

## ABSTRAK SKRIPSI

Transformasi dalam bidang ekonomi semakin cepat menuju era globalisasi, dunia seakan-akan tiada lagi batasan-batasan. Suatu badan usaha dengan mudah merelokasi usaha ke wilayah-wilayah yang dapat memberikan nilai tambah terbesar bagi produk yang dihasilkan. Dampak ini terasa sekali pada bidang industri sepatu di Indonesia, khususnya sepatu olah raga. Banyak badan usaha yang bergerak dalam sektor ini, terutama yang berfungsi hanya sebagai 'tukang jahit' tanpa menciptakan merek-merek sendiri, mengalami masa-masa krisis akibat pemegang merek merelokasi usaha ke wilayah-wilayah Asia yang baru berkembang seperti Kamboja, Vietnam, Bangladesh, Cina, dan sebagainya. Harga produksi yang ditawarkan oleh industri sepatu olah raga di Indonesia terlalu mahal, sehingga tidak kompetitif.

PT. "X" yang bergerak di sektor sepatu olah raga menetapkan strategi *cost-leadership* yang berdimensi waktu panjang, yang dibagi-bagi menjadi tahapan-tahapan yang masing-masing berusaha untuk meningkatkan efisiensi biaya operasional maupun non operasional. Fokus bahasan dalam skripsi ini hanya dibatasi pada kegiatan operasi badan usaha yang meliputi kegiatan desain dan pengembangan produk, kegiatan penjadwalan produksi, kegiatan pengadaan/pembelian bahan, kegiatan penyimpanan, kegiatan produksi, kegiatan pengendalian kualitas, dan kegiatan pemeliharaan dan perbaikan mesin dan peralatan. Sedang kegiatan yang bersifat administratif seperti pembuatan dokumen, dan lain-lain tidak dibahas dalam skripsi ini.

Badan usaha "X" pada saat ini menggunakan pendekatan fungsional/departemental dalam menjalankan aktivitas-aktivitas manajerial yang mengacu pada struktur organisasi, yang menggambarkan garis wewenang dan tanggung jawab tiap-tiap fungsi/departemen dalam badan usaha, sebagai patokan. Pemecahan masalah-masalah yang timbul dengan mencari fungsi/departemen yang bertanggung jawab terhadap kesalahan yang terjadi. Akibat pola pandang ini, masalah yang ada tidak dapat terpecahkan secara optimal, bahkan hanya bergeser dari satu fungsi/departemen ke fungsi/departemen yang lain.

Agar masalah-masalah dapat terpecahkan secara optimal, badan usaha disarankan untuk mengubah pola pandang tradisional ke pola pandang modern yaitu manajemen biaya

ada dalam badan usaha, melakukan analisis nilai proses, dan langkah terakhir adalah mencari akar penyebab masalah dan mengembangkan rencana-rencana perbaikan.

*BPA* yang menggunakan pendekatan top-down merupakan alat untuk meningkatkan efisiensi biaya. Biaya terjadi akibat aktivitas-aktivitas yang dikonsumsi oleh badan usaha. Untuk mencapai efisiensi biaya dalam rangka mencapai strategi cost-leadership, *BPA* menganalisis nilai tiap-tiap aktivitas dari sudut pandang konsumen baik konsumen internal maupun konsumen eksternal. Aktivitas-aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah bagi konsumen internal dan konsumen eksternal dihapus dengan mencari akar penyebab timbulnya aktivitas tersebut, sedang untuk aktivitas-aktivitas yang hanya memberikan nilai tambah bagi badan usaha (internal) berusaha ditingkatkan efisiensinya.

Proses pencarian solusi atas akar penyebab aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah menggunakan pendekatan proses, yang menganut pola pandang lintas departemen. Pendekatan proses bukan berusaha untuk mencari departemen/fungsi yang dapat dijadikan 'kambing hitam' atas masalah yang timbul, melainkan semua departemen/fungsi yang terlibat dalam suatu proses secara bersama berusaha mencari pemecahannya. Solusi dapat berupa mengubah *input*, mengubah *output*, mengubah aktivitas, dan mengubah teknologi yang dipergunakan. |

