

ABSTRAK SKRIPSI

Bermula dari fenomena yang terjadi sejak tahun 1993 hingga saat ini, di mana ekspor kerupuk yang dilakukan oleh badan usaha-badan usaha di Indonesia mengalami penurunan dalam kurun waktu tersebut, mendorong badan usaha "X" sebagai salah satu pengeksport kerupuk udang dan sayur terkemuka di Indonesia, untuk meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan atas strategi *cost leadership* yang dicanangkan dengan dimensi waktu yang panjang, badan usaha berusaha melakukan efisiensi sebagai salah satu keunggulan bersaing untuk menjadi *market leader* di bidangnya. Efisiensi tersebut diterapkan pada aktivitas-aktivitas operasional maupun non operasional badan usaha. Fokus bahasan dalam skripsi ini hanya dibatasi pada kegiatan operasi badan usaha, yang meliputi kegiatan pengembangan desain, penjadwalan produksi, pengadaan/pembelian bahan, penyimpanan, produksi, pengendalian kualitas, serta pemeliharaan dan perbaikan mesin dan peralatan. Sedangkan kegiatan yang bersifat administratif tidak dibahas dalam skripsi ini.

Pendekatan fungsional yang dipergunakan badan usaha "X" saat ini dalam menjalankan aktivitas-aktivitas manajerial, yang mengacu pada struktur organisasi dengan pemecahan wewenang dan tanggung jawab masing-masing fungsi secara jelas, menyebabkan pemecahan masalah hanya terfokus pada salah satu fungsi, sehingga solusi yang diberikan belum mencapai taraf yang optimal, serta diiringi dengan cukup besarnya aktivitas-aktivitas yang tidak memiliki nilai tambah, mengakibatkan inefisiensi bagi badan usaha, dan hal ini tentunya memerlukan penanganan yang serius.

The Ernst & Young memperkenalkan suatu filosofi yang disebut dengan *total cost management*, yang berguna untuk meningkatkan kinerja badan usaha dan terdiri atas 3 unsur utama : *business process analysis*, *activity-based costing*, dan *continuous improvement*.

Business process analysis merupakan *cornerstone* dalam melakukan *total cost management*. Langkah-langkah yang dilakukan dalam *analisis proses bisnis* adalah menentukan model proses bisnis, pengembangan definisi aktivitas, melakukan analisis nilai proses, dan langkah terakhir mencari akar penyebab masalah dan mengembangkan rencana-rencana perbaikan.

Pada intinya *business process analysis* merupakan suatu alat untuk mengukur tingkat efisiensi biaya badan usaha secara akurat, dengan disertai identifikasi atas penyebab masalah yang terjadi, dan diberikannya rencana perbaikan sebagai solusi atas kesemuanya itu. Satu hal yang perlu untuk disadari, bahwa biaya terjadi akibat aktivitas-aktivitas yang dikonsumsi

badan usaha, dan *business process analysis* menganalisis nilai tiap-tiap aktivitas dari sudut pandang konsumen, baik internal maupun eksternal. Beranjak dari pengelolaan aktivitas yang mempertimbangkan kepuasan konsumen sebagai tujuan akhir, maka aktivitas-aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah bagi konsumen internal dan eksternal akan dihapus, dengan mencari akar penyebab timbulnya aktivitas tersebut, sedang untuk aktivitas yang hanya memberikan nilai tambah bagi badan usaha (internal), akan berusaha untuk ditingkatkan efisiensinya. Proses pencarian solusi atas akar penyebab *non value-added activities* mempergunakan pendekatan proses, yang menganut pola pandang lintas departemen, sehingga pemecahan masalah dilakukan dengan melibatkan departemen/fungsi terkait untuk bersama-sama mengatasi kendala yang terjadi. Solusi dapat berupa mengubah input, output, aktivitas, dan teknologi yang dipergunakan.

Pada akhirnya dengan *BPA*, badan usaha "X" akan dapat memperbaiki kinerja, berupa peningkatan efisiensi biaya sebagai salah satu keunggulan bersaing yang dimiliki untuk menjadi *market leader* di bidangnya, dengan mempergunakan pendekatan proses sebagai pola pandang modern maka *business process analysis* mengatasi masalah tanpa menimbulkan masalah.