

## ABSTRAK

*“Since changes are going on anyway, the great thing is to learn enough about them so that we will be able to lay hold of them and turn them in the direction of our desires.”*

**John Dewey**

Ungkapan di atas menggambarkan bahwa perubahan seringkali menjadi suatu hal yang menakutkan bagi sebagian orang. Namun, suka ataupun tidak, perubahan akan tetap terjadi, sehingga lebih bijaksana bila perubahan tersebut dijadikan senjata atau kekuatan dalam menghadapi persaingan dunia usaha.

Perubahan dalam lingkungan badan usaha perlu pula didukung dengan konsep manajemen yang mampu menyajikan informasi yang relevan dan akurat yang dapat mendukung keputusan badan usaha dalam menghadapi ketidakpastian dunia usaha. Ernst dan Young memberikan suatu filosofi manajemen baru, yaitu *Total Cost Management*, yang merupakan filosofi manajemen yang komprehensif untuk mengelola sumber daya (*material, capital* dan *human resources*) badan usaha dan aktivitas yang menggunakan sumber-sumber tersebut.

Teknik utama dalam *total cost management* adalah *business process analysis* yang berfokus pada aliran kerja (proses) dalam memecahkan berbagai permasalahan yang dihadapi badan usaha. Dalam penerapannya, *business process analysis* mengabaikan dinding pemisah antar fungsi yang didasarkan pada struktur organisasi dan membentuk *business process model*. Proses-proses tersebut memungkinkan terjadinya lintas fungsi, dan masing-masing proses akan dipilah-pilah lagi dalam subproses dan aktivitas untuk memudahkan pengelolaannya.

*Business process analysis* yang menggunakan pendekatan *top down* merupakan alat untuk melakukan manajemen biaya. Pengelolaan biaya yang baik dilakukan melalui pengelolaan aktivitas, karena biaya terjadi akibat aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh badan usaha. Untuk mencapai efisiensi biaya tanpa mengorbankan kualitas produk dan layanan terhadap pelanggan, *business process analysis* menganalisis nilai dari tiap-tiap aktivitas dari sudut pandang konsumen, baik *internal* maupun *external customer*, karena kepuasan dari *external customer* tidak akan tercapai secara optimal tanpa adanya kepuasan dari *internal customer* pada setiap proses badan usaha. Aktivitas-aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah bagi *internal* maupun *external customer* dihapus dengan mencari akar penyebab timbulnya aktivitas-aktivitas tersebut, sedangkan untuk aktivitas-

aktivitas yang hanya memberikan nilai tambah bagi badan usaha (*internal customer*) berusaha ditingkatkan efisiensinya.

Proses pencarian solusi atas akar penyebab (*root causes*) aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah menggunakan pendekatan proses, yang menganut pola pandang lintas departemen. Pendekatan proses bukan berusaha mencari departemen/fungsi yang dapat dijadikan “kambing hitam” atas masalah yang timbul, melainkan semua departemen/fungsi yang terlibat dalam suatu proses secara bersama berusaha mencari pemecahannya. Atas penemuan tersebut, badan usaha dapat berupaya mencari langkah-langkah penyelesaian yang tidak hanya untuk jangka pendek, namun harus senantiasa melakukan upaya perbaikan yang berkesinambungan (*continuous improvement*) atau perbaikan yang berfokus pada jangka panjang.

*Business process analysis* memberikan fokus bagi badan usaha yang ingin melakukan perbaikan melalui penghapusan aktivitas yang tidak bernilai tambah berdasarkan sudut pandang pelanggan. Dengan memiliki fokus, upaya perbaikan dapat dilakukan, karena setiap orang memiliki dasar mengenai apa yang harus diperbaiki. Perbaikan dapat difokuskan pada upaya untuk mengubah *input*, *output*, aktivitas maupun teknologi yang dipergunakan.

