

## ABSTRAK

Setiap badan usaha pasti mengharapkan tingkat pengembalian yang tinggi di atas rata-rata industri. Dan untuk itu, setiap badan usaha yang bersaing dalam suatu industri mempunyai strategi bersaing tertentu. Strategi bersaing merupakan titik awal bagaimana badan usaha dapat secara aktual menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing dalam industrinya. Keunggulan bersaing inilah yang dapat mendukung badan usaha dalam usahanya bertahan dan memenangkan persaingan yang ada.

Lingkungan yang kompetitif dari *mass producers* mendukung strategi generik dan *cost leadership*, *product differentiation* atau *collusion*. Strategi-strategi ini mengasumsikan bahwa suatu badan usaha dapat meraih *sustainable competitive advantage*, dimana badan usaha dapat menghindari persaingan.

Namun dalam lingkungan persaingan yang semakin kompleks, yaitu dengan semakin banyaknya pesaing-pesaing baru yang lebih efisien dan pasar tradisional yang semakin jenuh, membuat badan usaha semakin sulit untuk dapat memiliki keunggulan bersaing yang dapat dipertahankan (*sustainable competitive advantage*).

PT. "X" adalah salah satu badan usaha yang bergerak di industri mebel (*furniture*). Dimana ia sudah tidak dapat lagi menghindari persaingan dengan menggunakan strategi generik *cost leadership* maupun *differentiation* tetapi harus masuk dalam arena persaingan untuk bersaing secara langsung satu sama lain. Badan usaha beralih menggunakan *confrontation strategy*, dimana ia tidak dapat lagi menghindari persaingan, melainkan menghadapinya.

Skripsi yang berjudul : **"Berdaya Saing Dengan *Confrontation Strategy* Melalui Perancangan Sistem *Target Costing* Pada PT. "X" di Surabaya"** ini, bertujuan agar badan usaha memperhatikan dan mengelola karakteristik- karakteristik dari *survival triplet* yaitu *cost-price*, *quality* dan *functionality* melalui analisis sistem *target costing*.

Badan usaha yang menggunakan *confrontation strategy* harus membuat produk yang benar-benar memuaskan pelanggan. Badan usaha perlu memperhatikan, memuaskan dan mempertahankan pelanggan yang ada karena para pelanggan tersebut cenderung bersifat tidak loyal. Apabila badan usaha tidak dapat memenuhi keinginan dan permintaan pelanggan, maka tanpa ragu-ragu pelanggan akan dengan segera meninggalkan badan usaha, mencari badan usaha lain yang dipandang lebih dapat memenuhi permintaan dan keinginan pelanggan. *Think like customer* dengan mengubah perspektif berpikir yang seperti produsen menjadi: *"I'm about to make a purchase, so what are my option?"*

Agar badan usaha dapat mempertahankan pelanggan yang ada, maka badan usaha yang menggunakan *confrontation strategy* harus memperhatikan dan mengelola tiga karakteristik dari produk yaitu *cost-price*, *functionality* dan *quality of product*. Dengan strategi ini badan usaha diijinkan untuk melakukan perubahan secara cepat dan tepat sesuai dengan permintaan pasar, dengan syarat karakteristik - karakteristik tersebut tidak keluar dari batasan – batasan yang ditentukan.

*Inovate or lose* begitu pendapat **Kenichi Ohmae**, untuk tetap bersaing badan usaha harus mampu menciptakan produk inovatif. Seringnya meluncurkan produk baru makin menunjukkan keberhasilan badan usaha dalam memperoleh kemampuan dan pertumbuhan jangka panjang untuk bersaing di masa depan.

Sistem *Target Costing (genkakikaku)* adalah *cost management system* yang digunakan badan usaha-badan usaha Jepang selama tahap perancangan dan pengembangan produk baru. Analisis *target cost* akan menjadi dasar pertimbangan bagi PT."X" untuk meyakinkan bahwa produk baru yang akan diluncurkan itu benar-benar menguntungkan dan mendukung pengelolaan *survival triplet* secara agresif demi kelangsungan hidup badan usaha.

Namun untuk menerapkan sistem *target costing* bukanlah hal yang mudah, sebab sebenarnya faktor yang paling dominan disini adalah faktor manusia. Sebaik apapun perancangan *cost management system*-nya, bila tidak didukung oleh ketrampilan dan kemampuan intelektual tenaga kerjanya, sulit untuk meraih kesuksesan dan mempertahankan kelangsungan hidup badan usaha. Sehingga PT. "X" juga perlu untuk membentuk *multifunctional design team* diantara bagian *R&D*, pemasaran, produksi, keuangan untuk meningkatkan kemampuan badan usaha dalam mengintegrasikan dimensi dalam *survival triplet*.

*"Strategy is Revolution and Everything Else is Tactics"*.