

ABSTRAK

Perkembangan lingkungan dunia usaha terjadi sangat pesat, baik di bidang industri, teknologi, komunikasi dan informasi, menuntut badan usaha untuk meningkatkan daya saingnya dengan memperhatikan tingkat efisiensi agar dapat *survive* di pasar yang global ini.

Badan usaha "X" yang bergerak dalam industri rokok yang berlokasi di Sidoarjo, akhir-akhir ini mengalami tingkat kerugian yang cukup besar, hal ini disebabkan karena terjadinya pembengkakan biaya. Penyebab terjadi pembengkakan biaya tersebut karena badan usaha "X" menerapkan pendekatan fungsional dalam setiap aktivitas operasinya, hal ini tercermin dalam struktur organisasinya yang memisahkan tugas dan tanggung-jawab masing-masing fungsi secara tegas.

Dengan menggunakan pendekatan fungsional ini, badan usaha dalam mengatasi masalah pembengkakan biaya dilakukan dengan menemukan suatu fungsi/bagian yang harus bertanggung-jawab atas permasalahan yang terjadi, dan bukan mencari apa yang menyebabkan terjadinya pembengkakan biaya tersebut. Karena penggunaan pendekatan ini menyebabkan permasalahan yang terjadi dalam badan usaha "X" tidak pernah mendapat pemecahan sehingga membawa dampak ke periode-periode selanjutnya.

Dengan munculnya suatu filosofi manajemen yang baru yaitu *Total Cost Management* yang merupakan filosofi manajemen yang bersifat komprehensif, secara proaktif mengelola sumber daya yang tersedia dalam badan usaha serta menganalisis aktivitas-aktivitas yang mengkonsumsi sumber daya-sumber daya tersebut.

Business Process Analysis sebagai kunci pertama dari *Total Cost Management* adalah teknik dan alat untuk mengerti, menganalisis, dan meningkatkan kinerja badan usaha. Teknik ini lebih berfokus pada aliran kerja daripada penekanan pada struktur organisasi dalam melaksanakan manajemen biaya, serta menggunakan pendekatan proses.

Business Process Analysis merupakan suatu konsep manajemen lintas fungsi, yang tidak memandang suatu badan usaha sebagai kumpulan fungsi yang terpisah, melainkan memandang badan usaha sebagai suatu kumpulan proses. Dengan adanya konsep ini, badan usaha diharapkan dapat menyingkirkan batas-batas yang memisahkan antara fungsi yang satu dengan fungsi yang lain. *Business Process Analysis* akan dimulai dengan membagi proses yang terpilih menjadi beberapa sub-proses, dan selanjutnya masing-masing sub-proses akan dijabarkan lebih lanjut dalam bentuk aktivitas.

Penerapan *Business Process Analysis* akan membantu badan usaha "X" untuk mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang tidak memberikan nilai

tambah yang terkandung dalam aktivitas operasinya. Setelah semua aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah teridentifikasi, langkah selanjutnya adalah berusaha mengidentifikasi penyebab terjadinya aktivitas yang tidak bernilai tambah (*root causes*). Setelah *root causes* teridentifikasi maka langkah selanjutnya adalah berusaha untuk memecahkan permasalahan tersebut dengan mengembangkan rencana perbaikan. Rencana perbaikan yang disusun dengan tepat diharapkan dapat mengeliminasi aktivitas yang tidak bernilai tambah, yang merupakan sumber dari pembengkakan biaya yang terjadi pada badan usaha "X".

Dalam pembahasan skripsi ini, penilaian analisis prosesnya dibatasi hanya pada proses penjualan saja dengan pertimbangan bahwa proses penjualan memiliki nilai yang signifikan terhadap aktivitas badan usaha secara keseluruhan dan memiliki keterkaitan yang erat dengan usaha untuk meningkatkan *customer satisfaction*. Proses penjualan ini terdiri atas sub-proses penyimpanan barang jadi, sub-proses penerimaan order penjualan, sub-proses penjadwalan pengiriman, dan sub-proses pengiriman. Data yang dipergunakan adalah data periode Agustus-September 1996, yang dipandang dapat mewakili kondisi badan usaha "X".

Setelah dilakukan penilaian *Business Process Analysis* dalam proses penjualan badan usaha "X", diperoleh hasil bahwa tidak semua aktivitas yang terdapat dalam proses penjualan badan usaha merupakan aktivitas yang menghasilkan nilai tambah. Dari total biaya yang dikeluarkan dalam proses penjualan, hanya 74,58% yang merupakan aktivitas yang menghasilkan nilai tambah, sisanya sebesar 25,42% merupakan aktivitas yang tidak menghasilkan nilai tambah. Prosentase ini menunjukkan bahwa badan usaha perlu lebih meningkatkan tingkat efisiensinya, melalui usaha pengurangan bahkan pengeliminasian aktivitas-aktivitas yang tidak bermanfaat tersebut.

Dengan *Business Process Analysis* maka badan usaha "X" dapat meningkatkan kinerjanya melalui peningkatan efisiensi biayanya, sehingga dapat bertahan dalam kondisi persaingan yang ketat ini.