

ABSTRAK

Dalam 2 tahun terakhir, industri sepatu di Cina maupun Vietnam mampu tumbuh pesat dan mereka mampu menekan biaya produksinya sehingga lebih rendah dibanding Indonesia. Akibatnya, Jatim sebagai salah satu sentra industri sepatu mengalami kondisi yang tidak menguntungkan, dari sekitar 50 pabrik yang ada terdapat 40 pabrik sepatu yang menghentikan kegiatan produksinya dan terancam gulung tikar. Selain itu, industri sepatu yang sampai kini masih bertahan, rata-rata mengalami penurunan produksi sebesar 20% dan produsen dalam negeri kehilangan order produksi sekitar 50 miliar karena kalah bersaing dalam hal efisiensi biaya dengan Cina dan Vietnam.

Dalam situasi yang bersaing sekarang ini, badan usaha harus dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya dan mencapai tingkat profitabilitas yang diinginkan dengan cara mengendalikan dan memahami posisi biayanya secara baik. Untuk itu suatu badan usaha harus melakukan analisis biaya yang tepat dan akurat agar dapat mendukung keunggulan bersaing dan strategi yang telah ditetapkan.

Penulisan ini dibuat melalui survei pada PT "X" yang bergerak dibidang industri lampu. PT "X" selama ini dalam menganalisis biayanya hanya dengan menghitung prosentase biaya-biaya dari laporan keuangan yang diperoleh dari akuntansi keuangan. Analisis biaya seperti ini tidak dapat memberikan informasi bagi pihak manajemen untuk pengambilan putusan manajerial yang mendukung strategi badan usaha.

Melalui penulisan ini akan diperkenalkan suatu pendekatan baru kepada pihak manajemen mengenai penerapan konsep *value chain* yang akan digunakan sebagai alat untuk menganalisis biaya yang terjadi pada seluruh aktivitas badan usaha guna mendukung strategi generik *cost leadership*. Dalam analisis *value chain*, dilakukan alokasi biaya dan aktiva tetap berdasarkan aktivitas nilai yang terdiri dari *primary activities* (aktivitas utama) dan *support activities* (aktivitas pendukung). Selanjutnya juga dilakukan alokasi biaya berdasarkan *direct activities* (aktivitas langsung), *indirect activities* (aktivitas tidak langsung) dan *quality assurance* (pemastian mutu) serta alokasi biaya berdasarkan pemakaian sumber daya manusia dan pembelian input.

Dari hasil perhitungan dengan menggunakan konsep *value chain* diketahui bahwa hampir seluruh aktivitas nilai yang dilakukan PT "X" merupakan aktivitas utama yaitu sebesar 94,04% sedangkan aktivitas pendukung hanya sebesar 5,96%. Hal ini menyebabkan PT "X" tidak memiliki dasar keunggulan bersaing jangka panjang yang

kuat dalam menghadapi pesaingnya. Untuk itu badan usaha perlu memperhatikan dan meningkatkan aktivitas pendukungnya secara baik.

✓ Aktivitas *inbound logistics* mempengaruhi aktivitas *operations* dengan peranan sumber daya manusia yang cukup dominan sehingga diperlukan pengawasan terhadap kualitas bahan baku serta karyawan yang bersangkutan.

✓ Aktivitas *operations* menyerap aktiva tetap dan biaya yang terbesar dan sebagian besar adalah biaya pembelian input dan aktivitas langsung. Yang perlu diperhatikan adalah efisiensi dan efektivitas bahan baku dan tenaga kerja langsung.

✓ Aktivitas *outbound logistics* sebagian besar merupakan aktivitas tidak langsung dengan biaya pembelian input lebih besar daripada biaya pemakaian sumber daya manusia. Yang perlu diperhatikan adalah skala dan jadwal pengiriman barang.

✓ Aktivitas *marketing and sales* seluruhnya merupakan biaya pemakaian sumber daya manusia dan sebagian besar adalah aktivitas langsung. Perlu dilaksanakannya promosi dan periklanan yang efektif untuk meningkatkan penjualan.

✓ Aktivitas *procurement* seluruhnya merupakan biaya pemakaian sumber daya manusia dan sebagian besar adalah aktivitas langsung sehingga perlu memperhatikan tenaga pembelian dan membina hubungan baik dengan pemasok.

✓ Aktivitas *human resource management* seluruhnya merupakan aktivitas tidak langsung dan biaya pemakaian sumber daya manusia sehingga dibutuhkan perhatian yang besar terhadap pelatihan, pengembangan dan peningkatan kinerja serta loyalitas karyawan.

Aktivitas *firm infrastructure* menjerap aktiva tetap dan biaya terbesar kedua setelah aktivitas *operations* dan seluruhnya merupakan aktivitas tidak langsung. Untuk itu badan usaha perlu melakukan optimasi dan koordinasi antar aktivitas.

Aktivitas *service* dan *technology development* kurang diperhatikan secara baik sehingga perlu dikembangkan agar memiliki dasar keunggulan bersaing yang kuat.