

## ABSTRAK

Perkembangan teknologi dan informasi yang semakin cepat, menuntut badan usaha untuk meningkatkan daya saingnya dengan memperhatikan tingkat efisiensinya agar dapat terus bertahan di dalam industrinya. Industri sepatu Indonesia yang hingga tahun 1996 lalu telah mampu menembus pasaran ekspor di lebih dari 100 negara tujuan, akhir-akhir ini jumlah pesanan ekspor sepatu semakin berkurang. Hal ini disebabkan munculnya negara-negara pesaing baru seperti Banglades, Pakistan, dan Vietnam yang mampu menyerap teknologi persepatuan dengan tenaga kerja yang lebih murah.

PT "X" yang bergerak dalam industri sepatu olah raga akhir-akhir ini mengalami pembengkakan biaya yang cukup besar dalam kegiatan operasionalnya, akibatnya harga jual produk menjadi lebih mahal. Selama ini PT "X" menggunakan pendekatan fungsional dalam memecahkan masalah tersebut. Pendekatan fungsional ini memandang badan usaha sebagai kumpulan fungsi yang mempunyai garis wewenang dan tanggung jawab sendiri-sendiri. Dengan menggunakan pendekatan fungsional ini maka masalah-masalah yang terjadi tidak dapat terselesaikan dengan baik dan sulit untuk mencari pemecahan masalahnya. Dalam memecahkan masalah pembengkakan biaya, PT "X" berusaha mencari fungsi mana yang bertanggung jawab atas permasalahan yang terjadi, tanpa berusaha untuk mengetahui penyebab terjadinya masalah tersebut (*root causes*).

Munculnya filosofi manajemen yang baru, yaitu *total cost management* dapat digunakan badan usaha untuk membantu mengelola sumber daya yang tersedia dalam badan usaha serta menganalisis aktivitas-aktivitas yang mengkonsumsi sumber daya tersebut. Pendekatan *total cost management* didasarkan pada kenyataan bahwa pemahaman yang mendalam dan usaha perbaikan proses bisnis secara terus menerus dapat mendorong pengelolaan biaya yang efektif.

*Business process analysis* sebagai komponen pertama dari *total cost management* merupakan suatu pendekatan analitis yang melakukan analisis nilai proses untuk mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang mempunyai nilai tambah dan aktivitas-aktivitas yang tidak mempunyai nilai tambah. Langkah selanjutnya adalah berusaha mengidentifikasi penyebab terjadinya aktivitas yang tidak mempunyai nilai tambah tersebut (*root causes*). Setelah *root causes* teridentifikasi, maka dapat dilakukan suatu usaha untuk memecahkan permasalahan masalah tersebut dengan mengembangkan rencana perbaikan. Aktivitas-aktivitas yang tidak mempunyai nilai tambah tersebut diminimumkan atau dieliminasi.

Penerapan *business process analysis* pada PT "X" menghendaki adanya lintas fungsi dalam setiap proses operasinya, karena setiap fungsi memiliki keterkaitan dengan fungsi-fungsi lain yang ada dalam badan usaha tersebut. Untuk memecahkan permasalahan yang terjadi, khususnya pembengkakan biaya pada bagian produksi, badan usaha tidak cukup hanya dengan meminta pertanggung jawaban dari bagian yang terkait secara langsung, tanpa memperdulikan fungsi-fungsi lain yang mungkin terkait dengan masalah tersebut. Lebih jauh, badan usaha harus dapat menemukan akar penyebab yang melatar belakangi timbulnya permasalahan tersebut serta mengembangkan rencana-rencana perbaikan sebagai solusi masalah yang ada.

Dengan melakukan *business process analysis*, maka badan usaha dapat mengetahui lebih akurat tingkat efisiensi yang telah berhasil dicapai oleh badan usaha serta dapat diketahui aktivitas-aktivitas mana yang masih harus dilakukan perbaikan. Tingkat efisiensi yang semakin tinggi dapat membawa dampak pada pencapaian *cost reduction* yang hendak dicapai oleh badan usaha tersebut.

