
IDENTIFIKASI DAN PERBAIKAN BISNIS PROSES DALAM KAITANNYA DENGAN PENCAPAIAN VISI ORGANISASI

Helena Kamil

E-mail: helena_kamil@yahoo.com

Penulis

Helena Kamil adalah dosen program studi Teknik Industri Universitas Bunda Mulia. Menyelesaikan Magister Teknik Industri di Universitas Pelita Harapan.

Bidang peminatan: Manufaktur, Kualitas dan Perancangan Fasilitas.

Abstract

Organizations make common mistakes when determining its goals, where they only focus on to be done actions. But forgotten the detailed work processes and work systems that can support the achievement of the goals. And when the goal is not achieved, organization make the same mistake again by doing corrective actions. Whereas if we talked about organization's goals or visions, we should concern on the preventives. Organization business process plays an important role as the basic of all work processes and work systems within organization itself. This research is discussing about the business process improvement in a garment manufacturer located at Cakung, Jakarta. Through interview at early stage, follow with mapping detailed processes using Porter's Business Value Chain, which has shown Supply chain and Planning process as the focus area. Continue with using Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence criteria 6 Process Management as a guide to create questionnaire to identify current gap versus organization's needs. The result shows that the organization need to further clearly identify the Supply chain and Planning process including the process owner.

Keywords

Supply chain and Planning, work process, Value Chain, Malcolm Baldrige

PENDAHULUAN

Pencapaian visi organisasi jangka panjang maupun jangka pendek tidak terlepas dari proses-proses kerja dan sistem kerja yang berjalan di perusahaan. Begitu juga hal yang dialami oleh salah satu perusahaan garmen yang berlokasi di daerah Cakung dalam pencapaian visi jangka pendek *3 Years Plan* organisasinya.

Berdasarkan artikel berita yang ditulis oleh Rollit yang dipublikasikan pada 1 Juni 2009 menyatakan bahwa dampak krisis finansial yang terjadi di Amerika beberapa waktu lalu masih cukup dirasakan oleh perekonomian Indonesia terutama untuk industri tekstil/garmen. Hal itu salah satunya terlihat dari turunnya ekspor tekstil asal Indonesia ke beberapa negara di Asia, Amerika dan Eropa. Pangsa pasar garmen Indonesia adalah Amerika, Eropa, dan Jepang. Penurunan nilai impor Amerika di kuartal pertama mencapai 12,66%, dan kondisi ini diikuti oleh penurunan nilai ekspor di negara penyalur tekstil termasuk Indonesia.

Sebagai perusahaan yang bergerak di manufaktur garmen, PT XYZ dengan negara tujuan ekspor terbesar ke Amerika, juga mengalami dampak penurunan ekspor yang sama. Dengan adanya penurunan ekspor tersebut menunjukkan bahwa persaingan dalam bisnis garmen semakin lama semakin kompetitif, terutama dengan banyaknya perusahaan-perusahaan garmen sejenis di negara berkembang Asia seperti Vietnam, Bangladesh yang memberikan harga lebih murah.

Perusahaan perlu untuk memikirkan langkah ke depan dalam menghadapi persaingan pasar ini untuk memastikan kelangsungan perusahaan. Beberapa fokus area telah ditetapkan perusahaan seperti kualitas, ketepatan waktu (*OTD – On Time Delivery*), dan produktivitas, untuk dicapai dalam jangka waktu tiga tahun ke depan yang dinamakan dengan *3 Years Plan*.

Sehubungan dengan kualitas, OTD, dan produktivitas, setiap departemen dalam perusahaan mempunyai andil yang sama dalam rangka penghematan biaya. Sejumlah proyek untuk masing-masing departemen telah dibentuk disesuaikan dengan pencapaian visi organisasi untuk tiga tahun ke depan. Seperti kutipan dari Robert Galvin – Chairman Motorola, “*Quality saves money and makes products appealing and attractive....anything that’s wrong is costing you money. To get the process exactly right is going to be cheaper and is going to be better*”. (Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence, 2009-2010)

LANDASAN TEORI

Bisnis Proses

Sebuah bisnis proses merupakan sekumpulan aktivitas yang didesain untuk memberikan hasil spesifik terhadap pelanggan ataupun pasar tertentu. Didalamnya terkandung penekanan yang kuat terhadap cara penyelesaian suatu pekerjaan dalam organisasi.

Dalam sebuah bisnis proses terdapat tujuan yang jelas, masukan yang spesifik, keluaran yang spesifik, menggunakan sumber daya, terdiri dari sekumpulan aktivitas yang dijalankan pada saat bersamaan, bisa mempengaruhi lebih dari satu unit organisasi akan memberikan dampak horisontal, memberikan nilai kepada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.

Ada empat peraturan dasar yang penting untuk diikuti sebelum melakukan sebuah proyek berbasis bisnis proses antara lain:

1. Menentukan strategi sebelum melakukan desain ulang
2. Mendesain ulang setiap bisnis proses utamanya baru kemudian diikuti dengan proses pendukungnya
3. Memaksimalkan penggunaan teknologi
4. Struktur organisasi dan peraturan pemerintah sudah sesuai dengan proses-proses utama.

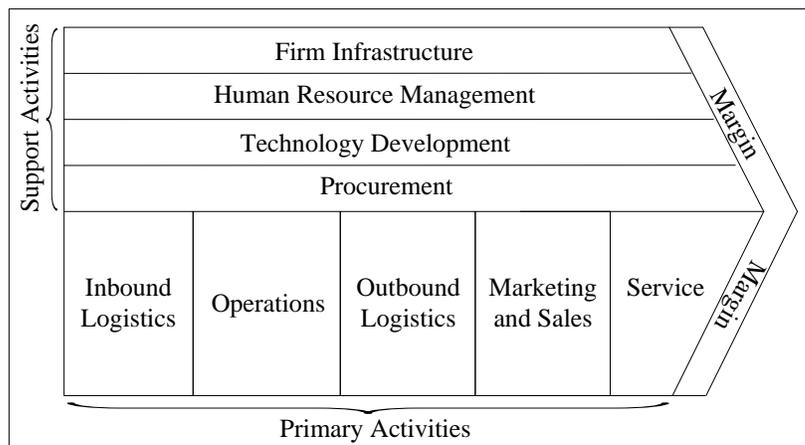
Rantai Nilai (Value Chain)

Menurut Porter (1985), keunggulan kompetitif hanya akan dapat di mengerti dengan melihat perusahaan secara keseluruhan. Hal tersebut tercirikan dari beberapa aktivitas yang dijalankan di perusahaan seperti desain, produksi, pemasaran, dan bagian pendukungnya.

Setiap perusahaan merupakan kumpulan dari sejumlah aktivitas yang dijalankan untuk mendesain, memproduksi, memasarkan, mengirimkan, dan mendukung produknya. Kesemua aktivitas tersebut bisa tergambarkan dalam sebuah rantai nilai. Dan sebuah rantai nilai dari perusahaan tersebut merupakan cerminan daripada sejarah perusahaan tersebut, strategi, dan pendekatan yang digunakan untuk mengimplementasikan strateginya. Rantai nilai tersebut akan menjabarkan sebuah perusahaan ke dalam aktivitas-aktivitas strategis yang relevan untuk memahami perilaku biaya dan juga sumber pembedaan yang sudah ada dan yang berpotensi. Walaupun perusahaan yang bergerak di bidang yang sama biasanya memiliki rantai yang sama namun rantai nilainya akan berbeda. Perbedaan inilah yang dijadikan sebagai sumber untuk keunggulan kompetitif.

Porter membagi rantai nilai perusahaan kedalam sembilan kategori umum yang dikelompokkan dalam dua aktivitas besar, yaitu aktivitas

utama dan aktivitas pendukung, dimana kesemuanya saling berkaitan sesuai dengan karakternya masing-masing.



Gambar 1. *The Value Chain*

Aktivitas utama (*Primary activities*)

Aktivitas utama terbagi dalam lima kategori umum yang biasanya terdapat di industri apapun. Setiap kategori tersebut dapat dibagi menjadi aktivitas yang lebih jelas tergantung kepada strategi industri tertentu, yaitu:

- *Inbound Logistics*
Aktivitas yang berhubungan dengan penerimaan (*receiving*), penyimpanan (*storing*), dan juga memberikan masukan terhadap produk, seperti penanganan material (*material handling*), pergudangan (*warehousing*), pengendalian inventori (*inventory control*), penjadwalan transportasi (*vehicle scheduling*), dan pengelolaan supplier (*supplier management*).
- *Operations*
Aktivitas yang berhubungan dengan perubahan dari sebuah input menjadi produk akhir, seperti permesinan (*machining*), pengepakan (*packaging*), pemasangan (*assembly*), pemeliharaan peralatan (*equipment maintenance*), pengujian (*testing*), pencetakan (*printing*), dan pengoperasian fasilitas (*facility operations*).
- *Outbound Logistics*
Aktivitas yang berhubungan dengan pengumpulan (*collecting*), penyimpanan (*storing*), dan secara fisik mendistribusikan produk kepada pembeli, seperti penyimpanan barang jadi, penanganan material, pengoperasian kendaraan pengiriman, pemrosesan pesanan, dan penjadwalan.

- *Marketing and Sales*

Aktivitas yang berhubungan dengan memberikan sebuah keyakinan kepada pembeli dan merayu agar mereka mau membeli produk tersebut, seperti pemasangan iklan (*advertising*), promosi, penjualan, penentuan harga (*quoting price*), pemilihan channel (*channel selection*).

- *Service*

Aktivitas yang berhubungan dengan pemberian jasa untuk meningkatkan atau setidaknya mempertahankan nilai dari produk, seperti instalasi, perbaikan, pelatihan, penyediaan spare part, dan pengelolaan retail.

Tingkat kepentingan untuk masing-masing kategori akan berbeda-beda tergantung kepada jenis industrinya. Misalnya saja dalam penulisan ini yang membahas industri manufaktur, maka kategori yang paling vital adalah di *inbound logistic* dan *operations*.

Aktivitas pendukung (*Support activities*)

Untuk aktivitas pendukungnya terbagi dalam empat kategori umum. Dan seperti halnya aktivitas utama, aktivitas pendukung juga bisa dijabarkan lagi kedalam aktivitas-aktivitas yang lebih nyata terhadap industri tertentu, yaitu:

- *Procurement*

Pembelian disini mengacu kepada fungsi pembelian input yang dipakai dalam rantai nilai, bukan mengenai input yang dibeli. Aktivitas ini meliputi pembelian bahan baku, supplies, dan beberapa barang keperluan lainnya seperti halnya aset, antara lain mesin, peralatan laboratorium, peralatan kantor, termasuk ijin bangunan.

- *Technology Development*

Termasuk di dalamnya aktivitas bagian pengembangan (R&D), perbaikan produk ataupun proses, mendesain ulang dan mengembangkan jasa baru.

- *Human Resource Management*

Termasuk di dalamnya aktivitas perekrutan (*recruitment*) dan pelatihan, pengurusan kompensasi, retensi karyawan, dan semua hal yang berhubungan dengan pemanfaatan sumber daya manusia.

- *Firm Infrastructure*

Terdiri dari beberapa aktivitas seperti pengelolaan umum (*general management*), prosedur perencanaan, keuangan, akunting, bagian umum, dan pengelolaan kualitas. Tidak seperti halnya aktivitas

pendukung yang lainnya, *Firm Infrastructure* mendukung keseluruhan rantai nilai dan bukan hanya aktivitas individual.

Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence

Kriteria Malcolm Baldrige mempunyai tiga peranan penting, yaitu membantu meningkatkan kapabilitas dan kinerja organisasi, memfasilitasi komunikasi dan berbagi informasi praktik terbaik di antara semua jenis organisasi, menyediakan alat bantu kerja (*working tool*) untuk pemahaman dan pengelolaan kinerja, serta pedoman perencanaan, dan pelatihan.

Tujuh kategori dari *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan (*Leadership*)

Menguji bagaimana tindakan pribadi para pemimpin senior organisasi memandu dan mempertahankan keberlanjutan organisasi. Juga diuji tata kelola organisasi dan bagaimana organisasi menunjukkan pemenuhan terhadap hukum, etika, dan tanggung jawab masyarakat dan mendukung komunitas kunci

2. Perencanaan Strategis (*Strategic Planning*)

Menguji bagaimana organisasi mengembangkan sasaran strategis dan rencana kerja. Juga diuji bagaimana sasaran strategis dan rencana kerja yang telah dipilih, di-*deploy* dan diubah bila situasi mengharuskan, serta bagaimana kemajuannya diukur

3. Fokus Pelanggan (*Customer Focus*)

Menguji bagaimana organisasi menangani komitmen (*engages*) pelanggan untuk sukses pasar dalam jangka panjang. Strategi penanganan ini termasuk bagaimana organisasi membangun budaya fokus kepada pelanggan. Juga diuji bagaimana organisasi mendengarkan suara pelanggan dan menggunakan informasi ini guna memperbaiki dan mengidentifikasi peluang untuk inovasi

4. Pengukuran, Analisa, dan Manajemen Pengetahuan (*Measurement, Analysis, and Knowledge Management*)

Menguji bagaimana organisasi menyeleksi, mengumpulkan, menganalisis, mengelola, dan memperbaiki data, informasi, dan aset pengetahuan serta bagaimana mengelola teknologi informasi. Kategori ini juga menguji bagaimana organisasi me-review kinerja dan menggunakan review ini untuk memperbaiki kinerja

5. Fokus Tenaga Kerja (*Workforce Focus*)

Menguji bagaimana organisasi menempatkan, mengelola, dan mengembangkan tenaga kerja, untuk memanfaatkan potensinya secara penuh yang selaras dengan misi, strategi, dan rencana kerja organisasi secara keseluruhan. Kategori ini menguji kemampuan

dalam menilai kebutuhan kapabilitas dan kapasitas tenaga kerja untuk membangun lingkungan yang konduktif bagi kinerja tinggi

6. Manajemen Proses (*Process Management*)

Menguji bagaimana organisasi mendesain sistem kerja dan bagaimana desain, pengelolaan, dan perbaikan proses kunci untuk mengimplementasikan sistem kerja dalam memberi nilai kepada pelanggan serta mencapai sukses dan keberlanjutan organisasional. Juga diuji kesiapan dalam menghadapi keadaan darurat

7. Hasil-hasil Bisnis (*Results*)

Menguji kinerja organisasi dan perbaikan di seluruh bidang kunci – hasil (*outcomes*) produk, hasil fokus kepada pelanggan, hasil finansial dan pasar, hasil fokus kepada tenaga kerja, hasil efektivitas proses, dan hasil kepemimpinan. Level kinerja diuji perbandingannya dengan kompetitor dan organisasi lain yang menyediakan produk serupa.

(Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence 2009-2010).

Panduan Malcolm Baldrige Kriteria 6 Manajemen Proses

Kategori 6 dalam Malcolm Baldrige menuntun organisasi dalam mendesain dan mengatur proses dan sistem kerja utamanya untuk memastikan konsistensi dari produk ataupun jasa yang dihasilkan. Kategori ini berfokus pada proses dan bukannya hasil. Aktivitas perbaikan proses biasanya diajukan sebagai bentuk dari hasil perbandingan data dan proses *benchmarking*.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan kriteria 6 sebagai panduan dalam pengumpulan data melalui kuesioner. Adapun alasan utama menggunakan panduan dari kriteria 6 adalah karena rumusan permasalahan yang mengacu kepada perbaikan proses. Berikut beberapa indikator kinerja unggul yang dipakai dalam mendesain kuesioner:

- Organisasi menggunakan sejumlah data eksternal dalam mengidentifikasi kompetensi utamanya
- Kompetensi utama organisasi konsisten dengan bisnis intinya dan misi organisasi
- Semua bagian termasuk *stakeholder* ikut berperan dalam memberikan input dalam mendesain proses
- Pengukuran-pengukuran tertulis dengan jelas untuk setiap proses
- Menggunakan proses yang sistematis dalam menentukan persyaratan untuk setiap proses
- Persyaratan diperiksa secara periodik untuk mengetahui apabila ada perubahan terhadap kebutuhan ataupun prioritas pelanggan

- Tingkat kesadaran perusahaan dalam mengidentifikasi semua jenis bencana atau keadaan darurat yang mungkin terjadi
- Perencanaan keadaan darurat dilakukan dengan detil untuk kejadian yang sering muncul dan yang paling menghancurkan
- Program perencanaan dievaluasi secara periodik oleh konsultan ahli eksternal untuk memastikan potensial keefektifannya
- Karyawan di semua tingkatan menyadari adanya program perencanaan darurat dan peranan yang harus mereka lakukan untuk menjalankan program tersebut
- Keterlibatan dari personil operasional atau bagian produksi dalam mendesain proses
- Pemilik proses diidentifikasi, jika waktunya tepat
- Tingkat otomatisasi pengendalian proses di area yang perlu dan memungkinkan
- Adanya audit dari eksternal untuk memastikan kualitas proses
- Adanya bukti yang menunjukkan aktivitas perbaikan proses berhubungan dengan tujuan dan strategi perusahaan
- Adanya bukti yang menunjukkan implementasi dari proses yang telah diperbaiki di sebagian organisasi secara sistematis dibagi kepada semua karyawan

Skala Linkert

Skala Linkert hanya menggunakan item yang secara pasti baik dan secara pasti buruk. Item yang pasti disenangi, disukai, yang baik, diberi tanda negatif (-). Total skor merupakan penjumlahan skor responsi dari responden yang hasilnya ditafsirkan sebagai posisi responden. Skala ini menggunakan ukuran ordinal sehingga dapat membuat ranking walaupun tidak diketahui berapa kali satu responden lebih baik atau lebih buruk dari responden lainnya. (Rensis Linkert. 1932).

Prosedur dalam membuat skala linkert adalah sebagai berikut :

1. Pengumpulan item-item yang cukup banyak dan relevan dengan masalah yang sedang diteliti, berupa item yang cukup terang disukai dan yang cukup terang tidak disukai
2. Item-item tersebut dicoba kepada sekelompok responden yang cukup representatif dari populasi yang ingin diteliti
3. Pengumpulan responsi dari responden untuk kemudian diberikan skor, untuk jawaban yang memberikan indikasi menyenangi diberi skor tertinggi
4. Total skor dari masing-masing individu adalah penjumlahan dari skor masing-masing item dari individu tersebut

5. Responsi dianalisa untuk mengetahui item-item mana yang sangat nyata batasan antara skor tinggi dan skor rendah dalam skala total. Untuk mempertahankan konsistensi internal dari pertanyaan maka item yang tidak menunjukkan korelasi dengan total skor atau tidak menunjukkan beda yang nyata apakah masuk kedalam skor tinggi atau rendah dibuang.

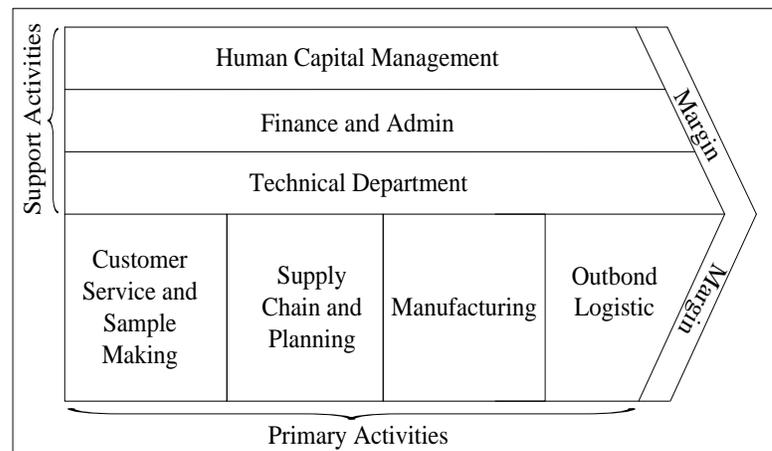
METODE PENELITIAN

Pada tahapan awal, identifikasi masalah dilakukan dengan wawancara terhadap *Plant Head* dan beberapa *Department Manager* sehubungan dengan rencana tahunan perusahaan jangka pendek dan jangka panjang dalam upaya pencapaian visi organisasi. Hasil wawancara dipetakan melalui *Business Value Chain* dengan memisahkan keseluruhan aktivitas perusahaan yang terdapat di dalam *value chain* ke dalam aktivitas-aktivitas yang lebih detail. Dengan menggunakan metode *Porter's Value Chain* maka didapatkan area fokus proses.

Tahap kedua pengumpulan data dilakukan dengan indikator unggul dari Malcolm Baldrige kriteria 6 (enam) untuk melakukan penyebaran kuesioner, pengolahan data hasil kuesioner menghasilkan gap dari kondisi sekarang dibandingkan dengan target pencapaian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

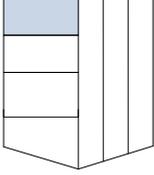
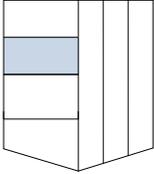
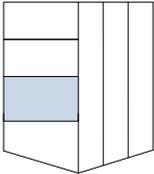
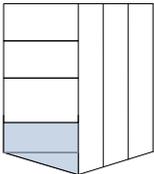
Pemetaan aktivitas utama dan aktivitas pendukung perusahaan :



Gambar 2. Alur Bisnis Proses PT XYZ

Visualisasi dari pencapaian alur bisnis proses utama tersebut digambarkan sebagai berikut :

Tabel 1. Value Chain, Pengukuran, Target vs Pencapaian

Value Chain	Pengukuran	Target Perusahaan 2010	Pencapaian per Juni 2010
Customer Service and Sample Making 	Sample On Time Delivery	100%	100%
<i>Planning dan Supply chain</i> 	Garment On Time Delivery	100%	98,14%
Manufacturing 	Cost per Standard Hour	\$5,72	\$5,86
Outbond Logistic 	Shipment On Time Delivery	100%	100%

Dari pemetaan di atas didapati bahwa untuk bisnis proses utama yang belum mencapai visi *3 Years Plan* perusahaan adalah di *Garment On Time Delivery* dan juga di *Cost per Standard Hour*.

Dalam penulisan ini, proses utama yang akan dijadikan fokus adalah di *Garment On Time Delivery*, walaupun *Cost per Standard Hour* juga belum mencapai target perusahaan. Adapun pertimbangannya adalah karena performansi dari *Garment On Time Delivery* memberikan dampak langsung kepada pelanggan sebagai penerima produk. Sedangkan untuk *Cost* hanya akan berdampak kepada internal perusahaan, dilihat dari sudut keuntungan dan kerugiannya (*Profit and Loss*).

Untuk mengidentifikasi proses *Supply chain* dan *Planning* yang berjalan sekarang, maka digunakanlah kuesioner yang disebarakan kepada

15 responden yang terdiri dari seluruh Section Heads (Middle – Senior Manager) PT XYZ. Adapun kriteria kuesioner yang dipakai menurut *five-point Skala Linkert*.

Sedangkan untuk menghitung hasil kuesioner untuk masing-masing pertanyaan, maka akan diberikan nilai :

- Nilai 5 apabila jawaban Sangat Setuju
- Nilai 4 apabila jawaban Setuju
- Nilai 3 apabila jawaban Netral
- Nilai 2 apabila jawaban Tidak Setuju
- Nilai 1 apabila jawaban Sangat Tidak Setuju

Pertanyaan-pertanyaan di kuesioner dibagi ke dalam 6 sub-kriteria sesuai dengan Malcolm Baldrige kriteria enam (6) Manajemen Proses, dan berdasarkan indikator keunggulan di masing-masing sub-kriteria tersebut.

Tabel 2. Kuesioner Analisa Gap Proses *Supply chain* dan *Planning*

Kuesioner Analisa Gap Alur Proses Supply Chain Dan Planning							
No	Pernyataan	Pilihan Jawaban					Nilai Rata-rata
		Sangat Setuju (5)	Setuju (4)	Netral (3)	Tidak Setuju (2)	Sangat Tidak Setuju (1)	
Sub-kriteria 6.1a. Desain Sistem Kerja							
1	Rencana tiga tahunan perusahaan sesuai dengan arah pencapaian visi organisasi	<input type="checkbox"/>	4.13				
2	Rencana tiga tahunan dijabarkan dengan jelas	<input type="checkbox"/>	4.00				
3	Proses-proses untuk mendukung pencapaian rencana tiga tahunan dijabarkan dengan jelas	<input type="checkbox"/>	3.93				
4	Proses-proses kerja yang baru dibentuk untuk mendukung pencapaian rencana tiga tahunan dijabarkan dengan jelas dan didesain bersama seluruh pimpinan tertinggi perusahaan	<input type="checkbox"/>	3.53				
Sub-kriteria 6.1b. Proses Kerja Utama							
5	Setiap proses kerja untuk mencapai rencana tiga tahunan mempunyai pengukuran yang jelas	<input type="checkbox"/>	3.73				
6	Proses kerja pendukung pencapaian rencana tiga tahunan merupakan proses kerja utama di organisasi	<input type="checkbox"/>	3.27				
7	Supply Chain dan Planning merupakan salah satu proses kerja utama di perusahaan	<input type="checkbox"/>	3.47				
8	Hasil pengukuran setiap proses kerja di review secara periodik	<input type="checkbox"/>	3.07				
9	Proses Supply Chain dan Planning sekarang memberikan kontribusi terhadap nilai-nilai pelanggan, keuntungan, dan kesuksesan organisasi	<input type="checkbox"/>	3.00				
10	Syarat-syarat agar proses supply chain dan planning bisa memberikan kontribusi diidentifikasi dengan jelas	<input type="checkbox"/>	3.47				
11	Syarat-syarat tersebut di review secara periodik	<input type="checkbox"/>	3.13				
12	Syarat-syarat proses tersebut mendukung untuk pencapaian rencana tiga tahunan di supply chain dan planning	<input type="checkbox"/>	3.60				
Sub-kriteria 6.1c. Kesiapan Keadaan Darurat							
13	Supply Chain dan Planning pernah atau sering mengalami keadaan darurat, seperti bencana alam, kerusakan sistem, ataupun masalah keamanan	<input type="checkbox"/>	3.13				
14	Ada program atau perencanaan di proses supply chain dan planning untuk menghadapi keadaan darurat	<input type="checkbox"/>	3.07				
15	Program atau perencanaan tersebut di review secara periodik	<input type="checkbox"/>	2.73				
16	Karyawan-karyawan mengetahui perencanaan untuk kesiapan darurat	<input type="checkbox"/>	2.93				
Sub-kriteria 6.2a. Desain Proses Kerja							
17	Proses kerja supply chain dan planning telah memasukkan waktu siklus produksi, pengendalian biaya dan faktor lainnya sebagai acuan atas kesuksesan prosesnya	<input type="checkbox"/>	3.53				
Sub-kriteria 6.2b. Manajemen Proses Kerja							
18	Pemilik proses supply chain dan planning teridentifikasi dengan jelas	<input type="checkbox"/>	3.40				
19	Ada pengendalian proses yang jelas untuk memastikan pencapaian syarat-syarat oleh pemilik proses	<input type="checkbox"/>	2.87				
20	Ada proses pengujian atau audit yang memastikan kualitas dari proses	<input type="checkbox"/>	3.13				
Sub-kriteria 6.2c. Perbaikan Proses Kerja							
21	Ada aktivitas untuk melakukan perbaikan proses supply chain dan planning	<input type="checkbox"/>	3.27				
22	Perbaikan proses supply chain dan planning sesuai dengan strategi dan tujuan pencapaian rencana tahunan	<input type="checkbox"/>	3.20				
23	Perbaikan proses yang sudah dilakukan dan pencapaiannya dibagi ke seluruh organisasi	<input type="checkbox"/>	2.87				

Sedangkan apabila kita rata-ratakan penilaian berdasarkan sub-kriteria, maka nilainya adalah:

Tabel 3. Nilai Kuesioner Berdasarkan Sub-kriteria

Sub-Kriteria		Nilai Kuesioner
6.1.a	Desain Sistem Kerja	3.90
6.1.b	Proses Kerja Utama	3.34
6.1.c	Kesiapan Keadaan Darurat	2.97
6.2.a	Desain Proses Kerja	3.53
6.2.b	Manajemen Proses Kerja	3.13
6.2.c	Perbaikan Proses Kerja	3.11

Analisa gap akan difokuskan pada bagian yang mendapat nilai lebih kecil dari empat (< 4). Alasannya adalah dikarenakan penulis mempunyai keyakinan bahwa untuk mencapai visi organisasi, proses dan sistem kerja dengan nilai < 4 tidaklah cukup. Untuk mencapai visi *3 Years Plan*, setidaknya proses-proses utama dan pendukung pencapaian visi tersebut sudah dipetakan dengan jelas dan di mengerti oleh keseluruhan karyawan.

Tabel 4. Gap Berdasarkan Sub-kriteria

Sub Kriteria	Item	Kondisi Sekarang	Acuan
6.1.a Desain Sistem Kerja	3	Beberapa proses kerja untuk mendukung pencapaian rencana tiga tahunan belum dijabarkan dengan jelas, seperti tujuannya, pengukurannya, pemilik prosesnya	Proses kerja untuk mendukung pencapaian rencana tiga tahunan dijabarkan dengan jelas
	4	Proses-proses kerja baru tidak didesain bersama seluruh tim pimpinan, melainkan hanya melibatkan pemilik proses dan beberapa departemen terkait.	Proses-proses kerja yang baru dibentuk untuk mendukung pencapaian rencana tiga tahunan dijabarkan dengan jelas dan didesain bersama seluruh pimpinan
6.1.b Proses	5	Ternyata masih ada beberapa proses kerja yang pengukurannya tidak	Setiap proses kerja untuk mencapai rencana tiga tahunan mempunyai

Kerja Utama		jelas	pengukuran yang jelas
	6	Proses kerja untuk mendukung pencapaian rencana tiga tahunan seharusnya merupakan proses kerja utama di organisasi, namun beberapa responden masih belum menyadari hal tersebut	Proses kerja pendukung pencapaian rencana tiga tahunan merupakan proses kerja utama di organisasi
	7	<i>Supply chain</i> dan <i>Planning</i> dianggap bukan proses kerja utama di perusahaan	<i>Supply chain</i> dan <i>Planning</i> merupakan salah satu proses kerja utama di perusahaan
	8	Setiap hasil pengukuran proses kerja belum di review secara periodik	Hasil pengukuran setiap proses kerja di review secara periodik
	9	Proses kerja <i>Supply chain</i> dan <i>Planning</i> yang sekarang dinilai belum memberikan kontribusi yang sesuai dengan nilai-nilai pelanggan	Proses <i>Supply chain</i> dan <i>Planning</i> sekarang memberikan kontribusi terhadap nilai-nilai pelanggan, keuntungan, dan kesuksesan organisasi
	10	Proses kerja <i>Supply chain</i> dan <i>Planning</i> baru menjalankan fungsi dasarnya saja	Syarat-syarat agar proses <i>supply chain</i> dan <i>planning</i> bisa memberikan kontribusi diidentifikasi dengan jelas
	11	Karena syarat-syarat untuk berkontribusi juga belum diidentifikasi dengan jelas sehingga belum ada review periodik	Syarat-syarat tersebut di review secara periodik
	12	Belum ada syarat-syarat yang diidentifikasi dengan jelas sehingga untuk sekarang rencana tahunan di <i>Supply chain</i> dan <i>Planning</i> belum tercapai	Syarat-syarat proses tersebut mendukung untuk pencapaian rencana tiga tahunan di <i>supply chain</i> dan <i>planning</i>
6.1.c Kesiapan Keadaan Darurat	13	Terdapat beberapa pendapat yang berbeda mengenai keadaan darurat yang dihadapi oleh proses kerja <i>Supply chain</i> dan <i>Planning</i>	<i>Supply chain</i> dan <i>Planning</i> pernah atau sering mengalami keadaan darurat, seperti bencana alam, kerusakan sistem, ataupun masalah keamanan

	14	Sampai dengan sekarang belum ada program atau perencanaan yang berjalan untuk menghadapi keadaan darurat. Tindakan hanya diambil didasarkan pada waktu munculnya masalah	Ada program atau perencanaan di proses <i>supply chain</i> dan <i>planning</i> untuk menghadapi keadaan darurat
	15	Karena belum ada program atau perencanaan maka belum ada review	Program atau perencanaan tersebut di review secara periodik
	16	Karyawan tidak mengetahui adanya program kesiapan darurat karena memang belum dibentuk	Karyawan-karyawan mengetahui perencanaan untuk kesiapan darurat
6.2.a Desain Proses Kerja	17	Proses kerja <i>Supply chain</i> dan <i>Planning</i> baru memasukkan faktor seperti waktu siklus produksi	Proses kerja <i>supply chain</i> dan <i>planning</i> telah memasukkan waktu siklus produksi, pengendalian biaya dan faktor lainnya sebagai acuan atas kesuksesan prosesnya
6.2.b Manajemen Proses Kerja	18	Masih ada pendapat yang menyatakan bahwa pemilik proses <i>Supply chain</i> dan <i>Planning</i> belum teridentifikasi dengan jelas	Pemilik proses <i>Supply chain</i> dan <i>Planning</i> teridentifikasi dengan jelas
	19	Syarat-syarat belum teridentifikasi dengan jelas sehingga juga tidak ada pengendalian terhadap proses tersebut	Ada pengendalian proses yang jelas untuk memastikan pencapaian syarat-syarat oleh pemilik proses
	20	Belum ada proses pengujian ataupun audit untuk memastikan kualitas dari proses	Ada proses pengujian atau audit yang memastikan kualitas dari proses
6.2.c Perbaikan Proses Kerja	21	Aktivitas untuk melakukan perbaikan proses <i>Supply chain</i> dan <i>Planning</i> baru dimulai sehingga belum menunjukkan dampak	Ada aktivitas untuk melakukan perbaikan proses <i>supply chain</i> dan <i>planning</i>
	22	Perbaikan proses <i>Supply chain</i> dan <i>Planning</i> sekarang baru difokuskan untuk menjalankan syarat-	Perbaikan proses <i>supply chain</i> dan <i>planning</i> sesuai dengan strategi dan tujuan pencapaian

		syarat dasar proses	rencana tahunan
	23	Aktivitas perbaikan baru dijalankan sehingga belum dibagi pencapaiannya ke seluruh organisasi	Perbaikan proses yang sudah dilakukan dan pencapaiannya dibagi ke seluruh organisasi

Dari hasil analisa semua sub-kriteria diatas berdasarkan panduan Malcolm Baldrige kriteria enam, maka bisa ditarik kesimpulan bahwa agar dapat mencapai visi *3 Years Plan* perusahaan, maka perlu adanya perbaikan alur proses *Supply chain* dan *Planning*. Walaupun ada beberapa responden yang berbeda pendapat dalam menyatakan proses *Supply chain* dan *Planning* bukan sebagai proses kerja utama, sedangkan dalam target pencapaian visi *3 Years Plan* perusahaan tertuliskan dengan jelas apa yang harus dicapai oleh proses *Supply chain* dan *Planning* maka disini jelas dinyatakan bahwa proses *Supply chain* dan *Planning* merupakan salah satu proses kerja utama di organisasi.

Dengan mengetahui bahwa proses *Supply chain* dan *Planning* merupakan salah satu proses kerja utama dan agar seluruh karyawan dapat berkontribusi dalam proses ini untuk membantu pencapaian visi organisasi maka proses ini perlu dijabarkan dengan jelas. Beberapa hal yang penulis sarankan pada saat penjabaran proses *Supply chain* dan *Planning* tersebut:

- Identifikasi pemilik proses dan juga pemilik sub-prosesnya untuk memudahkan karyawan bias menghubungi orang yang tepat pada saat menemui kesulitan.
- Identifikasi proses-proses utama dan proses-proses pendukung untuk sistem kerja *Supply chain* dan *Planning*, untuk memberikan fokus kepada pemilik proses pada saat melakukan aktivitas perbaikan proses.
- Syarat-syarat yang perlu dikontribusikan proses *Supply chain* dan *Planning* harus diidentifikasi dengan jelas. Syarat-syarat ini secara umum bisa dituangkan ke dalam rincian *job description* masing-masing pemilik proses dan secara khusus untuk dikomunikasikan satu persatu dengan seluruh karyawan terlibat.

Dan yang paling penting adalah syarat-syarat tersebut memenuhi kebutuhan pelanggan baik internal maupun eksternal.

- Menentukan pengukuran yang tepat untuk masing-masing proses dan sub-proses *Supply chain* dan *Planning*, untuk memastikan bahwa setiap pemilik proses mengerti tingkat pencapaian mereka dalam pemenuhan syarat-syarat yang harus dikontribusikan sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

KESIMPULAN

Dengan menggunakan metode *Porter's Business Value Chain* dimana pencapaian masing-masing bisnis proses utama dibandingkan terhadap target pengukuran performansinya, didapati bahwa area focus utama untuk perbaikan bisnis proses PT XYZ akan dititikberatkan pada proses *Supply chain* dan *Planning*.

Dengan menggunakan Malcolm Baldrige kriteria 6 sebagai panduan, maka penelitian dilanjutkan dengan kuesioner yang menyertakan 15 responden dari tingkat Middle – Senior Manager. Hasil kuesioner berdasarkan Skala Linkert dengan nilai < 4 untuk semua sub criteria menunjukkan bahwa manajemen proses di *Supply chain* dan *Planning* perlu dilakukan banyak perubahan agar membantu perusahaan dalam mencapai visi *3 Years Plan*-nya.

Perubahan manajemen proses *Supply chain* dan *Planning* terutama difokuskan mulai dari hal yang paling mendasar, yaitu melingkupi penjabaran proses kerja *Supply chain* dan *Planning* dimana perlu adanya identifikasi pemilik proses, identifikasi proses-proses utama dan proses-proses pendukung, dan perlu dibuatkan suatu pengukuran yang tepat agar performansi bias terus menerus dimonitor dan ditingkatkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*, New York: Free Press, 2004, p.33-48
- Malcolm Baldrige, *Criteria for Performance Excellence*, 2009.www.baldrige.nist.gov
- Mark Graham Brown, *Baldrige Award Winning Quality*, CRC Press, 17th Edition, p.260-280
- Iskandar Sadikin, *Bunga Rampai Kriteria Malcolm Bladrige National Quality Award (MBNQA)*, Lembayung Center, edisi VI, 2009.