

ABSTRAK

Keterikatan Indonesia untuk melaksanakan perdagangan bebas dan terbuka makin memberi peluang bagi para pemain dalam lingkungan bisnis untuk meningkatkan ekspor dan investasi. Pasar menjadi semakin global dan para pesaing yang ada bukan hanya di sekitar saja namun juga berasal dari negara lain. Pengusaha semakin sadar akan perubahan-perubahan yang terjadi dan merasakan dinamika *environment business pressures* yang semakin berat dan kompleks. Rasa terpaksa memberikan gairah baru untuk bangkit. Upaya-upaya pembenahan mulai dilakukan terutama pembenahan dalam proses bisnis badan usaha dalam rangka mempersiapkan badan usaha menjadi lebih responsif dan fleksibel didalam menghadapi lingkungan bisnis yang baru. Oleh karenanya upaya pembenahan yang dilakukan harus merupakan perubahan yang mendasar. Berbeda dengan abad-abad terdahulu dimana upaya-upaya pembenahan yang dilakukan hanya sebatas upaya perbaikan saja. Untuk itu diperlukan *business process reengineering* dimana *business process reengineering* ini tidak berusaha membuat bisnis lebih baik melalui penyempurnaan-penyempurnaan 10% lebih cepat atau 20% lebih murah melainkan merupakan suatu quantum leap dalam hal kinerja.

Menurut Hammer dan Champy (1995), *reengineering* ini dapat dilakukan baik oleh badan usaha yang mengalami kesulitan maupun yang tidak mengalami kesulitan tetapi pimpinannya memiliki fisi/pandangan bahwa bahaya akan mengancam bila tidak dilakukan perubahan yang mendasar. *Business process reengineering* dilaksanakan dengan menganalisis terlebih dahulu mana proses-proses bisnis yang paling banyak menimbulkan masalah, itu yang mendapat prioritas utama untuk *direengineer* terlebih dulu.

Hasil analisis yang telah dilakukan terhadap badan usaha "X" yang berkedudukan di Surabaya dan bergerak di bidang garmen dengan produk utamanya kemeja menunjukkan bahwa pada tahun 1994 terjadi peningkatan penjualan yang diikuti dengan kenaikan *manufacturing costs* sebesar 18% dan *non-manufacturing costs* sebesar 23%. Adanya kenaikan *non-manufacturing costs* yang jauh lebih besar daripada *manufacturing costs* ini mencerminkan adanya ketidakberesan dalam proses bisnisnya.

Setelah proses yang akan *direengineer* ditentukan (proses penjualan dan umum & administrasi) maka langkah selanjutnya adalah menganalisis daerah penjualan yang

kurang menguntungkan bagi badan usaha karena tidak dapat dipastikan bahwa daerah penjualan yang memiliki volume penjualan terkecil pasti tidak menguntungkan bagi badan usaha. Daerah-daerah penjualan dalam badan usaha "X" dapat dikelompokkan menjadi 4 bagian yaitu daerah Jawa Timur, Jawa Tengah, Jawa Barat dan luar pulau.

Agar dapat mengalokasikan biaya yang dikonsumsi oleh masing-masing daerah penjualan dengan tepat maka digunakan teknik *activity-based costing*. Teknik ini akan membebankan biaya-biaya tersebut berdasarkan aktivitas yang dikonsumsi oleh tiap-tiap kelompok wilayah, sehingga kelompok wilayah yang lebih banyak mengkonsumsi/menyerap aktivitas maka akan dibebankan biaya yang lebih besar juga. Berikutnya adalah pengidentifikasian *support department* dan *activity center*. Kemudian dilanjutkan dengan pengelompokan biaya masing-masing departemen berdasarkan aktivitasnya.

Dari hasil penerapan *activity-based costing* dapat disimpulkan bahwa daerah penjualan luar pulau merupakan daerah penjualan yang kurang menguntungkan bagi badan usaha. Hal ini terbukti dengan sumbangan margin laba yang diberikannya hanya sebesar 0,04%. Tetapi apabila dilihat dari besarnya persentase volume penjualan bersih, wilayah Jawa Timur memiliki proporsi sebesar 25,12%, wilayah Jawa Tengah sebesar 18,15%, wilayah Jawa Barat sebesar 19,57% dan wilayah luar pulau sebesar 37,17% maka dari itu jelas bahwa wilayah luar pulau jauh lebih potensial dibandingkan dengan daerah penjualan lainnya.

Dengan dilakukannya *reengineering* proses bisnis maka akan terjadi perubahan terhadap semua hal yang berhubungan dengan badan usaha, karena semua aspek (manusia, pekerjaan, manajer dan nilai) saling berhubungan. Hal ini terlihat dengan adanya perubahan sistem pemasaran yang semula memakai *department store*, sekarang digantikan oleh agen penjualan. Perubahan dalam sistem pemberian komisi dengan didasarkan pada pencapaian target agar dapat memotivasi dan memacu semangat karyawan. Perubahan dalam unit kerja yaitu dari departementasi ke tim, dimana tidak ada lagi bagian administrasi penjualan dan bagian piutang yang berdiri sendiri, semuanya bergabung dalam satu tim, sehingga diharapkan nilai dan kepercayaan yang ada dalam diri karyawan dapat ditingkatkan dengan memandang seluruhnya sebagai suatu tim yang harus saling bekerja sama.