

ABSTRAK

Saat ini situasi persaingan dalam industri telekomunikasi terasa sangat ketat dengan adanya dukungan mekanisme penyebaran teknologi, khususnya teknologi informasi yang begitu cepat. Keunggulan teknologi yang dimiliki oleh PT "X" dapat dengan cepat dimiliki pula oleh para pesaingnya, sehingga produk yang ekuivalen dapat dengan cepat pula dikeluarkan oleh para pesaing dengan harga yang sama, bahkan lebih rendah. PT "X" menyadari bahwa keunggulan bersaing yang dapat dipertahankan adalah sangat sulit untuk dicapai, sehingga mendorong PT "X" untuk tidak lagi menerapkan strategi *cost leadership* atau strategi *differentiation*, melainkan strategi generik konfrontasi. Aspek kritis dalam penerapan strategi generik konfrontasi ini adalah dengan mengelola karakteristik *cost*, *quality* dan *functionality* agar tetap berada dalam *survival zone*.

Adanya tekanan para pesaing yang dapat menghasilkan produk dengan kualitas dan fungsionalitas yang lebih tinggi bahkan dengan harga yang lebih rendah mengakibatkan volume penjualan dari PT "X" mengalami penurunan. PT "X" telah berusaha untuk menurunkan harga jual produknya, namun karena biaya operasional yang justru mengalami peningkatan menyebabkan PT "X" mengalami kerugian. Setelah diteliti lebih lanjut ternyata PT "X" dalam kegiatan operasionalnya menganut spesialisasi yang terdiri dari bermacam-macam fungsi atau departemen. Hal ini menimbulkan birokratisasi yang rumit, sehingga membutuhkan waktu yang lama dan penggunaan tenaga kerja yang banyak, karena banyak tugas yang dilakukan sama sekali tidak berkaitan dengan kebutuhan pelanggan, tetapi hanya untuk memenuhi permintaan internal PT "X" sendiri. Dampak tekanan PT "X" pada spesialisasi atau fungsi ini adalah adanya penurunan kepuasan pelanggan dan ketidak-efisienan biaya dalam kegiatan operasional PT "X".

Untuk mengatasi berbagai macam permasalahan yang diakibatkan adanya tekanan spesialisasi ini, dilakukan *Business Process Reengineering* yang berorientasi pada proses, bukan lagi pada tugas atau fungsi. Terdapat lima tahap yang harus dilakukan PT "X" untuk menerapkan *BPR*, yaitu persiapan, identifikasi, visi, solusi dan transformasi. Penerapan *BPR* ini mempunyai target utama berupa proses yang *strategic* dan juga *value added*, dengan mengeliminasi *non value added activity* seperti aktivitas menunggu, transit, memeriksa dan mengontrol. Penerapan *BPR* ini akhirnya akan membawa perbaikan dalam proses manufaktur yang menuju pada efisiensi biaya yang dramatis, tanpa mengorbankan kualitas dan fungsionalitas, bahkan terdapat peningkatan kualitas dan fungsionalitas, sehingga dapat dikatakan bahwa penerapan *BPR* akan mendukung strategi generik konfrontasi.