

ABSTRAK

Untuk mengatasi menurunnya daya saing dari pasar ekspor yang semakin terasa akhir-akhir ini, beberapa badan usaha sepatu dalam negeri telah mengajukan penundaan pelaksanaan UMR (Upah Minimum Regional) 1997. Upaya meminta penangguhan UMR 1997 yang dilakukan oleh sebagian besar industri sepatu dan alas kaki lainnya ini tidak lain disebabkan oleh terjadinya penurunan kinerja ekspornya selama tahun-tahun belakangan. Kalangan industri sepatu dan alas kaki dalam negeri dalam dua tahun terakhir ini merasakan semakin menurunnya kinerja ekspor akibat kehilangan daya saing.

PT "X" memakai strategi *cost leadership* dengan mempertimbangkan bisnis yang sudah *mature*. Badan usaha berusaha meningkatkan pangsa pasarnya dengan memperluas daerah pemasarannya serta meningkatkan *customer value* dengan meminimasi *customer sacrifice*, yaitu harga yang dibayarkan oleh konsumen. Tetapi usaha untuk meningkatkan *customer value* bukan dengan menurunkan *profit*, melainkan dengan efisiensi biaya.

Activity-based management (ABM) merupakan suatu pandangan baru dalam proses bisnis yang memfokuskan perhatian manajemen pada aktivitas. Aktivitas dipandang sebagai penyebab terjadinya biaya sehingga manajemen aktivitas merupakan kunci pengendalian yang sukses. ABM mempunyai dua dimensi, yaitu *cost dimension* dan *process dimension*. *Cost dimension* akan mengidentifikasi aktivitas-aktivitas badan usaha kemudian *process dimension* akan mengeliminasi *non-value added activities* dan setelah itu *Activity-based Costing* (ABC) akan menghitung biaya produk setelah aktivitas dieliminasi.

Cost leadership dapat dicapai melalui analisis aktivitas yang berusaha untuk mengidentifikasi dan mengeliminasi semua aktivitas yang *non-value added* dan secara simultan meningkatkan efisiensi aktivitas yang *value-added*. Analisis aktivitas dapat mengurangi biaya dengan empat cara yaitu: *activity elimination*, *activity selection*, *activity reduction*, dan *activity sharing*.

Inisiatif pelaksanaan ABM yang selaras dengan strategi yang telah ditetapkan harus tetap berorientasi pada kepuasan konsumen baik konsumen internal maupun konsumen eksternal. Keberhasilan badan usaha tidak lepas dari kemampuan badan usaha dalam memenuhi keinginan konsumen dengan tetap memperhatikan tiga *critical success factor*, yaitu layanan, kualitas dan biaya. Selain itu diperlukan pula dukungan dari semua anggota organisasi serta pihak eksternal, seperti konsumen dan pemasok.