

## ABSTRAK

Persaingan yang semakin kompetitif dan perkembangan teknologi yang semakin pesat dalam era globalisasi ini mengakibatkan badan usaha saling berlomba untuk dapat memenangkan persaingan. Untuk itu badan usaha harus dapat memberikan nilai tambah bagi konsumen sehingga konsumen tidak berpindah ke pesaing yang lain. Badan usaha diharapkan dapat menghasilkan produk yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen serta produk yang berkualitas karena untuk mempertahankan konsumen lama jauh lebih sulit jika dibandingkan dengan mencari konsumen yang baru. Selain memperhatikan kualitas produk, masalah harga juga perlu mendapat perhatian karena menyangkut tingkat efisiensi yang terjadi dalam badan usaha. Efisiensi ini juga merupakan salah satu keunggulan bersaing yang dapat diterapkan pada aktivitas-aktivitas operasional maupun non operasional dalam badan usaha. Pada skripsi ini hanya difokuskan aktivitas operasional, yaitu aktivitas produksi yang dimulai dari pengembangan desain sampai pemeliharaan dan perbaikan mesin, sedangkan aktivitas yang bersifat administratif tidak dibahas dalam skripsi ini.

Badan usaha "X" yang bergerak dalam industri percetakan mengalami masalah pembengkakan biaya operasional. Untuk mengatasi masalah pembengkakan biaya tersebut, badan usaha masih menggunakan cara pandang fungsional yang ternyata tidak mampu memperoleh pemecahan atau penyelesaian masalah yang optimal. Cara pandang fungsional ini menyelesaikan masalah dengan mencari fungsi atau departemen mana yang bertanggung jawab atas masalah pembengkakan biaya yang terjadi dalam badan usaha, sehingga dapat menyebabkan timbulnya *disfunctional behavior* yang dapat merugikan tujuan badan usaha secara keseluruhan. Untuk mendapatkan penyelesaian masalah yang optimal maka badan usaha harus mengubah cara pandang yang fungsional dengan cara mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang menyebabkan timbulnya pembengkakan biaya dan kemudian melakukan rencana perbaikan.

Dengan adanya filosofi manajemen yang baru, yaitu *Total Cost Management* yang di dalamnya memuat konsep *Business Process Analysis (BPA)* dapat membantu menyelesaikan masalah lebih optimal. *BPA* yang menggunakan pendekatan proses dapat digunakan sebagai alat untuk meningkatkan efisiensi biaya. Penerapan *BPA* ini mengabaikan dinding pemisah antar fungsi atau departemen dan melakukan pembagian dari proses menjadi sub proses dan aktivitas-aktivitas. Adapun langkah-langkah dalam melakukan *BPA* yaitu mengembangkan *Business Process Model*,

mengembangkan definisi aktivitas, melakukan *Process Value Analysis* dan mengembangkan rencana perbaikan.

Untuk dapat meningkatkan efisiensi biaya maka harus dicari apa yang menyebabkan terjadinya pembengkakan biaya yaitu aktivitas. Dari masing-masing aktivitas akan dikelompokkan menjadi 3 aktivitas yaitu *real*, *business* dan *non value added activity* dan kemudian menganalisis nilai tiap-tiap aktivitas, baik dari sudut pandang konsumen internal maupun eksternal. Untuk aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah bagi badan usaha dan konsumen harus diminimumkan atau dieliminasi, sedangkan aktivitas yang lain terus ditingkatkan efisiensinya. Setelah menganalisis nilai tiap-tiap aktivitas kemudian mencari *root causes* dari aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah. Penyelesaian masalah dengan mencari *root causes* dari *non value added activity* mempergunakan pola pandang lintas departemen yang melibatkan semua fungsi atau departemen yang ada dalam badan usaha.

Pada akhirnya dengan menerapkan *BPA* maka badan usaha "X" akan dapat meningkatkan efisiensi biayanya sehingga harga produk yang dihasilkan dapat bersaing dengan badan usaha lain dan badan usaha dapat terus beroperasi dalam kondisi perekonomian yang semakin global dan persaingan yang semakin kompetitif.