawancara dengan manajemen, karyawan dan bagian produksi, serta melakukan pengamatan langsung ke PT. Hari Fatma untuk mengetahui aktivitas-aktivitas di dalam proses bisnis perusahaan. Sedangkan Data sekunder adalah sumber data yang diperoleh dengan cara membaca, mempelajari dan memahami melalui media yang bersumber dari literatur, buku-buku, serta dokumen perusahaan (Sugiyono, 2012:141). Data yang diperoleh berupa gambaran umum perusahaan, struktur perusahaan, laporan keuangan dan catatan akuntansi pada Juli-Desember 2023.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan mengunjungi langsung objek penelitian untuk memperoleh data primer dan data sekunder melalui:

1. Wawancara

Wawancara adalah pengumpulan data dengan melakukan percakapan yang diarahkan kepada suatu masalah tertentu, ini merupakan proses tanya jawab

lisan, dimana dua orang atau lebih berhadapan secara fisik. Pihak pertama yang merupakan penanya dan pihak lainnya bersifat memberikan informasi. (Hamka et el, 2009:42). Wawancara dilakukan dengan mengajukan beberapa pertanyaan kepada pimpinan, bagian HRD, bagian keuangan, bagian produksi, dan karyawan terkait dengan permasalahan yang diteliti, yang kemudian jawaban akan dicatat atau direkam.

2. Pengamatan (Observasi)

Pengamatan adalah suatu studi yang disengaja dan sistematis, mempunyai arah dan tujuan khusus untuk mengumpulkan data dan mencatat sejumlah peristiwa yang berkaitan dengan penelitian. (Hamka et el, 2009:53). Pengamatan dilakukan pada proses pemilihan bahan baku, proses produksi, proses pengemasan, dan proses penjualan serta hubungan dengan pelanggan.

3. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang (Sugiyono, 2012:82). Dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti dimaksudkan sebagai bukti pendukung yang dapat memperkuat hasil penelitian sehingga dapat menyakinkan pembaca dari penelitian yang telah dilakukan.

Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah teknik *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2012:126) *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Dalam hal ini, pertimbangan tertentu dimaksudkan dengan memilih salah satu warisan budaya yaitu obat-obatan tradisional berupa produk jamu herbal yang banyak diminati oleh kosumen dalam hal pelayanan kesehatan pada suatu usaha. Rensu merupakan salah satu produk jamu herbal dari PT. Hari Fatma yang memiliki khasiat dalam membantu meredakan pegal linu dan nyeri pada persendian, kaku saat beraktivitas, dan juga mengatasi asam urat dan encok.

Rensu di produksi dengan menggunakan bahan-bahan alami seperti *tinosporae cortex*, *sidae follum*, *hedyotis corymbosa herba*, *andrographidis folium*, *curcumae rhizoma*. Besarnya khasiat yang ditimbulkan menyebabkan tingginya permintaan terhadap produk rensu. Tingginya permintaan akan rensu ini dimanfaatkan oleh beberapa pelaku usaha untuk membuat suatu usaha yang serupa dengan produk rensu sehingga menjadikan tingkat persaingan di pasar menjadi tinggi. Oleh karena itu, PT. Hari Fatma harus memiliki strategi unggul untuk membuat produk rensu yang dijualnya lebih memiliki keunggulan bersaing dibandingkan para pesaingnya. Strategi tersebut tentunya harus memperhitungkan penetapan harga yang bersaing di pasar dengan diimbangi efisiensi biaya yang dilakukan sehingga laba yang didapatkan akan lebih besar.

Analisis Data

Penelitian ini menggunakan teknik analisis deskriptif yaitu menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya. (Sugiyono, 2005:142).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perancangan Strategi Menggunakan Matriks SWOT

Setelah mengidentifikasi faktor *internal* (dalam) dan faktor *eksternal* (luar) yang mempengaruhi operasional perusahaan, manajemen kemudian merancang strategi unggul yang dapat digunakan perusahaan untuk meningkatkan keunggulan bersaingnya. Strategi ini dirancang menggunakan matriks SWOT yang menganalisis dari beberapa perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan sumber daya manusia. Hasil dari matriks SWOT didapatkan beberapa rancangan strategi dengan cara memanfaatkan kekuatan untuk mengambil peluang (Strategi SO), memanfaatkan kekuatan dalam mengatasi ancaman (Strategi ST), meminimalisir kelemahan dengan cara memanfaatkan peluang (Strategi WO), dan meminimalisir kelemahan untuk menghindari ancaman (Strategi WT). Berikut ini menjelaskan beberapa strategi yang dapat diterapkan oleh PT. Hari Fatma dalam menjalankan usahanya antara lain:

ST1. Pengembangan produk jamu tradisional dengan melakukan riset pasar, pesaing, dan konsumen sebelum produksi untuk menghadapi tingginya tingkat persaingan di pasar.

Tingginya tingkat persaingan di pasar jamu dan obat tradisional mengharuskan perusahaan untuk memiliki strategi dalam mengidentifikasi keunggulan bersaing yang dimiliki. Perusahaan dapat melakukan fungsi riset pasar, pesaing, dan konsumen untuk melihat posisi bersaing yang dimiliki perusahaan. Selain itu, perusahaan dapat menganalisis strategi unggul yang dimiliki oleh pesaing, dan mengidentifikasi kebutuhan konsumen serta mempertimbangkan kemampuan membayar sebuah produk bagi konsumen. Perusahaan kemudian dapat melakukan pengembangan produk berdasarkan riset pasar, pesaing, dan konsumen yang telah dilakukan seperti inovasi kemasan produk atau diferensiasi produk yang dilakukan. Pengembangan produk dengan dasar kuat melalui riset diharapkan dapat memberikan keunggulan bersaing bagi perusahaan dalam menghadapi tingginya tingkat persaingan di pasar jamu dan obat tradisional.

ST2. Melakukan pengajuan perizinan BPOM setahun sebelum produk baru tersebut dipasarkan.

Penjualan produk baru yang dikeluarkan oleh perusahaan tidak dapat dilakukan secara langsung setelah produk tersebut diproduksi. Hal ini dikarenakan produk jamu dan obat tradisional harus memiliki izin resmi dari BPOM sebelum dipasarkan. Untuk mengantisipasi hal tersebut, perusahaan harus dapat menerapkan strategi untuk membuat sampel produk baru dan kemudian melakukan proses pengajuan perizinan BPOM setahun sebelum produk baru tersebut dipasarkan. Proses perizinan BPOM yang lama akan menghambat sumber pendapatan baru bagi perusahaan apabila tidak memiliki strategi dalam pengajuan perizinan tersebut.

ST3. Memberikan penghargaan berupa bonus atau insentif kepada karyawan yang memiliki kinerja baik dan tenaga penjualan yang mencapai target penjualan.

Sebagai bentuk perhatian terhadap kontribusi karyawan, perusahaan dapat memberikan penghargaan tiap tahunnya berupa bonus atau insentif kepada karyawan yang memiliki kinerja baik dan memberikan bonus bagi tenaga penjualan yang dapat melakukan penjualan hingga mencapai atau bahkan melebihi target penjualan. Hal ini diharapkan dapat memberikan motivasi bagi karyawan dan meningkatkan loyalitas karyawan kepada perusahaan.

ST4. Melakukan kontrol persediaan bahan baku dan menetapkan jadwal pemesanan untuk menghindari terhambatnya proses produksi jamu.

Perusahaan dapat melakukan kontrol terhadap persediaan bahan baku untuk menghindari kekurangan stok bahan baku yang akan digunakan pada proses produksi. Dengan melakukan kontrol persediaan, perusahaan dapat melakukan pemesanan beberapa hari sebelum stok bahan baku yang dimiliki habis digunakan. Perusahaan dapat menetapkan jadwal pemesanan bahan baku yang disesuaikan dengan jadwal produksi perusahaan, sehingga persediaan bahan baku tidak akan menjadi penghambat bagi berjalannya proses produksi.

WO1. Meningkatkan pengetahuan masyarakat terhadap merek perusahaan untuk mendapatkan peningkatan penjualan.

Meningkatnya budaya minum jamu saat ini memberikan peluang bagi perusahaan untuk meningkatkan penjualan produk jamu yang dihasilkan. Namun, hal utama yang terlebih dahulu dilakukan adalah menentukan strategi untuk meningkatkan *brand awareness* pada masyarakat yang mengkonsumsi jamu. Perusahaan dapat bekerja sama dengan *event-event* yang membutuhkan mitra *sponsorship* untuk mempromosikan merek perusahaan dan produk-produk yang dihasilkan. Dengan mempertimbangkan efisiensi biaya, perusahaan dapat menerapkan sistem pemasaran melalui *cross sell services*. Sistem pemasaran ini dilakukan oleh tenaga penjualan yang sedang melakukan penjualan produk utama kepada konsumen, yang kemudian juga menawarkan produk-produk lainnya yang diproduksi oleh perusahaan. Perusahaan juga dapat memanfaatkan kemajuan perkembangan internet, yang mana banyak usaha yang diperjualbelikan secara *online* melalui media digital seperti blog, *website*, *facebook*, *instagram*, dan media digital lainnya.

WO2. Merekrut tenaga ahli akuntansi untuk memperbaiki laporan keuangan sesuai standar akuntansi yang berlaku agar dapat menarik minat investor.

Dengan permintaan jamu yang semakin meningkat menyebabkan banyak investor yang tertarik untuk melakukan kerja sama dengan beberapa perusahaan jamu. Namun, investor sebelumnya memastikan apakah mendapatkan keuntungan dari kerja sama yang akan dilakukan melalui laporan keuangan perusahaan. Oleh karena itu, sumber daya yang penting untuk dimiliki perusahaan adalah karyawan yang ahli dalam bidang akuntansi untuk memperbaiki laporan keuangan yang disesuaikan dengan standar akuntansi yang berlaku sehingga dapat menarik minat investor untuk melakukan kerja sama dan penanaman modal usaha.

WO3. Melakukan perhitungan biaya produksi dengan menerapkan metode yang lebih efektif.

Harga jual jamu yang lebih rendah dibandingkan harga jual obat farmasi memberikan peluang bagi perusahaan untuk meningkatkan penawaran produk kepada konsumen. Namun, perusahaan yang masih menerapkan perhitungan biaya menggunakan metode tradisional mengakibatkan perhitungan biaya yang dikeluarkan untuk produk menjadi kurang akurat. Perusahaan perlu menerapkan metode perhitungan biaya yang lebih efektif sehingga dengan harga jual yang ditetapkan oleh perusahaan dapat menghasilkan laba yang lebih besar. Selain itu, apabila dirasa penetapan harga jual produk terlalu tinggi, maka sebagai perbaikan berkelanjutan dengan metode yang lebih efektif perusahaan dapat menurunkan harga jual produk menjadi harga jual yang lebih bersaing.

WO4. Perusahaan menggandeng petani sebagai mitra usaha untuk membantu dalam penyediaan bahan baku jamu.

Perusahaan memiliki bahan baku jamu yang sulit ditemukan dalam pasar bahan baku lokal, sehingga perusahaan melakukan pembelian secara impor melalui pihak ketiga yaitu distributor yang mana mengkonsumsi waktu cukup lama dan biaya yang cukup besar. Strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan untuk mengantisipasi hal tersebut adalah dengan menggandeng petani-petani lokal sebagai mitra usaha untuk membantu dalam penyediaan bahan baku jamu tersebut yang mana dapat dilakukan pembagian hasil dari penyediaan bahan baku tersebut.

WO5. Membuat jadwal tetap pemeliharaan dan perbaikan mesin-mesin produksi yang didukung dengan merekrut tenaga ahli di bidang teknik permesinan.

Pemeliharaan dan perbaikan yang dilakukan perusahaan saat ini hanya sebatas apabila mesin-mesin produksi mengalami kerusakan. Dikarenakan aktivitas produksi bergantung dengan mesin-mesin produksi tersebut, maka sebaiknya perusahaan membuat jadwal tetap untuk pemeliharaan dan perbaikan mesin sehingga mesin dapat digunakan dalam jangka waktu yang lebih lama. Selain itu, perusahaan perlu memiliki tenaga ahli teknik mesin sebagai karyawan yang bertanggung jawab dalam pemeliharaan dan perbaikan apabila mesin mengalami kerusakan secara mendadak yang menghambat proses produksi.

WT1. Melakukan pendekatan kepada konsumen untuk mengkomunikasikan bahwa produk jamu yang dijual bebas bahan kimia berbahaya, melalui tenaga penjualan, *website*, atau media digital.

Selain meningkatkan *brand awareness*, perusahaan juga perlu untuk memberikan *product knowledge* kepada konsumen untuk menghindari ancaman munculnya produk jamu palsu yang berbahan kimia berbahaya. Perusahaan dapat melakukan pendekatan kepada konsumen melalui tenaga penjualan atau media digital untuk mengkomunikasikan bahwa produk jamu yang ditawarkan oleh perusahaan tidak mengandung bahan kimia berbahaya sehingga menumbuhkan kepercayaan konsumen kepada produk jamu perusahaan.

WT2. Membuat rencana anggaran untuk perluasan area pabrik dan penggunaan mesin produksi yang lebih modern.

Sebagai perbaikan berkelanjutan, perusahaan perlu membuat rencana anggaran untuk perluasan area pabrik di beberapa daerah terutama luar kota. Alasan perluasan area pabrik yaitu untuk mempermudah perusahaan dalam penyediaan stok produk jadi pada beberapa daerah di luar kota yang memiliki konsumen tetap terbanyak. Selain itu, pemasok bahan baku dengan jarak lokasi yang lumayan jauh dari pabrik juga menjadi alasan dibutuhkan kan perluasan area pabrik yang berdekatan dengan pemasok bahan baku. Kemajuan perkembangan jamu menyebabkan adanya peningkatan kualitas jamu yang didukung dengan teknologi yang lebih modern. Oleh karena itu, perusahaan perlu membuat rencana untuk penggunaan mesin produksi yang lebih modern sesuai dengan perkembangan teknologi yang semakin maju agar dapat menghasilkan produk jam yang lebih berkualitas.

WT3. Efisiensi biaya promosi dengan memanfaatkan internet dalam melakukan pemasaran produk melalui media digital.

Promosi merupakan aktivitas terpenting dalam meningkatkan penjualan produk jamu perusahaan. Biaya promosi yang dikeluarkan perusahaan dalam melakukan promosi melalui media cetak terbilang besar, namun biaya promosi tersebut belum dapat meningkatkan *brand awareness* terhadap produk perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan membutuhkan strategi promosi yang tepat namun menghasilkan efisiensi biaya promosi bagi perusahaan. Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah memanfaatkan internet dalam melakukan pemasaran produk jamu melalui media digital, yang mana saat ini banyak jenis usaha yang melakukan proses jual-beli secara *online*.

WT4. Menerapkan standar baku proses penanganan dan pengolahan limbah pabrik.

Kementerian Lingkungan Hidup mengembangkan program penilaian peringkat kinerja perusahaan dalam pengelolaan lingkungan (PROPER) untuk mendorong perusahaan meningkatkan pengelolaan lingkungannya. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan lingkungan dengan menerapkan standar baku proses penanganan dan pengelolaan lingkungan khususnya untuk limbah yang dihasilkan oleh pabrik. Dengan penilaian proper, perusahaan akan memperoleh citra/reputasi sesuai bagaimana pengelolaan lingkungannya. Citra

tersebut dinilai dengan warna emas, hijau, biru, merah, dan hitam. Proper emas merupakan proper yang terbaik mengartikan bahwa perusahaan telah menerapkan pengelolaan lingkungan secara menyeluruh dan kontinyu. Jika perusahaan mendapatkan 2x warna hitam berturut-turut, maka ancaman yang didapatkan adalah perusahaan akan mengikuti persidangan di meja hijau dan usaha akan diberhentikan.

Analisis Rantai Nilai (*Value Chain Analysis*)

- 1) Mengidentifikasi aktivitas-aktivitas rantai nilai perusahaan dari penanganan bahan baku hingga distribusi produk jadi.

Tabel 1. Analisis Aktivitas Primer pada Rantai Nilai PT. Hari Fatma

Aktivitas Primer pada Analisis Rantai Nilai	Aktivitas pada Perusahaan
<i>Inbound logistic</i>	Pemilihan jenis bahan baku
	Proses pemesanan bahan baku
	Jadwal pengiriman bahan baku
	Kontrol persediaan
	Pemeriksaan jenis bahan baku di laboratorium
	Retur bahan baku kepada pemasok
	Penyimpanan bahan baku
<i>Operations</i>	Formulasi
	Penimbangan dan <i>mixing</i> bahan baku
	Penyortiran kapsul
	Pengisian kapsul
	<i>Bottling</i>
	<i>Labelling</i>
	<i>Packing I</i>
	<i>Coding</i>
	<i>Sealing</i>
<i>Packing II</i>	
<i>Outbound logistic</i>	Penyimpanan produk jadi sebelum dijual

Sumber: Wawancara Direktur Utama PT. Hari Fatma, Desember 2023 (data diolah)

Tabel 1. Analisis Aktivitas Primer pada Rantai Nilai PT. Hari Fatma (Lanjutan)

	Proses pemesanan atau penjualan produk
	Jadwal pengiriman produk ke distributor dan konsumen
	Saluran distribusi produk jadi ke distributor dan konsumen
<i>Marketing and Sales</i>	Periklanan produk melalui media cetak seperti surat kabar dan majalah
	Promosi secara langsung dengan tenaga penjual
	Penjualan produk berbasis <i>online</i> melalui <i>website</i> perusahaan
	Melakukan kerja sama dengan apotek dan toko obat dari dalam dan luar kota
<i>Service</i>	Pemeliharaan dan perbaikan mesin
	Peningkatan kompetensi karyawan
	Inovasi produk atau kemasan
	Riset dan pengembangan produk yang berkelanjutan
	Retur produk bagi konsumen atau distributor
	Melakukan <i>product adjustment</i> secara berkala

Sumber: Wawancara Direktur Utama PT. Hari Fatma, Desember 2023 (data diolah)

a. *Inbound logistic*

Aktivitas pada *inbound logistic* terdiri dari pemilihan jenis bahan baku, proses pemesanan bahan baku, jadwal pengiriman bahan baku, kontrol persediaan, retur bahan baku, pemeriksaan jenis bahan baku di laboratorium, dan penyimpanan bahan baku. Aktivitas rantai nilai pada *inbound logistic* dimulai dengan pemilihan bahan baku terbaik yang terdapat pada setiap pemasok. Bahan baku produk rensu pada PT. Hari Fatma dibedakan menjadi bahan baku utama dan bahan baku penolong, dimana bahan baku utama jamu adalah *Tinosporae Cortex* (Brotowali), *Sidae Folium* (Sidaguri), *Hedyotis Corymbosa Herba* (Rumput Mutiara), *Andrographidis Folium* (Sambiloto), dan *Curcumae Rhizoma* (Temu Lawak) yang dibeli dalam bentuk ekstrak. Sedangkan bahan baku penolong produk rensu berupa kapsul, botol kemasan, stiker, dan kardus kemasan.

Selanjutnya perusahaan melakukan proses pemesanan bahan baku utama dan penolong ke beberapa pemasok bahan baku di dalam dan luar kota yaitu:

- PT. Signa Husada yang beralamat di Jalan Daan Mogot, Km. 17 RT 02/04, Kalideres, Jakarta Barat
- PT. Haldin Pacific Semesta yang beralamat di Jalan Irian V Blok MM-2, Cibitung Industrial Town, Bekasi, Jawa Barat
- PT. Herbal Anugrah Alam yang beralamat di Mayungan RT 04, Potorono, Banguntapan, Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta
- PT. Kapsulindo Nusantara yang beralamat di Jalan Pancasila No. 1, Cicadas, Gn. Putri, Bogor, Jawa Barat
- PT. Vinex yang beralamat di Jalan Taman Aries Blok-A1, Meruya Utara, Kembangan, Jakarta Barat

b. *Operations*

Aktivitas rantai nilai pada *operations* terdiri dari formulasi, penimbangan dan *mixing* bahan baku, penyortiran cangkang kapsul, pengisian kapsul, *bottling*, *labelling*, *packing I*, *coding*, *sealing*, dan *packing II*. Aktivitas pada tahapan ini merupakan aktivitas produksi yang dilakukan oleh 7 orang bagian produksi, termasuk apoteker.

Setelah produk jadi, dalam hal ini kapsul jamu telah melewati uji pengendalian mutu dan dinyatakan lolos, kemudian kapsul-kapsul tersebut dimasukkan ke dalam botol kemasan (*bottling*) ukuran 60 ml muatan isi 30 kapsul secara manual oleh 2 orang karyawan produksi. Kemudian botol kemasan diberi stiker/label berisi merek produk, komposisi bahan, khasiat, dan aturan minum. Proses pengepakan pertama merupakan aktivitas yang dilakukan oleh 2 orang karyawan yaitu memasukkan botol-botol kemasan kapsul jamu ke dalam kardus kemasan berlogo. Aktivitas produksi selanjutnya yaitu pemberian *expired date* pada botol kemasan dan kardus kemasan berlogo menggunakan mesin *manual hot stamp date coding*, yang kemudian kardus kemasan berlogo tersebut dilakukan penyegelan menggunakan plastik/PVC Shrink Film sebelum disusun ke dalam box kardus. Aktivitas produksi terakhir

adalah menyusunnya pada box kardus besar sebagai pelindung untuk diteruskan pada proses pendistribusian.

Pencatatan biaya bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, dan *overhead* dibukukan secara sederhana karena keterbatasan karyawan ahli dalam bidang akuntansi. Perusahaan tidak mencatat *biaya overhead* dan membebankannya ke biaya produk seperti depresiasi mesin, peralatan laboratorium, perlengkapan, dan gedung produksi. Perusahaan mengestimasi biaya retur 20% dari harga pokok penjualan dalam menentukan harga jual produk.

c. *Outbound logistic*

Pada *outbound logistic*, aktivitas rantai nilai terdiri dari penyimpanan produk jadi sebelum dijual, proses pemesanan atau penjualan produk, jadwal pengiriman produk ke distributor dan konsumen dan saluran distribusi produk jadi ke distributor dan konsumen. Produk jadi yang telah dimasukkan ke dalam kardus kemudian di simpan pada rak-rak besar dalam gudang penyimpanan produk jadi yang berada di satu area dengan tempat produksi sebelum proses distribusi. Selanjutnya perusahaan menerima pesanan sejumlah produk dari distributor atau melakukan konfirmasi kepada distributor mengenai sisa stok produk sebagai dasar menentukan jumlah pengiriman produk. Perusahaan juga melakukan penjualan produk secara langsung kepada konsumen melalui *website* penjualan dan secara *door-to-door* melalui tenaga penjualan yang tersebar di dalam dan luar kota. Langkah selanjutnya, perusahaan membuat jadwal untuk pengiriman produk yang telah dipesan oleh konsumen dan distributor, dimana proses pengiriman produk dalam kota dan luar kota dilakukan secara bersamaan melalui bantuan jasa pengiriman barang.

d. Pemasaran dan *Penjualan*

Pemasaran dan penjualan merupakan aktivitas primer lainnya yang termasuk dalam rantai nilai perusahaan. Pemasaran dan penjualan dilakukan dengan berbagai strategi sehingga dapat menarik minat konsumen untuk membeli dan merasakan produk jamu yang dihasilkan oleh perusahaan. PT. Hari Fatma melakukan aktivitas pemasaran dan penjualan tersebut dengan cara periklanan produk melalui media cetak seperti surat kabar dan majalah, promosi secara langsung oleh tenaga penjual yang terlatih, penjualan produk berbasis *online* melalui *website* perusahaan, serta melakukan kerja sama dengan apotek dan toko obat dari dalam dan luar kota.

e. *Pelayanan*

Aktivitas kedua pada analisis rantai nilai adalah aktivitas yang mendukung keseluruhan aktivitas primer terbagi menjadi beberapa aktivitas seperti *firm infrastructure*, *human resource management*, *technology development*, dan *procurement*. Berikut Tabel 2. menunjukkan aktivitas pendukung pada rantai nilai perusahaan PT. Hari Fatma:

Tabel 2. Analisis Aktivitas Pendukung pada Rantai Nilai PT. Hari Fatma

Aktivitas Pendukung pada Aktivitas Rantai Nilai	Aktivitas pada Perusahaan
<i>Procurement</i>	Menemukan pemasok bahan baku utama dan penolong
	Melakukan kerja sama dan negosiasi harga dengan pemasok bahan baku
	Pembelian aset perusahaan seperti bangunan pabrik, mesin, peralatan laboratorium, dan peralatan kantor
	Pengembangan sistem informasi pengendalian persediaan bahan baku berbasis komputer
<i>Technology Development</i>	Pengujian kualitas bahan baku pada mini-laboratorium
	Riset dan pengembangan produk
	Inovasi kemasan produk
	Penjualan melalui aplikasi <i>online</i> seperti <i>website</i>
<i>Human Resource Management</i>	Absensi melalui mesin <i>finger print</i>
	Proses rekrutmen karyawan
	Proses seleksi dan penempatan karyawan
	Pelatihan dan pengembangan SDM
	Kompensasi yang diterima oleh karyawan

Sumber: Wawancara Direktur Utama PT. Hari Fatma, Desember 2023 (data diolah)

Tabel 2. Analisis Aktivitas Pendukung pada Rantai Nilai PT. Hari Fatma (Lanjutan)

<i>Firm Infrastructure</i>	Manajemen umum perusahaan
	Perencanaan keuangan
	Aktivitas akuntansi
	Proses perizinan dari Badan Pengawas Obat dan Makanan (BPOM)
	Manajemen kualitas perusahaan

Sumber: Wawancara Direktur Utama PT. Hari Fatma, Desember 2023 (data diolah)

a. Pengadaan (*procurement*)

Aktivitas pendukung pertama yang dilakukan oleh perusahaan adalah mencari pemasok bahan baku utama dan penolong yang sesuai dengan produk yang akan dihasilkan, dalam hal ini produk rensu. Selanjutnya perusahaan melakukan kerja sama untuk menjadikan pemasok tersebut sebagai pemasok bahan baku tetap dan negosiasi harga untuk

mendapatkan harga yang lebih murah. Perusahaan melakukan aktivitas pengadaan atau pembelian persediaan dan berbagai barang atau alat lainnya yang kemudian menjadi aset bagi perusahaan. aktivitas pengadaan pada PT. Hari Fatma berupa pembelian persediaan bahan baku, mesin produksi, peralatan laboratorium, komputer, perlengkapan alat tulis dan kantor, serta gedung untuk tempat produksi. Dalam aktivitas *procurement*, aktivitas yang belum dilaksanakan oleh perusahaan adalah melakukan pengendalian dan kontrol bahan baku berbasis komputer dikarenakan keterbatasan karyawan dalam pengembangan *software* sistem informasi.

b. Perkembangan teknologi (*technology department*)

Aktivitas perkembangan teknologi merupakan aktivitas pendukung kedua yang dapat meningkatkan kualitas proses dan produk yang dihasilkan seiring perkembangan teknologi yang diterapkan oleh perusahaan. Perusahaan melakukan aktivitas pengujian kualitas bahan baku pada mini-laboratorium, riset dan pengembangan produk, serta inovasi kemasan produk untuk meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan. Penjualan yang dilakukan oleh perusahaan memanfaatkan adanya perkembangan teknologi seperti media digital dengan menyediakan layanan penjualan *online* melalui *website*. Kualitas proses operasional perusahaan juga didukung oleh perkembangan teknologi yaitu aktivitas pengendalian internal kehadiran karyawan dengan mesin *finger print*.

c. Manajemen sumber daya manusia (*human resource management*)

Aktivitas pendukung rantai nilai perusahaan selanjutnya adalah aktivitas manajemen sumber daya manusia seperti proses rekrutmen karyawan, proses seleksi dan penempatan karyawan, pelatihan dan pengembangan karyawan yang diberikan oleh manajemen perusahaan, serta kompensasi yang diterima oleh karyawan.

Perusahaan melakukan proses perekrutan karyawan dengan memasang iklan lowongan pekerjaan melalui media digital dan media sosial. Tahapan selanjutnya, perusahaan melakukan proses seleksi yaitu wawancara kepada calon karyawan untuk melihat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki calon karyawan. Apabila telah memenuhi syarat, maka perusahaan akan melakukan penempatan karyawan baru pada posisi yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan baru tersebut.

Aktivitas selanjutnya, perusahaan akan memberikan pendampingan bagi karyawan baru selama dua minggu dan melakukan pelatihan serta pengembangan bagi karyawan baru dan karyawan tetap perusahaan. Kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan berupa gaji pokok, upah lembur, dan bonus atau intensif khusus bagi tenaga penjual yang melakukan penjualan produk melebihi target penjualan yang telah ditetapkan.

d. Infrastruktur perusahaan (*firm infrastructure*)

Dalam aktivitas Infrastruktur perusahaan, aktivitas yang belum dilakukan oleh perusahaan adalah manajemen kualitas perusahaan.

2) Mengidentifikasi *cost driver* pada setiap aktivitas rantai nilai

Setelah melakukan analisis aktivitas rantai nilai, perusahaan kemudian melakukan identifikasi terdapat biaya yang timbul pada aktivitas rantai nilai dan pemicu biaya yang paling mewakili aktivitas tersebut. Proses identifikasi ini dilakukan hanya pada aktivitas rantai nilai *operasional* atau produksi karena menimbulkan biaya yang cukup besar bagi perusahaan. Berikut Tabel 3. mengenai biaya yang timbul serta pemicu biaya pada aktivitas rantai nilai *operations* PT. Hari Fatma:

Tabel 3. Analisis Biaya dan *Cost Driver* pada Aktivitas Rantai Nilai *Operations* PT. Hari Fatma

Aktivitas Produksi	Biaya-Biaya	<i>Cost Driver</i>
Formulasi	Biaya Listrik Ruangan, Biaya Penyusutan Peralatan	Jumlah Batch
Penimbangan dan <i>mixing</i> bahan baku	Biaya Listrik Mesin, Biaya Listrik Ruangan, Biaya Pemeliharaan Mesin, Biaya Penyusutan Mesin, Biaya Penyusutan Peralatan	Jam Kerja Mesin
Pengisian kapsul	Biaya Listrik Mesin, Biaya Listrik Ruangan, Biaya Pemeliharaan Mesin, Biaya Penyusutan Mesin, Biaya Penyusutan Peralatan	
<i>Sealing</i>	Biaya bahan penolong, biaya listrik mesin, biaya pemeliharaan mesin, biaya penyusutan mesin, biaya listrik ruangan	
<i>Coding</i>	Biaya bahan penolong, biaya listrik mesin, biaya pemeliharaan mesin, biaya penyusutan mesin, biaya listrik ruangan	

Sumber: Observasi Langsung pada PT. Hari Fatma, Desember 2023 (data diolah)

Tabel 3. Analisis Biaya dan *Cost Driver* pada Aktivitas Rantai Nilai *Operations* PT. Hari Fatma (Lanjutan)

Penyortiran kapsul	Biaya bahan penolong, biaya listrik ruangan, biaya penyusutan peralatan	Jumlah Butir Kapsul
<i>Bottling</i>	Biaya bahan penolong, biaya listrik ruangan	Jumlah Produk Jadi
<i>Labelling</i>	Biaya bahan penolong, biaya listrik ruangan	
<i>Packing I</i>	Biaya bahan penolong, biaya listrik ruangan	
<i>Packing II</i>	Biaya bahan penolong, biaya listrik ruangan	

Sumber: Observasi Langsung pada PT. Hari Fatma, Desember 2023 (data diolah)

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

Pada tahap ini, perusahaan memanfaatkan aktivitas pada rantai nilai dalam mengembangkan keunggulan kompetitifnya. Terdapat tiga tahapan yang harus dilakukan oleh PT. Hari Fatma untuk mengembangkan keunggulan kompetitif sebagai berikut:

a. Identifikasi keunggulan kompetitif (kepemimpinan biaya atau diferensiasi).

Keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh PT. Hari Fatma pada produk jamu rensu yaitu:

- Racikan jamu yang memiliki 3 khasiat untuk rematik, pegal linu, dan asam urat secara bersamaan dikemas dalam satu produk yang dihasilkan.
- Pengemasan dengan warna yang menarik dan mudah dibawa dalam melakukan perjalanan.
- Penetapan harga jual mengikuti daya beli konsumen dan disesuaikan dengan kualitas yang berbeda.
- Melakukan penjualan dengan memberikan kredit kepada distributor, selain sistem tunai dan konsinyasi.

Berdasarkan keunggulan kompetitif yang diatas, maka PT. Hari Fatma cenderung berada pada posisi diferensiasi produk. Tingginya tingkat persaingan di pasar mengharuskan perusahaan untuk melakukan suatu perbedaan pada produk yang dihasilkan. Perbedaan tersebut membuat perusahaan kemudian menghasilkan produk jamu untuk perawatan dan penyembuhan dimana dalam satu produk tersebut terdapat tiga kandungan berkhasiat yang dapat dirasakan oleh konsumen secara bersamaan yaitu untuk penyakit rematik, pegal linu, dan asam urat dimana kebanyakan industrijamu dan obat tradisional saat ini memproduksi satu produk untuk penyembuhan satu jenis penyakit. Produk juga dikemas dalam kemasan yang mudah untuk dibawa dalam perjalanan dengan desain warna yang menarik sehingga menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Tersedianya sistem penjualan kredit menarik distributor untuk menjadi penyalur produk tetap. Selain itu, penetapan harga jual disesuaikan dengan daya beli konsumen dengan kualitas khasiat yang berbeda sehingga pangsa pasar potensial merambat pada semua kelas.

b. Mengidentifikasi peluang untuk menambah nilai

Aktivitas yang telah dijabarkan di atas merupakan aktivitas yang dapat memberikan nilai tambah bagi konsumen baik dari proses produksi, kemasan produk, pelayanan, dan harga jual yang diberikan. Berikut Tabel 4. mengenai analisis rantai nilai yang dikaitkan dengan matriks SWOT:

Tabel 4. Analisis Aktivitas Rantai Nilai yang Ditingkatkan dengan Strategi Matriks SWOT Pada PT. Hari Fatma

No	Aktivitas Rantai Nilai yang Ditingkatkan	Strategi yang diterapkan dari Matriks SWOT
1.	Menemukan pemasok bahan baku yang berada di satu area dengan tempat produksi.	<ul style="list-style-type: none"> ● Menjalin hubungan baik dengan pemasok bahan baku untuk mendapatkan harga lebih murah tanpa mengurangi kualitas bahan baku.

2.	Memperluas periklanan produk melalui media elektronik atau media digital/sosial, bekerja sama dengan minimarket, dan menerapkan sistem penjualan <i>cross sell services</i> .	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan pengetahuan masyarakat terhadap merek perusahaan untuk mendapatkan peningkatan penjualan. • Melakukan pendekatan kepada konsumen untuk mengkomunikasikan bahwa produk jamu yang dijual bebas bahan kimia berbahaya, melalui tenaga penjualan, <i>website</i>, dan media sosial.
3.	Perhitungan total biaya produksi dan penetapan harga jual dengan metode yang tepat.	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan perhitungan biaya produksi dengan menerapkan metode yang lebih efektif.
4.	Peningkatan aktivitas pelayanan.	<ul style="list-style-type: none"> • Menjalin kerja sama dengan berbagai lembaga untuk peningkatan dan pengembangan kompetensi karyawan secara berkelanjutan. • Membuat jadwal tetap pemeliharaan dan perbaikan mesin-mesin produksi yang didukung dengan merekrut tenaga ahli di bidang teknik permesinan. • Meningkatkan mutu dan kualitas pelayanan kepada konsumen untuk menjaga loyalitas konsumen kepada perusahaan

Sumber: Observasi Langsung pada PT. Hari Fatma, Desember 2023 (data diolah)

c. Mengidentifikasi peluang untuk mengurangi biaya

Berikut Tabel 5. analisis aktivitas rantai nilai yang dikaitkan dengan matriks SWOT :

Tabel 5. Analisis Aktivitas Rantai Nilai dengan Strategi Matriks SWOT untuk Peluang Mengurangi Biaya pada PT. Hari Fatma

No	Aktivitas Rantai Nilai yang dapat Mengurangi Biaya	Strategi yang diterapkan dari Matriks SWOT
1.	Aktivitas Pembelian Bahan Baku Utama dan Penolong	<ul style="list-style-type: none"> • Menjalin hubungan baik dengan pemasok bahan baku untuk mendapatkan harga lebih murah tanpa mengurangi kualitas bahan baku.
2.	Aktivitas Pemasaran dan Penjualan Produk	<ul style="list-style-type: none"> • Efisiensi biaya promosi dengan memanfaatkan internet dalam melakukan pemasaran produk melalui blog dan media sosial

Sumber: Observasi Langsung pada PT. Hari Fatma, Desember 2023 (data diolah)

Analisis Target Costing

Dalam perhitungan *target costing*, perusahaan memilih sampel dari beberapa produk yang dihasilkan berdasarkan permintaan yang tinggi dari konsumen yaitu produk rensu yang merupakan jenis jamu untuk perawatan dan penyembuhan.

Berikut Tabel 6. menjelaskan analisis harga jual dari 3 jenis produk jamu yang berada di pasar.

Tabel 6. Harga Jual Produk Jamu Rematik, Asam Urat, dan Encok yang Terbentuk di Pasar

No	Jenis Produk Jamu	Produsen	Isi dan Berat	Harga/kemasan
1	Jamu Rensu	PT. Hari Fatma	30 Kapsul @500mg	Rp 70.000,00
2	Jamu Sendimas	ASM Indonesia	30 Kapsul @500mg	Rp 70.000,00
3	Jamu Nigellive	Habbatussauda Internasional	30 Kapsul @500mg	Rp 70.000,00

Sumber: www.bukalapak.com dan www.jamuasamuratherbal.blogspot.co.id, Desember 2023

1. Mendapatkan biaya target (*allowable cost*)

Biaya target (*allowable cost*) didapatkan dari selisih antara harga target dan rencana laba jangka panjang. Rencana laba jangka panjang adalah keuntungan yang ingin diperoleh perusahaan untuk produk yang dijual dalam jangka panjang. *Allowable cost* yang ditetapkan merupakan biaya maksimal yang diperbolehkan untuk dikeluarkan oleh perusahaan. Manajemen perusahaan menentukan bahwa keuntungan yang diinginkan untuk produk jamu rensu yaitu sebesar 25%. Berikut perhitungan biaya target untuk jamu rensu dengan harga jual sebesar Rp 70.000,00 yang berisi 30 kapsul dengan berat masing-masing kapsul sebesar 500mg.

Biaya Target = Harga target - Keuntungan yang diinginkan

$$= \text{Rp } 70.000,00 - (25\% \times \text{Rp } 70.000,00)$$

$$= \text{Rp } 70.000,00 - \text{Rp } 17.500,00$$

$$= \text{Rp } 52.500,00/\text{kemasan}$$

Dengan melakukan perhitungan rumus biaya target (*allowable cost*) maka perusahaan mendapatkan biaya target maksimal sebesar Rp 52.500,00 per kemasan produk jamu rensu.

Perhitungan Harga Pokok Produksi Menggunakan *Activity Based Costing (ABC) System*

Dalam perhitungan harga pokok produksi, peneliti menggunakan *ABC system* yang merupakan salah satu alat dalam *strategic cost management* untuk memperbaiki sistem biaya tradisional yang diterapkan perusahaan dalam mengalokasikan biaya *overhead* ke produk, hal ini dilakukan dengan cara melakukan perhitungan biaya pada setiap aktivitas dalam mengkonsumsi sumber daya. Aktivitas yang beragam dalam proses produksi, mengharuskan

perusahaan menggunakan lebih dari satu pemicu biaya (*cost driver*) dalam pengalokasikan biaya *overhead* sehingga untuk mengetahui besarnya biaya *overhead* yang dikeluarkan oleh perusahaan harus menggunakan pemicu biaya yang paling mewakili terjadinya aktivitas tersebut. Pengalokasian biaya *overhead* menggunakan ABC system dilakukan melalui dua tahap yaitu tahap pertama membebankan biaya sumber daya ke aktivitas dan kedua membebankan biaya aktivitas ke produk. Berikut ini merupakan tahapan perhitungan harga pokok produksi jamu rensu menggunakan ABC system:

- 1) Mengidentifikasi dan mengelompokkan aktivitas yang timbul pada rantai nilai perusahaan

Sebelumnya perusahaan telah melakukan analisis rantai nilai untuk mengetahui aktivitas-aktivitas yang timbul dalam proses penciptaan sebuah produk. Tahapan selanjutnya, perusahaan mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan konsumsi biaya *overhead* dalam proses produksi sebagai berikut:

- (1) Formulasi merupakan aktivitas pertama yang dilakukan dalam proses pembuatan jamu rensu. Apoteker melakukan peracikan ukuran bahan baku yang akan digunakan pada mini-laboratorium yang terdapat di dalam gedung pabrik untuk mendapatkan formula yang tepat dalam membuat produk rensu.
- (2) Aktivitas selanjutnya, apoteker melakukan penimbangan bahan baku menggunakan timbangan digital menyesuaikan target jumlah produk jamu rensu yang akan dihasilkan oleh perusahaan. Pencampuran bahan baku merupakan aktivitas mencampur semua bahan baku yang digunakan sesuai dengan ukuran formula yang telah ditetapkan sebelumnya. Aktivitas ini merupakan aktivitas pengolahan bahan baku menjadi produk setengah jadi.
- (3) Aktivitas penyortiran cangkang kapsul dilakukan untuk memisahkan cangkang kapsul yang berkulitas baik dan kurang baik secara manual oleh karyawan produksi.
- (4) Pengisian kapsul merupakan aktivitas yang menggunakan mesin untuk mengisi campuran bahan baku jamu rensu ke dalam cangkang kapsul kosong yang telah di sortir.
- (5) Aktivitas selanjutnya adalah *bottling*, yaitu melakukan pengemasan kapsul berisi racikan bahan baku ke dalam botol kemasan yang dilakukan secara manual oleh karyawan produksi.
- (6) Aktivitas *labelling* merupakan aktivitas menempelkan stiker/label berisi merek produk, komposisi bahan, khasiat, aturan minum.
- (7) Pengepakan pertama (*packing I*) merupakan aktivitas dalam proses produksi yang memasukkan botol-botol kemasan kapsul ke dalam kardus kemasan berlogo

- (8) *Coding* merupakan aktivitas pemberian *expired code* pada botol kemasan dan kardus kemasan berlogo, yang dilakukan secara bersamaan.
- (9) *Sealing* merupakan aktivitas penyegelan kardus kemasan berlogo yang telah distiker/label dengan menggunakan plastik/PVC Shrink Film sebelum disusun ke dalam box kardus.
- (10) Pengepakan kedua (*packing II*) merupakan aktivitas menyusun produk dalam kemasan berlogo ke dalam box kardus besar untuk kemudian di distribusikan.
- (11) Pemeliharaan fasilitas merupakan aktivitas melakukan pemeliharaan terhadap segala peralatan, mesin, mini-laboratorium, dan gedung pabrik yang menunjang kegiatan produksi jamu rensu.

Aktivitas-aktivitas yang telah diidentifikasi, selanjutnya mengelompokkan aktivitas yang saling berkaitan atau sejenis untuk membentuk kumpulan sejenis ke dalam empat kelompok tingkatan aktivitas yaitu *unit-level activity*, *batch-level activity*, *product-level activity*, dan *facility-level activity*. Tabel 7. ini menunjukkan pengelompokkan aktivitas ke dalam tingkatan aktivitas.

Tabel 7. Pengelompokkan Aktivitas Sejenis ke Setiap Tingkatan Aktivitas

Aktivitas Produksi	Tingkatan Aktivitas
Formulasi	<i>Batch-level activity</i>
Penimbangan dan <i>Mixing</i> Bahan Baku	<i>Unit-level activity</i>
Penyortiran Kapsul	
Pengisian Kapsul	
<i>Bottling</i>	
<i>Labelling</i>	
<i>Packing I</i>	
<i>Coding</i>	
<i>Sealing</i>	
<i>Packing II</i>	<i>Facility-level activity</i>
Pemeliharaan Fasilitas	

Sumber: Data biaya produksi Jamu Rensu, Desember 2023 (diolah)

Aktivitas tingkat unit (*unit-level activity*) merupakan aktivitas yang dilakukan secara berulang kali untuk setiap unit produk yang diproduksi. Aktivitas tingkat unit pada PT. Hari Fatma meliputi penimbangan dan *mixing* bahan baku, penyortiran cangkang kapsul, pengisian kapsul, *bottling*, *labelling*, *packing I*, *coding*, *sealing* dan *packing II*. Biaya penyusutan mesin dan peralatan, serta biaya pemeliharaan mesin juga dikategorikan kedalam tingkatan unit.

Aktivitas tingkat kelompok (*batch-level activity*) merupakan aktivitas yang dilakukan secara berulang kali untuk setiap satu *batch* produk diproduksi. Aktivitas tingkat kelompok pada PT. Hari Fatma yaitu proses formulasi atau melakukan peracikan bahan baku untuk mendapatkan suatu formula dari setiap produk.

Tabel 8. Alokasi Biaya *Overhead* dan Perhitungan Biaya Produk Rensu

Aktivitas	Cost Driver	Konsumsi Cost Driver Produk Rensu	Tarif Per Cost Driver		Total Biaya
Bahan Baku Langsung					Rp 40.344.000
Tenaga Kerja Langsung					Rp 21.700.000
Overhead					
Penimbangan dan Mixing Bahan Baku	Jam Kerja Mesin	88	Rp 3.848	Rp 338.619	
Pengisian Kapsul		88	Rp 40.426	Rp 3.557.455	
Sealing		88	Rp 54.659	Rp 4.809.964	
Coding		88	Rp 27.233	Rp 2.396.506	
Penyortiran Cangkang Kapsul	Jumlah Butir Kapsul	160080	Rp 60	Rp 9.664.196	
Bottling		160080	Rp 65	Rp 10.478.644	
Labelling	Jumlah Produk Jadi	5336	Rp 1.501	Rp 8.009.511	
Packing I		5336	Rp 2.501	Rp 13.345.511	
Packing II		5336	Rp 301	Rp 1.606.875	
Formulasi	Jumlah Batch	1	Rp 65.708	Rp 65.708	
Pemeliharaan Fasilitas	Luas Bangunan	360	Rp 2.894	Rp 1.041.667	Rp 55.314.656
Total Biaya Produk Sebulan					Rp 117.358.656
Jumlah Produksi Sebulan					Rp 5.336
Biaya Produk Per Unit					Rp 21.994

Sumber: Data biaya produksi Jamu Rensu, Desember 2023 (diolah)

Perhitungan biaya *overhead* menggunakan ABC system menghasilkan biaya produk per unit untuk produk rensu sebesar Rp. 21.994. Biaya *overhead* yang dibebankan menggunakan ABC system memperlihatkan konsumsi biaya *overhead* yang berbeda pada setiap aktivitas yang dilakukan dalam menghasilkan produk rensu. Hal ini terjadi karena ABC system menggunakan lebih dari satu *cost driver* dalam pembebanan biaya *overhead* ke produk rensu sehingga menghasilkan perbedaan konsumsi sesuai dengan dasar penggunaan *cost driver* pada setiap aktivitasnya. Dasar penentuan *cost driver* yaitu melihat kedekatan hubungan sebab akibat dengan konsumsi biaya *overhead* setiap aktivitas.

Rekayasa Nilai (*value engineering*) dan Perbaikan Berkelanjutan

Dalam upaya efisiensi biaya yang dikeluarkan agar tidak melebihi target biaya maksimal yang telah ditetapkan dan untuk meningkatkan pendapatan laba, perusahaan dapat melakukan analisis rekayasa nilai. Rekayasa nilai adalah menganalisis aktivitas rantai nilai dengan tujuan menelusuri konsumsi biaya *overhead* yang kemudian akan dijadikan sebagai target pengurangan biaya tanpa mengurangi kualitas produk dan tetap memenuhi kebutuhan pelanggan. Mengacu pada pendapat Ford dalam Blocher (2011:176) yang mengatakan bahwa perusahaan memiliki dua pilihan untuk mengurangi biaya menjadi sebuah tingkat biaya target (lebih rendah atau mendekati biaya target). Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan menerapkan teknik manajemen biaya yang lebih maju seperti perhitungan biaya berbasis aktivitas atau *activity based costing*.

Pembebanan biaya *overhead* dan perhitungan biaya produk rensu yang telah dilakukan menggunakan ABC system merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan dalam rekayasa nilai. Perhitungan menggunakan ABC system menghasilkan biaya per unit untuk produk rensu sebesar Rp. 21.994, yang mana biaya per unit tersebut tidak melebihi target biaya maksimal yang telah ditentukan sebelumnya yaitu sebesar Rp.52.500. ABC system membantu penerapan *target costing* dalam akurasi pembebanan biaya *overhead* yang dikonsumsi setiap aktivitas untuk menghasilkan produk. Hasil dari perhitungan menggunakan ABC system menunjukkan transparansi konsumsi sesungguhnya produk rensu terhadap biaya *overhead* yang timbul selama proses produksi berlangsung. Selain itu, penggunaan lebih dari satu penggerak aktivitas (*cost driver*) pada ABC system menyebabkan tingkat keakuratan pembebanan biaya *overhead* semakin tinggi. Dengan demikian, penggunaan ABC system dapat juga membantu penerapan *target costing* dalam menentukan biaya produk secara akurat berdasarkan konsumsi biaya pada setiap aktivitas yang dilakukan untuk menghasilkan produk rensu.

Oleh karena biaya per produk rensu yang dihasilkan jauh dibawah biaya target yang telah ditetapkan, perusahaan dapat memanfaatkan anggaran untuk melakukan perbaikan berkelanjutan pada produk sehingga kualitas produk menjadi semakin baik dalam memenuhi kebutuhan konsumen. Perusahaan dapat meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan dengan meningkatkan kemasan produk yaitu mengganti botol kemasan berbahan plastik ukuran 60ml yang digunakan dengan botol kemasan berbahan gelas/kaca ukuran 50 ml. Penggunaan botol kemasan berbahan gelas/kaca dikarenakan bahan dasar gelas/kaca merupakan salah satu bahan pengemas yang pada dasarnya bersifat tembus pandang, kuat, mudah dibentuk, lembam, tahan pemanasan, pelindung terbaik terhadap kontaminasi, tidak tembus gas, cairan dan padatan. Gelas tidak menurun mutunya pada penyimpanan dan dengan sistem penutupan yang secukupnya dapat menjadi suatu penghalang yang sangat baik terhadap hampir semua unsur kecuali cahaya.

Botol kemasan merupakan bahan penolong yang digunakan oleh perusahaan untuk 2 jenis produk yaitu produk rensu dan produk femin. Oleh karena itu, perusahaan melakukan pembelian dalam jumlah banyak dikarenakan botol kemasan digunakan untuk pemakaian bersama. Dengan mengganti botol kemasan berbahan plastik menjadi botol kemasan berbahan gelas/kaca, biaya *overhead* bahan penolong yang dikeluarkan perusahaan untuk 7.736 unit produk rensu dan femin meningkat dikarenakan harga jual botol kemasan berbahan gelas/kaca lebih mahal sebesar Rp. 3.000/pcs (*Sumber* harga: www.bukalapak.com) sehingga biaya yang dikeluarkan setelah melakukan perbaikan berkelanjutan adalah Rp.23.208.000 (3.000×7.736). Perubahan bentuk botol kemasan berbahan gelas/kaca berpengaruh pada bentuk kardus kemasan berlogo yang digunakan sebagai pelindung botol kemasan. Perkiraan harga jual untuk bentuk kardus kemasan berlogo yang lebih besar yaitu Rp. 2.800/pcs (*Sumber* harga: www.cetakkemasan.com) sehingga biaya yang dikeluarkan untuk produk rensu dan femin setelah melakukan perbaikan berkelanjutan adalah Rp.21.660.800 (2.800×7.736). Peningkatan harga jual kardus kemasan berlogo ini hanya berpengaruh pada produk rensu dan femin yang menggunakan botol kemasan, sehingga harga jual kardus kemasan berlogo pada produk soe we dan kopel tidak mengalami

peningkatan yaitu tetap sebesar Rp. 2.500/pcs. Berikut Tabel 5.34 menjelaskan perhitungan biaya bahan baku untuk kardus kemasan berlogo.

Berdasarkan perhitungan diperoleh total biaya bahan penolong untuk kardus kemasan berlogo yaitu sebesar Rp.101.660.800 untuk keseluruhan produk yang dihasilkan perusahaan. Keseluruhan biaya *overhead* yang dikeluarkan untuk bahan penolong merupakan pemakaian bersama sehingga dibebankan dalam perhitungan biaya produk setelah perbaikan berkelanjutan.

Berikut Tabel 9. menunjukkan perubahan total biaya *overhead* bahan penolong setelah melakukan perbaikan berkelanjutan pada botol kemasan dan kardus kemasan berlogo untuk meningkatkan kualitas produk.

Tabel 9. Biaya *Overhead*- Bahan Penolong Setelah Perbaikan Berkelanjutan

Nama Bahan	Harga Satuan	Kebutuhan	Biaya
Cangkang Kapsul	Rp. 60/butir	296.080 butir	Rp. 17.764.800
Botol Kemasan	Rp. 3.000/botol	7.736 pcs	Rp. 23.208.000
Stiker	Rp. 1.500/pcs	39.736 pcs	Rp. 59.604.000
Kardus Kemasan Berlogo	Rp. 2.800/pcs	7.736 pcs	Rp. 21.660.800
	Rp. 2.500/pcs	32.000 pcs	Rp. 80.000.000
Kardus Box Besar	Rp. 15.000/kardus	795 kardus	Rp. 11.925.000
PVC Shrink Film	Rp. 40.000/kg	100 kg	Rp. 4.000.000
Pita Tinta Hitam	Rp. 25.000/roll	4 Roll	Rp. 100.000
Total Biaya			Rp. 218.262.600

Sumber: Data biaya produksi Jamu Rensu, Desember 2023 (diolah)

Keterangan:
Perusahaan melakukan pembelian kardus box besar dengan harga Rp. 15.000 dan muatan isi 50 pcs. Jumlah produk jadi yang dihasilkan sebanyak 39.736 produk, sehingga membutuhkan kardus sebanyak 795 (39.736/50).

Peningkatan biaya *overhead* bahan penolong yang terjadi akan mempengaruhi konsumsi biaya pada aaktivitas yang menggunakan bahan penolong botol kemasan dan kardus kemasan berlogo, juga mempengaruhi perhitungan tarif per *cost driver* dari aktivitas tersebut dan pembebanan biaya aktivitas ke produk. Berikut Tabel 10. menguraikan perhitungan tarif per *cost driver* setelah perbaikan berkelanjutan.

Tabel 10. Perhitungan Tarif Per *Cost Driver* Setelah Perbaikan Berkelanjutan

Aktivitas	Cost Driver	Biaya Overhead	Total Cost Driver	Tarif Per Cost Driver
Unit-level activity				
Penimbangan Dan <i>Mixing</i> Bahan Baku	Jam Kerja Mesin	Rp 738.804	192	Rp 3.848
Pengisian Kapsul	Jam Kerja Mesin	Rp 7.761.720	192	Rp 40.426
<i>Sealing</i>	Jam Kerja Mesin	Rp 10.494.468	192	Rp 54.659
<i>Coding</i>	Jam Kerja Mesin	Rp 5.228.741	192	Rp 27.233
Unit-Level Activity				
Penyortiran Cangkang Kapsul	Jumlah Butir Kapsul	Rp 17.874.657	296.080	Rp 60
<i>Bottling</i>	Jumlah Butir Kapsul	Rp 23.249.040	296.080	Rp 79
<i>Labelling</i>	Jumlah Produk Jadi	Rp 59.645.040	39.736	Rp 1.501
<i>Packing I</i>	Jumlah Produk Jadi	Rp 101.701.840	39.736	Rp 2.559
<i>Packing II</i>	Jumlah Produk Jadi	Rp 11.966.040	39.736	Rp 301
Batch-Level Activity				
Formulasi	Jumlah Batch	Rp 262.833	4	Rp 65.708
Facility-Level Activity				
Pemeliharaan Fasilitas	Luas Bangunan	Rp 4.166.667	1440	Rp 2.894

Sumber: Data biaya produksi Jamu Rensu, Desember 2023 (diolah)

Berdasarkan perhitungan tarif per *cost driver*, aktivitas produksi yang berpengaruh terhadap peningkatan kualitas yaitu aktivitas *bottling* dan aktivitas *packing I*. Tarif per *cost driver* pada aktivitas *bottling* mengalami peningkatan dari Rp. 65 menjadi Rp. 79, sedangkan aktivitas *packing I* mengalami peningkatan tarif per *cost driver* dari Rp. 2.501 menjadi Rp. 2.559. Selanjutnya, pada Tabel 11. menjelaskan perhitungan biaya produk rensu setelah perbaikan berkelanjutan.

Tabel 11. Perhitungan Biaya Produk Rensu Setelah Perbaikan Berkelanjutan

Aktivitas	Cost Driver	Konsumsi Cost Driver Produk Rensu	Tarif Per Cost Driver		Total Biaya
Bahan baku langsung					Rp 40.344.000
Tenaga kerja langsung					Rp 21.700.000
Overhead					
Penimbangan dan mixing bahan baku	jam kerja mesin	88	Rp 3.848	Rp 338.619	
Pengisian kapsul		88	Rp 40.426	Rp 3.557.455	
Sealing		88	Rp 54.659	Rp 4.809.964	
Coding		88	Rp 27.233	Rp 2.396.506	
Penyortiran cangkang kapsul	jumlah butir kapsul	160080	Rp 60	Rp 9.664.196	
Bottling		160080	Rp 79	Rp 12.569.935	
Labelling	jumlah produk jadi	5336	Rp 1.501	Rp 8.009.511	
Packing I		5336	Rp 2.559	Rp 13.657.163	
Packing II		5336	Rp 301	Rp 1.606.875	
Formulasi	jumlah batch	1	Rp 65.708	Rp 65.708	
Pemeliharaan fasilitas	luas bangunan	360	Rp 2.894	Rp 1.041.667	Rp 57.717.599
Total biaya produk sebulan					Rp 119.761.599
Jumlah produksi sebulan					Rp 5.336
Biaya produk per unit					Rp 22.444

Sumber: Data biaya produksi Jamu Rensu, Desember 2023 (diolah)

Perbaikan berkelanjutan yang telah dilakukan telah meningkatkan biaya produk per unit untuk produk rensu, namun biaya produk tersebut terbilang aman bagi perusahaan dikarenakan biaya produk per unit yang dibebankan masih jauh berada dibawah target biaya maksimal yang harus dikeluarkan perusahaan. Target biaya maksimal yang ditetapkan adalah sebesar Rp. 52.500.000 untuk setiap 1000 produk jadi rensu. Peningkatkan kualitas menghasilkan perubahan biaya yang dikeluarkan yaitu untuk 1000 produk jadi rensu dari Rp. 21.994.000 menjadi Rp. 22.444.000. berikut Tabel 12. merangkum perubahan biaya yang terjadi pada produk rensu setelah perbaikan berkelanjutan.

Tabel 12. Perubahan Biaya pada Setiap 1000 Produk Jadi Rensu (dalam Rupiah)

Produk	Target Biaya	Total Biaya (sebelum Perbaikan Berkelanjutan)	Total Biaya (setelah Perbaikan Berkelanjutan)	Keterangan
Jamu Rensu	52.500.000	21.994.000	22.444.000	Masih Memenuhi Target Biaya

Sumber: Data biaya produksi Jamu Rensu, Desember 2023 (diolah)

Berdasarkan target biaya maksimal, maka laba yang ditargetkan untuk perusahaan sebesar Rp. 17.500.000 untuk setiap 1000 produk jadi rensu. Perhitungan menggunakan ABC systems memberikan keuntungan bagi perusahaan dengan menekan biaya produksi semaksimal

mungkin sehingga laba yang didapatkan perusahaan dapat melebihi laba yang ditargetkan. Berikut Tabel 13. menjelaskan laba yang didapatkan oleh perusahaan sebelum dan setelah melakukan perbaikan berkelanjutan pada produk jamu rensu.

Tabel 13. Perubahan Laba Sebelum & Setelah Melakukan Perbaikan Berkelanjutan Pada Setiap 1000 Produk Jadi Jamu Rensu (dalam Rupiah)

Produk	Total Harga Jual (a)	Total Biaya (sebelum Perbaikan Berkelanjutan) (b)	Laba (sebelum Perbaikan Berkelanjutan) (c) (a-b)	Total Biaya (setelah Perbaikan Berkelanjutan) (d)	Laba (setelah Perbaikan Berkelanjutan) (e) (a-d)
Jamu Rensu	70.000.000	21.994.000	48.006.000	22.444.000	47.556.000

Sumber: Data biaya produksi Jamu Rensu, Desember 2023 (diolah)

Sebelum melakukan perbaikan berkelanjutan ada kemasan produk rensu, perusahaan mendapatkan laba sebesar Rp. 48.006.000 per 1000 produk jadi rensu. Perbaikan berkelanjutan yang telah dilakukan oleh perusahaan menyebabkan laba yang dihasilkan menjadi lebih rendah yaitu sebesar Rp. 47.556.000 per 1000 produk jadi rensu. Namun, perbaikan berkelanjutan tersebut akan menambah kepuasan bagi konsumen terhadap produk. Konsumen akan merasa lebih puas dengan produk yang lebih terjamin kualitasnya, terutama untuk produk jamu dan obat-obatan yang rawan terhadap kontaminasi. Peningkatan kepuasan pada konsumen akan berjalan bersamaan dengan meningkatkan penjualan dan loyalitas konsumen terhadap produk rensu yang dihasilkan oleh perusahaan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan pada PT. Hari Fatma dalam bab-bab sebelumnya, maka kesimpulan yang didapatkan adalah sebagai berikut:

1. PT. Hari Fatma masih memiliki kelemahan dalam menentukan strategi yang dapat meningkatkan keunggulan bersaingnya. Perancangan *strategic cost management* yang telah dilakukan merupakan perpaduan dari analisis *value chain*, analisis posisi strategis, dan analisis *cost driver*. Analisis *value chain* yang dilakukan dapat membantu PT. Hari Fatma dalam mengidentifikasi aktivitas primer dan pendukung yang dapat menambah nilai bagi perusahaan atau mengurangi biaya yang dikeluarkan. Berdasarkan analisis posisi strategis, diketahui bahwa dalam industri jamu dan obat tradisional PT. Hari Fatma memiliki posisi strategis yang mengarah kepada diferensiasi produk. Analisis pemicu biaya pada setiap aktivitas membantu PT. Hari Fatma dalam melakukan perhitungan biaya dan penetapan harga jual yang lebih akurat. Dengan demikian, perancangan *strategic cost management* memberikan informasi yang dibutuhkan perusahaan untuk membuat keputusan strategis yang tepat berkaitan dengan keseluruhan proses bisnis yang dijalankan guna meningkatkan keunggulan bersaing bagi perusahaan.
2. Metode *target costing* dan *activity based costing* (ABC) digunakan dalam perancangan *strategic cost management* untuk menekan biaya produksi yang

dikeluarkan sehingga diharapkan perusahaan mendapatkan laba yang besar. Penerapan *target costing* pada PT. Hari Fatma menghasilkan biaya target maksimal sebesar Rp. 52.500 untuk setiap produk. Dengan ABC, perusahaan dapat menekan biaya *overhead* semaksimal mungkin sehingga didapatkan harga pokok produksi sebesar Rp. 21.994 untuk setiap produk. Keberhasilan perusahaan dalam menekan biaya produksi menggunakan metode ABC menghasilkan laba yang cukup besar bagi perusahaan dengan harga jual produk sebesar Rp. 70.000, perusahaan mendapatkan laba sebesar Rp. 48.006 per produk jamu rensu. Oleh karena itu, dengan laba yang didapatkan selanjutnya perusahaan melakukan perbaikan berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan namun tidak melebihi biaya target maksimal.

3. Untuk menentukan arah posisi strategisnya, PT. Hari Fatma menggunakan analisis lima kekuatan Porter (*porter's five-force analysis*) yaitu persaingan antar perusahaan saingan, ancaman masuknya pesaing baru, ancaman produk pengganti, daya tawar pemasok, dan daya tawar konsumen.. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, PT. Hari Fatma cenderung berada pada posisi diferensiasi produk, yang mana tingkat persaingan antar perusahaan saingan, ancaman masuknya pesaing baru, dan daya tawar konsumen yang dihadapi cenderung tinggi. Sebaliknya, daya tawar pemasok dan ancaman terhadap produk pengganti/substitusi yang dihadapi perusahaan cenderung rendah. Dengan mengetahui posisi strategis tersebut, perusahaan dapat menerapkan strategi yang lebih tepat yang dapat menghasilkan keunggulan bersaing bagi perusahaan.

Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Dalam meningkatkan keunggulan bersaing, perusahaan dapat melakukan analisis SWOT, analisis rantai nilai dan analisis lima kekuatan Porter secara berkala untuk melihat tingkat persaingan yang dihadapi dalam lingkungan internal dan eksternal perusahaan.
2. Posisi strategis perusahaan yang berada pada diferensiasi produk mengharuskan perusahaan untuk terus-menerus melakukan pengembangan dan peningkatan kualitas produk dengan efisiensi biaya secara maksimal. Efisiensi biaya dapat dilakukan dengan menerapkan metode *target costing*, yang mana terdapat tahapan rekayasa nilai yang bertujuan untuk membantu perusahaan dalam melakukan pengurangan biaya melalui perbaikan dalam desain, perubahan spesifikasi bahan/barang, dan modifikasi dalam proses. Rekayasa nilai juga dapat dilakukan dengan menggunakan alat dalam *strategic cost management* lainnya seperti penggunaan metode ABC untuk menekan biaya produksi semaksimal mungkin.
3. Dengan laba yang didapatkan, perusahaan dapat melakukan perbaikan berkelanjutan pada aktivitas produksi. Dalam jangka waktu panjang, perusahaan dapat mengganti mesin produksi lama dengan mesin yang lebih modern seperti meningkatkan kualitas mesin *filling* kapsul yang sebelumnya hanya dapat melakukan pengisian 400 butir kapsul dalam waktu 1 menit dan menggantinya dengan mesin yang dapat mengisi 600

butir kapsul dalam jangka waktu 1 menit sehingga perusahaan dapat menghemat biaya yang dikeluarkan serta jam kerja mesin yang digunakan dalam produksi.

DAFTAR PUSTAKA

- Blocher, E. J., David E. S., and Gary C. (2011). *Manajemen biaya: Pendekatan*
- Creswell, J.W. (2014). *Pendekatan kualitatif & desain riset: Memilih di antara lima pendekatan*. (Alih bahasa Qudsy, A.L.) Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Dahlia, L., Novita, N., & Azka, A. (2023). Pendampingan Penguatan Daya Saing UMKM Forkom Desa Wisata Bali Melalui Strategi Biaya Produksi. *JURPIKAT (Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat)*, 4(1), 85-98. <https://doi.org/10.37339/jurpikat.v4i1.1105>
- David, F.R. (2011). *Manajemen strategis: Konsep*. Jakarta : Salemba Empat
- Desmaryani, S dan Hamka. 2009. *Metodologi Penelitian Ilmiah*. Bandung: Alfabeta.
- Febrina, F., & Rachmawati, N. A. (2023). Diversity of Book-Tax Conformity in Asean 4: Philippines, Indonesia, Malaysia, and Singapore. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 23(1).
- Fitria, S. M., & Novita, N. (2020). Six Sigma Sebagai Strategi Bisnis Dalam Upaya Peningkatan Kualitas Produk. *Jati: Jurnal Akuntansi Terapan Indonesia*, 3(1), 1- 14. <https://doi.org/10.18196/jati.030121>
- Hansen, D.R. & Mowen, M.M. (2012). *Akuntansi manajerial, Buku 1*. (Alih bahasa Kwary, D.A.) Jakarta : Salemba Empat.
- Horngren, C.T., Datar, S.M., & Rajan, M.V. 2012. *Cost accounting: A managerial emphasis, Fourteenth edition*. Pearson Education : Prentice Hall.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. 2001. *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Publishing Corporation : United States of America.
- Lastiati, A., Siregar, S. V., & Diyanty, V. (2020). Tax Avoidance and Cost of Debt: Ownership Structure and Corporate Governance. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 28(1).
- Malue, J. 2013. "Analisis Penerapan Target Costing sebagai Sistem Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Celebes Mina Pratama." *Jurnal EMBA*. 1(3), 949-957.
- Martusa, R., & Adie, A.F. 2011. "Peranan Activity Based Costing System dalam Harga Pokok Produksi Kain yang Sebenarnya untuk Penetapan Harga Jual." *Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi*. (4).
- Nazir, M. (2014). *Metode penelitian*. Bogor : Penerbit Ghalia Indonesia.
- Pazarceviren, S.Y., & Celayir, D. 2013. "Target Costing Based on The Activity Based Costing Method and A Model Proposal." *European Scientific Journal*. 4, 1857-7881.

- Pearce II, J. A. & Robinson, R. B. 2011. Strategic management : Formulation, implementation and control, Twelfth edition. New York : Mc Graw Hill
- Poerhadiyanto. D. 2015. "Strategic Cost Management: Improving Efficiency
- Porter, M.E. 2008. "The Five Competitive Forces That Shape Strategy". Harvard Business Review.
- Rachmawati, N. A., & Martani, D. (2014). Pengaruh large positive abnormal book-tax differences terhadap persistensi laba. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 11(2), 1.
- Rachmawati, N. A., & Martani, D. (2017). Book-tax conformity level on the relationship between tax reporting aggressiveness and financial reporting aggressiveness. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 11(4), 86-101.
- Rachmawati, N. A., Gani, L., & Rossieta, H. (2017). Loyalitas nasabah dan kinerja perbankan di indonesia. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 21(1), 144-156.
- Rachmawati, N. A., Ramayanti, R., & Setiawan, R. (2021). Tingkat Kesadaran dan Kesiapan Pelaku Umkm Dalam Menyusun Laporan Keuangan dan Pajak. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 21(2).
- Rachmawati, N. A., Utama, S., & Siregar, S. V. N. P. (2020a). Persistensi Laba Antar Level Kompetisi Industri: Studi Empiris pada Perusahaan Amerika Serikat. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 20(1), 1-16.
- Rachmawati, N. A., Utama, S., Martani, D., & Wardhani, R. (2019). Determinants of the complementary level of financial and tax aggressiveness: a cross-country study. *International Journal of Managerial and Financial Accounting*, 11(2), 145-166.
- Rachmawati, N. A., Utama, S., Martani, D., & Wardhani, R. (2020b). Do country characteristics affect the complementary level of financial and tax aggressiveness?. *Asian Academy of Management Journal of Accounting & Finance*, 16(1).
- Rachmawati, N. A., Utama, S., Martani, D., & Wardhani, R. (2023). Complementary level of financial and tax aggressiveness and the impact on cost of debt: A cross-country study. *South African Journal of Accounting Research*, 37(3), 161-176.
- Ramadhani, A., & Novita, N. (2021, August 26). Target Costing sebagai Upaya Meningkatkan Keunggulan Bersaing UMKM melalui Kemitraan Marketplace. Ramadhani | Prosiding BIEMA (Business Management, Economic, and Accounting National Seminar). <https://conference.upnvj.ac.id/index.php/biema/article/view/1758>
- Ramayanti, R., Rachmawati, N. A., Azhar, Z., & Azman, N. H. N. (2023). Exploring intention and actual use in digital payments: A systematic review and roadmap for future research. *Computers in Human Behavior Reports*, 100348.
- Rangkuti, F. (2011). SWOT balanced scorecard: Teknik menyusun strategi korporat yang efektif plus cara mengelola kinerja dan risiko. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Reeve, J.M. 2000. Readings and issues in cost management, Second Edition. Canada : South-Western College Publishing.

