

## ABSTRAK

Untuk dapat memenangkan persaingan dalam industrinya, suatu badan usaha perlu memiliki keunikan atau keunggulan tersendiri antara lain *cost advantage*. Strategi ini harus didukung oleh informasi dan analisis yang relevan. Michael Porter menjawab kebutuhan ini dengan memperkenalkan suatu alat yaitu *value chain*.

Analisis *value chain* dapat digunakan untuk mencari kemungkinan yang dapat mendukung strategi *cost leadership* PT "YN" yang bergerak dalam bidang garment atau pakaian jadi dengan mengkhususkan produksinya pada produk pakaian dan celana anak-anak.

Selama ini pengambilan putusan pada PT"YN" didasarkan pada perhitungan biaya, rasio, dan prosentase, serta mengelompokkan biayanya berdasarkan faktor produksi, penjualan dan pemasaran, administrasi dan umum. Penerapan *value chain* dilakukan dengan memisahkan biaya dan aktiva tetap pada masing-masing aktivitas nilai yang terdiri dari aktivitas *primary activities* dan *support activities*. Kemudian aktivitas tersebut dipilah-pilah lagi berdasarkan aktivitas langsung, aktivitas tidak langsung, dan aktivitas pemastian mutu. Pada tahap terakhir biaya tersebut akan dialokasikan berdasarkan aktivitas penggunaan sumber daya manusia dan aktivitas pembelian input.

Pada PT"YN" sebagian besar aktivitasnya merupakan aktivitas utama yaitu sebesar 84,16% sedangkan aktivitas pendukungnya hanya sebesar 15,84%. Konsumsi terbesar dari biaya dan penggunaan aktiva tetap adalah aktivitas *operations* yaitu sebesar 44,40% sedangkan terbesar kedua adalah aktivitas *firm infrastructure* yaitu sebesar 12,34%. Secara keseluruhan proporsi dari aktivitas pendukung relatif kecil yang berarti kurang mendapat perhatian. Untuk dapat bertahan badan usaha sebaiknya tidak hanya berfokus hanya pada aktivitas primernya saja tapi juga memperhatikan aktivitas pendukungnya, misalnya aktivitas *technology development* atau *human resource management* karena aktivitas pendukung merupakan dasar dari keunggulan bersaing.

Ditinjau dari proses penciptaan nilai produk, aktivitas langsung mempunyai proporsi terbesar, kemudian aktivitas tidak langsung, selanjutnya aktivitas pemastian mutu mengkonsumsi relatif sangat kecil. Sedangkan berdasarkan penggunaan sumber daya manusia dan pembelian input, aktivitas *operations* mempunyai proporsi terbesar baru kemudian aktivitas *firm infrastructure*.

Aktivitas utama terdiri dari *inbound logistics*, *operations*, *outbound logistics*, *marketing and sales*, dan *services* sedangkan aktivitas pendukung

terdiri dari *procurement*, *human resources management*, dan *firm infrastructure*. Pada PT “YN” aktivitas *service* masih belum melakukannya.

Pada PT “YN” aktivitas *inbound logistic* relatif berpengaruh terhadap aktivitas *operations* karena mutu badan usaha sebaiknya menaruh perhatian terhadap mutu bahan baku dan bahan pembantu serta sumber daya manusia yang menanganinya.

Aktivitas *operations* memegang proporsi biaya yang paling besar, sebagian besar biaya pada aktivitas ini merupakan pembelian input dan aktivitas langsung. Meski demikian efisiensi dan kualitas tenaga kerja perlu ditingkatkan. Tenaga kerja langsung mempunyai peranan yang cukup penting dalam terlaksananya proses produksi.

Pada aktivitas *outbound logistics* perlu diperhatikan masalah efisiensi penyimpanan barang jadi. Dengan adanya pembeli sehingga persediaan barang jadi tidak terlalu menumpuk di gudang.

Pada aktivitas *Marketing dan Sales* perlu diperhatikan kegiatan R & D, dimana bagian R & D, akan berusaha mencari model pakaian dan celana yang nyaman dipakai serta sesuai dengan model yang sedang digemari oleh konsumen.

Pada aktivitas *human resources management dan technology development* memakai proporsi yang relatif kecil.

Aktivitas *firm infrastructure* menyerap biaya terbesar kedua setelah aktivitas *operations*. Pada aktivitas ini perlu penghematan non sumber daya manusia, misalnya penghematan pemakaian telepon, selain itu juga perlu meningkatkan kualitas sumber daya manusianya, misalnya kualitas manajernya sebab manajer harus dapat mengambil keputusan yang menguntungkan bagi badan usaha.