

ABSTRAK

Perkembangan dunia usaha yang semakin kompetitif, menjadikan badan usaha-badan usaha yang ada didalamnya terus mengembangkan strategi bersaing yang dimilikinya. Perindustrian sepatu nasional Indonesia, khususnya untuk jenis sepatu olahraga, mengalami nilai kemerosotan dalam penjualannya, baik untuk penjualan di dalam negeri maupun penjualan ekspor. Kemerosotan penjualan yang ada ini disebabkan karena naiknya harga bahan baku pembuatan sepatu olahraga, namun produsen tidak dapat menaikkan harga jualnya, karena para pesaing yang ada tidak menaikkan harga jualnya. Akhirnya mengakibatkan kerugian usaha pada badan usaha, sehingga pada beberapa badan usaha menutup produksi jenis sepatu olahraga, termasuk PT "X" di Surabaya. Hal ini berlangsung sejak awal tahun 1994 hingga akhir tahun 1997.

Confrontation strategy merupakan strategi generik yang dikembangkan oleh badan usaha untuk menciptakan *temporary competitive advantage*. *Confrontation strategy* ini didasari dengan pertimbangan bahwa untuk menciptakan *sustainable competitive advantage* sangat sulit dan harus dimulai dengan keunggulan bersaing jangka pendek.

Confrontation strategy dalam *survival triplet* memiliki 3 karakteristik yang dilihat dari dua sudut pandang yaitu sudut pandang produsen dan konsumen. Tiga karakteristik dalam *survival triplet* yaitu *cost-price*, *quality*, dan *functionality*. Dari *survival triplet* suatu produk dapat diturunkan menjadi *product's survival zone*, dimana *survival zone* merupakan kesediaan dari konsumen untuk melakukan pertukaran diantara tiga karakteristik yang membentuk *survival triplet*. Disini, agar *confrontation strategy* yang diterapkan berhasil, maka PT "X" harus mengusahakan agar produknya tetap berada pada *survival zone*.

Pengelolaan tiga karakteristik dari *survival triplet* ini melalui analisis *kaizen costing*, dimana prinsip dari *kaizen costing* adalah meningkatkan efisiensi proses produksi dengan menghilangkan hal-hal yang tidak diperlukan. Dengan meningkatkan efisiensi proses produksi, maka biaya yang terjadi dapat ditekan sedemikian rupa sehingga biaya yang ada seminimum mungkin. Penurunan biaya ini tanpa mengabaikan sisi kualitas dan fungsi dari produk, karena penghematan hanya dengan meningkatkan efisiensi proses produksi.

Dengan adanya penghematan melalui usaha *kaizen*, maka badan usaha dapat menetapkan harga jual yang tepat dan memperoleh kontribusi laba yang lebih besar. Usaha *kaizen* ini dilakukan secara terus menerus namun juga melihat keterbatasan-keterbatasannya hingga akhirnya dapat menciptakan *temporary competitive advantage*.