

## ABSTRAK

Banyaknya badan usaha yang bergerak dalam industri alas kaki meningkatkan intensitas persaingan, baik di pasar domestik, maupun di pasar internasional. Tantangan industri alas kaki sangat kompleks, baik tantangan internal yang berupa tingkat produktivitas yang rendah, sistem upah dan SDM yang kurang terlatih, dan bahan baku yang masih impor, maupun tantangan eksternal yang berupa semakin kuatnya pesaing dari Cina, Vietnam, dan Thailand dengan tenaga kerja dan teknologinya yang lebih mendukung.

Hal ini juga dialami PT "KAJ" sebagai salah satu industri penghasil sepatu anak model *boot* (tinggi) dan model *lo cut* (pendek). Persaingan yang ketat ini mendorong PT "KAJ" untuk menekan biaya tanpa mengabaikan faktor kualitas dalam meningkatkan kinerja badan usaha.

Lingkungan yang kompleks memerlukan sistem informasi yang sesuai kebutuhan masing-masing pihak dalam pengambilan keputusan. Perubahan lingkungan ini juga menyebabkan pentingnya kepuasan konsumen. Semua aktivitas yang dilakukan badan usaha diorientasikan pada konsumen. Oleh karena itu badan usaha harus mempunyai suatu keunggulan agar dapat *survive* dalam persaingan. Keunggulan bersaing ini dapat dicapai apabila nilai yang diberikan badan usaha kepada konsumen melebihi biaya yang dikeluarkan untuk melakukan semua aktivitas dalam menciptakan nilai bagi konsumen tersebut, dimana nilai ini dapat dilihat dari harga yang rendah dengan manfaat yang sama atau dengan menyediakan produk yang unik.

Faktor biaya adalah unsur yang penting dalam suatu badan usaha, oleh karena itu dalam mencapai keunggulan biaya, diperlukan cara-cara baru yang tepat. Salah satu cara yang tepat untuk menganalisis biaya suatu badan usaha adalah analisis *value chain*, yang melihat aktivitas-aktivitas badan usaha secara detail untuk mencari sumber-sumber dalam mencapai keunggulan biaya. *Value chain* terdiri dari *value activity* dan *margin*, di mana *value activity* dipisahkan menjadi 9 kategori, yang terbagi atas *primary activities*, yaitu aktivitas *inbound logistics*, *operations*, *outbound logistics*, *marketing and sales*, dan *service*, dan *secondary activities*, yaitu aktivitas *procurement*, *technology development*, *Human Resources Management*, dan *firm infrastructure*. Aktivitas-aktivitas ini tidak berdiri sendiri-sendiri, tetapi terdapat suatu hubungan. Hubungan internal merupakan hubungan antar aktivitas di dalam suatu badan usaha. Sedangkan yang dimaksud dengan hubungan eksternal adalah hubungan dengan pemasok dan konsumen.

Analisis ini dilakukan secara sistematis yang dimulai dengan menetapkan *value chain* badan usaha, kemudian mengalokasikan biaya

operasional dan aktiva ke *value activity* tersebut. Sebagian besar aktivitas PT “KAJ” adalah *primary activities*, yaitu pada aktivitas *operations*, baik dilihat dari struktur biaya maupun aktivanya. Berdasarkan struktur biaya, biaya bahan baku langsung mencapai 43,2% dari total biaya, dimana 63,9% dialokasikan pada model *boot*. Faktor tenaga kerja langsung juga merupakan unsur yang cukup penting pada aktivitas *operations* ini, yaitu 15,76% dari total biaya yang sebagian besar juga dialokasikan untuk model *boot*. Sedangkan pada aktiva, nilai yang terbesar pada mesin dan peralatan, yang mencapai 42,5% dari nilai aktiva tetap PT “KAJ”.

*Value activity* ini kemudian dikelompokkan berdasarkan penciptaan nilai produk, yaitu *direct activity*, *indirect activity*, dan *quality assurance*. Sebagian besar aktivitas PT “KAJ” adalah *direct activity*, diikuti *indirect activity*. Sedangkan *quality assurance* hanya terdapat pada *inbound logistics* dan *operations*. Lebih lanjut, *value activity* ini juga dikelompokkan berdasarkan pemakaian SDM dan pembelian input. PT “KAJ” lebih banyak menggunakan tenaga SDM dibandingkan pembelian input, dimana pada aktivitas HRM, 100% merupakan biaya pemakaian SDM. Kesemuanya ini bertujuan untuk mengetahui tingkat efektivitas badan usaha dalam penggunaan SDM dan inputnya untuk memberikan nilai bagi konsumen dan mencari peluang untuk mendukung strategi *cost leadership*.