

## ABSTRAK

*There is nothing permanent but change.* Segala sesuatunya tidak akan tetap tetapi berubah mengikuti perubahan lingkungan, demikian juga dengan perekonomian. Krisis moneter yang terjadi akhir-akhir ini telah menyebabkan banyak badan usaha yang harus “gulung tikar”. Perubahan yang mendadak ini telah mengejutkan banyak pengusaha sehingga mereka tidak siap untuk menghadapinya.

Efisiensi badan usaha sangat dibutuhkan dalam menghadapi tingkat persaingan yang semakin kuat. Badan usaha dituntut untuk fleksibel menghadapi perubahan-perubahan yang ada dan melakukan perubahan-perubahan yang mengarah pada kemajuan badan usaha. Peningkatan efisiensi harus didukung dengan pendekatan-pendekatan manajemen yang baru seperti *total quality management, customer focus* dan *time based competition*. Tiga pendekatan ini juga masih harus didukung dengan pendekatan pengelolaan biaya yang baru sehingga hasilnya akan semakin tampak. Pendekatan untuk pengelolaan biaya ini dikenal dengan *total cost management*.

*Total cost management* merupakan suatu konsep yang mengelola sumber daya-sumber daya badan usaha secara keseluruhan serta mengolah aktivitas-aktivitas yang mengkonsumsi sumber daya-sumber daya tersebut dengan tujuan untuk mengukur, melaporkan dan mengelola profitabilitas badan usaha lebih baik sehingga dapat meningkatkan keunggulan bersaing badan usaha. *Total cost management* memiliki tiga prinsip kunci yaitu: *business process analysis, activity based costing* dan *continuous improvement* dimana prinsip yang satu dengan yang lain saling terkait.

Teknik dasar dalam memahami, menganalisis dan meningkatkan kinerja badan usaha adalah *business process analysis*. Fokus dari *business process analysis* adalah proses (aliran) dalam melakukan manajemen biaya. Orientasi dari teknik ini adalah kepuasan konsumen sehingga upaya untuk meningkatkan kualitas terus diusahakan, selain itu juga berorientasi pada penurunan siklus waktu dan upaya meminimalkan biaya. Ada beberapa tahapan dari *business process analysis* yang perlu dilakukan, yaitu: mengembangkan model proses bisnis, mengembangkan definisi aktivitas-aktivitas sub-sub proses, menganalisis nilai dari tiap-tiap aktivitas serta menghitung *management cycle efficiency* untuk mengetahui tingkat efisiensi badan usaha dan yang terakhir adalah mencari akar permasalahan yang ada serta mengembangkan rencana-rencana perbaikan.

Badan usaha yang dijadikan obyek penelitian adalah badan usaha manufaktur yang bergerak dibidang pengolahan aluminium. Badan usaha

ini didirikan pada tahun 1972 yang berkedudukan di Sidoarjo. Selain memenuhi permintaan dalam negeri badan usaha ini juga telah mampu menembus pasar internasional. Badan terus berupaya meningkatkan efisiensi dalam proses produksinya sehingga biaya yang terjadi seminimal mungkin. Upaya ini dilakukan badan usaha dalam mendukung strategi *cost leadership*. Biaya yang minimal dicapai dengan tidak melupakan kualitas produk yang diproduksi, mengingat mutu produk harus tetap dijaga agar tercapai kepuasan konsumen.

Setelah dilakukan penilaian analisis proses bisnis dalam proses operasi PT "X" diperoleh hasil bahwa badan usaha bekerja dalam tingkat efisiensi sebesar 77.15% sedang sisanya sebesar 22.85 % merupakan biaya dari aktivitas-aktivitas badan usaha yang perlu ditingkatkan efisiensinya dengan melakukan pengurangan bahkan mengeliminasi aktivitas tersebut. Dengan adanya usaha itu diharapkan badan usaha dapat mencapai biaya seminimal mungkin dan badan usaha dapat lebih terarah dalam memecahkan masalah yang ada pada karena badan usaha tidak lagi memandang organisasinya berdasar struktur organisasinya tetapi secara lintas fungsi.

