

Strategi Rantai Nilai (Value Chain) untuk keunggulan Kompetitif Melalui Pendekatan Manajemen Biaya: Studi Kasus Pada Pabrik Garam Anus Messakh Di Nesam, Desa Manumain A, Kecamatan Insana, Kabupaten Timur Tengah utara

Maria Magdalena Bere¹, Maria P.L Muga², Yemima Eka Christy Windya³

^{1,2,3}, Program Studi Akuntansi, Universitas Nusa Cendana

Abstrak

Pabrik garam Anus Messakh merupakan usaha garam lokal yang masih menghadapi keterbatasan dalam pengelolaan aktivitas usaha, terutama pada aspek produksi, pengemasan, pemasaran, distribusi, dan pencatatan biaya. Kondisi tersebut berdampak pada belum optimalnya penciptaan nilai tambah dan daya saing usaha. Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi rantai nilai (*value chain*) melalui pendekatan manajemen biaya dalam upaya menciptakan keunggulan kompetitif pada Pabrik Garam Anus Messakh. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan desain studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi terhadap pemilik, karyawan, pelanggan, pemerintah desa, dan masyarakat. Teknik analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa aktivitas rantai nilai telah mencakup aktivitas primer dan aktivitas pendukung, tetapi masih dijalankan secara sederhana dan belum terintegrasi secara optimal. Aktivitas primer memiliki kekuatan pada kualitas produk, penggunaan sumber daya lokal, dan hubungan langsung dengan pelanggan, namun masih lemah pada kapasitas produksi, pengemasan, pemasaran, dan perluasan distribusi. Aktivitas pendukung masih terbatas pada teknologi, sumber daya manusia, infrastruktur, dan sistem pencatatan biaya. Pendekatan manajemen biaya diterapkan melalui efisiensi, pengendalian, dan penghindaran biaya secara praktis berdasarkan pengalaman pemilik, tetapi belum didukung pencatatan biaya yang terstruktur. Penelitian ini menyimpulkan bahwa keunggulan kompetitif usaha masih bertumpu pada efisiensi biaya dan sumber daya lokal. Penguatan pencatatan biaya, perbaikan pengemasan, peningkatan efisiensi produksi, dan perluasan distribusi menjadi strategi penting untuk meningkatkan daya saing usaha secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Strategi rantai nilai, manajemen biaya, keunggulan kompetitif, industri garam

Abstract

Anus Messakh Salt Factory is a local salt-producing enterprise with limitations in the management of its production, packaging, marketing, distribution, and cost management activities. These limitations reduce the firm's ability to create added value and strengthen its competitive advantage. This study aimed to analyze the value chain strategy through a cost management approach to develop competitive advantage at Anus Messakh Salt Factory. This study employed a descriptive qualitative approach using a case study design. Data were collected through interviews, observations, and documentation involving the owner, employees, customers, village government officials, and community members. Data were analyzed using data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings indicate that the firm's value chain consists of both primary and support activities, although these activities remain simple and are not yet fully integrated. The primary activities demonstrate strengths in product quality, the use of local resources, and direct customer relationships. However, weaknesses remain in production capacity, packaging, marketing, and distribution expansion. Support activities are constrained by limited technology, human resources, infrastructure, and the absence of a structured cost management system. Cost management is practiced through cost efficiency, cost control, and cost avoidance based on the owner's experience rather than formal management procedures. This study concludes that the firm's competitive advantage mainly depends on cost efficiency and the effective use of local resources. Strengthening the cost management system, improving product packaging, increasing production efficiency, and expanding the distribution network are important strategies for enhancing competitive advantage in a sustainable manner.

Keywords: Value chain, cost management, competitive advantage, local salt industry

Copyright © 2026 **Maria Magdalena Bere**

*Corresponding author :

Email Address : mariamagdalenabere05@gmail.com¹, maria.muga@staf.undana.ac.id², yemima.widya@staf.undana.ac.id³

PENDAHULUAN

Globalisasi yang terus berkembang telah mengubah cara perusahaan bersaing. Kemajuan teknologi, keterbukaan pasar, dan kerja sama ekonomi antarnegara membuat persaingan semakin ketat. Perusahaan tidak hanya bersaing secara lokal, tetapi juga global, sehingga harus mampu merancang strategis untuk meningkatkan pendapatan, menciptakan nilai tambah dan menekan biaya produksi. Salah satu pendekatan penting dalam hal ini adalah analisis rantai nilai. Melalui analisis ini, perusahaan dapat menganalisis aktivitas primer dan aktivitas pendukung, (Saptadi, dkk., 2024:104). Kemampuan perusahaan dalam mengelola aktivitas rantai nilai sangat penting untuk mencapai keunggulan kompetitif. Untuk mencapai keunggulan tersebut perusahaan perlu menerapkan manajemen biaya secara menyeluruh. Menurut penelitian (Astika, dkk., 2024), manajemen biaya membantu

perusahaan mengatur pengeluaran agar lebih efisien dan menguntungkan. Selain itu, dalam penelitian (Fahria & Ermaya, 2022), menekankan bahwa manajemen biaya penting untuk memperkuat posisi strategis perusahaan. Salah satu sektor industri yang menarik untuk dikaji dari perspektif rantai nilai dan manajemen biaya adalah industri garam rakyat. Pabrik Garam Anus Messakh adalah contoh nyata industri kecil berbasis sumber daya lokal. Meskipun tidak terletak di wilayah pesisir, pabrik ini tetap memproduksi garam menggunakan bahan baku batu kristal dari pihak lain. Proses produksinya masih dilakukan secara manual dengan penambahan yodium pada produk garam yang dihasilkan, sedangkan pengemasan masih menggunakan karung tanpa label dan merek. Berdasarkan data pendapatan pabrik garam Anus Messakh periode 2022-2024 yang diperoleh dari data internal pabrik tahun 2026 menunjukkan adanya penurunan pendapatan pada tahun 2023 meskipun ada penyesuaian harga jual. Hal ini mengindikasikan bahwa struktur biaya belum efisien, dan nilai yang dihasilkan dari aktivitas produksi belum optimal. Selain itu, distribusi produk masih terbatas pada pasar lokal, tidak ada strategi promosi, dan biaya bahan baku yang terus naik semakin memperbesar beban produksi. Kondisi ini menunjukkan perlunya penerapan strategi rantai nilai dan manajemen biaya secara terstruktur agar perusahaan dapat mengenali titik-titik ketidakefisienan dan mengembangkan keunggulan kompetitif.

Penelitian terdahulu memberikan gambaran penerapan rantai nilai di berbagai sektor. Adawiyah, dkk., (2023) menunjukkan bahwa di Rotte Bakery, rantai nilai (*value chain*) diterapkan secara sistematis dari bahan baku hingga distribusi. Namun, di Pabrik Garam Anus Messakh, distribusi belum tertata dan bahan baku masih bergantung pada pemasok luar. Selanjutnya, Damayanti, dkk., (2021) menekankan pentingnya penguatan distribusi, sedangkan pabrik ini hanya memasarkan ke pasar lokal. Di sisi lain, Wijaya & Fitriah (2022) menggunakan strategi harga murah dan diferensiasi produk, sementara Pabrik Garam Anus Messakh belum memiliki ciri khas produk dan strategi harga yang tetap. Maulinda & Nugroho (2024) menekankan pentingnya pemahaman struktur biaya tetap dan variabel, namun pabrik ini belum mengelola struktur biaya secara sistematis.

KAJIAN TEORI

A. Teori Resource-Based View

Keunggulan bersaing sebuah perusahaan harus didasarkan pada sumber daya khusus yang menjadi penghalang aktivitas dan ancaman dari produk pengganti jasa atau perusahaan. Sumber daya dan kompetensi perusahaan dapat ditempatkan dalam sebuah kontinum untuk melihat bahwa sumber daya dan kompetensi tersebut tahan lama dan tidak dapat ditiru. Sumber daya diklasifikasikan dalam beberapa hal seperti tanah, peralatan, tenaga kerja (termasuk kapabilitas dan pengetahuan karyawan) dan capital (organization, tangible dan intangible) serta hal lain yang memberikan nilai guna. *rent* dapat diperoleh dengan memiliki sumber daya bernilai yang langka. Sumber daya ini menghasilkan apa yang disebut *ricardian rents* termasuk kepemilikan dari tanah yang berharga, keunggulan lokasi, paten dan hak cipta. *Monopoly rent* dapat diperoleh dengan proteksi pemerintah atau dengan *collusive arrangements* dimana adanya hambatan dari persaingan potensial yang tinggi. *Entrepreneurial (schumpeterian) rent* dapat

diperoleh dengan pengambilan resiko dan kemampuan *entrepreneur* dalam lingkungan yang kompleks atau penuh ketidakpastian. Perusahaan yang mempunyai keunikan kapabilitas dalam kemampuan teknis dan manajerial merupakan sumber daya yang penting untuk dapat mempertahankan keunggulan bersaing, (Widagdo, dkk., 2019:148-149).

Penerapan strategi rantai nilai tidak hanya menitikberatkan pada pengelolaan aktivitas perusahaan, tetapi juga memerlukan Dalam perspektif RBV, sumber daya dan kapabilitas perusahaan menjadi faktor penting yang menentukan keberhasilan suatu strategi dalam menghasilkan keunggulan kompetitif. Teori RBV digunakan sebagai dasar untuk menganalisis potensi pemanfaatan sumber daya yang dimiliki Pabrik Garam Anus Messakh dalam mendukung penerapan strategi rantai nilai secara lebih efektif, sehingga dapat menjadi salah satu faktor yang memperkuat keunggulan kompetitif perusahaan.

B. Teori Strategi

Perusahaan pada umumnya mempunyai tiga level atau tiga tingkatan strategi, yaitu: strategi korporasi, strategis unit bisnis, strategi fungsional. Pada dasarnya, strategi merupakan arah dan langkah yang dirancang untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki serta menyesuaikannya dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan. Teori strategi menjadi dasar untuk menganalisis penerapan strategi rantai nilai pada Pabrik Garam Anus Messakh sehingga dapat memberikan gambaran mengenai potensi pengembangan strategi yang mampu meningkatkan efisiensi aktivitas, menciptakan nilai tambah, dan mendukung tercapainya keunggulan kompetitif secara berkelanjutan.

C. Teori Rantai Nilai (Value Chain)

Teori rantai nilai menggambarkan proses di mana nilai diciptakan dan didistribusikan dalam suatu industri. Rantai nilai terdiri dari serangkaian aktivitas yang menciptakan, menghasilkan, dan menyampaikan produk atau layanan kepada pelanggan. Teori ini menggambarkan bagaimana aktivitas-aktivitas yang berbeda dalam suatu organisasi saling terkait dan berkontribusi terhadap penciptaan nilai akhir bagi pelanggan. Rantai nilai terdiri dari dua jenis aktivitas yaitu aktivitas primer dan aktivitas pendukung. Analisis rantai nilai digunakan untuk menguraikan serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan dalam proses mengubah *input* menjadi *output* (barang atau jasa) yang bernilai bagi pelanggan. Tujuan utama dari analisis ini adalah untuk mengidentifikasi aktivitas-aktivitas spesifik di dalam operasi perusahaan yang dapat dikonfigurasi untuk memberikan nilai tambah maksimal kepada pelanggan dengan biaya yang efisien. (Setiawan, dkk., 2024:92). Melalui analisis rantai nilai, perusahaan dapat mengidentifikasi kegiatan khusus yang memungkinkan mereka untuk lebih efektif menciptakan nilai bagi pelanggan. Dengan mengoptimalkan *link* antara aktivitas primer dan pendukung, perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif dengan mengurangi biaya, meningkatkan diferensiasi atau keduanya sehingga meningkatkan margin keuntungan.

D. Teori Skala Ekonomi

Jika suatu perusahaan dapat mencapai skala ekonomi, maka perusahaan tersebut akan mempunyai sumber keunggulan kompetitif yang potensial terhadap pesaing yang ada. Skala ekonomi internal muncul dari perusahaan, baik melalui pertumbuhannya sendiri atau secara potensial dari pertumbuhan melalui akuisisi. Beberapa jenis skala ekonomi di bawah manajemen, antara lain: skala ekonomi perdagangan, skala ekonomi keuangan, skala ekonomi teknis, pembagian kerja. Konsep skala ekonomi menjelaskan bahwa peningkatan kapasitas produksi memungkinkan perusahaan mencapai efisiensi biaya melalui penggunaan sumber daya, teknologi, dan aktivitas operasional yang lebih optimal sehingga biaya per unit dapat menurun. Teori skala ekonomi digunakan untuk menganalisis bagaimana Pabrik Garam Anus Messakh mengelola kapasitas produksinya, memanfaatkan sumber daya produksi, serta mengendalikan biaya operasional untuk meningkatkan efisiensi. Penerapan konsep skala ekonomi tersebut dapat menjadi salah satu faktor pendukung dalam menciptakan keunggulan kompetitif melalui strategi rantai nilai dan pendekatan manajemen biaya.

METODE, DATA, ANALISIS

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus yang meneliti fenomena yang terjadi di masyarakat salah satunya pabrik garam Anus Messakh yang berlokasi di Nesam, Desa Manunain A, Kecamatan Insana Kabupaten Timor Tengah Utara. Dengan pendekatan penelitian kualitatif. Sumber data di dapat dari hasil wawancara dengan manajemen pabrik, observasi proses produksi, serta survei kepada pekerja, pelanggan, pemerintah dan masyarakat. Dengan data sekunder berupa dokumentasi kegiatan usaha. Fokus penelitian ini adalah menganalisis strategi rantai nilai (*value chain*) untuk menciptakan keunggulan kompetitif pada Pabrik Garam Anus Messakh melalui pendekatan manajemen biaya sebagai alat analisis. Dengan teknik analisis data yang dikemukakan Miles and Huberman.

DATA DAN ANALISIS

A. Identifikasi Aktivitas Rantai Nilai

1. Aktivitas Primer

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, ditemukan bahwa seluruh aktivitas primer masih dijalankan secara tradisional. Pada tahap logistik internal, bahan baku utama berupa garam mentah berbentuk batu kristal tidak diproduksi sendiri, tetapi dibeli dari pemasok di Wini, Kupang, bahkan Sabu ketika stok terbatas. Temuan menunjukkan ketergantungan tinggi pada pasokan eksternal, meskipun pabrik juga memiliki sumber daya internal berupa air sumur bor dan kayu bakar. Data tersebut diperkuat oleh pernyataan Anus Messakh sebagai pemilik yang menyatakan bahwa:

"Garam mentah beli di Wini kalau tidak di Kupang tapi pernah waktu itu beli di Sabu karena di Wini dan Kupang stoknya habis, air itu punya sendiri sumur bor kalau kayu api itu cari di hutan saja."

Pemanfaatan sumber daya internal seperti air sumur bor dan kayu bakar dari lingkungan sekitar menunjukkan adanya aktivitas yang menciptakan nilai. Ketergantungan bahan baku dari luar daerah masih menimbulkan tambahan biaya transportasi dan risiko keterlambatan pasokan yang berpotensi menyebabkan

ketidakefisienan dalam proses produksi. Pada tahap operasi, proses produksi dijalankan dengan metode sederhana dan manual. Garam mentah dilarutkan, disaring dua kali, kemudian dimasak di oven seng buatan sendiri dengan tungku batako dan kayu bakar. Proses ini memakan waktu 2-3 jam per oven dengan kapasitas hasil sekitar lima karung per hari. Data tersebut diperkuat oleh pernyataan Cindy sebagai karyawan yang menyatakan bahwa:

“Pertama, bos beli garam mentah dari Wini atau Kupang, kita saring dua kali biar bersih dari kotoran. Baru kita tuang ke oven dari seng itu. Kita masak sampai mendidih kayak nasi. Setelah model macam nasi, baru kita angkat ke tampungan dari karung ni, di situ dia menetes-netes sampai kering.

Meskipun masih manual, keterampilan tenaga kerja berkontribusi menciptakan nilai melalui kualitas garam yang lebih bersih dan sesuai kebutuhan konsumen. Akan tetapi, proses produksi yang masih dilakukan secara manual menyebabkan kapasitas produksi terbatas dan biaya produksi per unit menjadi relatif lebih tinggi. Temuan menunjukkan bahwa operasi memberikan nilai tambah pada kualitas produk, namun efisiensi biaya produksi masih belum optimal sehingga memengaruhi daya saing usaha. Logistik eksternal pabrik juga masih sederhana. Tidak tersedia gudang khusus sehingga hasil produksi langsung dijual keesokan harinya. Pada aspek pemasaran dan penjualan, strategi yang digunakan masih terbatas. Harga produk ditetapkan Rp175.000 per karung, tanpa adanya promosi khusus, kecuali diskon bagi pembeli langsung di pabrik.

Berikut tabel harga jual garam di Pabrik Garam Anus Messakh:

Tabel 1 Harga Garam di Pabrik Garam Anus Messakh

Jenis Penjualan	Harga
Per karung	Rp175.000
Eceran ($\pm$ sesuai takaran sedang)	Rp10.000
Eceran ($\pm$ sesuai takaran kecil)	Rp.5.000

Sumber: Data Internal Pabrik (2026)

Meski demikian, hasil wawancara dengan pelanggan menunjukkan bahwa kualitas produk menjadi daya tarik utama. Temuan menunjukkan keunggulan pada kualitas produk dan pemanfaatan sumber daya lokal, namun masih terdapat kelemahan pada kapasitas produksi, distribusi, pemasaran, dan layanan.

Tabel 2 Aktivitas Primer

Aktivitas Primer	Strategi yang Diterapkan	Dampak Terhadap Biaya dan Nilai Tambah
Logistik Internal (Pengadaan bahan baku)	Mengandalkan pemasok lokal di sekitar desa	Mengurangi biaya transportasi dan waktu tunggu, hubungan sosial dengan pemasok juga memperlancar pasokan.
Operasi (Produksi/ Pengeringan)	Menggunakan metode pengeringan alami tanpa mesin	Hemat energi, sesuai dengan kondisi iklim tropis NTT. Risiko: tergantung cuaca.

Logistik eksternal (Distribusi)	Penjualan langsung ke pasar lokal	Distribusi cepat dan langsung tunai.
Pemasaran dan Penjualan	Mengandalkan jaringan sosial dan reputasi lokal	Tidak menggunakan iklan formal, kepercayaan pelanggan menjadi kekuatan utama.
Layanan (Layanan purna jual)	Tidak ada layanan formal, tetapi hubungan sosial menjaga pelanggan tetap setia	Hubungan kekeluargaan menciptakan loyalitas pelanggan tanpa biaya tambahan.

Sumber: Data Diolah (2026)

Terkait dengan teori rantai nilai (*value chain*) dikemukakan oleh Michael Porter, sebagaimana dijelaskan oleh Setiawan, dkk., (2024), aktivitas primer merupakan aktivitas yang langsung terkait dengan pembuatan, penjualan, pemeliharaan, dan distribusi produk atau jasa. Aktivitas primer dalam rantai nilai meliputi: logistik internal, operasi, logistik eksternal, pemasaran dan penjualan serta layanan. Aktivitas-aktivitas tersebut perlu dikelola secara efektif dan saling terintegrasi karena menjadi sumber penciptaan nilai bagi pelanggan serta berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif perusahaan. Berdasarkan perspektif tersebut, kondisi di Pabrik Garam Anus Messakh menunjukkan bahwa seluruh aktivitas primer telah berjalan, namun pelaksanaannya masih bersifat tradisional. Setiap aktivitas primer yang dijalankan secara efisien dan terintegrasi dapat menciptakan nilai tambah bagi produk sehingga meningkatkan daya saing. Pada Pabrik Garam Anus Messakh, pemanfaatan sumber daya lokal seperti air dan kayu telah membantu menekan biaya, tetapi ketergantungan pada pasokan garam dari luar daerah dan keterbatasan kapasitas produksi membuat penciptaan nilai belum maksimal.

Dari perspektif *Resource-Based View* (RBV), yang menekankan bahwa keunggulan kompetitif dapat diperoleh dari sumber daya yang bersifat unik, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan (Widagdo, dkk., 2019), pabrik sebenarnya memiliki beberapa sumber daya yang berharga seperti sumur bor pribadi, akses kayu bakar, dan keterampilan pekerja yang menghasilkan garam lebih bersih. Namun sumber daya ini belum dikelola secara optimal menjadi keunggulan yang sulit ditiru. Dengan pengelolaan yang lebih baik, misalnya melalui pembaharuan pada peralatan produksi, perbaikan kemasan, dan perluasan jaringan distribusi, pabrik dapat memanfaatkan sumber daya tersebut untuk menciptakan nilai yang lebih besar. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa aktivitas primer di Pabrik Garam Anus Messakh memiliki kekuatan pada kualitas produk dan pemanfaatan sumber daya lokal, namun masih lemah pada distribusi, pemasaran, dan kapasitas produksi. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya internal yang unik telah menjadi modal awal keunggulan kompetitif, tetapi membutuhkan dukungan strategi distribusi, promosi, dan branding agar dapat dikembangkan menjadi keunggulan yang berkelanjutan.

2. Aktivitas Pendukung

Pada aspek pengembangan teknologi, pabrik masih menggunakan peralatan sederhana seperti oven seng buatan sendiri, tungku batako, jerigen, dan sendok kayu. Teknologi modern belum dimanfaatkan, sehingga kapasitas produksinya terbatas dan sangat dipengaruhi oleh besar kecilnya api yang digunakan. Data tersebut diperkuat oleh pernyataan Anus Messakh sebagai pemilik yang menyatakan bahwa:

"Jadi kami disini memang untuk bahan mentahnya di stok dalam jumlah banyak. Kalau 1 oven ini dia satu kali muat standarnya itu 2 jam, 2,5 jam dan 3 jam tergantung besarnya api." ."

Hasil wawancara menunjukkan bahwa pekerja bekerja berdasarkan arahan pemilik tanpa pelatihan formal atau pembagian kerja yang jelas. Sistem SDM menekankan pembelajaran langsung di tempat kerja dengan arahan langsung dari pemilik. Data tersebut diperkuat oleh pernyataan Cindy sebagai karyawan yang menyatakan bahwa:

"Kalau saat masak kami buat kesalahan, biasanya bos tegur dan kasih arahan biar tidak diulangi lagi kedepannya."

Temuan menunjukkan bahwa teknologi yang digunakan masih manual dan membutuhkan waktu relatif lama per proses produksi. Pada aspek manajemen sumber daya manusia, jumlah pekerja hanya dua orang, di luar pemilik dan keluarga yang juga terlibat langsung.

Tabel 3 Aktivitas Pendukung

Aktivitas Pendukung	Strategi yang Timbul	Penjelasan
Infrastruktur perusahaan	Menggunakan aset pribadi pemilik (tanah, alat, bangunan)	Mengurangi beban penyusutan dan biaya sewa.
Manajemen SDM	Memanfaatkan tenaga kerja lokal tanpa kontrak tetap	Fleksibel terhadap volume produksi, biaya tenaga kerja terkendali.
Pengembangan teknologi	Teknologi manual	Belum ada modernisasi alat produksi
Pengadaan	Membeli bahan baku dari pemasok lokal	Menekan biaya logistik dan menjaga hubungan baik dengan pedagang sekitar.

Sumber: Data Diolah (2026)

Aktivitas pendukung meliputi pengadaan, pengembangan teknologi, manajemen sumber daya manusia, dan infrastruktur perusahaan. Meskipun tidak secara langsung menghasilkan produk, aktivitas pendukung memiliki peran penting dalam memperkuat kelancaran proses operasional, meningkatkan efisiensi biaya, serta mendukung terciptanya keunggulan kompetitif perusahaan. Berdasarkan perspektif tersebut, kondisi ini menunjukkan bahwa aktivitas pendukung pada pabrik belum berjalan optimal dalam mendukung aktivitas primer. Aktivitas

pendukung seperti pengadaan, teknologi, SDM, dan infrastruktur merupakan fondasi yang memperkuat efisiensi dan kualitas aktivitas primer. Pada Pabrik Garam Anus Messakh, pengadaan yang belum terstruktur, keterbatasan teknologi, serta minimnya pengembangan SDM menyebabkan biaya produksi sulit ditekan dan kapasitas produksi tidak berkembang. Dari perspektif *Resource-Based View* (RBV), yang menekankan bahwa keunggulan kompetitif dapat diperoleh dari sumber daya yang bersifat unik, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan (Widagdo, dkk., 2019), pabrik sebenarnya memiliki sumber daya berharga seperti sumur bor pribadi, keterampilan pekerja, dan dukungan sosial dari masyarakat sekitar. Namun sumber daya ini belum dikelola secara strategis agar menjadi keunggulan yang sulit ditiru. Dengan perbaikan pada peralatan produksi, pelatihan tenaga kerja, dan penguatan infrastruktur, pabrik dapat memanfaatkan sumber daya tersebut untuk meningkatkan efisiensi dan memperkuat keunggulan kompetitif. Temuan ini sejalan dengan penelitian Bayangkara (2021) yang menegaskan pentingnya dukungan sistem internal dan infrastruktur dalam meningkatkan efisiensi operasional perusahaan. Pabrik Garam Anus Messakh belum memiliki sistem pencatatan maupun SOP yang jelas, sehingga kontrol biaya tidak berjalan optimal. Selain itu, penelitian Wijaya dan Fitriah (2022) menunjukkan bahwa penguatan aktivitas pendukung dapat memperkuat penerapan strategi cost leadership dan diferensiasi. Dalam konteks Pabrik Garam Anus Messakh, hal ini masih menjadi tantangan karena keterbatasan infrastruktur dan teknologi. Dapat disimpulkan bahwa aktivitas pendukung di Pabrik Garam Anus Messakh masih berada pada tahap dasar dengan kekuatan pada keterlibatan tenaga kerja lokal dan pengadaan bahan baku dalam jumlah besar. Namun, kelemahan pada teknologi, manajemen SDM, dan infrastruktur perlu segera diatasi agar dapat memperkuat aktivitas primer dan menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Berdasarkan hasil penelitian, aktivitas primer dan aktivitas pendukung pada Pabrik Garam Anus Messakh menunjukkan adanya keterkaitan yang saling memengaruhi dalam proses penciptaan nilai. Aktivitas primer yang meliputi pengadaan bahan baku, proses produksi, distribusi, pemasaran, dan layanan telah menghasilkan nilai melalui kualitas produk yang baik serta pemanfaatan sumber daya lokal yang mampu menekan biaya produksi. Efektivitas aktivitas primer tersebut masih dipengaruhi oleh kondisi aktivitas pendukung yang mencakup pengadaan, teknologi, sumber daya manusia, dan infrastruktur. Keterbatasan pada aspek teknologi, pengelolaan sumber daya manusia, serta infrastruktur menyebabkan efisiensi biaya dan kapasitas produksi belum dapat ditingkatkan secara optimal.

B. Pendekatan Manajemen Biaya di Pabrik Garam Anus Messakh

Pendekatan manajemen biaya yang diterapkan dapat dipahami melalui tiga bentuk utama, yaitu efisiensi biaya, pengendalian biaya, dan penghindaran biaya.

1. Efisiensi Biaya

Hasil wawancara menunjukan bahwa efisiensi biaya pada Pabrik Garam Anus Messakh tidak dibangun melalui perencanaan formal, tetapi melalui praktik operasional yang berorientasi pada pemanfaatan sumber daya secara maksimal dengan biaya seminimal mungkin. Dalam struktur biaya produksi, bahan baku

menjadi komponen yang paling utama dalam pengelolaannya. Hal ini terlihat dari pemahaman yang konsisten antara pemilik dan karyawan mengenai pentingnya bahan baku dalam keseluruhan proses produksi. Data tersebut diperkuat oleh pernyataan Anus Messakh sebagai pemilik yang menyatakan bahwa:

"Biaya utama dalam proses produksi ini ya biaya untuk membeli bahan mentah atau batu kristal garam."

Hal tersebut sejalan dengan pernyataan Sintia sebagai karyawan yang menyampaikan bahwa:

"Dalam proses produksi ini, biaya utama dalam proses produksi ini ya biaya untuk membeli bahan mentah garam ini."

Kesadaran terhadap biaya bahan baku ini kemudian mendorong munculnya strategi manajemen biaya melalui pembelian dalam jumlah besar. Strategi ini tidak hanya untuk mendapatkan harga lebih rendah tetapi juga mengurangi frekuensi pembelian agar biaya operasional tidak meningkat. Efisiensi juga tercermin dalam sistem pengupahan tenaga kerja yang tidak bersifat tetap, melainkan mengikuti jumlah produksi yang dihasilkan. Data tersebut diperkuat oleh pernyataan Anus Messakh sebagai pemilik yang menyatakan bahwa:

"Sistem pembayaran disini ini di hitung pas produksi, jadi kalau masak 1 karung itu di bayar 15 ribu."

Temuan menunjukkan bahwa efisiensi biaya terbentuk dari pemahaman biaya utama, strategi pembelian bahan baku, pemanfaatan sumber daya lokal, dan sistem kerja fleksibel. Dalam teori skala ekonomi, Wibowo (2023) menjelaskan bahwa efisiensi dapat dicapai melalui skala ekonomi internal, seperti pembelian dalam jumlah besar dan peningkatan volume produksi yang mampu menurunkan biaya per unit. Melalui pengoptimalan hubungan antara aktivitas primer dan aktivitas pendukung, perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif melalui pengurangan biaya, peningkatan diferensiasi, atau keduanya. Berdasarkan hasil penelitian, Pabrik Garam Anus Messakh telah menjalankan aktivitas primer dan aktivitas pendukung, namun hubungan antara kedua aktivitas tersebut belum sepenuhnya optimal sehingga potensi penciptaan nilai dan efisiensi biaya masih dapat terus ditingkatkan. Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Maulinda dan Nugroho (2024) yang menunjukkan bahwa efisiensi biaya dalam usaha garam dipengaruhi oleh struktur biaya produksi dan pengelolaan input. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan dalam mengelola sumber daya secara tepat menjadi faktor utama dalam mencapai efisiensi biaya, sebagaimana yang juga terjadi pada Pabrik Garam Anus Messakh. Berdasarkan temuan tersebut, efisiensi biaya yang dilakukan Pabrik Garam Anus Messakh menunjukkan adanya kemampuan usaha dalam memanfaatkan sumber daya yang tersedia untuk mempertahankan biaya operasional pada tingkat yang relatif rendah. Kondisi ini menjadi salah satu faktor yang mendukung terciptanya keunggulan kompetitif melalui pendekatan kepemimpinan biaya (*cost leadership*), meskipun penerapannya masih perlu diperkuat melalui sistem pengelolaan biaya yang lebih terstruktur.

2. Pengendalian Biaya

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, ditemukan bahwa pengendalian biaya pada Pabrik Garam Anus Messakh dilakukan melalui pendekatan yang

sederhana dengan keterlibatan pemilik dalam proses produksi. Temuan menunjukkan bahwa proses produksi berjalan optimal sehingga pemborosan dapat diminimalkan. Selain itu, pengendalian biaya juga dilakukan melalui penetapan standar penggunaan bahan baku. Data tersebut diperkuat oleh pernyataan Anus Messakh sebagai pemilik yang menyatakan bahwa:

"Kami produksi ini semuanya sudah sesuai takaran, jadi tidak ada yang bisa di kurangkan kalau tidak kualitas garam kami ini bisa menurun."

Pernyataan tersebut diperkuat oleh Sintia sebagai karyawan yang menyatakan bahwa:

"Kalau bahan untuk produksi garam ini dikurangkan maka kualitas garam yang telah di produksi akan menurun juga, karena takaran bahan yang sudah bos buat itu pas dan penting semua."

Temuan menunjukkan bahwa pengendalian biaya dilakukan dengan menjaga takaran agar kualitas tetap terjaga. Pengendalian juga diterapkan dalam pengelolaan tenaga kerja melalui mekanisme teguran dan pengawasan perilaku kerja. Dengan demikian, pengendalian biaya dilakukan melalui pengawasan langsung, standar kerja, dan pengelolaan tenaga kerja sederhana. Pengendalian biaya yang efektif membutuhkan informasi biaya yang akurat sebagai dasar evaluasi dan pengambilan keputusan. Selain itu, Hansen dan Mowen (2009) menegaskan bahwa setiap aktivitas dalam organisasi merupakan objek biaya yang perlu diidentifikasi dan ditelusuri secara tepat agar pembebanan biaya menjadi lebih akurat. Jika dikaitkan dengan teori rantai nilai (*value chain*) yang dikemukakan oleh Michael Porter sebagaimana dijelaskan oleh Setiawan, dkk., (2024), analisis rantai nilai digunakan untuk mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang memungkinkan perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan serta mencapai keunggulan kompetitif melalui pengurangan biaya, peningkatan diferensiasi, atau keduanya. Pada penelitian ini, pengendalian biaya telah diterapkan pada aktivitas primer dan aktivitas pendukung, terutama pada proses produksi sebagai bagian dari aktivitas primer. Namun, pengendalian biaya tersebut masih dilakukan secara sederhana berdasarkan pengalaman dan belum didukung oleh sistem pengelolaan biaya yang terstruktur. Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Bayangkara (2021) yang menunjukkan bahwa keterkaitan antar aktivitas dalam rantai nilai berperan dalam meningkatkan efisiensi operasional. Berdasarkan temuan tersebut, pengendalian biaya yang dilakukan secara langsung oleh pemilik memberikan kemampuan bagi usaha untuk menjaga efisiensi penggunaan sumber daya dan meminimalkan pemborosan. Kondisi ini mendukung terciptanya keunggulan kompetitif karena perusahaan mampu mempertahankan biaya operasional pada tingkat yang terkendali meskipun belum didukung oleh sistem pengendalian biaya yang formal.

3. Penghindaran Biaya

Hasil penelitian menunjukan usaha garam Anus Messakh lebih memilih mempercepat perputaran produk daripada menanggung biaya penyimpanan. Penghindaran biaya juga terlihat pada aspek pengemasan yang masih sederhana. Data tersebut diperkuat oleh pernyataan Anus Messakh sebagai pemilik yang menyatakan bahwa:

"Garam ini masih di kemas dalam karung putih polos biasa dan saat di pasarkan di pasar secara eceran, itu di jual di plastik putih biasa saja."

Pernyataan ini diperkuat oleh Cindy sebagai karyawan yang menyatakan bahwa:

"Garam yang sudah jadi di isi di dalam karung dan untuk di jual di pasar lokal itu di bungkus dalam plastik putih biasa untuk mempermudah penjualan"

Penggunaan peralatan sederhana yang sebagian dibuat sendiri juga menunjukkan upaya menghindari biaya investasi. Penghindaran biaya pada pabrik ini dilakukan melalui pembatasan investasi, penggunaan fasilitas sederhana, serta penyesuaian strategi operasional. Pendekatan ini menunjukkan adanya upaya untuk menjaga keberlangsungan usaha dengan menghindari beban biaya yang tidak diperlukan.

Tabel 4 Pendekatan Manajemen Biaya

Aspek Manajemen Biaya	Temuan Utama	Praktik yang Dijalankan
Efisiensi Biaya	Bahan baku sebagai komponen biaya utama	Pengelolaan bahan baku menjadi fokus utama dalam manajemen biaya produksi
	Pembelian bahan baku dalam jumlah besar	Stok bahan baku dilakukan untuk menekan harga per unit dan menjaga ketersediaan
	Pemanfaatan sumber daya lokal	Penggunaan kayu bakar dari hutan dan air dari sumur sendiri untuk mengurangi biaya produksi
	Sistem tenaga kerja fleksibel	Penerapan sistem upah berdasarkan hasil produksi (per karung)
Pengendalian Biaya	Tidak adanya pencatatan keuangan formal	Pengawasan biaya dilakukan langsung oleh pemilik selama proses produksi
	Minimnya pemborosan dalam produksi	Proses produksi berjalan sesuai kebiasaan kerja yang telah terbentuk
	Standarisasi penggunaan bahan baku	Penggunaan bahan baku disesuaikan dengan takaran untuk menjaga kualitas
	Pengawasan tenaga kerja	Pemberian teguran dan pengawasan langsung terhadap pekerja
Penghindaran Biaya	Tidak adanya fasilitas	Produk disimpan sementara dan segera didistribusikan

	penyimpanan khusus	
	Pengemasan sederhana	Penggunaan karung dan plastik biasa tanpa label
	Penggunaan peralatan sederhana	Peralatan produksi dibuat sendiri dengan bahan yang tersedia
	Tidak memproduksi bahan baku sendiri	Menghindari investasi besar dalam pembangunan tambak
	Penyesuaian strategi saat biaya meningkat	Penyesuaian harga dan volume produk untuk menghindari kerugian

Sumber: Data Diolah (2026)

Dalam konteks penelitian ini, penghindaran biaya yang dilakukan Pabrik Garam Anus Messakh menunjukkan adanya upaya untuk mengurangi biaya operasional melalui pemanfaatan sumber daya lokal dan pelaksanaan aktivitas secara sederhana. Namun, praktik tersebut masih dilakukan berdasarkan pengalaman dan belum didukung oleh pengelolaan aktivitas yang terintegrasi sehingga potensi efisiensi biaya masih dapat ditingkatkan. Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Wijaya dan Fitriah (2022) yang menunjukkan bahwa strategi biaya rendah dapat menjadi bagian dari upaya meningkatkan daya saing perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa penghindaran biaya pada Pabrik Garam Anus Messakh merupakan bagian dari upaya efisiensi yang sejalan dengan praktik yang ditemukan dalam penelitian terdahulu. Penghindaran biaya yang dilakukan perusahaan menunjukkan adanya upaya untuk mempertahankan efisiensi operasional melalui pembatasan pengeluaran yang belum memberikan nilai tambah secara langsung. Berdasarkan hasil penelitian, pendekatan manajemen biaya yang diterapkan pada Pabrik Garam Anus Messakh tercermin melalui upaya efisiensi biaya, pengendalian biaya, dan penghindaran biaya yang saling berkaitan dalam mendukung keberlangsungan usaha. Dalam perspektif manajemen biaya dan rantai nilai, kemampuan mengelola biaya secara efisien pada setiap aktivitas akan memberikan kontribusi terhadap penciptaan nilai dan peningkatan daya saing.

C. Analisis Ketidakefisienan dan Potensi Perbaikan

1. Ketergantungan tinggi pada faktor eksternal

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, ditemukan bahwa salah satu bentuk ketidakefisienan yang paling mendasar adalah ketergantungan yang tinggi terhadap faktor eksternal, terutama ketersediaan kayu bakar dan kondisi cuaca. Dalam proses produksi, kedua faktor ini menjadi penentu utama keberlangsungan kegiatan pemasakan. Data tersebut diperkuat oleh pernyataan Anus Messakh sebagai pemilik yang menyatakan bahwa:

“Tantangan utama selama proses produksi itu di kayu api, kadang susah dapatnya apalagi kalau sudah musim hujan, kami susah dapat kayunya dan terhambat juga pada proses masak karena air kadang merembes masuk dan karyawan kadang absen kalau hujan lebat”

Pernyataan ini juga disampaikan oleh Sintia sebagai karyawan yang menyatakan bahwa:

"Selama saya kerja di tempat ini, tantangan utama ya cuaca ini karena selain saya susah datang kerja kalau sudah hujan, kadang kalau sementara masak dan hujan lebat, air hujan bisa merembes masuk jadi saya harus buat semacam tanggul kecil di sekitar oven biar air tidak merembes masuk kedalam tungku api"

Temuan menunjukkan ketergantungan ini menciptakan ketidakpastian dalam proses produksi yang dapat menimbulkan waktu menganggur pada tenaga kerja serta potensi ketidaksesuaian antara kapasitas produksi dan permintaan pasar. Potensi perbaikan yang dapat dilakukan adalah dengan menyediakan cadangan kayu bakar dalam jumlah tertentu untuk mengantisipasi kelangkaan, serta modifikasi area produksi. Dengan demikian, stabilitas produksi dapat ditingkatkan tanpa memerlukan investasi besar. Temuan ini sejalan dengan penelitian Bayangkara (2021) yang menyatakan bahwa keterkaitan antar aktivitas dalam rantai nilai sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal, sehingga diperlukan pengelolaan yang lebih terintegrasi untuk menjaga stabilitas operasional. Berdasarkan temuan tersebut, ketergantungan yang tinggi terhadap faktor eksternal menunjukkan bahwa perusahaan masih menghadapi risiko operasional yang dapat mempengaruhi kontinuitas produksi dan efisiensi biaya. Kondisi ini berpotensi melemahkan keunggulan kompetitif karena kemampuan perusahaan dalam menciptakan nilai dan menjaga konsistensi produksi masih dipengaruhi oleh faktor yang berada di luar kendali usaha.

2. Ketiadaan Sistem Informasi Biaya

Aktivitas pengelolaan biaya dilakukan berdasarkan pengamatan langsung dan pengalaman pemilik. Data tersebut diperkuat oleh pernyataan Anus Messakh sebagai pemilik yang menyatakan bahwa:

"Tidak ada pencatatan keuangan tapi kalau pengawasan ini kita sendiri yang masak jadi kita langsung tahu kalau ada masalah selama proses produksi."

Temuan menunjukkan bahwa usaha tidak memiliki informasi mengenai biaya produksi per unit. Akibatnya, pengambilan keputusan menjadi tidak berbasis data dan berpotensi mengabaikan peluang perbaikan manajemen biaya yang sebenarnya dapat diidentifikasi. Sebagai potensi perbaikan, usaha dapat mulai menerapkan sistem pencatatan sederhana berbasis aktivitas, seperti pencatatan biaya bahan baku, tenaga kerja, dan hasil produksi harian. Langkah ini tidak hanya membantu meningkatkan transparansi biaya, tetapi juga menjadi dasar dalam melakukan evaluasi dan perencanaan usaha secara lebih terarah. Temuan ini sejalan dengan penelitian Maulinda dan Nugroho (2024) yang menunjukkan bahwa pengelolaan biaya yang terstruktur sangat diperlukan untuk meningkatkan efisiensi dan akurasi dalam pengambilan keputusan usaha. Ketiadaan sistem informasi biaya menyebabkan perusahaan memiliki keterbatasan dalam mengidentifikasi sumber pemborosan dan peluang efisiensi biaya. Kondisi ini dapat menghambat pengambilan keputusan yang tepat dan mengurangi kemampuan perusahaan dalam mempertahankan keunggulan kompetitif melalui strategi biaya rendah.

3. Inefisiensi dalam Pengelolaan Persediaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa usaha garam Anus Messakh tidak memiliki fleksibilitas dalam mengatur waktu penjualan. Potensi perbaikan yang dapat dilakukan adalah dengan membangun sistem penyimpanan sederhana. Dengan adanya fasilitas penyimpanan yang lebih baik, usaha dapat memperpanjang umur simpan produk, meningkatkan fleksibilitas distribusi, serta mengurangi potensi kerugian akibat penurunan kualitas. Teori skala ekonomi yang dijelaskan oleh Wibowo (2023) menyatakan bahwa efisiensi dapat dicapai melalui pengelolaan persediaan yang tepat, termasuk dalam penyimpanan dan distribusi produk. Temuan ini sejalan dengan penelitian Adawiyah, dkk., (2023) yang menunjukkan bahwa pengelolaan persediaan yang baik dapat meningkatkan efisiensi operasional dan menjaga kualitas produk dalam proses distribusi. Keterbatasan fasilitas penyimpanan menunjukkan bahwa perusahaan belum mampu mengoptimalkan aktivitas logistik dalam rantai nilai. Kondisi ini dapat mengurangi fleksibilitas distribusi dan berpotensi menurunkan kualitas produk, sehingga peluang untuk menciptakan nilai tambah dan memperkuat keunggulan kompetitif belum dimanfaatkan secara maksimal.

4. Nilai Tambah Produk yang Belum Optimal

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, ditemukan bahwa pengemasan produk yang masih sederhana menunjukkan bahwa usaha belum memanfaatkan potensi nilai tambah secara optimal. Data tersebut diperkuat oleh pernyataan Anus Messakh pemilik yang menyatakan bahwa:

"Garam ini masih di kemas dalam karung putih polos biasa dan saat dipasarkan di pasar secara eceran, itu di jual di plastik putih biasa saja."

Temuan menunjukkan bahwa produk sulit dibedakan dari produk lain di pasar, sehingga daya saing lebih banyak bergantung pada harga daripada diferensiasi produk. Sebagai potensi perbaikan, usaha dapat mulai mengembangkan kemasan sederhana namun memiliki identitas produk, seperti pemberian label atau merek. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa produk garam yang dihasilkan masih menggunakan pengemasan sederhana tanpa identitas atau merek. Kondisi ini menunjukkan bahwa aktivitas pengemasan belum dimanfaatkan sebagai sarana untuk meningkatkan nilai tambah produk. Akibatnya, produk sulit dibedakan dari produk lain di pasar. Teori rantai nilai (*value chain*) yang dikemukakan oleh Michael Porter sebagaimana dijelaskan oleh Saptadi, dkk., (2024) menyatakan bahwa nilai tambah produk dapat ditingkatkan melalui pengembangan aktivitas dalam proses produksi dan pemasaran, termasuk pengemasan dan diferensiasi produk. Dalam konsep ini, setiap aktivitas dalam rantai nilai memiliki peran dalam meningkatkan nilai produk di mata konsumen. Temuan ini sejalan dengan penelitian Damayanti, dkk., (2021) yang menyatakan bahwa penguatan aktivitas dalam rantai nilai, khususnya pada pengemasan dan pemasaran, dapat meningkatkan nilai tambah dan daya saing produk. Pengemasan yang masih sederhana menunjukkan bahwa perusahaan belum sepenuhnya memanfaatkan aktivitas pemasaran sebagai sumber penciptaan nilai.

5. Ketidakstabilan Pasokan Bahan Baku

Ketergantungan pabrik pada pemasok eksternal menyebabkan usaha menghadapi risiko ketidakstabilan pasokan. Data tersebut diperkuat oleh pernyataan Anus Messakh sebagai pemilik yang menyatakan bahwa:

“Pernah karena waktu itu stok di Kupang dan Wini habis dan saya harus masak terus jadi saya cari pemasok baru dengan kualitas yang baik dan saya dapat di Sabu.”

Temuan menunjukkan bahwa ketidakstabilan pasokan bahan baku juga dapat menghambat kelancaran proses produksi serta mempengaruhi kemampuan usaha dalam memenuhi permintaan pasar secara tepat waktu. Potensi perbaikan yang dapat dilakukan adalah dengan memperkuat hubungan dengan pemasok, memperluas jaringan pemasok, serta mengelola persediaan bahan baku secara lebih terencana. Dengan demikian, risiko gangguan pasokan dapat diminimalkan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Maulinda dan Nugroho (2024) yang menunjukkan bahwa pengelolaan bahan baku yang baik sangat berpengaruh terhadap efisiensi produksi dan kelancaran operasional usaha. Ketidakstabilan pasokan bahan baku dapat mempengaruhi kontinuitas produksi dan efisiensi biaya yang pada akhirnya berdampak pada kemampuan perusahaan dalam memenuhi permintaan pasar. Kondisi ini menunjukkan bahwa penguatan aktivitas pengadaan menjadi penting untuk mendukung keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

6. Keterbatasan Teknologi dan Produktivitas Produksi

Penggunaan teknologi sederhana dan metode produksi manual juga menjadi faktor pembatas efisiensi. Data tersebut diperkuat oleh pernyataan Anus Messakh sebagai pemilik yang menyatakan bahwa:

“Untuk masak garam disini, kita masak pakai oven yang terbuat dari seng, oven ini kita lipat atau buat sendiri Kalau 1 oven ini dia satu kali masak standarnya itu 2 jam, 2.5 jam dan 3 jam tergantung besarnya api.”

Waktu produksi yang relatif lama juga menunjukkan keterbatasan kapasitas produksi. Penggunaan teknologi sederhana menyebabkan proses produksi membutuhkan waktu yang lebih lama serta membatasi kapasitas *output* yang dapat dihasilkan dalam satu kali produksi. Sebagai potensi perbaikan, usaha dapat melakukan inovasi sederhana pada alat produksi, seperti peningkatan efisiensi tungku atau pengaturan proses pemanasan yang lebih optimal. Perbaikan tersebut dapat membantu mengurangi penggunaan bahan bakar, mempercepat proses produksi, serta meningkatkan efisiensi operasional usaha.

Tabel 5 Analisis Ketidakefisienan Dan Potensi Perbaikan

No	Bentuk Ketidakefisienan	Potensi Perbaikan
1	Ketergantungan pada cuaca dan ketersediaan kayu bakar	Menyediakan cadangan kayu bakar, penggunaan penutup atau metode produksi alternatif
2	Tidak adanya pencatatan biaya formal	Menerapkan pencatatan biaya sederhana (bahan baku, tenaga kerja, produksi harian)

3	Tidak adanya fasilitas penyimpanan (gudang)	Membangun gudang sederhana dari bahan lokal untuk menjaga kualitas produk
4	Pengemasan masih sederhana tanpa identitas	Menggunakan kemasan sederhana dengan label/merek untuk meningkatkan nilai jual
5	Ketergantungan pada pemasok bahan baku	Memperluas jaringan pemasok dan mengelola stok bahan baku lebih baik
6	Penggunaan alat sederhana dan metode manual	Modifikasi alat produksi atau penggunaan teknologi sederhana untuk meningkatkan efisiensi

Sumber: Data Diolah(2026)

Secara keseluruhan, ketidakefisienan yang terjadi pada Pabrik Garam Anus Messakh tidak disebabkan oleh kesalahan operasional, melainkan oleh keterbatasan sistem dan sumber daya yang digunakan. Hal ini menunjukkan bahwa usaha memiliki fondasi operasional yang cukup baik, namun masih memerlukan penguatan pada aspek manajerial dan teknis. Potensi perbaikan yang telah diidentifikasi menunjukkan bahwa peningkatan efisiensi dapat dilakukan secara bertahap melalui pendekatan yang realistis dan sesuai dengan kondisi lokal. Teori skala ekonomi menjelaskan bahwa penggunaan teknologi yang lebih efisien dapat meningkatkan produktivitas dan menurunkan biaya produksi per unit (Wibowo, 2023). Dalam perspektif *Resource-Based View*, Widagdo, dkk., (2019) menyatakan bahwa kemampuan perusahaan dalam mengembangkan sumber daya, termasuk teknologi, merupakan faktor penting dalam menciptakan keunggulan bersaing. Temuan ini sejalan dengan penelitian Wijaya dan Fitriah (2022) yang menunjukkan bahwa peningkatan efisiensi produksi melalui pengelolaan sumber daya dan teknologi dapat mendukung peningkatan kinerja usaha. Selain itu, penelitian Damayanti, dkk., (2021) juga menegaskan bahwa penguatan aktivitas produksi dalam rantai nilai dapat meningkatkan produktivitas dan daya saing usaha.

Keterbatasan teknologi menunjukkan bahwa perusahaan belum sepenuhnya memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi produksi. Kondisi ini menyebabkan biaya produksi per unit berpotensi tetap tinggi dan kapasitas produksi sulit berkembang, sehingga kemampuan perusahaan dalam membangun keunggulan kompetitif masih belum optimal. Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa bentuk ketidakefisienan yang masih dihadapi oleh Pabrik Garam Anus Messakh, yaitu tingginya ketergantungan terhadap faktor eksternal, ketiadaan sistem informasi biaya, inefisiensi dalam pengelolaan persediaan, nilai tambah produk yang belum optimal, ketidakstabilan pasokan bahan baku, serta keterbatasan teknologi dan produktivitas produksi. Keenam kondisi tersebut menunjukkan bahwa aktivitas dalam rantai nilai belum sepenuhnya terintegrasi secara optimal sehingga masih terdapat potensi pemborosan, keterbatasan kapasitas produksi, serta hambatan dalam penciptaan nilai tambah produk.

D. Sintesis Strategi Rantai Nilai dan Pendekatan Manajemen Biaya dalam Menciptakan Keunggulan Kompetitif

Aktivitas-aktivitas usaha menunjukkan adanya keterkaitan antara strategi rantai nilai dengan penerapan pendekatan manajemen biaya yang pada akhirnya memberikan kontribusi terhadap terciptanya keunggulan kompetitif usaha. Berdasarkan keseluruhan aktivitas strategi rantai nilai pada Pabrik Garam Anus Messakh terbentuk melalui rangkaian aktivitas pengadaan, produksi, pengemasan, dan distribusi yang saling berkaitan. Meskipun belum didukung oleh sistem manajemen formal, berbagai keputusan operasional yang diambil pemilik menunjukkan adanya upaya untuk mengelola biaya secara praktis agar proses produksi tetap berjalan secara efisien. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa integrasi antara strategi rantai nilai dan pendekatan manajemen biaya mulai menghasilkan keunggulan kompetitif bagi Pabrik Garam Anus Messakh. Keunggulan tersebut tidak hanya berasal dari kemampuan usaha dalam mengelola biaya produksi, tetapi juga dari kemampuan menciptakan nilai yang dirasakan langsung oleh pelanggan. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, pelanggan tidak hanya menilai produk dari aspek harga, tetapi juga dari kualitas garam serta nilai yang diterima dibandingkan dengan produk garam dari pabrik lain, pelanggan menilai bahwa harga garam yang ditawarkan oleh Pabrik Garam Anus Messakh relatif terjangkau dan sesuai dengan kualitas produk yang diperoleh. Data tersebut diperkuat oleh pernyataan Melki sebagai pelanggan yang menyatakan:

"Harga garam ini kan bervariasi, ada 5 ribu ada 10 ribu tergantung permintaan dan yang saya beli ini 5 ribu, menurut saya harganya pas dengan kualitasnya."

Hal serupa juga disampaikan oleh Dion sebagai pelanggan yang menyatakan bahwa:

"Untuk harga 5 ribu ini saya rasa harganya sudah cukup terjangkau untuk kualitas begini dan mudah didapatkannya."

Temuan menunjukan bahwa harga yang terjangkau menjadi salah satu faktor yang mendorong pelanggan untuk tetap menggunakan produk garam yang dihasilkan oleh Pabrik Garam Anus Messakh. Selain harga, kualitas produk juga menjadi faktor yang mendukung keunggulan kompetitif usaha. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, ditemukan bahwa pelanggan menilai kualitas garam yang diproduksi lebih baik dibandingkan beberapa produk sejenis yang tersedia di pasar lokal. Sintesis antara strategi rantai nilai dan pendekatan manajemen biaya pada Pabrik Garam Anus Messakh menunjukkan bahwa usaha kecil berbasis tradisional tetap mampu menciptakan keunggulan kompetitif melalui pemanfaatan sumber daya lokal, pengelolaan biaya yang adaptif, serta hubungan sosial yang kuat. Temuan tersebut sejalan dengan teori keunggulan kompetitif yang dikemukakan oleh Hariadi (2003) yang menyatakan bahwa keunggulan kompetitif diperoleh ketika perusahaan mampu menciptakan nilai yang lebih baik dibandingkan pesaing. Dalam penelitian ini, nilai yang diciptakan tidak hanya berasal dari kemampuan perusahaan menekan biaya produksi sehingga harga produk tetap terjangkau, tetapi juga dari kualitas produk yang dinilai lebih baik oleh pelanggan. Dengan demikian, keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan terbentuk melalui kombinasi antara efisiensi biaya dan kemampuan menghasilkan produk yang memberikan nilai tambah bagi konsumen.

Dalam perspektif *Resource-Based View*, Widagdo, dkk., (2019), keunggulan kompetitif yang dimiliki Pabrik Garam Anus Messakh juga menunjukkan bahwa sumber daya lokal yang dimiliki perusahaan telah memberikan kontribusi terhadap daya saing usaha. Pemanfaatan air sumur bor, kayu bakar, tenaga kerja lokal, pengalaman usaha yang telah berlangsung selama bertahun-tahun, serta hubungan yang baik dengan pelanggan merupakan sumber daya yang bernilai dan mendukung aktivitas operasional usaha. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sumber daya tersebut belum sepenuhnya diintegrasikan dalam sistem pengelolaan yang terstruktur sehingga potensi keunggulan kompetitif yang dimiliki masih dapat dikembangkan lebih lanjut. Penelitian Damayanti, dkk. (2021) juga menunjukkan bahwa penguatan aktivitas dalam rantai nilai, terutama pada proses produksi dan distribusi, dapat meningkatkan kinerja usaha secara keseluruhan. Hal ini menunjukkan bahwa keterkaitan antara strategi rantai nilai dan manajemen biaya merupakan faktor kunci dalam mencapai efisiensi dan efektivitas operasional.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai strategi rantai nilai untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui pendekatan manajemen biaya pada Pabrik Garam Anus Messakh, maka dapat disimpulkan bahwa strategi rantai nilai pada Pabrik Garam Anus Messakh telah diterapkan melalui aktivitas primer dan aktivitas pendukung, tetapi pelaksanaannya masih sederhana dan belum terintegrasi secara optimal. Pada aktivitas primer, kegiatan logistik internal, operasi, logistik eksternal, pemasaran dan penjualan, serta pelayanan telah berjalan dan mendukung proses penciptaan nilai. Sementara itu, pada aktivitas pendukung, pengadaan bahan baku, pengelolaan sumber daya manusia, penggunaan teknologi, dan infrastruktur perusahaan juga telah mendukung kegiatan produksi, meskipun masih memiliki keterbatasan. Pendekatan manajemen biaya menunjukkan bahwa pabrik telah melakukan efisiensi dan pengendalian biaya dalam kegiatan produksi, tetapi belum didukung pencatatan biaya yang terstruktur. Pemanfaatan tenaga kerja lokal, sumber air sendiri, dan bahan bakar kayu membantu pengendalian biaya, sedangkan ketergantungan bahan baku dari luar daerah, keterbatasan teknologi, kondisi cuaca, serta keterbatasan kapasitas produksi menjadi kendala dalam pengelolaan biaya.

Hasil penelitian juga menunjukkan adanya ketidakefisienan pada ketersediaan bahan baku, pencatatan dan pengelolaan biaya, persediaan, teknologi dan kapasitas produksi, serta pemasaran dan distribusi. Di sisi lain, tenaga kerja lokal, keterlibatan langsung pemilik, pemanfaatan sumber daya lokal, serta kualitas produk menjadi sumber daya yang mendukung penciptaan nilai dan daya saing pabrik di pasar lokal. Dengan demikian, strategi rantai nilai Pabrik Garam Anus Messakh melalui pendekatan manajemen biaya dapat mendukung keunggulan kompetitif terutama melalui pengelolaan biaya produksi, pemanfaatan sumber daya lokal, serta kemampuan mempertahankan kualitas produk dan harga yang dapat diterima pelanggan. Namun, keunggulan tersebut belum sepenuhnya optimal karena masih terdapat keterbatasan dalam pencatatan dan pengelolaan biaya, teknologi produksi, ketersediaan bahan baku, kapasitas produksi, pengemasan, serta pemasaran.

Referensi :

- Adawiyah, A., Rahman, A., Rizki Meiwindi, E., & Yuliansyah. (2023). *Value Chain Analysis And Its Application As An Effort To Increase Competitive Advantage For Companies (Case Study: Rotte Bakery)* Analisis Value Chain Dan Penerapannya Sebagai Upaya Untuk Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Bagi Perusahaan (Studi Kasus: Rotte Bakery). 3(2), 155–164.
- Astika, Y., Sholihah, N., Retnowati, E., Fitria, I. A., Maulidia, M., & Sofiyah, S. (2024). Analisis Strategi Manajemen Biaya Di Pt Unilever Indonesia Dalam Mengoptimalkan Efisiensi Operasional Dan Meningkatkan Profitabilitas. *Reviu Akuntansi, Manajemen, dan Bisnis*, 4(2), 197–206. <https://doi.org/10.35912/rambis.v4i2.3774>
- Bayangkara, I. (2021). Analisis Rantai Nilai Dan Matriks Strategi Pada Pengembangan Sop PT. GSG. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis*, 6(2), 2528–1216. <http://journal.undiknas.ac.id/index.php/akuntansi>
- Broto, B. E. (2021). *Manajemen Biaya*. Jombang: CV. Nakomu.
- Damayanti, N. A., Probowulan, D., & Nastiti, A. S. (2021). Analisis Rantai Nilai Sebagai Upaya Untuk Meningkatkan Keunggulan Kompetitif (Studi Kasus Pada Ud. Ijen Batik Bondowoso). *Dalam Jurnal Akuntansi Terapan dan Bisnis* (Vol. 1, Nomor 1).
- Doloksaribu, A. (2015). *Manajemen biaya (Cost Management)*. Medan: Fakultas Ekonomi, Universitas HKBP Nommensen.
- Fahria, R., & Ermaya, H. N. L. (2022). Peran Manajemen Biaya Dan Inovasi Terhadap Daya Saing Prioritas Strategis Pada Usaha Mikro Dan Menengah (Ukm).
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2009). *Akuntansi manajerial: Buku 1* (Edisi ke-8). Jakarta: Salemba Empat.
- Hariadi, B. (2003). *Strategi Manajemen : Strategi Memenangkan Perang Bisnis* (Edisi Pertama). Malang: Bayumedia Publishing.
- Maulinda, I. S., & Nugroho, P. (2024). Analisis Struktur Biaya Produksi Dan Pendapatan Usaha Garam Di Kecamatan Pademawu Kabupaten Pamekasan. 12(2), 368–378. <https://doi.org/10.24127/ajpm>
- Mulyana, D. (2011). *Manajemen Biaya*. Tasikmalaya: Lembaga Penelitian Dan Pengabdian Pada Masyarakat Universitas Siliwangi.
- Saptadi, N. T. S., Bahtiar, A., Fikri, M., Christanti, S. A., K, L. H., Ihsan, Moh., Wibowo, A., Awa, Syamsuddin, & Prita Prasetya. (2024). *Startup Business*. Batam: Cendikia Mulia Mandiri.
- Setiawan, Z., Suprayitno, D., Ghozali, Z., Mertayasa, I. W., Munawar, A., Santoso, H. W., Susanti, N. I., Saktisyahputra, S., Suhardi, D., Munizu, M., Rahmadhani, S., Mahipal, M., & Judijanto, L. (2024). *Manajemen Strategis: Teori Komprehensif*. Jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Sumarsid, Asti, E. G., Pangestu, R. S., & Tartiani, Y. A. T. (2023). *Manajemen Strategi : Pendekatan Secara Teori dan Kajian Kasus* (Edisi Pertama). Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Wibowo, A. (2023). *Teori Ekonomi Bisnis*. Semarang: Yayasan Prima Agus Teknik.

- Widagdo, S., Rachmaningsih, E. K., & Handayani, Y. I. (2019). *Resource Baed View: Strategi bersaing Berbasis Kapabilitas dan Sumberdaya*. Jember: Mandala Press.
- Wijaya, M. A., & Fitriah, E. (2022). Pengaruh Penerapan Analisis Rantai Nilai terhadap Keunggulan Kompetitif. *Jurnal Riset Akuntansi*, 123–128. <https://doi.org/10.29313/jra.v2i2.1408>