

ABSTRAK SKRIPSI

Perubahan lingkungan dunia usaha yang terjadi secara pesat dan global dalam dua dekade terakhir ini, telah menggugah kesadaran setiap badan usaha dalam masing-masing industri. Kemajuan-kemajuan yang terjadi di bidang transportasi, teknologi manufaktur dan informasi, serta komunikasi, telah memacu setiap badan usaha untuk mempertahankan keberadaannya dalam lingkungan persaingan, dengan berbekal informasi terbaru yang dapat diperoleh dalam waktu yang semakin singkat.

Informasi-informasi terbaru sangat penting artinya bagi setiap badan usaha, untuk mendukung kemampuannya dalam meneropong masa depan, sekaligus meramalkan secara tepat segala bentuk ketidakpastian yang harus dihadapi oleh badan usaha. Informasi yang relevan dan akurat dapat menjadi senjata utama setiap badan usaha untuk pengambilan putusan penting sehubungan dengan keberhasilan badan usaha untuk memenangkan persaingan.

The Ernst & Young memberikan satu informasi terbaru, berupa filosofi manajemen, yang dikemas dalam satu paket khusus, yaitu *Total Cost Management*, yang mengandung tiga kunci utama untuk memenangkan persaingan tingkat dunia, yaitu:

1. *Business Process Analysis*
2. *Activity Based-Costing*
3. *Continuous Improvement*

Business Process Analysis (BPA) adalah pendekatan proses yang digunakan oleh badan usaha dalam menjalankan roda usahanya, termasuk dalam memecahkan setiap permasalahan yang dihadapi. Dalam penerapannya, BPA mengabaikan dinding pemisah antar fungsi yang dibentuk melalui struktur organisasi, dan membentuk proses-proses. Proses-proses yang dibentuk ini memungkinkan terjadinya lintas fungsi, dan masing-masing proses akan dibagi-bagi lagi dalam sub-proses dan aktivitas untuk memudahkan pengelolaannya.

Pengelolaan aktivitas dilakukan dengan mempertimbangkan kepuasan konsumen, sebagai ujung dari setiap proses yang dibentuk. Disesuaikan dengan tujuan yang ingin dicapai melalui penerapan BPA, maka akan diperoleh informasi mengenai nilai dari semua aktivitas yang dilakukan, estimasi biaya dari masing-masing aktivitas dengan melibatkan semua sarana dan prasarana yang digunakan, dan *cycle time* dari masing-masing aktivitas. Penerapan BPA diakhiri dengan pengembangan rencana perbaikan, melalui identifikasi *root causes* dari setiap masalah yang ditemukan, khususnya dalam aktivitas yang tidak memberi nilai tambah kepada konsumen.

Badan usaha "X" sebagai penghasil rokok yang sudah cukup lama menggeluti usahanya, akhir-akhir ini menghadapi

pembengkakan biaya. Usaha pemecahan masalah ini dilakukan dengan mendeteksi bagian/departemen mana yang menyebabkan pembengkakan biaya, dan bukan mencari apa yang menyebabkan terjadinya pembengkakan biaya tersebut. Hal ini tentu saja tidak dapat dibenarkan, karena sebenarnya 'biaya' hanyalah 'akibat' dan bukan 'sebab'. Untuk itu perlu dicari penyebab timbulnya biaya, yaitu 'aktivitas'.

Dengan pertimbangan ini, badan usaha "X" perlu menerapkan BPA, yang dapat melakukan pengelolaan terhadap semua aktivitas yang terjadi, yang menyebabkan timbulnya biaya yang semakin besar. Kalau pembengkakan biaya terjadi, berarti terjadi pembengkakan aktivitas, atau dengan kata lain, telah dilakukan sekian banyak aktivitas yang tidak bernilai tambah baik bagi konsumen eksternal maupun bagi badan usaha "X" sendiri.

Penerapan BPA dengan proses operasi sebagai proses terpilih, yang dilakukan dengan mengelola semua aktivitas yang ada, termasuk aktivitas lintas fungsi, telah membuktikan kehandalan BPA dalam menganalisis pembengkakan biaya yang terjadi pada badan usaha "X".

Penerapan BPA dalam proses operasi juga telah memberikan pemecahan masalah yang dihadapi oleh badan usaha "X", dengan mengembangkan rencana perbaikan yang dapat dilakukan sesuai dengan kondisi industri Indonesia dewasa ini, maupun kondisi yang lebih maju lagi di masa yang akan datang. BPA telah membuktikan keunggulannya sebagai kunci utama konsep TCM, untuk memenangkan persaingan tingkat dunia.